

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
Навчально-науковий інститут денної освіти
Кафедра управління персоналом, економіки праці та економічної теорії

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____
д.е.н., проф. Т. КОСТИШИНА
«_____» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ
ПРАЦІВНИКІВ»
(за матеріалами ТОВ «АГРО-ОСНОВА»)**

*зі спеціальності 051 Економіка
освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»
ступеня магістра*

Виконавець роботи: Пшінник Марина Віталіївна
_____ «_____» _____ 2025р.

Науковий керівник: к. е. н., доц. Тужилкіна Оксана Володимирівна
_____ «_____» _____ 2025 р.

Полтава 2025

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	7
1.1. Сутність, зміст, види та роль адаптації працівників у сучасних організаціях	7
1.2. Методи, інструменти та показники оцінювання ефективності адаптації працівників	17
1.3. Зарубіжний і вітчизняний досвід організації процесу адаптації персоналу	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ У ТОВ «АГРО-ОСНОВА»	38
2.1. Загальна характеристика підприємства та системи управління персоналом	38
2.2. Оцінювання кадрового потенціалу та руху персоналу підприємства	48
2.3. Діагностика діючого процесу адаптації працівників	54
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ У ТОВ «АГРО-ОСНОВА»	61
3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення процесу адаптації працівників	61
3.2. Розробка програми адаптації працівників	67
3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності впровадження заходів з удосконалення адаптації персоналу	72
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ	84

ВСТУП

Упродовж останніх десятиліть управління виробничими процесами та персоналом перетворилося на самостійну сферу професійної діяльності, а управлінський персонал став однією з ключових складових сукупної робочої сили підприємства. Це зумовлено тим, що в умовах прискореного впровадження досягнень науково-технічного прогресу, підвищення рівня використання кадрового потенціалу та зростання конкуренції саме ефективність управління набуває вирішального значення для стабільного розвитку суб'єктів господарювання. До основних чинників конкурентоспроможності підприємств сьогодні належать рівень забезпеченості кваліфікованими кадрами, ступінь їх мотивації, раціональність організаційних структур та форм організації праці, що безпосередньо впливають на результативність використання персоналу.

Посилення інтенсивності управління та зростання якості праці персоналу можливі лише за умови впровадження принципово нових підходів до роботи з кадрами, насамперед із працівниками, які здійснюють управлінську діяльність. Сучасні підходи до управління людськими ресурсами ґрунтуються на комплексності, розширенні планових елементів у кадровій роботі, а також активному використанні індивідуалізованих форм взаємодії з працівниками. Важливою передумовою успішного функціонування підприємства є також збільшення обсягів фінансових ресурсів, що спрямовуються на розвиток та підтримку персоналу.

Теоретичним підґрунтям оновлення підходів до кадрової роботи стала концепція «людських ресурсів», яка базується на визнанні економічної доцільності інвестування у персонал. Такі інвестиції охоплюють процеси добору кадрів, підтримання їх працездатності, безперервне професійне навчання, а також виявлення та розвиток особистісних якостей, потенційних можливостей і здібностей працівників, важливих для виконання професійних функцій. Відмінними рисами цієї концепції є: застосування економічних критеріїв для оцінювання ролі людського чинника в сучасному виробництві;

орієнтація на внутрішньофірмове управління; комплексна перебудова всієї системи роботи з персоналом.

Водночас висока якість робочої сили є лише необхідною передумовою досягнення високої ефективності виробництва. Для її повної реалізації необхідно забезпечити належну організацію праці, відсутність простоїв з організаційно-технічних причин, відповідність доручених функцій професійній підготовці та рівню кваліфікації працівника. Важливим є також уникнення виконання невластивих або таких, що не відповідають кваліфікаційному рівню, робіт, створення належних санітарно-гігієнічних умов праці, які забезпечують оптимальний рівень інтенсивності трудового процесу. Значну роль відіграє і соціально-психологічний клімат у колективі, що сприяє ефективній взаємодії працівників, формуванню мотивації до продуктивної та результативної праці. Не менш важливими чинниками є сумлінне виконання трудових обов'язків, дотримання трудової, виробничої, технологічної та корпоративної дисципліни, а також прояв трудової активності та творчої ініціативи.

Основою функціонування будь-якого сучасного підприємства, безперечно, є персонал, оскільки саме працівники забезпечують ефективне використання всіх видів ресурсів, наявних у розпорядженні підприємства, та формують його економічні результати й рівень конкурентоспроможності. Внесок людських ресурсів у досягнення стратегічних цілей підприємства, а також у якість виробленої продукції чи наданих послуг значною мірою залежить від ефективності системи добору персоналу. Проте навіть найбільш досконала система відбору не здатна забезпечити бажаний результат без належної організації процесу адаптації новоприйнятих працівників.

Звільнення працівника внаслідок його неспроможності освоїти нові функціональні обов'язки або інтегруватися в трудовий колектив нівелює результати добору та зумовлює додаткові матеріальні витрати, пов'язані з повторним пошуком і навчанням персоналу. Ефективно функціонуюче підприємство зацікавлене у максимально повному використанні потенціалу

своїх працівників шляхом створення умов для їх продуктивної діяльності. У свою чергу, працівник оцінює підприємство з позиції його значущості у власному житті та внеску у забезпечення особистого добробуту. Формування гармонійної взаємодії між працівником і підприємством створює підґрунтя для стабільного та ефективного розвитку організації.

Початковим етапом формування такої взаємодії є процес адаптації, який передбачає узгодження потреб, очікувань і цінностей працівника з вимогами підприємства відповідно до його стратегічних орієнтирів і цілей.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи адаптації персоналу у ТОВ «АГРО-ОСНОВА».

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено вирішення таких завдань:

1. Розкрити сутність, зміст, види та значення адаптації працівників у сучасних організаціях.
2. Визначити методи, інструменти та показники оцінювання ефективності процесу адаптації персоналу.
3. Проаналізувати світовий і вітчизняний досвід організації адаптації працівників.
4. Провести аналіз діяльності ТОВ «АГРО-ОСНОВА», чинної системи управління персоналом та процесу адаптації працівників.
5. Обґрунтувати напрями удосконалення процесу адаптації персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження є адаптація персоналу, а також процеси, підходи та тенденції формування системи адаптації на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів адаптації персоналу виробничого підприємства.

Методологічною основою дослідження є методи системного аналізу, теоретичного узагальнення та порівняння, використання середніх і відносних величин, аналіз рядів динаміки, прийоми елімінування, графічні методи та соціологічне опитування.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених і практиків з проблематики дослідження, матеріали періодичних видань, а також фінансова і статистична звітність ТОВ «АГРО-ОСНОВА» за 2022–2024 роки.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи визначаються поставленою метою та завданнями. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, додатків та списку використаних джерел. Основний текст роботи викладено на 80 сторінках, у ньому наведено 10 рисунків і 22 таблиці. Кваліфікаційна робота містить 6 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Сутність, зміст, види та роль адаптації працівників у сучасних організаціях

Правильно здійснений процес адаптації має привести:

до зменшення стартових витрат за рахунок зменшення термінів досягнення новим співробітником встановлених стандартів виконання робіт;
скорочення плинності персоналу;
економії часу безпосереднього керівника та працівників;
виникнення у нового члена колективу почуття задоволеності роботою, зниження тривожності та невпевненості.

Адаптація – процес із складною структурою, що включає такі взаємопов'язані аспекти: організаційний; соціально-психологічний; професійний.

Адаптація є одним із критеріїв ефективності підприємства та впливає на здатність фірми виробляти максимальний обсяг продукції прийнятної якості з мінімальними витратами людських, часових, інформаційних та інших ресурсів виробництва.

Адаптація означає включення особистості в нове для неї предметно-речове та соціальне середовище. Коли людина починає працювати, він входить у систему внутрішньоорганізаційних трудових відносин, займаючи у ній одночасно кілька позицій. Вступаючи на підприємство, людина має певні цілі, потреби, цінності, норми, установки поведінки. Відповідно до них працівник пред'являє і вимоги до організації до умов праці, до оплати, змісту, можливостей зростання, до соціального середовища.

Підприємство пред'являє вимоги до освіти, кваліфікації, продуктивності, дисципліни, уміння працювати в колективі, готовності позитивно сприймати існуючі умови виробництва. У ході взаємодії працівника та підприємства відбувається їхнє взаємне пристосування, протікає процес адаптації.

Прийнято виділяти первинну та вторинну адаптацію. Первинна відбувається при початковому вступі молодої людини у справжню трудову діяльність. Вторинна відбувається у двох випадках: при переході працівника на нове робоче місце, зі зміною або без зміни професії, а також за суттєвих змін виробничого середовища, його технічних, економічних чи соціальних елементів.

Трудова адаптація має складну структуру. У ній виділяють психофізіологічний, соціально-психологічний та професійний аспекти.

1. Психофізична адаптація – це процес освоєння сукупності всіх умов, необхідні працівнику під час праці.

2. Соціально-психологічна адаптація – це включення працівника до системи взаємовідносин колективу з його традиціями, нормами життя, ціннісними орієнтаціями.

3. Професійна адаптація виявляється у певному рівні оволодіння професійними навичками та вміннями, у формуванні деяких професійних якостей, у розвитку позитивного ставлення працівника до своєї професії.

Адаптація означає включення особистості в нове для неї предметно-речове та соціальне середовище. Коли людина починає працювати, вона входить у систему внутрішньоорганізаційних трудових відносин, займаючи у ній одночасно кілька позицій. Вступаючи на підприємство, людина має певні цілі, потреби, цінності, норми, установки поведінки. Відповідно до них працівник пред'являє вимоги до організації до умов праці, до оплати, змісту, можливостей зростання, до соціального середовища.

Можна накреслити узагальнюючу схему ефективності діяльності підприємства, умовно розділивши у її критерії психологічні і непсихологічні (рис. 1.1).

Якість трудового життя – один із критеріїв ефективності. Під ним розуміється реакція людей на умови праці та життя організаційних системах. Про якість трудового життя ми судимо по задоволеності людей умовами

праці, почуття безпеки, впевненості тощо, іншими словами, за рівнем адаптації людини у трудовому колективі.

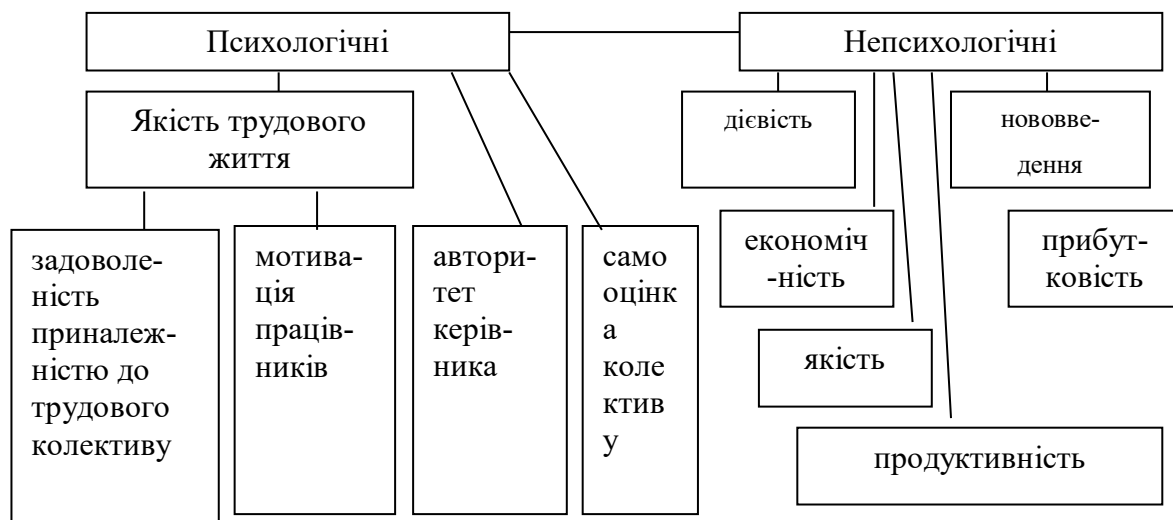


Рис. 1.1 – Критерії ефективності діяльності підприємства [13]

Таким чином, адаптація є одним з критеріїв ефективності підприємства та впливає на здатність фірми виробляти максимальний обсяг продукції прийнятної якості з мінімальними витратами людських, тимчасових, інформаційних та інших ресурсів виробництва.

На ступінь трудової адаптації працівників впливають різні чинники, пов'язані з одного боку з фактичним станом елементів суспільної праці, з другого боку, з рівнем вимог працюючих до цих елементів.

Фактори трудової адаптації – це умови, що впливають на перебіг, терміни, темпи і результат цього процесу. Оскільки адаптація – двосторонній процес між особистістю і тим виробничим середовищем, до якого вона включається, всі чинники адаптації можна розділити на дві групи: особистісні і виробничі.

Джерелом інформації про показники адаптації є документація підприємства та результати опитувань як самих адаптантів, і їх безпосередніх керівників. Соціально економічні форми прояву задоволеності працею тієї чи іншої соціальної групи визначається, передусім, місцем цієї групи у

структурі суспільства, громадської організації та поділу праці, її правовим та моральним статусом у суспільстві.

Процес трудової адаптації працівників формується під впливом сукупності взаємопов'язаних чинників, які визначають швидкість, результативність та стійкість входження працівника у професійне й соціальне середовище організації. У наукових дослідженнях доцільно виокремлювати особистісні, соціально-демографічні та виробничі чинники, кожна з яких відіграє специфічну роль у процесі адаптації (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Чинники трудової адаптації працівників

Особистісні	Соціально-демографічні	Виробничі
Рівень професійної підготовки та компетентності	Вік працівника	Умови праці
Мотивація до праці	Стать	Організація робочого процесу.
Адаптивність і гнучкість мислення	Освітній рівень	Рівень матеріального стимулювання
Комунікативні здібності	Стаж роботи та професійний досвід	Стиль і методи управління
Рівень відповідальності та самодисципліни	☐ Сімейний стан та житлові умови	Корпоративна культура та соціально-психологічний клімат
Стресостійкість та емоційна стабільність	Соціальний статус і рівень матеріального забезпечення	Наявність системи наставництва та професійного навчання
Самооцінка та впевненість у власних силах		Кар'єрні перспективи та можливості професійного розвитку
		Інформаційна підтримка та зворотний зв'язок

Джерело: сформовано автором

Особистісні чинники адаптації пов'язані з індивідуальними психологічними та професійними характеристиками працівника, які

безпосередньо впливають на його здатність пристосовуватися до нових умов праці.

До ключових особистісних чинників належать:

Рівень професійної підготовки та компетентності, що визначає здатність працівника виконувати трудові функції відповідно до вимог посади.

Мотивація до праці, зокрема внутрішня зацікавленість у професійному розвитку, прагнення до самореалізації та кар'єрного зростання.

Адаптивність і гнучкість мислення, що проявляються у готовності до змін, сприйнятті нових правил і стандартів роботи.

Комунікативні здібності, які забезпечують ефективну взаємодію з колегами, керівниками та підлеглими.

Рівень відповідальності та самодисципліни, що впливає на дотримання трудової дисципліни й організаційних норм.

Стресостійкість та емоційна стабільність, які дозволяють працівникові зберігати продуктивність у складних або невизначених ситуаціях.

Самооцінка та впевненість у власних силах, що визначають активність працівника в процесі адаптації.

Загалом особистісні чинники формують внутрішній потенціал працівника щодо успішного входження в нове професійне середовище.

Соціально-демографічні чинники відображають соціальне становище та демографічні характеристики працівника, які опосередковано впливають на процес адаптації.

До цієї групи належать:

Вік працівника, який визначає рівень життєвого та професійного досвіду, швидкість навчання та готовність до змін.

Стать, що в окремих сферах може впливати на особливості професійної соціалізації та сприйняття ролей у колективі.

Освітній рівень, який зумовлює здатність до засвоєння нових знань і технологій.

Стаж роботи та професійний досвід, що впливають на характер очікувань працівника та рівень його адаптаційної гнучкості.

Сімейний стан та житлові умови, які можуть як сприяти стабільності працівника, так і створювати додаткові труднощі в період адаптації.

Соціальний статус і рівень матеріального забезпечення, що визначають мотивацію до праці та очікування щодо умов роботи.

Соціально-демографічні чинники формують соціальний контекст адаптації й можуть посилювати або, навпаки, послаблювати вплив особистісних і виробничих чинників.

Виробничі чинники пов'язані з організацією праці, умовами виробничого процесу та управлінськими рішеннями, які безпосередньо впливають на адаптацію працівників.

До основних виробничих чинників належать:

Умови праці (фізичні, санітарно-гігієнічні, психологічні), що визначають комфорт і безпеку виконання трудових обов'язків.

Організація робочого процесу, зокрема чіткість посадових інструкцій, регламентів і стандартів роботи.

Рівень матеріального стимулювання, включаючи оплату праці, премії та соціальні гарантії.

Стиль і методи управління, які формують характер взаємин між керівництвом і працівниками.

Корпоративна культура та соціально-психологічний клімат, що впливають на інтеграцію працівника в колектив.

Наявність системи наставництва та професійного навчання, яка сприяє швидкому освоєнню професійних обов'язків.

Кар'єрні перспективи та можливості професійного розвитку, що формують довгострокову мотивацію до праці.

Інформаційна підтримка та зворотний зв'язок, які забезпечують розуміння очікувань організації та результатів діяльності працівника.

Виробничі чинники є визначальними з позиції управління персоналом, оскільки саме на них організація може безпосередньо впливати через управлінські інструменти.

Таким чином, трудова адаптація працівників є багатофакторним процесом, що формується під впливом особистісних, соціально-демографічних та виробничих чинників. Їх комплексний урахунок у системі управління персоналом дозволяє підвищити ефективність адаптаційних заходів, скоротити строки входження працівників у посаду та забезпечити стабільність трудових колективів.

Ці різноманітні форми прояви задоволеності працею можна поєднати у три основні групи показників:

- 1) у процесі трудової діяльності;
- 2) у русі робочої сили;
- 3) у структурі якісних характеристик сукупного працівника.

Чим більше працівники задоволені своїм робочим часом, тим інтенсивніше вони його використовують, тим вищі коефіцієнти використання фондів робочого часу. Показником ступеня задоволеності робітників своєю працею коефіцієнти використання фонду робочого дня можуть лише з урахуванням тієї частини його втрат, і нераціональних витрат, що сталися з вини робітника.

Друга група показників зовнішньої задоволеності, що фіксується, працею пов'язана з рухом робочої сили. Насамперед, це показники плинності кадрів та сталості кадрів.

Коефіцієнт плинності визначається ставленням звільнених за власним бажанням з ініціативи суб'єкта управління до середньооблікової чисельності працівників. У цьому випадку виражається задоволеність працею не тільки групи звільнених, а й їхніх керівників, тому слід окремо (додатково) «коефіцієнт плинності за власним бажанням» та «коефіцієнт плинності з ініціативи адміністрації».

Умовно процес адаптації можна поділити на чотири етапи.

I. Оцінка рівня підготовленості новачка необхідна розробки найбільш ефективної програми адаптації. Якщо співробітник має не лише спеціальну підготовку, а й досвід роботи в аналогічних підрозділах інших компаній, період його адаптації буде мінімальним.

II. Орієнтація – практичне знайомство нового працівника зі своїми обов'язками та вимогами, які щодо нього пред'являються з боку підприємства. Як правило, програма орієнтації включає низку невеликих лекцій, екскурсій, практикуми. У ході проведення даного етапу повинні порушуватися питання про політику підприємства, оплату праці, додаткові пільги, техніку безпеки, економічні фактори, процедури, правила, приписи, форми звітності, робочі обов'язки та відповідальність.

III. Дійсна адаптація – етап, який полягає у власне пристосуванні новачка до свого статусу і значною мірою обумовлюється його включенням до міжособистісних відносин з колегами. У рамках цього етапу необхідно дати новачкові можливість активно діяти в різних сферах, перевіряючи на собі та апробуючи отримані знання про організацію, важливо надавати максимальну підтримку новому співробітнику, регулярно проводити з ним оцінку ефективності діяльності та особливостей взаємодії з колегами.

IV. Функціонування – завершальний етап процесу адаптації. Ми можемо охарактеризувати його як етап поступового подолання виробничих та міжособистісних проблем та перехід до стабільної роботи. Зазвичай, при спонтанному розвитку процесу адаптації цей етап настає після 1-1,5 років роботи. Якщо ж процес адаптації регулювати, етап ефективного функціонування може наступити вже за кілька місяців.

Скорочення адаптаційного періоду здатне принести вагомий фінансовий зиск, особливо якщо в організації залучається велика кількість персоналу.

Традиційно у програмі адаптації працівників виділяють три основні напрями:

- 1) введення до підприємства;

- 2) введення у підрозділ;
- 3) вступ до посади.

Введення на підприємство – досить тривалий процес, що займає 1-2 перші місяці роботи. Процедура введення на підприємство повинна сприяти засвоєнню прийнятих і правил і забезпечувати працівників тією інформацією, яка їм потрібна і яку вони прагнуть мати. Від процесу введення на підприємство значною мірою залежить, чи працівники засвоюватимуть схвалювані підприємством цінності, установки, чи відчуватимуть вони почуття прихильності до неї або ж у них складеться негативне уявлення про компанію. Спланована робота щодо введення працівника на підприємство передбачає забезпечення його повною інформацією про неї та перспективи, які він зможе мати працюючи на ньому. Працівнику повідомляють відомості про історію підприємства, його перспективи, політику та правила. Сюди також включаються відомості про структуру компанії, організацію роботи підрозділів та їх взаємодію, порядок роботи, кількість і розташування підрозділів і філій та ін. Працівника знайомлять з політикою підприємства щодо персоналу: принципи найму, дисциплінарні вимоги, встановлені порядки, пільги, можливості для просування та ін.

На цьому етапі забезпечується як позитивне ставлення працівників до нового місця роботи, а й розуміння принципів функціонування підприємства, прояснення вимоги і очікувань із боку підприємства. Багато підприємств із введення працівника до підприємства.

Введення у підрозділ – основне навантаження лягає на керівника підрозділу. Першу розмову з новачком краще збудувати у формі діалогу, а не у вигляді директив з боку керівника. Керівнику слід уникнути спокуси доручити комусь іншому процедуру ознайомлення нових працівників із підрозділом. У ході розмови з новачком важливо створити такі умови, щоб новачок відчував себе вільно і ставив питання, що виникають у нього. Його знайомлять із роботою підрозділу та зі співробітниками. Зазвичай керівник просить одного з них надати допомогу новому працівникові спочатку. Для

швидкого вирішення проблем та подолання труднощів, які можуть зустрітися новачкові в перший день роботи, керівник підрозділу може запропонувати зайти до нього до кабінету наприкінці робочого дня та поділитись враженнями про те, як пройшов його перший день на новому робочому місці. Цим ми досягнемо не тільки того, що новий співробітник зможе відчувати себе комфортніше і впевненіше, але й разом дізнаємося, як справи в підрозділі, адже новий співробітник, який не знає всіх тонкощів організації праці, легко розповідає про свої враження.

Введення на посаду – безпосередній керівник нового працівника починає спілкування з новачками після того, як з ним поговорив керівник підрозділу. Він відповідає за його ознайомлення з роботою та його основними функціональними обов'язками. Безпосередній керівник розкриває основний зміст професійної діяльності та те, який внесок робота нового співробітника вносить у загальний успіх підрозділу та підприємства загалом. Безпосередньому керівнику слід враховувати, що адаптації до посади заважають труднощі, пов'язані з браком необхідної інформації, невпевненість і страхи, які можуть виникати в перший день роботи. Керівник повинен продумати, які заходи могли б допомогти новачкові набуті необхідної впевненості.

При вступі на посаду важливо приділити увагу таким питанням.

Колеги нового працівника та їх завдання. Чи все зроблено для ефективної співпраці?

Загальний тип завдань, які він виконуватиме протягом перших кількох днів. Чи готовий новий працівник до успішного їх виконання?

Вимоги до його роботи (якість, продуктивність та ін.), ступінь його відповідальності за результати роботи. Чи достатньо гарне уявлення про них має новий працівник?

Хто відповідає за його навчання у підрозділі. Чи достатньо чітко новий працівник бачить цей зв'язок?

Час початку та закінчення роботи, час обідньої перерви та регламентованих перерв, якщо вони передбачені. Наскільки добре обізнаний новий працівник щодо основних вимог внутрішнього розпорядку?

Розмір зарплати та коли новий працівник отримає свою першу зарплату. Чи є тут ясність, чи у працівника залишилися ті чи інші важливі для нього питання?

Де мають зберігатись його особисті речі?

Слід нагадати, що буде непогано, якщо і безпосередній керівник приділить наприкінці першого робочого дня час для бесіди з новачком. Це дозволить вирішити три завдання.

1. Працівнику дається можливість поставити запитання, прояснити те, що залишилося незрозумілим.
2. Наголошується на зацікавленості керівника в тому, щоб надати новому працівникові будь-яку необхідну допомогу.
3. Допомагає закріпити правильні установки та налаштування на напружену роботу.

Теплий прийом і правильно спланована і добре організована програма адаптації нового працівника дозволять йому швидко вийти на необхідний рівень професійних показників, спрямують його мотивацію та встановлення у потрібне русло – на роботу з повною віддачею сил на благо підприємства.

1.2 Методи, інструменти та показники оцінювання ефективності адаптації працівників

На професійний розвиток молодих фахівців значною мірою впливають перші роки роботи, оскільки саме цей період вважається свого роду тим «випробувальним терміном», який надалі визначає позиції фахівця у соціальному та професійному середовищі.

Професійну адаптацію фахівців можна визначити як процес входження у нову трудову ситуацію, в якій особистість та робоче середовище взаємно

впливають один на одного, формуючи нову систему взаємодій та відносин усередині колективу. Вступаючи на роботу, молодий фахівець активно включається до системи професійних та соціально-психологічних відносин усередині організації, засвоює нові норми та цінності, погоджує свою індивідуальну позицію з цілями та завданнями виробництва.

Як основні елементи адаптації молодого фахівця можна виділити такі:

- оволодіння системою професійних знань та навичок;
- оволодіння професійною роллю;
- виконання вимог трудової та виконавчої дисципліни;
- самостійність під час виконання посадових функцій;
- задоволеність виконуваною роботою;
- інтерес до роботи; можливість реалізації свого потенціалу;
- прагнення до вдосконалення у межах професії;
- поінформованість з найважливіших питань роботи;
- встановлення добрих взаємин із колегами;
- відчуття психологічного комфорту;
- почуття справедливої винагороди за працю;
- порозуміння з керівником.

Процес адаптації загалом складається з професійної та соціально-психологічної адаптації. Професійна адаптація виявляється у певному рівні оволодіння професійними навичками та вміннями, формуванні професійно необхідних якостей особистості, розвитку стійкого позитивного ставлення працівника до своєї професії. Соціально-психологічна адаптація полягає в освоєнні соціально-психологічних особливостей організації, входженні в систему відносин, що склалася в ній, позитивній взаємодії з іншими співробітниками та ін.

Адаптованість людини до трудового середовища проявляється в її реальній поведінці, а також у таких конкретних показниках трудової діяльності, як ефективність праці, засвоєння соціальної інформації та її

практична реалізація, зростання всіх видів активності, задоволеність різними сторонами трудової діяльності.

Основну роль у процесі успішної професійної та психологічної адаптації відіграють служба управління персоналом компанії та психологи, які розробляють комплекс заходів, що дозволяє знизити як тимчасові, так і психологічні витрати на адаптацію нових співробітників.

Процес адаптації молодих спеціалістів ускладнює низку факторів. По-перше, це розбіжності очікувань та реальної роботи, яку доводиться виконувати.

По-друге, слабка підготовка у вищих до умов роботи, нестача практики під час навчання. Для вирішення цієї проблеми необхідно об'єднання зусиль підприємств та навчальних закладів щодо коригування програм виробничої практики з метою створення оптимальних умов для отримання конкретних практичних знань із залученням студентів до вирішення реальних виробничих завдань.

По-третє, це брак загальної інформації про цілі та завдання підприємства. Безперечно, така інформація допоможе молодим фахівцям правильно зрозуміти значення своєї діяльності та своїх професійних завдань. Щоб цей процес не проходив стихійно, необхідно чітко визначити хто, коли і де таку інформацію дає молодим фахівцям.

По-четверте, слабка поінформованість про можливу кар'єру та перспективи зростання. Для того, щоб фактор «перспективи кар'єрного зростання» виконував свою функцію, що стимулює, розроблені схеми планування посадової кар'єри повинні не залишатися на папері, а своєчасно доводитися до молодих фахівців.

Позитивно на процес адаптації молодих фахівців впливають відносини в колективі, допомога та підтримка колег, взаєморозуміння та гарний контакт із керівництвом, а також наявність професійного наставника. Можна припустити, що значення цих факторів певною мірою компенсує незадоволеність заробітною платою.

Ще раз необхідно наголосити на позитивному значенні в адаптаційному процесі молодих фахівців мотиваційного компонента. Інтерес до роботи, до змісту діяльності є рушійною силою, яка допомагає подолати труднощі періоду адаптації.

Процедури адаптації персоналу покликані полегшити входження нових працівників у життя підприємства. Практика показує, що 90% людей, які звільнилися з роботи протягом першого року, ухвалили це рішення вже в перший день свого перебування у новій організації. Як правило, новачок в організації стикається з великою кількістю труднощів, основна маса яких породжується саме відсутністю інформації про порядок роботи, місце розташування, особливості колег і ін. Тобто спеціальна процедура введення нового співробітника до підприємства може сприяти зняттю більшої кількості проблем, що виникають на початку роботи.

Крім того, способи включення нових співробітників у життя організації можуть суттєво активізувати творчий потенціал співробітників, що вже працюють, і посилити їх включеність у корпоративну культуру підприємства.

Для керівника ж інформація про те, як організований у його підрозділі процес адаптації нових працівників, може багато сказати про рівень розвитку колективу, рівень його згуртованості та внутрішньої інтеграції.

Умовно процес адаптації можна поділити на чотири етапи.

Етап 1. Оцінка рівня підготовленості новачка необхідна розробки найбільш ефективної програми адаптації. Якщо працівник має не лише спеціальну підготовку, а й досвід роботи в аналогічних підрозділах інших компаній, період його адаптації буде мінімальним. Однак слід пам'ятати, що навіть у цих випадках в організації можливі незвичні йому варіанти вирішення вже відомих йому завдань. Оскільки організаційна структура залежить від низки параметрів, таких, як технологія діяльності, зовнішня інфраструктура та персонал, новачок неминуче потрапляє певною мірою у незнайому йому ситуацію. Адаптація повинна припускати як знайомство з виробничими особливостями організації, і включення до комунікативні

мережі, знайомство з персоналом, корпоративними особливостями комунікації, правилами поведінки, т. буд.

Етап 2. Орієнтація – практичне знайомство нового працівника зі своїми обов'язками та вимогами, які до нього пред'являються з боку організації. Значна увага, наприклад, у компаніях США, приділяється адаптації новачка до умов підприємства. До цієї роботи залучаються як безпосередні керівники новачків, і співробітники служб управління персоналом.

Зазвичай програма орієнтації включає низку невеликих лекцій, екскурсій, практикуми (робота на окремих робочих місцях або з певним обладнанням).

Часто під час проведення програми орієнтації порушуються такі питання.

1. Загальне уявлення про компанію:

- цілі, пріоритети, проблеми;
- традиції, норми, стандарти;
- продукція та її споживачі, стадії доведення продукції до споживача;
- різноманітність видів діяльності;
- організація, структура, зв'язки підприємства;
- інформація про керівників.

2. Політика підприємства:

- принципи кадрової політики;
- принципи підбору персоналу;
- напрями професійної підготовки та підвищення кваліфікації;
- сприяння працівникам у разі притягнення їх до судової відповідальності;
- правила користування телефоном усередині підприємства;
- правила використання різних режимів робочого дня;
- правила охорони комерційної таємниці та технічної документації.

3. Оплата праці:

- норми та форми оплати праці та ранжування працівників;

- оплата вихідних, понаднормових.

4. Додаткові пільги:

- страхування, облік стажу роботи;
- виплати з тимчасової непрацездатності, вихідна допомога, виплати у разі хвороб у сім'ї, разі важких втрат, виплати з материнства;

- підтримка у разі звільнення чи виходу на пенсію;
- можливості навчання на роботі;
- наявність їдальні, буфетів;
- інші послуги організації для своїх працівників.

5. Охорона праці та дотримання техніки безпеки:

- місця надання першої медичної допомоги;
- запобіжні заходи;
- попередження про можливі небезпеки на виробництві;
- правила протипожежної безпеки;
- правила поведінки у разі нещасних випадків та порядок оповіщення про них.

6. Працівник та його відносини з профспілкою:

- терміни та умови найму;
- призначення, переміщення, просування;
- випробувальний термін;
- керівництво роботою;
- інформування про невдачі на роботі та запізнення на роботу;
- права та обов'язки працівника;
- права безпосереднього керівника;
- організації робітників;
- постанови профспілок та політика компанії;
- керівництво та оцінка виконання роботи;
- дисципліна та стягнення, оформлення скарг;
- комунікація: канали комунікації, поштові матеріали, поширення нових ідей.

7. Служба побуту:

- організація харчування;
- наявність службових входів;
- умови для паркування власних автомобілів;

8. Економічні чинники:

- вартість робочої сили;
- вартість обладнання;
- збитки від прогулів, запізнь, нещасних випадків.

Після проходження загальної програми орієнтації може бути проведена спеціальна програма, що здійснюється як у формах спеціальних бесід із співробітниками того підрозділу, до якого прийшов новачок, так і співбесід із керівником (безпосереднім та вищим). Зазвичай у спеціальній програмі порушуються такі питання:

1. Функції підрозділу:

- цілі та пріоритети, організація та структура;
- напрями діяльності;
- взаємини з іншими підрозділами;
- взаємини усередині підрозділу.

2. Робочі обов'язки та відповідальність:

- детальний опис поточної роботи та очікуваних результатів;
- роз'яснення важливості даної роботи, як вона співвідноситься з іншими у підрозділі та на підприємстві в цілому;
- нормативи якості виконання роботи та основи оцінки виконання;
- тривалість робочого дня та розклад;
- додаткові очікування (наприклад, заміна відсутнього працівника).

3. Необхідна звітність:

- види допомоги, яка може бути надана, коли та як просити про неї;
- відносини з місцевими та загальнодержавними інспекціями.

4. Процедури, правила, розпорядження:

- правила, характерні лише для цього виду роботи або даного підрозділу;

- поведінка у разі аварій, правила техніки безпеки;
- інформування про нещасні випадки та небезпеку;
- гігієнічні стандарти;
- охорона та проблеми, пов'язані з крадіжкою;
- відносини з працівниками, які не належать до цього підрозділу;
- правила поведінки на робочому місці;
- винесення речей із підрозділу;
- контроль за порушеннями;
- перерви (перекури, обід);
- телефонні переговори особистого характеру у робочий час;
- використання обладнання;
- контроль та оцінка виконання.

5. Подання співробітників підрозділу.

Етап 3. Дійсна адаптація. Цей етап полягає у власне пристосуванні новачка до свого статусу і значною мірою обумовлюється його включенням до міжособистісних відносин з колегами. У рамках цього етапу необхідно дати новачкові можливість активно діяти у різних сферах, перевіряючи на собі та апробуючи отримані знання про організацію. Важливо в рамках цього етапу надавати максимальну підтримку новому співробітнику, регулярно разом із ним проводити оцінку ефективності діяльності та особливостей взаємодії з колегами.

Етап 4. Функціонування. Цим етапом завершується процес адаптації, він характеризується поступовим подоланням виробничих та міжособистісних проблем та переходом до стабільної роботи. Як правило, при спонтанному розвитку адаптації цей етап настає після 1-1,5 років роботи. Якщо ж процес адаптації регулювати, етап ефективного функціонування може наступити вже за кілька місяців. Таке скорочення адаптаційного

періоду здатне принести вагомий фінансовий зиск, особливо якщо в організації залучається велика кількість персоналу.

Ефективна адаптація працівників є важливою передумовою стабільного функціонування організації, зниження плинності кадрів і підвищення продуктивності праці. Разом із тим результативність адаптаційних заходів неможливо забезпечити без системного оцінювання їх ефективності. Оцінювання процесу адаптації дозволяє виявити сильні та слабкі сторони кадрової політики, скоригувати управлінські рішення та забезпечити досягнення стратегічних цілей організації.

Оцінювання ефективності адаптації працівників доцільно розглядати як комплексний процес, що поєднує кількісні та якісні методи, використовує різноманітні інструменти збору інформації та базується на системі економічних і соціальних показників.

Методи оцінювання ефективності адаптації працівників можна умовно поділити на кількісні, якісні та комплексні.

Кількісні методи ґрунтуються на аналізі статистичних і економічних показників діяльності персоналу. До них належать:

- аналіз плинності кадрів у період адаптації;
- оцінка динаміки продуктивності праці новоприйнятих працівників;
- аналіз витрат на добір, навчання та адаптацію персоналу;
- порівняння фактичних і планових показників виконання роботи.

Перевагою кількісних методів є їх об'єктивність і можливість використання для економічних розрахунків. Водночас вони не завжди дозволяють оцінити соціально-психологічні аспекти адаптації.

Якісні методи спрямовані на виявлення суб'єктивних оцінок працівників і керівників щодо процесу адаптації. До таких методів належать:

- анкетування та опитування нових працівників;
- інтерв'ю з працівниками та наставниками;
- експертні оцінки керівників;

спостереження за поведінкою працівників у процесі виконання трудових функцій.

Якісні методи дозволяють глибше зрозуміти причини труднощів адаптації, рівень задоволеності працівників та ефективність комунікацій у колективі.

Комплексні методи поєднують кількісні та якісні підходи і є найбільш доцільними для оцінювання адаптації персоналу. Вони забезпечують всебічну оцінку результатів адаптації та дозволяють ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення.

Для практичної реалізації методів оцінювання застосовуються різноманітні інструменти, які забезпечують збір, обробку та аналіз інформації про перебіг адаптації працівників.

Одним із найбільш поширених інструментів є анкети зворотного зв'язку, що заповнюються новими працівниками після завершення певного етапу адаптації. Такі анкети дозволяють оцінити рівень поінформованості працівника, задоволеність умовами праці, взаєминами в колективі та роботою наставника.

Важливу роль відіграють індивідуальні співбесіди з працівниками, які дають змогу виявити проблеми, що не завжди фіксуються у формалізованих анкетах. Співбесіди також сприяють формуванню довіри між працівником і керівництвом.

До інструментів оцінювання належать також чек-листи адаптації, які містять перелік заходів, що мають бути виконані в процесі адаптації. Вони дозволяють контролювати дотримання стандартів адаптації та своєчасність виконання запланованих дій.

У сучасних умовах дедалі більшого поширення набувають цифрові HR-інструменти, зокрема HRM-системи та платформи онбордингу. Вони забезпечують автоматизацію збору даних, формування аналітичних звітів і моніторинг ключових показників адаптації в реальному часі.

Показники ефективності адаптації персоналу доцільно класифікувати на економічні, організаційні та соціальні.

Економічні показники відображають фінансові результати адаптаційних заходів і включають:

- рівень плинності кадрів у період адаптації;
- витрати на добір і адаптацію одного працівника;
- термін досягнення планової продуктивності праці;
- економію витрат унаслідок скорочення повторного добору персоналу.

Зменшення плинності персоналу та скорочення періоду входження працівника в посаду свідчать про високу економічну ефективність адаптаційної системи.

Організаційні показники характеризують якість управління процесом адаптації:

- тривалість адаптаційного періоду;
- відсоток виконання адаптаційної програми;
- кількість помилок і порушень у роботі нових працівників;
- рівень залученості керівників і наставників.

Ці показники дозволяють оцінити, наскільки чітко організований процес адаптації та чи відповідає він внутрішнім стандартам підприємства.

Соціальні показники відображають соціально-психологічні результати адаптації:

- рівень задоволеності працівників умовами праці;
- ступінь інтеграції працівника в колектив;
- рівень стресу та професійного вигорання;
- рівень лояльності та прихильності до організації.

Соціальні показники мають особливе значення, оскільки безпосередньо впливають на довгострокову стабільність персоналу та ефективність командної роботи.

Найбільш обґрунтованим підходом до оцінювання ефективності адаптації працівників є комплексна оцінка, що поєднує аналіз економічних,

організаційних і соціальних показників. Такий підхід дозволяє не лише зафіксувати результат адаптаційних заходів, а й виявити причини можливих відхилень і розробити коригувальні дії.

Комплексна оцінка ефективності адаптації сприяє підвищенню якості управління персоналом, оптимізації витрат та формуванню позитивного іміджу роботодавця. Вона також забезпечує зворотний зв'язок між працівниками та керівництвом, що є важливим чинником сталого розвитку організації.

Отже, методи, інструменти та показники оцінювання ефективності адаптації працівників є важливими елементами системи управління персоналом. Їх комплексне застосування дозволяє підвищити результативність адаптаційних програм, знизити плинність кадрів і забезпечити ефективне використання трудового потенціалу організації.

1.3 Вітчизняний та зарубіжний досвід управління процесом адаптації

Вітчизняні та зарубіжні організації накопичили значний практичний досвід щодо розроблення та впровадження спеціалізованих програм адаптації персоналу. У різних країнах ці програми мають власні особливості, що зумовлені національними моделями управління, корпоративною культурою та умовами функціонування ринку праці.

У Сполучених Штатах Америки заходи з адаптації персоналу традиційно іменують орієнтаційними програмами. Поглиблені програми орієнтації широко застосовуються на середніх і великих підприємствах, де до їх реалізації залучаються як фахівці служб управління персоналом, так і лінійні керівники. На малих підприємствах функції організації адаптації, як правило, покладаються на менеджера-практика, іноді за участі представників профспілкових організацій. При цьому використовуються різні формати програм — від неформальних, заснованих переважно на усному

інформуванні, до чітко структурованих процедур, що поєднують усні пояснення з письмовими та графічними матеріалами.

У процесі адаптації активно застосовуються технічні засоби навчання, зокрема презентаційне обладнання, слайди, фотоматеріали. Адаптаційні програми зазвичай поділяють на загальні та спеціалізовані. Загальна програма орієнтована на формування уявлення працівника про компанію в цілому і включає такі блоки: загальна характеристика організації, привітальне звернення керівництва, місія, стратегічні цілі, корпоративні цінності, традиції та норми поведінки, основні види діяльності, структура управління, система внутрішніх відносин; стратегічні напрями розвитку; система оплати праці; соціальні пільги та компенсації; питання охорони праці та безпеки; взаємовідносини працівників із профспілками; соціально-побутове забезпечення; економічні аспекти діяльності компанії, зокрема прибутковість, вартість робочої сили, витрати на обладнання, втрати від прогулів, запізньов і виробничого травматизму.

Спеціалізовані програми адаптації спрямовані на ознайомлення працівника з діяльністю конкретного структурного підрозділу або відділу. Вони охоплюють питання функцій підрозділу, посадових обов'язків і відповідальності, вимог до звітності, внутрішніх правил і регламентів, особливостей організації роботи та представлення членів колективу.

Показовим є досвід німецької компанії Siemens, де всі молоді фахівці з вищою освітою, які претендують на працевлаштування, отримують спеціальний інформаційний формуляр. У ньому містяться відомості про зміст майбутньої роботи, необхідний рівень підготовки, умови оплати праці та робочий час, можливості кар'єрного зростання і середні строки перебування на посаді, а також перспективи підвищення кваліфікації. Одним із поширених методів адаптації є послідовна ротація робочих місць у межах окремих ділянок або всієї компанії залежно від рівня кваліфікації працівника. Найчастіше така ротація застосовується на початкових посадах відповідно до профілю отриманої освіти, що сприяє практичному підтвердженню

професійної компетентності. Вважається, що перебування на нижчих посадах стимулює професійний саморозвиток. Після завершення адаптаційного періоду та за умови позитивних результатів можливе прискорене вертикальне просування. Зміна робочих місць поєднується з активним використанням навчальних методів.

В Україні прикладом системного підходу до адаптації є модель соціально-професійної адаптації молодих працівників, упроваджена на ПЗ «Дніпропетровський машинобудівний завод». Вона передбачає роботу з адаптантом упродовж 1,5–2 років. У цей період ведуться спеціальні картки адаптації, на основі яких оцінюються рівень задоволеності працею, заробітна плата, участь у громадському житті, житлово-побутові умови. Обробка отриманих даних здійснюється з використанням електронно-обчислювальної техніки. Не рідше одного разу на квартал соціологи проводять індивідуальні бесіди з кожним новоприйнятим працівником щодо результатів його діяльності, взаємин із наставником і колективом, а також труднощів, що виникають у процесі роботи. Інформація про виявлені проблеми передається до кадрової служби та керівництва підприємства для контролю їх усунення. Така систематична профілактична робота дозволяє запобігати звільненням на ранніх етапах адаптації.

Зазначена система включає три основні етапи становлення працівника, для кожного з яких визначено комплекс заходів, спрямованих на завершення професійної та соціальної адаптації. На першому етапі відбувається ознайомлення з трудовим колективом, керівником, структурою підприємства та умовами праці, особлива увага приділяється знайомству з професією та організації робочого місця. Другий етап передбачає професійне навчання у навчально-виробничому підрозділі, теоретичну підготовку та складання кваліфікаційного іспиту, паралельно реалізуються заходи соціальної інтеграції – розширення соціальних контактів і залучення до громадського життя колективу. На завершальному етапі працівник повністю включається у виробничу діяльність, акцент робиться на підвищенні професійного та

освітнього рівня.

Оцінювання результатів адаптації здійснюється за двома основними напрямками: шляхом самооцінки працівника та за результатами оцінки його безпосереднім керівником. Попри відмінності у формах і методах, що застосовуються на різних підприємствах, можна виокремити ключові напрями управління адаптацією: максимальне взаємне ознайомлення працівника й колективу; розроблення інформаційно-довідкових матеріалів; впровадження наставництва; систематичний контроль за перебігом адаптаційного процесу.

Професійна адаптація розглядається як обов'язковий елемент управління персоналом у багатьох країнах світу. Це пов'язано з активним використанням принципів адаптації в діяльності іноземних підприємств. У наукових дослідженнях спостерігається еволюція підходів — від фіксації успішних прикладів адаптації до пошуку шляхів їх інтерпретації в умовах менш сприятливого соціально-економічного середовища.

Традиційним для вітчизняних дослідників є аналіз зарубіжного досвіду організації трудових процесів, у якому ключове місце займає професійна адаптація. Орієнтиром виступають японська, американська та західноєвропейська моделі управління персоналом, що базуються на керуванні адаптації працівників. Саме це зумовлює доцільність використання їх концептуальних положень у країнах з недостатньо сформованими традиціями менеджменту, зокрема в Україні, де актуальною є інтеграція адаптаційних механізмів у діяльність підприємств.

Історія розвитку таких компаній, як «Marks and Spencer», «Ford Motor Company», «Nissan» та інших, демонструє, що системна увага до адаптації персоналу дозволяє досягти високої гнучкості управління, сформувати кадровий резерв і підвищити адаптивність організації до змін зовнішнього середовища. Разом із тим механічне копіювання окремих елементів без глибокого усвідомлення їх змісту та цілей не гарантує досягнення аналогічних результатів.

Спрямувавши свої зусилля на забезпечення професійної адаптації працівників, вони пройшли нелегкий шлях становлення, проте на сьогодні досягають значних переваг в управлінні персоналом, що зводяться до можливості безболісної реструктуризації напрямів діяльності, формування кадрового резерву та трудового потенціалу, підвищення загальної адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища тощо.

Розглянемо докладніше особливості зазначених японської, американської та західноєвропейської моделей управління персоналом, які значною мірою впливають на професійну адаптацію працівників (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Вплив стилю управління персоналом на професійну адаптацію

Стиль управління персоналом		
японський	американський	західноєвропейський
<i>Ключова особливість стилю управління персоналом</i>		
акцент на колективізм	акцент на регламентованості обов'язів працівника	акцент на груповому ухваленні рішень
<i>Цілі управління людськими ресурсами</i>		
розвиток співробітництва, постійне вдосконалення навиків персоналу, підтримка прозорості у відносинах	високий рівень матеріального стимулювання, стимулювання кадрової конкуренції, можливість швидкого кар'єрного зростання	повноцінне використання умінь працівників, формування командної співпраці, поетапний розвиток персоналу
<i>Значення для професійної адаптації</i>		
стабілізує процес професійної адаптації	сприяє саморегуляції професійної адаптації	забезпечує ефективний контроль за професійною адаптацією

Джерело: узагальнено за [1, 4, 6]

На перший погляд, зовсім не важко відтворити, один із наведених вище сценаріїв і досягнути такого ж успіху, проте нехтування хоча б одним складником, неусвідомлення суті, цілей виконуваної роботи унеможливилює шляхом копіювання досягнення високих показників. Саме тому інформація

про масштабні системні кадрові рішення відомих компаній доступна для широкого загалу. Особливо актуальна ця інформація щодо професійної адаптації, оскільки тут першочерговим є врахування факторів, здатних вплинути на цей процес (рис. 1.2).

Зображена на рисунку модель використання досвіду професійної адаптації іноземного походження розкриває усю складність такого напрямку розвитку професійної адаптації. Це пов'язано з необхідністю, по-перше, узгоджувати свої дії з обов'язковими вимогами, пов'язаних із територіальним розміщенням підприємства, по-друге, сама структура підприємства має бути придатною для порівняно безризикового впровадження таких заходів.

Попри свою повноту, деякі особливості запозичення досвіду професійної адаптації в іноземних підприємствах у наведеній моделі узагальнено, хоча заслуговують на докладніше висвітлення. Такими вважаємо ставлення до ролі досвіду працівника в кінцевій успішності професійної адаптації та активний вплив зовнішнього середовища у вигляді державної підтримки професійної адаптації.

Отже, наявність досвіду у працівника в більшості країнах світу сприймають позитивно. Навіть більше, кандидат на посаду, у котрого досвід значний, дістає перевагу над менш досвідченими опонентами. На наш погляд, тут допущено істотну помилку, а саме не до кінця вивчено значення негативного досвіду і шляхів його діагностування, оскільки працівник, володіючи певною професією, у звиклих обставинах проявляє підвищений опір очікуваним змінам. У Японії до цього питання ставляться з усією відповідальністю, беручи на роботу переважно молодь, позбавлену будь-якого досвіду, і забезпечуючи подальшу ефективну професійну підготовку [2]. Здебільшого такі заходи спрямовані на виховання у вчорашніх випускників духу відданості своїй компанії через ізоляцію від впливу інших працедавців. Зрозуміло, що освітня система багатьох країн не пристосована для створення такого штучного обмеження. Це зумовлює потребу в пошуку

більш універсального методу нівелювання негативного досвіду працівника, який можна було б реалізувати на будь-якому підприємстві.



Рис. 1.2 – Модель використання іноземного досвіду у сфері професійної адаптації [36]

Беручи за основу концепцію індивідуалізації стилю управління персоналом, доцільним є застосування системного моніторингу управлінських рішень у сфері роботи з персоналом підприємств-конкурентів на регіональному рівні. Такий моніторинг має здійснюватися за ключовими напрямками, безпосередньо пов'язаними з реалізацією професійної адаптації, а саме: вимоги до претендентів на посади; можливості та перспективи кар'єрного розвитку; комплекс заходів підтримки працівників у період адаптації; професійно-кваліфікаційна структура трудового колективу; умови та організація праці.

Обґрунтованість такого підходу підтверджується результатами досліджень, у яких виявлено концептуальні відмінності в системах

управління персоналом, що проявляються у різному статусі працівників, спектрі дозволених можливостей, організаційних традиціях, домінуючих цінностях та стратегічних цілях управління персоналом [3]. У зв'язку з цим актуалізується потреба в індивідуалізованому підході до управління людськими ресурсами. Йдеться не лише про персоніфіковане ставлення до кожного працівника, а й про формування такої управлінської концепції, яка здатна гармонійно поєднувати інноваційні підходи з усталеними традиціями. Водночас державна підтримка професійної адаптації має ґрунтуватися на принципах прагматичності, справедливості та стабільності, не набуваючи індивідуалізованого характеру.

Показовими у цьому контексті є приклади зарубіжних країн. Так, у США при Міністерстві праці функціонує близько 1200 організацій, що надають професійну підтримку молоді. У Великобританії діє спеціалізована служба зайнятості молоді, штат якої налічує понад три тисячі консультантів. У Швеції практично всі випускники шкіл проходять професійну підготовку перед вступом до закладів вищої освіти, а у Франції всі напрями впливу на формування професійного майбутнього молоді централізовано координуються Міністерством освіти [5, с. 123].

Наявність розгалуженої системи державної підтримки потенційних працівників зумовлює необхідність для підприємств як роботодавців формувати власні системи управління персоналом з урахуванням масових очікувань працівників. Звідси впливає ще один важливий чинник успішної професійної адаптації на іноземних підприємствах – узгодження кадрових рішень із динамікою макроекономічних змін, зокрема демографічних, соціальних та політичних процесів.

Особливої уваги потребує ситуація, що склалася на вітчизняних підприємствах, які, з одного боку, відчувають дефіцит усталених управлінських традицій, а з іншого – стикаються з проблемою недостатньої компетентності частини керівників. Останні нерідко не здатні розкрити працівникові професійні перспективи та обмежуються переважно

раціональним, а не цільовим підходом до організації адаптації. Такий стан справ призводить до неефективного використання зарубіжного досвіду професійної адаптації та формує загальну недовіру до інноваційних кадрових технологій. Додатковим ускладнюючим чинником є складна соціальна структура суспільства, в межах якої молодь часто зазнає негативного професійного досвіду, пов'язаного з неофіційною зайнятістю та відсутністю реальних перспектив працевлаштування за фахом.

Подоланню зазначених проблем може сприяти ґрунтовне вивчення еволюції наукових і практичних підходів до професійної адаптації. Загальносвітові тенденції розвитку управління персоналом свідчать про поступову трансформацію уявлень щодо сутності професійної адаптації, яку умовно можна поділити на три етапи.

Індустріальний період (кінець XIX – початок XX ст.) характеризувався формуванням систематичності та жорсткої регламентації праці з метою підвищення продуктивності. У цей час виникають нові професійні вимоги, однак відсутні механізми планування, реалізації та контролю адаптації. Професійна адаптація розглядається як обов'язок працівника, а не як його право, при цьому людина змушена пристосовуватися до засобів праці, а не навпаки.

Постіндустріальний період (середина XX ст.) ознаменувався зростанням розриву між рівнем підготовки працівників і вимогами виробництва, зумовленого технічним прогресом. Підприємства починають усвідомлювати необхідність постійного оновлення знань і навичок, розвитку аналітичного мислення, розширення відповідальності працівників та формування більш відкритих двосторонніх відносин. У цей період професійна адаптація розглядається переважно як складова системи розвитку персоналу.

Інноваційний період (кінець XX ст. – сьогодення) характеризується тим, що професійна адаптація стає обов'язковим елементом управління персоналом у провідних компаніях світу. В умовах постійних структурних

змін вирішального значення набуває не масштаб підприємства, а швидкість реалізації бізнес-ідей, що безпосередньо залежить від рівня та темпів професійної адаптації персоналу.

Запропонована періодизація є важливим аналітичним підґрунтям для формування сучасних систем професійної адаптації, оскільки дозволяє уникнути помилок, уже допущених у цій сфері. Дослідники зазначають, що проблеми управління трудовими ресурсами у США, пов'язані з професійною адаптацією, проявляються у розриві між стратегічними рішеннями та практичними кадровими заходами, відсутності економічної оцінки ефективності управління персоналом і недостатньому рівні інтернаціоналізації професійної підготовки. Аналогічні проблеми притаманні й іншим країнам з розвиненими системами менеджменту персоналу.

Узагальнюючи, можна виокремити основні бар'єри розвитку професійної адаптації: формування цілей підприємства без урахування інтересів адаптації персоналу; відсутність чіткої моделі оцінювання результатів адаптації; надмірна залежність окремих адаптаційних заходів від національно-культурних особливостей; нечітке розуміння учасниками процесу проміжних цілей адаптації, що ускладнює її контроль.

Отже, використання відомих підходів до професійної адаптації потребує ретельного аналізу та прогнозування можливостей їх упровадження з урахуванням конкретних умов часу і простору. Професійна адаптація як керований процес проходить низку етапів розвитку, долаючи об'єктивні та суб'єктивні перешкоди. Запозичуючи досвід інших підприємств, зокрема іноземних, керівники мають забезпечити власний оригінальний внесок у формування адаптаційних програм, зважаючи на зміну умов функціонування та специфіку макросередовища.

Результати емпіричних досліджень адаптації молодих спеціалістів свідчать, що більшість із них задоволені обраною професією, що позитивно впливає на процес входження у професійне середовище та прийняття власної професійної ролі відповідно до реальних умов праці.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ У ТОВ «АГРО-ОСНОВА»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Юридична адреса ТОВ «АГРО-ОСНОВА»: 37323, Україна, Миргородський р-н, Полтавська обл., село Бакути, вул. Польова, будинок 26а. Основний вид діяльності підприємства: вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур

Виробничий процес ТОВ «АГРО-ОСНОВА» забезпечується матеріально-технічною базою. Показники наявності та придатності основних засобів ТОВ «АГРО-ОСНОВА» у 2022-2024 рр. представлені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Показники стану та придатності основних засобів ТОВ «АГРО-ОСНОВА» у 2022-2024 рр.

Показники	Роки:			Відхилення (+; –) 2024 р. від:		Темп росту 2024 р. у % до:	
	2022	2023	2024	2022 р.	2023 р.	2022 р.	2023 р.
Первісна вартість	19239	21795	22818	3579,0	1023,0	118,6	104,7
Залишкова вартість	12990	13999	13299	309,0	-700,0	102,4	95,0
Знос	6249	7796	9519	3270,0	1723,0	152,3	122,1
Коефіцієнт зносу	0,32	0,36	0,42	0,09	0,06	-	-
Коефіцієнт придатності	0,68	0,64	0,58	-0,09	-0,06	-	-

За даними табл. 2.1 відхилення залишкової вартості основних засобів ТОВ «АГРО-ОСНОВА» у 2024 р. порівняно з 2023 р. склало 309,0 тис. грн. (або 2,4 %), порівняно з 2022 р. відбулося зменшення на 700,0 тис. грн. (або 5,0 %).

Коефіцієнт зносу у 2024 р. склав 42 %, що на 10 % більше показника

2022 р. та на 6 % – показника 2023 р. Відповідно коефіцієнт придатності у 2024 р. склав 58 %.

Отже, у досліджуваному періоді відбувається зменшення показників придатності основних виробничих засобів, що свідчить про їх старіння та недостатню увагу підприємства до оновлення матеріально-технічної бази.

У табл. 2.2 представлені розрахунки показників функціональної структури основних засобів ТОВ «АГРО-ОСНОВА» у 2022- 2024 рр.

Таблиця 2.2 – Показники функціональної структури основних засобів ТОВ «АГРО-ОСНОВА» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки:						Відхилення (+;-) 2024 р. від:			
	2022		2023		2024		2022 р.		2023 р.	
	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	сума, тис. грн.	питома вага, %	по сумі	по питомій вазі	по сумі	по питомій вазі
Будівлі, споруди, передавальні пристрої	7303	38,0	7368	33,8	7369	32,3	66	-5,7	1,0	-1,5
Машини та обладнання	10277	53,4	12729	58,4	13791	60,4	3514	7,0	1062,0	2,0
Транспортні засоби	1500	7,8	1500	6,9	1325	5,8	-175	-2,0	-175,0	-1,1
Інструменти, прилади, інвентар	146	0,8	185	0,8	311	1,4	165	0,6	126,0	0,5
Малоцінні необоротні матеріальні активи	13	0,1	13	0,1	22	0,1	9	-	9,0	-
Разом	19239	100	21795	100	22818	100	3579	-	1023,0	-

За даними табл. 2.2 у 2022-2024 рр. у ТОВ «АГРО-ОСНОВА» основна частка вартості основних засобів припадала на машини та обладнання. У 2024 р. вартість даної групи основних засобів складала 13791 тис. грн., що на 7,0 % більше показника 2022 р. та на 2,0 % більше показника 2023 р. Одночасно зменшилася частка будівель, споруд, передавальних пристроїв: у

2022 р. питома вага даної групи основних засобів складала 38,0 %, у 2023 р. – 32,3 %. У 2024 р. зменшилася вартість транспортних засобів на 175 тис. грн., питома вага даної групи основних засобів склала 5,8 %, що на 2,0 % менше показника 2022 р. та на 1,1 % – менше показника 2023 р. Вартість малоцінних необоротних матеріальних активів зросла з 13,0 тис. грн у 2022 р. до 22,0 тис. грн. – у 2023 р.

За допомогою табл. 2.3 проаналізуємо зміну показників ефективності використання основних засобів ТОВ «АГРО-ОСНОВА» у 2022-2024 рр.

Таблиця 2.3 – Показники ефективності використання основних засобів ТОВ «АГРО-ОСНОВА» у 2022-2024 рр.

Показники	Роки:			Відхилення, (+;-) 2024 р. від:		Темп росту 2024 р. у % до:	
	2022	2023	2024	2022 р.	2023 р.	2022 р.	2023 р.
Дохід (виручка) від реалізації продукції	63179	41764	58646	-4533	16882	92,8	140,4
Середньорічна вартість основних засобів	10826	13498	13649	2823	151	126,1	101,1
Валовий прибуток	18980	-	31060	12080	31060	163,6	-
Фондовіддача, грн.	5,84	3,09	4,30	-1,54	1,20	73,6	138,9
Фондоємність, грн.	0,17	0,32	0,23	0,06	-0,09	135,8	72,0
Фондорентабельність, %	175,3	-	227,56	52,24	227,56	-	-

За даними табл. 2.3 можна зробити висновок, що у 2022-2024 рр. у ТОВ «АГРО-ОСНОВА» найвищими показниками ефективності використання основних засобів були показники 2022 р. Показник фондовіддачі у 2022 р. склав 5,84 грн. на кожну гривну основних засобів, у 2023 р. даний показник знизився до 3,09 грн., у 2024 р. показник фондовіддачі склав 4,30 грн. Відповідно змінилися показники фондоємності. У 2022 р. у ТОВ «АГРО-ОСНОВА» показник фондорентабельності склав 175,32 %, у 2024 р. – 227,56 %, на підставі чого можна зробити висновок, що у дані роки основні засоби використовувалися ефективно. Виключенням є 2023 р., коли ТОВ «АГРО-ОСНОВА» у результаті господарської діяльності

отримало валовий збиток.

У табл. 2.4 представлені розрахунки структури оборотних активів ТОВ «АГРО-ОСНОВА» у 2022-2024 рр.

Отже, за даними табл. 2.4 у 2024 р. найбільша частка активів ТОВ «АГРО-ОСНОВА» припадала на незавершене виробництво (17,07 %), готову продукцію (13,15 %), дебіторську заборгованість за товари, роботи, послуги (24,92 %).

Таблиця 2.4 – Структура оборотних активів ТОВ «АГРО-ОСНОВА» у 2022 - 2024 рр.

Показники	Роки:						Відхилення (+; -) 2024 р. від:			
	2022		2023		2024		від:			
	сума, тис. грн	пито ма вага, %	сума, тис. грн	пито ма вага, %	сума, тис. грн.	питом а вага, %	2022 р.		2023 р.	
							сума тис. грн	пито ма вага, %	сума тис. грн	пито ма вага, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Виробничі запаси	3434,0	3,76	2959,0	9,28	2717,0	5,73	-717	1,97	-242	-3,76
Поточні біологічні активи	594,0	0,65	1203,0	3,77	2060,0	4,34	1466	3,69	857	-0,65
Незавершене виробництво	7359,0	8,07	6762,0	21,22	8094,0	17,07	735	9,0	1332	-8,07
Готова продукція	436,0	0,48	7912,0	24,83	6236,0	13,15	5800	12,7	1676	-0,48
Товари	108,0	0,12	75,0	0,24	75,0	0,16	-33	0,04	0	-0,12
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	6180,0	6,77	6249,0	19,61	11818	24,92	5638	18,2	5569	-6,77
Дебіторська заборгованість за розрахунками:										
за виданими авансами	366,0	0,40	808,0	2,54	820,0	1,73	454	1,33	12	-0,81

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Інша поточна дебіторська заборгованість	32301	35,4	86,0	0,27	106,0	0,22	- 3219 5	-35,2	20	-0,05
Грошові кошти та їх еквіваленти	40033	43,9	5316,0	16,68	14668	30,93	- 2536 5	-12,9	9352	14,2
Інші оборотні активи	426,0	0,47	497,0	1,56	236,0	0,50	-190	0,03	-261	-1,06
Усього	91237	100	31870	100	47420	100	- 4381 7	-	1555 0	-

Частка грошових коштів склала у 2024 р. склала 30,93 %. За 2022-2024 рр. значно зменшилася інша поточна дебіторська заборгованість: у 2022 р. – 36,4 %, у 2023 р. – 0,27 %, у 2024 р. – 0,22 %.

За допомогою табл. 2.5 проаналізуємо джерела формування оборотних активів ТОВ «Агрофірма «РОСТ» у 2022-2024 рр.

Таблиця 2.5 – Джерела формування оборотних активів ТОВ «АГРО-ОСНОВА» у 2022 – 2024 рр.

Показники	Роки:						Відхилення (+;-) 2024 р. від:			
	2022		2023		2024		від:			
	сума, тис. грн	пито- ма вага, %	сума, тис. грн	пито- ма вага, %	сума, тис. Грн	пито- ма вага, %	2022 р.		2023р.	
							сума тис. грн	пи- то- ма вага, %	сума тис. Грн	пи- то- ма вага, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Власний оборотний капітал:										
статутний капітал	12,0	0,01	12,0	0,03	12,0	0,02	-	-	-	-
Нерозподілений прибуток (збиток)	-50700	-	-73326	-	-75071	-	1257 71	-	1745	-

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Цільове фінансування	179,0	0,17	0	0	195,0	0,31	16,0	0,14	195	0,31
Позиковий капітал:										
довгострокові кредити банків	11000 0	104,17	96508	203,77	11219 8	178,00	2198	73,8 2	1569 0	- 25,7 8
Короткострокові кредити банків	32271, 0	30,56	0	0	0	0	- 3227 1	- 30,5 6	0	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	9180,0	8,69	6212,0	13,12	8531,0	13,53	- 649, 0	4,84	2319	0,42
Поточні зобов'язання за розрахунками:										
з одержаних авансів	1378,0	1,30	1377,0	2,91	1370,0	2,17	-8,0	0,87	-7,0	-0,73
з бюджетом	2669,0	2,53	226,0	0,48	99,0	0,16	- 2570	-2,37	-127	-0,32
з позабюджетних платежів	10,0	0,01	-	-	-	-	-10,0	-0,01	-	-
з оплати праці	210,0	0,20	206,0	0,43	233,0	0,37	23,0		27,0	
зі страхування	63,0	0,06	136,0	0,29	97,0	0,15	34,0	0,09	-39,0	-0,13
інші поточні зобов'язання	322,0	0,30	15010, 0	31,69	15370, 0	24,38	1504 8	-	360	-
Всього	10559 4	100,00	47361, 0	100,0	63034, 0	100,0	- 4256 0	-	1567 3	-

За даними табл. 2.5 оборотні активи ТОВ «АГРО-ОСНОВА» у 2022-

2024 рр. формувалися в основному за рахунок позикових коштів. У 2024 р. сума довгострокових кредитів банків склала 112198 тис. грн. (або 73,8 % показника 2022 р. та 25,78 % показника 2023 р.). У 2022 та 2023 роках ТОВ «АГРО-ОСНОВА» не залучало короткострокових кредитів. У 2022-2024 рр. зросла кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги. У 2024 р. вона склала 8531,0 тис. грн. Загалом джерела формування активів ТОВ «АГРО-ОСНОВА» зросли у 2024 р. проти 2023 р. на 15673, тис. грн. та зменшилися порівняно з показником 2022 р. на 42560 тис. грн.

Розглянемо зміну показників фінансових результатів (табл. 2.6) господарської діяльності ТОВ «АГРО-ОСНОВА» у 2022-2024 рр.

Таблиця 2.6 – Показники фінансових результатів ТОВ «АГРО-ОСНОВА» у 2022-2024 рр.

Показники	Роки:			Відхилення 2024 р. (+;-) від:		Відхилення 2024 р. (%) від:	
	2022	2023	2024	від:		від:	
				2022 р.	2023 р.	2022 р.	2023 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	63179	41764	58646	-4533,00	16882,00	92,83	140,42
Податок на додану вартість	10209	6817	8852	-1357,00	2035,00	86,71	129,85
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	35217	34947	49792	14575,00	14845,0	141,39	142,48
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	16237	37595	31060	14823,00	-6535,0	191,29	82,62
Валовий:							
прибуток	18980		18732	-248,00	18732,0	98,69	
збиток		2648			-2648,0		
Інші операційні доходи	16785	99088	2023	-14762,0	-97065,0	12,05	2,04

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4	5	6	7	8
Адміністративні витрати	1453	1095	1541	88,00	446,0	106,06	140,73
Витрати на збут	53	2145	4114	4061,0	1969,0	7762,26	191,79
Інші операційні витрати	52321	96672	1682	-50639,0	-94990,0	3,21	1,74
Фінансові результати від операційної діяльності:							
прибуток			13418	13418,0	13418,0		
збиток	18062	3472		-18062,0	-3472,0	0,00	
Інші доходи	2155	1118	398	-1757,00	-720,0	18,47	35,60
Фінансові витрати	19506	15018	15584	-3922,00	566,0	79,89	103,77
Інші витрати	1152	6311	35	-1117,00	-6276,0	3,04	0,55
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:							
збиток	36565	21626	1237	-35328,0	-20389,0	3,38	5,72
Фінансові результати від звичайної діяльності							
збиток	36565	21626	1237	-35328,0	-20389,0	3,38	5,72
Чистий збиток	36565	21626	2745	-33820,0	-18881,0	7,51	12,69

За даними табл. 2.6 у 2024 р. економічним результатом діяльності ТОВ «АГРО-ОСНОВА» став збиток у 2745 тис. грн. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2024 р. на 41,39 % більше показника 2022 р. та на 42,48 % більше показника 2023 р.

Собівартість виробленої продукції у 2024 р. на 91,29 % більше показника 2022 р. та на 17,38 % менше проти 2023 р. У досліджуваному періоді значно виросли витрати на збут. Фінансовим результатом від операційної діяльності у 2024 р. став прибуток у 13418 тис. грн. (у 2022 р. та 2023 р. ТОВ «АГРО-ОСНОВА» мало збиток від операційної діяльності).

На рис. 2.2 графічно відображена зміна показників доходу (виручки) від реалізації продукції та чистого збитку ТОВ «АГРО-ОСНОВА» у 2022-2024 рр.

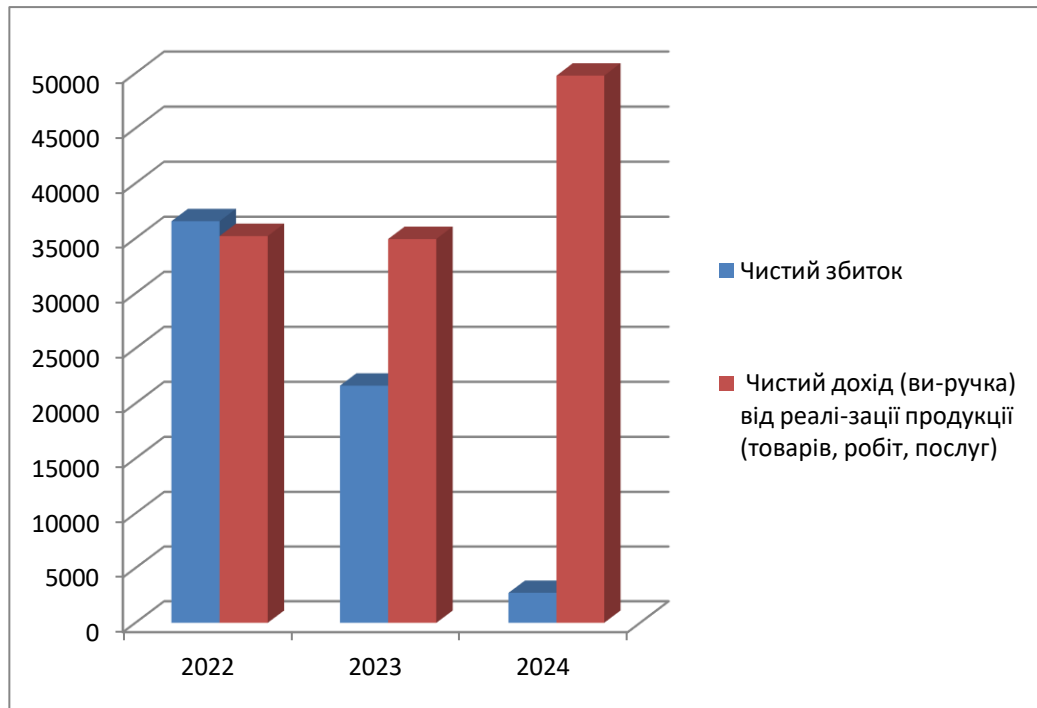


Рис. 2.2 - Показники доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та чистого збитку ТОВ «АГРО-ОСНОВА» у 2022-2024 рр.

На величину фінансового результату значною мірою впливають операційні витрати.

Динаміка операційних витрат ТОВ «АГРО-ОСНОВА» у 2022-2024 рр. представлена у табл. 2.7.

За даними табл. 2.7 операційні витрати ТОВ «АГРО-ОСНОВА» у 2024 р. зросли порівняно з 2022 р. на 63,72 %, порівняно з 2023 р. – на 41,94 %.

Найбільша сума припадає на матеріальні витрати: у 2024 р. це 24395 тис. грн., що на 54,66 % більше показника 2022 р. та на 64,19 % більше, ніж у 2023 р.

Витрати на оплату праці у 2024 р. на 23,8 % більше показника 2022 р., на 31,8 % – 2023 р.

Таблиця 2.7 – Динаміка операційних витрат ТОВ «АГРО-ОСНОВА» у 2022-2024 рр.

Показники	Роки:			Відхилення 2024 р. (+;-) від:		Відхилення 2024 р. (%) від:	
	2022	2023	2024	2022 р.	2023 р.	2022 р.	2023 р.
Матеріальні витрати	15773	14858	24395	20525	9537	154,66	164,19
Витрати на оплату праці	3870	3635	4791	921	1156	123,80	131,80
Відрахування на соціальні заходи	912	1107	1749	837	642	191,78	157,99
Амортизація	851	1568	1742	891	174	204,70	111,10
Інші операційні витрати	3393	7435	7923	4530	488	233,51	106,56
Разом	24799	28603	40600	15801	11997	163,72	141,94

Визначимо показники ефективності витрат ТОВ «АГРО-ОСНОВА» у 2022- 2024 рр. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Показники ефективності витрат ТОВ «АГРО-ОСНОВА» у 2022-2024 рр.

(тис. грн)

Показники	Роки:			Відхилення 2024 р. (+;-) від:		Відхилення 2024 р. (%) від:	
	2022	2023	2024	2022 р.	2023 р.	2022 р.	2023 р.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	35217	34947	49792	14575,0	14845,0	141,4	142,5
Всього операційних витрат	24799	28603	40600	15801,0	11997,0	163,7	141,9
Матеріальні витрати	15773	14858	4791	-10982,0	-10067,0	30,4	32,2
Витратовіддача, грн.	1,42	1,22	1,23	-0,19	0,01	86,4	100,4
Витратоємність, грн.	0,70	0,82	0,82	0,11	0	115,8	99,6
Матеріаловіддача, грн.	2,23	2,35	10,39	8,16	8,04	465,5	441,9
Матеріалоємність, грн.	0,448	0,425	0,096	-0,35	-0,33	21,5	22,6

Показники ефективності витрат ТОВ «АГРО-ОСНОВА» у 2022-2024 рр. (табл. 2.8) свідчать, що у 2022 та 2023 роках показники витратовіддачі склали 1,23 грн. Даний показник менше показника 2022 р. на 13,6 %, ніж на початку досліджуваного періоду.

Показник матеріаловіддачі зріс у 2024 р. порівняно з 2022 р. у 4,65 р., порівняно з 2023 р. – у 4,41 рази.

Відповідно, знизився показник матеріалоємності: так у 2022 р. він складав 0,448 грн., у 2023 р. – 0,096 грн.

Здійснені розрахунки дають змогу зробити висновок, що у 2022- 2024 рр. ТОВ «АГРО-ОСНОВА» достатньо ефективно витрачало вкладені кошти.

Отже, у 2022-2024 рр. ТОВ «АГРО-ОСНОВА» здійснювало господарську діяльність з отриманням доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), однак, кінцевим економічним результатом був збиток, розмір якого під час досліджуваного періоду зменшився.

Для отримання даних відповідно до поставлених завдань у даній роботі завдань проаналізуємо трудові показники у ТОВ «АГРО-ОСНОВА» у 2022-2024 рр.

2.2. Аналіз трудових показників

Для поглиблення дослідження господарської діяльності та ефективності використання праці персоналу ТОВ «АГРО-ОСНОВА» проведемо аналіз кількісного та якісного складу персоналу за 2022-2024 рр.

У 2022-2024 рр. у ТОВ «АГРО-ОСНОВА» відбувались зміни у чисельності та структурі персоналу (табл. 2.9).

Згідно даних табл. 2.9 у 2024 р. чисельність персоналу збільшилася порівняно з 2022 р. на 35 осіб, порівняно з 2023 р. – на 40 осіб. Одночасно відбулися зміни у структурі персоналу за ознакою «стать»: у 2024 р. порівняно з 2022 р. питома вага чоловіків збільшилася на 18,3 % (59 осіб).

Таблиця 2.9 – Структура персоналу за ознакою «стать» ТОВ «АГРО-ОСНОВА» за 2022 - 2024 рр.

Показники	Роки:						Відхилення (+;-) 2024 р. від:			
	2022		2023		2024		2022 р.		2023 р.	
	осіб	пито- ма вага, %	осіб	пито- ма вага, %	осіб	пито- ма вага, %	осіб	пито- ма вага, %	осіб	пито- ма вага, %
чоловіки	105	62,87	105	64,81	164	81,19	59	18,3	59	16,3
жінки	62	37,13	57	35,19	38	18,81	-24	-18,3	-19	-16,3
Разом	167	100	162	100	202	100	35	-	40	-

У 2022 та 2023 роках чисельність чоловіків залишалась незмінною, у 2024 р. вона збільшилася до 164 осіб. Чисельність жінок у досліджуваному періоді зменшувалася щороку.

Дамо оцінку віковій структурі персоналу ТОВ «АГРО-ОСНОВА» у 2022- 2024 рр. (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Структура персоналу у ТОВ «АГРО-ОСНОВА» за ознакою «вік» у 2022-2024 рр.

Показники	Роки:						Відхилення 2024 р. чисельності від:		Відхилення 2024 р. по питомій вазі від:	
	2022		2023		2024		2022 року		2023 року	
	чи- сель- ність	пито- ма вага, %	чи- сель- ність	пито- ма вага, %	чи- сель- ність	пито- ма вага, %	2022 року	2023 року	2022 року	2023 року
Кількість працівників										
15-34 років	37	22,16	33	20,37	98	48,51	61,00	65	26,36	28,14
50-54 роки	20	11,98	23	14,19	26	12,87	6,00	3	0,90	-1,33
55-59 років	13	11,98	14	8,6	19	9,4	6,00	5	-2,57	0,76

За даними табл. 2.10 у 2024 р. значно виросла частка молоді від 15 до 34 років у складі персоналу ТОВ «АГРО-ОСНОВА».

У 2024 р. частка даної групи склала 48,51 % проти 22,16 % у 2022 р. та 20,37 % – у 2023 р.

Одночасно зменшилася частка працівників 55-59 рр., що з одного боку свідчить про омолодження персоналу, з іншого боку, звільнення працівників старшої вікової групи може призвести до втрати професійного досвіду та зниженні показників кваліфікованості персоналу. У 2024 р. працівники вікової категорії 55-59 років займали лише 9,4 % від середньооблікової чисельності персоналу. У 2022 р. цей показник мав значення 11,98 %.

За даними табл. 2.11 зробимо аналіз освітнього рівня працівників ТОВ «АГРО-ОСНОВА» у 2022-2024 рр.

Згідно даних табл. 2.11 у 2024 р. у ТОВ «АГРО-ОСНОВА» працювало 20 осіб з неповною та базовою вищою освітою.

Таблиця 2.11 – Розподіл персоналу за рівнем освіти ТОВ «АГРО-ОСНОВА» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки:			Відхилення (+;-) 2024 р. від:		Темп зміни, 2024 р. у % до :	
	2022	2023	2024	2022 р.	2023 р.	2022 рік	2023 рік
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	171	165	213	42	48	124,56	129,09
Кількість працівників, які мають вищу освіту:							
– неповна та базова	110	22	20	-90	-2	18,18	90,91
– повна	36	18	17	-19	-1	47,22	94,44

У 2022 р. цей показник складав 110 осіб, тобто він зменшився на 81,82 %. Порівняно з 2023 р. у 2024 р. показник зменшився на 9,09 %.

Повну базову освіту у 2024 р. мали 17 осіб проти 36 – у 2022 р. та 18 – у 2023 р.

Аналіз якісного складу персоналу на підприємстві є необхідною умовою для визначення резервів підвищення якості використання кадрового потенціалу та діяльності підприємства загалом. Крім того, порівняння його

показників з показниками аналогічних підприємств використовується для вдосконалення якісної структури персоналу.

Визначимо показники руху персоналу ТОВ «АГРО-ОСНОВА» 2022-2024 рр. (табл. 2.12).

За даними табл. 2.12 середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «АГРО-ОСНОВА» у 2022-2024 рр. збільшилася на 48 осіб. У 2024 р. прийнято 137 осіб проти 62 осіб у 2022 р. та 71 особи – у 2023 р. У досліджуваному періоді вибуття персоналу відбувалося, в основному, за власним бажанням працівників. На нашу думку, це свідчить про недостатню мотивацію працівників до праці на цьому підприємстві, недоліки в системі управління персоналом.

У 2024 р. звільнилося 84 особи проти 105 – у 2022 р. та 102 осіб – у 2023 р. Коефіцієнт загального обороту персоналу зріс з 0,36 – у 2022 р. до 0,64 – у 2024 р. Водночас, коефіцієнт плинності персоналу наприкінці досліджуваного періоду зменшився до 0,39 проти 0,62 попередніх років.

Таблиця 2.12 – Показники руху персоналу ТОВ «АГРО-ОСНОВА» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки:			Відхилення 2024 р., (+;-)	
	2022	2023	2024	від:	
				2022 р.	2023 р.
Прийнято працівників, осіб	62	71	137	75	66
Вибуло працівників (осіб):					
за власним бажанням, звільнено за прогул та інше	105	102	84	-21	-18
Коефіцієнт обороту з прийняття	0,36	0,43	0,64	0,28	0,21
Коефіцієнт загального обороту	0,36	0,43	0,64	0,28	0,21
Коефіцієнт плинності робочої сили	0,62	0,62	0,39	-0,22	-0,22
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	171	165	213	42	48

Дані показники свідчать про значний рух персоналу підприємства,

зменшення коефіцієнту плинності свідчить про стабілізацію персоналу на підприємстві, що є позитивним фактом.

Розглянемо показники використання робочого часу у ТОВ «АГРО-ОСНОВА» у 2022-2024 рр. за допомогою даних табл. 2.13.

За даними табл. 2.13 у 2022-2024 рр. у ТОВ «АГРО-ОСНОВА» частка відпрацьованого часу у фонді робочого часу збільшилася до 96,78 % проти 93,17 % – у 2022 р. та 89,17 % – у 2023 р. Значно знизились показники тимчасової непрацездатності у 2024 р. порівняно з попередніми, що пояснюється збільшенням частки молоді у складі персоналу.

Таблиця 2.13 – Показники використання робочого часу у ТОВ «АГРО-ОСНОВА» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки:			(людино-годин) Темп росту, у %, 2024 р. до:	
	2022	2023	2024	2022 р.	2023 р.
Фонд робочого часу	445870	403696	539315	120,96	133,59
Відпрацьовано, всього	415401	359964	516551	124,35	143,50
Відпрацьований час у фонді робочого часу, %	93,17	89,17	95,78	-	-
Невідпрацьовано, всього	30466	43732	22764	74,72	52,05
у тому числі: щорічні відпустки	13452	21556	16271	120,96	75,48
тимчасова непрацездатність	12264	12556	3453	28,16	27,50
навчальні відпустки та інші неявки, передбачені законодавством	592	696	480	81,08	68,97
відпустки з дозволу адміністрації	4160	8448	2560	61,54	30,30
неявки у зв'язку з переведенням на скорочений робочий день, тиждень	-	560	-	-	-

Разом з тим знизились показники часу на навчальні відпустки, що свідчить про уповільнення процесу нарощування освітнього потенціалу персоналу. Позитивним фактом є значне зменшення відпусток з дозволу адміністрації. У 2023 р. 560 людино-годин не було відпрацьовано через переведення частки персоналу на скорочений робочий тиждень.

Для ефективної праці працівників велике значення має її матеріально-технічне забезпечення. Визначимо показники забезпечення праці працівників ТОВ «АГРО-ОСНОВА» виробничими засобами за допомогою даних табл. 2.14.

Таблиця 2.14 – Показники забезпечення праці основними засобами у ТОВ «АГРО-ОСНОВА» у 2022-2024 рр.

Показники	Роки:			Відхилення 2024 р. (%) від:	
	2022	2023	2024	2022 р.	2023 р.
Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн	10826	13498	13649	126,08	101,12
Середньооблікова чисельність виробничого персоналу, осіб	167	162	202	120,96	124,69
Фондозабезпеченість, тис. грн. на особу	64,83	83,32	67,57	104,23	81,09

За даними табл. 2.14 у 2024 році рівень фондозабезпеченості праці в ТОВ «АГРО-ОСНОВА» становив 67,57 тис. грн на одного працівника, що на 4,23 % перевищує показник 2022 року, проте є на 18,9 % нижчим порівняно з 2023 роком.

Зниження фондозабезпеченості праці зумовлене недостатніми темпами оновлення матеріально-технічної бази підприємства за одночасного зростання середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «АГРО-ОСНОВА» упродовж досліджуваного періоду. Така тенденція є негативною для

виробничого підприємства та може призвести до погіршення показників ефективності використання трудових ресурсів.

Отже, результати аналізу свідчать про недостатньо ефективне використання праці персоналу в ТОВ «АГРО-ОСНОВА». Серед основних проблем слід виділити недостатній рівень матеріально-технічного забезпечення працівників та зниження трудового потенціалу персоналу.

У наступному підрозділі буде здійснено діагностику чинного процесу адаптації персоналу ТОВ «АГРО-ОСНОВА» у 2022–2024 роках.

2.3 Діагностика діючого процесу адаптації працівників

Процес адаптації персоналу є важливим елементом системи управління персоналом, оскільки він забезпечує швидке входження новоприйнятих працівників у професійне та соціальне середовище підприємства, сприяє зниженню плинності кадрів і підвищенню продуктивності праці. Для виробничих підприємств аграрного сектору, до яких належить ТОВ «АГРО-ОСНОВА», ефективність адаптації персоналу має особливе значення, оскільки специфіка діяльності вимагає чіткої координації дій, дотримання технологічних процесів і високого рівня відповідальності працівників.

У 2022–2024 роках на ТОВ «АГРО-ОСНОВА» процес адаптації персоналу мав переважно несистемний характер і здійснювався в межах загальних кадрових процедур. Формалізованої програми адаптації на підприємстві не розроблено, а відповідальність за введення нових працівників у посаду покладалася безпосередньо на керівників структурних підрозділів. За таких умов адаптація новачків значною мірою залежала від управлінського стилю керівника та неформальної підтримки колективу.

Процес адаптації на підприємстві охоплював переважно первинну професійну адаптацію, тоді як соціально-психологічні та організаційні аспекти залишалися поза належною увагою. Це знижувало загальну

ефективність входження працівників у трудову діяльність, особливо серед новоприйнятих спеціалістів та молодих працівників.

Організаційна адаптація працівників ТОВ «АГРО-ОСНОВА» у досліджуваному періоді обмежувалася ознайомленням з посадовими обов'язками, правилами внутрішнього трудового розпорядку та умовами праці. Як правило, у перший робочий день новоприйнятий працівник проходив інструктаж з охорони праці та техніки безпеки, після чого безпосередньо залучався до виконання виробничих завдань.

Професійна адаптація здійснювалася шляхом навчання безпосередньо на робочому місці, що є типовим для виробничих підприємств. Досвідчені працівники передавали новачкам практичні навички, однак така форма навчання не мала чітко визначених термінів і критеріїв оцінювання результатів. Унаслідок цього тривалість періоду професійної адаптації могла суттєво відрізнитися залежно від складності посади та рівня підготовки працівника.

У 2022–2024 роках підприємство не застосовувало системи наставництва як окремого інструменту адаптації. Відсутність офіційно закріплених наставників знижувала ефективність передачі знань та підвищувала ризик помилок у роботі нових працівників, що особливо критично для виробничого процесу.

Соціально-психологічна адаптація персоналу на ТОВ «АГРО-ОСНОВА» відбувалася переважно стихійно, без цілеспрямованого управлінського впливу. Нові працівники інтегрувалися в колектив шляхом повсякденної взаємодії з колегами, однак відсутність системних комунікаційних заходів ускладнювала формування відчуття приналежності до організації.

У досліджуваному періоді на підприємстві не проводилися опитування новоприйнятих працівників щодо рівня задоволеності умовами адаптації, взаємин у колективі або підтримки з боку керівництва. Це унеможливлювало своєчасне виявлення проблем і коригування процесу адаптації.

Особливої уваги потребує той факт, що в умовах зростання середньооблікової чисельності персоналу підприємства навантаження на колектив і керівників підрозділів збільшувалося, що обмежувало можливості неформальної підтримки новачків. Як наслідок, частина працівників відчувала труднощі в період первинної адаптації, що негативно впливало на мотивацію та рівень залученості.

Важливою складовою ефективної адаптації є інформаційне забезпечення працівників. У 2022–2024 роках на ТОВ «АГРО-ОСНОВА» відсутні структуровані інформаційні матеріали для нових працівників, такі як адаптаційні буклети, чек-листи або довідники. Інформація передавалася усно, що підвищувало ризик її неповного або неточного засвоєння.

Управлінський супровід процесу адаптації також був недостатньо розвиненим. Не проводилися планові зустрічі керівника з новоприйнятим працівником за результатами першого місяця роботи, не здійснювався формалізований контроль проходження випробувального терміну. Оцінка результатів адаптації обмежувалася суб'єктивним спостереженням керівника підрозділу.

Відсутність чітко визначених критеріїв успішності адаптації ускладнювала прийняття управлінських рішень щодо подальшого професійного розвитку працівників або коригування умов праці.

Проведена діагностика діючого процесу адаптації працівників ТОВ «АГРО-ОСНОВА» у 2022–2024 роках дозволяє зробити висновок про фрагментарний та недостатньо системний характер управління адаптацією персоналу. Процес адаптації зосереджений переважно на професійному аспекті та не охоплює повною мірою соціально-психологічні й організаційні складові.

Основними проблемами процесу адаптації персоналу на підприємстві є:

- відсутність формалізованої програми адаптації;
- недостатній рівень управлінського супроводу нових працівників;

відсутність системи наставництва;
недостатнє інформаційне забезпечення процесу адаптації;
відсутність механізмів оцінювання ефективності адаптації.

Виявлені недоліки негативно впливають на швидкість входження працівників у виробничий процес, рівень їхньої мотивації та ефективність використання трудового потенціалу підприємства.

Таким чином, діагностика процесу адаптації персоналу ТОВ «АГРО-ОСНОВА» у 2022–2024 роках свідчить про необхідність його суттєвого вдосконалення. Запровадження системного підходу до адаптації, розроблення формалізованої програми, впровадження наставництва та механізмів зворотного зв'язку дозволить підвищити ефективність управління персоналом і сприятиме стабільному розвитку підприємства.

Система заходів із введення нових працівників на посаду, розвитку наставництва та ознайомлення персоналу з матеріалами ідеологічного й корпоративного характеру є невід'ємною складовою технології адаптації персоналу та формування корпоративної культури підприємства. Саме комплексний підхід до адаптації дозволяє забезпечити ефективну інтеграцію нових співробітників у професійне й соціальне середовище організації.

Одним із найбільш результативних інструментів передачі професійного досвіду є наставництво. Його раціональна організація дає змогу мінімізувати труднощі, що виникають у новоприйнятих працівників на початковому етапі роботи, а також скоротити часовий розрив між навчанням персоналу та практичним застосуванням отриманих знань і навичок у виробничій діяльності.

У ТОВ «АГРО-ОСНОВА» розроблено та впроваджено технологію наставництва, яка регламентує процес адаптації нових працівників. Залучення досвідчених співробітників до адаптаційного процесу сприяє скороченню матеріальних, часових і моральних витрат підприємства та дозволяє досягти необхідного рівня ефективності роботи новоприйнятого персоналу в максимально короткі терміни.

Процес адаптації працівників на підприємстві включає три основні етапи: соціально-психологічну адаптацію, професійну адаптацію та підбиття підсумків адаптації із проведенням підсумкової оцінки (іспиту). Для підвищення ефективності цього процесу на підприємстві передбачено два варіанти матеріального стимулювання наставників, що враховують рівень інтенсивності та складності виконуваних ними функцій залежно від специфіки діяльності підрозділів.

Процес адаптації та наставництво сприяють формуванню у нових працівників почуття причетності до діяльності як окремих структурних підрозділів, так і підприємства в цілому, правильного розуміння посадових обов'язків, усвідомлення власної ролі в команді та зацікавленості в результатах спільної праці.

Важливим аспектом адаптації є засвоєння новачками корпоративної ідеології підприємства, яка формує відповідні поведінкові орієнтири та позитивну мотивацію до праці. З цією метою в ТОВ «АГРО-ОСНОВА» було розроблено інформаційний буклет, що містить відомості про роль підприємства, історію його створення, фірмові стандарти (корпоративний кодекс) та звернення керівника до новоприйнятих працівників.

Слід зазначити, що з моменту створення підприємства у 2000 році процес адаптації та навчання персоналу мав переважно стихійний характер. Однак у міру розвитку підприємства та загострення конкурентної боротьби на ринку праці виникла необхідність не лише залучати кваліфіковані кадри, а й забезпечувати їх закріплення в організації. Одним із ефективних рішень цієї проблеми стало впровадження системи наставництва.

Початково дана технологія була орієнтована на впорядкування процесу входження в посаду молодих спеціалістів, серед яких традиційно спостерігається підвищений рівень плинності кадрів. Позитивний досвід застосування наставництва в роботі з цією категорією працівників зумовив розширення даного інструментарію та його адаптацію для всіх категорій персоналу незалежно від посади чи професії.

Основними завданнями наставництва на підприємстві є регламентація адаптаційного процесу нового працівника шляхом розроблення індивідуального «Плану роботи працівника на час адаптації», визначення відповідальних осіб за реалізацію кожного етапу адаптації, скорочення витрат підприємства та досягнення необхідного рівня ефективності праці у найкоротші строки.

Соціально-психологічна адаптація передбачає ознайомлення працівника з колективом, нормами поведінки та вимогами організації. На цьому етапі служба персоналу забезпечує новачка необхідною інформацією щодо посадових обов'язків, умов праці, внутрішніх нормативних документів, структури підприємства та системи взаємодії підрозділів. За кожним новоприйнятим працівником закріплюється наставник, який супроводжує його протягом усього періоду адаптації та несе відповідальність за реалізацію запланованих заходів.

Професійна адаптація полягає в оволодінні працівником необхідними професійними знаннями та навичками. Після завершення цього етапу наставник готує відгук щодо рівня готовності працівника до самостійної роботи, який передається до служби персоналу для прийняття рішення щодо подальшого проходження випробувального терміну.

Підбиття підсумків адаптації включає аналіз результатів роботи нового працівника, проведення співбесіди та, за необхідності, іспиту. За результатами оцінювання ухвалюється рішення щодо завершення випробувального терміну, подальшого професійного навчання або припинення трудових відносин.

Загалом процес адаптації персоналу на підприємстві сприяє формуванню у працівників професійної компетентності, соціальної інтегрованості та усвідомлення своєї ролі в загальному виробничому процесі. Водночас слід зазначити, що окремі аспекти адаптації (психофізіологічний, соціально-психологічний, професійний та організаційний) функціонують

недостатньо узгоджено, що знижує загальну ефективність управління персоналом.

Таким чином, можна зробити висновок, що адаптація персоналу є базовим елементом ефективної системи управління персоналом. Водночас кадрова політика підприємства потребує подальшого вдосконалення, оскільки на даному етапі основна увага зосереджена переважно на технічних аспектах роботи, тоді як питання розвитку професійної кваліфікації та підвищення результативності праці залишаються недостатньо пріоритетними.

У наступному розділі роботи доцільно розробити практичні заходи щодо вдосконалення процесу адаптації персоналу ТОВ «АГРО-ОСНОВА» та оцінити їх соціально-економічну ефективність.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ТОВ «АГРО-ОСНОВА»

3.1. Обґрунтування напрямів удосконалення процесу адаптації працівників

Ефективність функціонування будь-якого підприємства значною мірою визначається якістю управління персоналом, зокрема організацією процесу адаптації новоприйнятих працівників. У сучасних умовах динамічних змін зовнішнього середовища, загострення конкуренції та дефіциту кваліфікованих кадрів адаптація персоналу набуває стратегічного значення, оскільки безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень плинності кадрів, мотивацію працівників і загальні результати діяльності підприємства.

Проведена діагностика діючого процесу адаптації працівників ТОВ «АГРО-ОСНОВА» у 2022–2024 роках засвідчила наявність як позитивних елементів (використання наставництва, формалізація окремих процедур, наявність інформаційних матеріалів), так і низки проблем, що знижують його ефективність. До основних недоліків слід віднести фрагментарність адаптаційних заходів, недостатню інтеграцію різних аспектів адаптації, обмежене використання інструментів зворотного зв'язку, слабку орієнтацію на індивідуальні потреби працівників та відсутність системної оцінки результатів адаптації.

З огляду на виявлені проблеми, виникає об'єктивна необхідність обґрунтування напрямів удосконалення процесу адаптації персоналу, які б забезпечили його комплексність, безперервність та відповідність стратегічним цілям підприємства.

Першим напрямом удосконалення процесу адаптації є формування цілісної концепції адаптації персоналу, інтегрованої в загальну систему управління персоналом підприємства. Така концепція повинна ґрунтуватися на принципах системності, безперервності, індивідуального підходу та

економічної доцільності. Адаптація має розглядатися не як короткостроковий етап входження працівника на посаду, а як керований процес взаємного пристосування працівника і підприємства, що охоплює соціально-психологічний, професійний, організаційний та психофізіологічний аспекти.

Другим важливим напрямом є удосконалення організаційного забезпечення процесу адаптації. Доцільним є розроблення та затвердження внутрішнього нормативного документа, наприклад «Положення про адаптацію персоналу», в якому були б чітко визначені цілі, завдання, етапи адаптації, відповідальні особи, строки її проходження та критерії оцінювання результатів. Це дозволить знизити залежність адаптаційного процесу від суб'єктивних чинників, забезпечити єдині стандарти роботи з новими працівниками та підвищити керованість процесу.

Третім напрямом удосконалення є розвиток та систематизація інституту наставництва. Хоча наставництво вже використовується на підприємстві, його ефективність може бути підвищена шляхом чіткого відбору наставників за критеріями професійної компетентності, комунікативних навичок і мотивації до навчання інших. Доцільним є запровадження програм підготовки наставників, які включали б елементи педагогіки, психології та основ управління персоналом. Крім того, необхідно посилити нематеріальне стимулювання наставників, зокрема через визнання їхнього внеску в розвиток персоналу та врахування результатів наставництва під час оцінювання діяльності.

Четвертим напрямом є індивідуалізація адаптаційних програм залежно від категорії персоналу, рівня кваліфікації та попереднього досвіду роботи. Для молодих спеціалістів доцільно робити акцент на професійному навчанні та соціальній інтеграції, тоді як для досвідчених працівників — на організаційній адаптації, ознайомленні з корпоративною культурою та специфікою внутрішніх бізнес-процесів. Індивідуальні плани адаптації дозволять скоротити час входження в посаду та підвищити задоволеність працівників умовами праці.

П'ятим напрямом удосконалення процесу адаптації є впровадження інструментів зворотного зв'язку та регулярного моніторингу адаптаційного стану працівників. До таких інструментів належать анкетування новачків, інтерв'ю після завершення ключових етапів адаптації, оцінювання рівня задоволеності роботою та взаємовідносинами в колективі. Отримані результати мають систематизуватися службою персоналу та використовуватися для коригування адаптаційних програм і управлінських рішень.

Шостим напрямом є цифровізація процесу адаптації персоналу. Використання електронних платформ, корпоративних порталів або навчальних систем дозволить централізувати доступ до інформаційних матеріалів, стандартів, інструкцій і навчальних ресурсів. Це сприятиме зменшенню навантаження на наставників, підвищенню прозорості адаптаційного процесу та забезпеченню рівних умов для всіх новоприйнятих працівників.

Сьомим важливим напрямом удосконалення є посилення зв'язку між процесом адаптації та системою мотивації персоналу. Успішне проходження адаптації повинно супроводжуватися як матеріальними, так і нематеріальними стимулами, зокрема можливістю професійного розвитку, участю в корпоративних програмах, перспективами кар'єрного зростання. Це підвищить зацікавленість працівників у швидкому та якісному входженні в професійну діяльність.

Окремої уваги потребує вдосконалення соціально-психологічного аспекту адаптації, який часто недооцінюється на практиці. Формування сприятливого психологічного клімату, розвиток командної взаємодії, запобігання конфліктам і стресам є важливими умовами успішної інтеграції нових працівників у колектив. У цьому контексті доцільним є залучення керівників підрозділів до активної участі в адаптаційному процесі та підвищення їхньої відповідальності за результати адаптації персоналу.

Запропоновані напрями удосконалення процесу адаптації працівників мають комплексний характер і спрямовані на підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства. Їх реалізація дозволить скоротити терміни досягнення необхідного рівня продуктивності новоприйнятих працівників, знизити рівень плинності кадрів, підвищити мотивацію персоналу та забезпечити стабільність кадрового складу.

Проведене дослідження дозволило виявити низку проблем у сфері адаптації персоналу підприємства, що зумовлює необхідність удосконалення відповідних управлінських підходів. З огляду на це, доцільно реалізувати такі напрями:

по-перше, розробити повноцінне документаційне забезпечення процесу адаптації персоналу, що забезпечить можливість системного контролю, моніторингу та аналізу її результатів;

по-друге, сформулювати ключові положення корпоративної культури підприємства, спрямовані на регулювання взаємодії між різними категоріями персоналу та створення позитивного ставлення колективу до новоприйнятих працівників;

по-третє, розробити дієві механізми вдосконалення адаптаційного процесу з урахуванням особливостей організаційної структури та кадрового складу підприємства;

по-четверте, підвищити зацікавленість наставників у результатах адаптації шляхом упровадження прозорості та мотивуючої системи їх матеріального стимулювання.

Слід зазначити, що навіть успішне проходження кандидатом усіх етапів відбору не гарантує його ефективної діяльності після прийняття на роботу. На практиці досить поширеними є випадки, коли працівники з високими результатами співбесіди та тестування, які повністю відповідали професійним і психологічним вимогам посади, залишають організацію вже на початкових етапах роботи. Це свідчить про обмеженість традиційних

методів оцінювання кандидатів та високий рівень суб'єктивізму, притаманний процедурі відбору.

Додатковою проблемою є недостатній рівень розвитку професійного тестування, що змушує підприємства використовувати внутрішні методики, які не завжди адекватно відображають реальні професійні можливості кандидатів. У результаті після ухвалення рішення про зарахування на роботу ключовими критеріями оцінювання залишаються анкетні дані та особисте враження від співбесіди, які можуть бути як свідомо спотвореними, так і суб'єктивно інтерпретованими.

У цьому контексті особливої ваги набуває етап випробувального терміну та адаптації працівника на новому робочому місці. Саме успішність проходження адаптаційного періоду дозволяє зробити обґрунтований висновок щодо результативності кадрового відбору. Таким чином, адаптація виступає ключовим елементом системи ефективного управління персоналом.

Адаптаційний процес тісно пов'язаний із рівнем розвитку управління знаннями на підприємстві. Управління знаннями є сучасним напрямом менеджменту, що передбачає системне накопичення, збереження та використання корпоративного досвіду. Успішність адаптації нового працівника значною мірою залежить від того, наскільки ефективно на підприємстві організовані інформаційні потоки та забезпечено доступ до необхідних знань.

У стислі терміни новоприйнятий працівник повинен не лише ознайомитися з професійними обов'язками, а й зрозуміти особливості корпоративного середовища, оцінити власну сумісність з організаційною культурою підприємства. Для цього доцільно використовувати інструменти управління знаннями, які забезпечують передачу інформації потрібним працівникам у потрібний час.

Важливим елементом адаптації є проектування робочого місця, що передбачає збереження та передачу інформації про його функціональний і змістовний аспект. У разі звільнення працівника підприємство часто втрачає

значну частину накопичених знань, зокрема контакти з клієнтами, партнерами, інформацію про проблеми та досягнення. Запровадження системи регулярних звітів працівників дозволить акумулювати цей досвід і використовувати його в подальшій роботі.

Значну роль у процесі адаптації відіграє наставництво. Вітчизняні підприємства мають позитивний історичний досвід використання наставницьких практик, який доцільно відроджувати та розвивати з урахуванням сучасних умов. Закріплення за новачком досвідченого фахівця сприяє швидшому набуттю професійних навичок і зниженню ризику помилок на початковому етапі роботи. У багатьох зарубіжних компаніях наставництво підтримується матеріальними та нематеріальними стимулами і розглядається як етап професійного зростання.

Організаційним інструментом адаптації може виступати «Положення про наставництво», яке регламентує участь служби управління персоналом і наставника в процесі адаптації. Доцільним є також створення «орієнтаційної папки» новоприйнятого працівника, що містить інформацію про історію підприємства, його структуру, корпоративні стандарти, правила внутрішнього трудового розпорядку та інші нормативні документи. Сам факт наявності таких матеріалів свідчить про сформовану корпоративну культуру.

Додатковим інструментом соціальної адаптації може бути інформування колективу про нового працівника через внутрішні комунікаційні канали. Це сприяє формуванню позитивного психологічного клімату та зменшенню напруженості в період входження до колективу.

Окремої уваги потребує робота з працівниками, які звільняються. Проведення вихідних інтерв'ю дозволяє виявити недоліки системи управління персоналом і скоригувати адаптаційні механізми. За умови дотримання етичних принципів і нейтральності осіб, що проводять такі співбесіди, підприємство отримує цінний зворотний зв'язок та зберігає позитивний імідж роботодавця.

У удосконалення процесу адаптації персоналу має базуватися на поєднанні документаційного забезпечення, розвитку наставництва, управління знаннями та формування ефективної корпоративної культури, що в сукупності забезпечить стабільність кадрового складу та підвищення результативності діяльності підприємства.

Таким чином, удосконалення процесу адаптації працівників є важливим стратегічним завданням управління персоналом, реалізація якого створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства та його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

3.2 Розробка програми адаптації працівників

В умовах зростання конкуренції на ринку праці та ускладнення виробничо-господарських процесів особливої актуальності набуває розробка ефективної програми адаптації персоналу, яка забезпечує швидке входження новоприйнятих працівників у професійну діяльність, формування їхньої лояльності до підприємства та зниження плинності кадрів. Для ТОВ «АГРО-ОСНОВА», як виробничого підприємства аграрного профілю, проблема адаптації є особливо важливою з огляду на поєднання сезонності робіт, специфічних умов праці та необхідності збереження трудового потенціалу.

Результати проведеної діагностики процесу адаптації у 2022–2024 роках засвідчили, що на підприємстві вже використовуються окремі елементи адаптаційної роботи, зокрема наставництво та первинне інструктажне забезпечення. Водночас відсутність комплексної, формалізованої програми адаптації обмежує можливості системного управління цим процесом. У зв'язку з цим виникає необхідність розробки цілісної програми адаптації працівників ТОВ «АГРО-ОСНОВА», орієнтованої на різні категорії персоналу та інтегрованої в загальну систему управління персоналом підприємства.

Метою програми адаптації працівників ТОВ «АГРО-ОСНОВА» є забезпечення ефективного та контрольованого процесу входження новоприйнятих працівників у професійну діяльність і корпоративне середовище підприємства, скорочення термінів досягнення нормативного рівня продуктивності праці та зниження ризику дострокового звільнення.

Основними завданнями програми адаптації є: формування у нових працівників чіткого уявлення про цілі, завдання та цінності підприємства; ознайомлення з організаційною структурою та внутрішніми регламентами; забезпечення опанування професійних обов'язків і стандартів роботи; сприяння соціально-психологічному включенню працівників у колектив; створення умов для об'єктивного оцінювання результатів адаптації.

Програма адаптації працівників ТОВ «АГРО-ОСНОВА» ґрунтується на таких принципах: системності та комплексності; поетапності та безперервності; індивідуального підходу до різних категорій персоналу; поєднання адміністративних, економічних і соціально-психологічних методів управління; відповідальності учасників адаптаційного процесу за його результати.

Запропонована програма адаптації передбачає чітке визначення суб'єктів та об'єктів адаптації. Об'єктом програми є новоприйняті працівники всіх категорій персоналу ТОВ «АГРО-ОСНОВА», незалежно від рівня посади та попереднього досвіду роботи. Суб'єктами адаптації виступають служба управління персоналом, керівники структурних підрозділів, наставники та безпосередні керівники новачків.

Програма адаптації працівників ТОВ «АГРО-ОСНОВА» включає чотири взаємопов'язані блоки: організаційний, соціально-психологічний, професійний та оціночний.

Організаційний блок програми адаптації передбачає підготовчі заходи, що здійснюються до фактичного виходу нового працівника на роботу. На цьому етапі служба управління персоналом забезпечує підготовку робочого місця, оформлення необхідної документації, формування індивідуального

плану адаптації та призначення наставника. Новоприйнятому працівнику надається пакет адаптаційних матеріалів, що включає інформацію про підприємство, його історію, місію, основні напрями діяльності, організаційну структуру, правила внутрішнього трудового розпорядку та основні положення корпоративної культури.

Соціально-психологічний блок програми адаптації спрямований на інтеграцію нового працівника в трудовий колектив та формування позитивного психологічного клімату. У межах цього блоку здійснюється офіційне представлення працівника колективу, ознайомлення з неформальними нормами взаємодії, традиціями та особливостями корпоративної культури підприємства. Значна роль на цьому етапі відводиться наставнику, який надає новачку психологічну підтримку, допомагає вирішувати поточні проблеми та сприяє формуванню відчуття причетності до діяльності підприємства.

Професійний блок програми адаптації охоплює заходи, спрямовані на опанування новоприйнятим працівником професійних обов'язків, технологій роботи та стандартів якості. Для кожної категорії персоналу розробляється індивідуальний план професійної адаптації, що враховує рівень кваліфікації, попередній досвід та складність виконуваних функцій. Професійна адаптація здійснюється шляхом навчання безпосередньо на робочому місці, участі в інструктажах, консультацій із наставником і керівником підрозділу.

Особливістю програми адаптації ТОВ «АГРО-ОСНОВА» є поєднання професійної адаптації з елементами управління знаннями. Нові працівники отримують доступ до накопичених корпоративних знань, стандартів роботи, типових рішень виробничих ситуацій, що сприяє скороченню періоду входження в посаду та зменшенню кількості помилок.

Оціночний блок програми адаптації передбачає систематичне оцінювання результатів адаптації на різних етапах її проходження. Оцінювання здійснюється за такими критеріями, як рівень виконання посадових обов'язків, дотримання трудової дисципліни, інтеграція в

колектив, здатність до самостійної роботи та відповідність корпоративним цінностям. За результатами оцінювання служба управління персоналом спільно з наставником і керівником підрозділу ухвалює рішення щодо завершення адаптаційного періоду, продовження адаптації або необхідності додаткового навчання.

Важливим елементом розробленої програми адаптації є визначення строків її реалізації. Для робітничих професій адаптаційний період доцільно встановити тривалістю від одного до трьох місяців, для спеціалістів і менеджерів – від трьох до шести місяців, залежно від складності виконуваних функцій. Водночас передбачається можливість коригування строків адаптації з урахуванням індивідуальних особливостей працівника.

Окрему увагу в програмі адаптації приділено мотиваційному забезпеченню процесу. Для наставників пропонується запровадити систему матеріального та нематеріального стимулювання, що враховує результати адаптації підопічних. Для новоприйнятих працівників передбачено використання заохочень у разі успішного та дострокового проходження адаптаційного періоду, що сприятиме підвищенню їх зацікавленості в результатах роботи.

Програма адаптації працівників ТОВ «АГРО-ОСНОВА» представлена у табл. 3.1.

Реалізація програми адаптації працівників ТОВ «АГРО-ОСНОВА» потребує чіткого розподілу відповідальності між учасниками процесу. Служба управління персоналом координує реалізацію програми, здійснює контроль і моніторинг її результатів, керівники підрозділів відповідають за професійну адаптацію працівників, а наставники – за щоденний супровід і підтримку новачків.

Запропонована програма адаптації є відкритою до коригування та вдосконалення з урахуванням змін зовнішнього середовища, стратегії розвитку підприємства та результатів її практичного застосування. Її впровадження дозволить підвищити ефективність використання трудового

потенціалу, знизити витрати, пов'язані з плинністю кадрів, та забезпечити стабільність кадрового складу ТОВ «АГРО-ОСНОВА».

Таблиця 3.1 – Програма адаптації працівників ТОВ «АГРО-ОСНОВА»

Етап адаптації	Зміст заходів	Відповідальні особи	Строки виконання	Очікуваний результат
1. Підготовчий (до виходу на роботу)	Підготовка робочого місця; оформлення трудового договору; формування індивідуального плану адаптації; призначення наставника	Служба управління персоналом, керівник підрозділу	За 1–3 дні до виходу	Готовність підприємства до прийому нового працівника
2. Організаційна адаптація	Ознайомлення з підприємством, його історією, місією, організаційною структурою; правила внутрішнього трудового розпорядку; система оплати праці	Служба персоналу	1-й робочий день	Розуміння працівником організаційних умов роботи
3. Соціально-психологічна адаптація	Представлення колективу; ознайомлення з корпоративною культурою, традиціями, неформальними нормами взаємодії	Наставник, керівник підрозділу	1–2 тиждень	Інтеграція працівника в колектив, зниження психологічної напруги
4. Психофізіологічна адаптація	Ознайомлення з умовами праці; інструктаж з охорони праці та техніки безпеки; пристосування до режиму роботи	Служба персоналу, наставник	Перший тиждень	Безпечне виконання трудових функцій
5. Професійна адаптація (навчання)	Навчання на робочому місці; передача професійних знань і навичок; ознайомлення з технологіями, стандартами роботи	Наставник, керівник підрозділу	1–3 місяці (залежно від посади)	Оволодіння посадовими обов'язками
6. Поточний контроль адаптації	Спостереження за виконанням завдань;	Наставник, служба	Протягом усього	Своєчасне усунення

Етап адаптації	Зміст заходів	Відповідальні особи	Строки виконання	Очікуваний результат
	консультації; коригування індивідуального плану адаптації	персоналу	періоду	проблем адаптації
7. Проміжна оцінка результатів	Аналіз виконання плану адаптації; оцінка професійних і соціальних показників	Наставник, служба персоналу	Через 1 місяць	Визначення рівня адаптованості
8. Підбиття підсумків адаптації	Підготовка відгуку наставника; співбесі			

Джерело: розроблено автором

Таким чином, розробка та впровадження програми адаптації працівників ТОВ «АГРО-ОСНОВА» є важливим кроком у напрямі вдосконалення системи управління персоналом і створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі.

3.3 Оцінка соціально-економічної ефективності впровадження заходів з удосконалення адаптації персоналу

В умовах нестабільного економічного середовища та кадрового дефіциту в аграрному секторі України особливої актуальності набуває підвищення ефективності управління персоналом, зокрема шляхом удосконалення системи адаптації новоприйнятих працівників. Запропоновані для впровадження на ТОВ «АГРО-ОСНОВА» заходи з удосконалення адаптації персоналу мають комплексний характер і спрямовані як на досягнення економічних результатів, так і на покращення соціальних параметрів трудової діяльності.

Оцінка соціально-економічної ефективності здійснюється шляхом порівняння показників діяльності підприємства до та після впровадження адаптаційних заходів, а також через аналіз очікуваних змін у поведінці та задоволеності персоналу.

Економічний ефект від упровадження системи адаптації на ТОВ «АГРО-ОСНОВА» проявляється насамперед у скороченні витрат, пов'язаних з плинністю кадрів, зменшенні непродуктивних витрат робочого часу та підвищенні продуктивності праці нових працівників.

До впровадження удосконаленої програми адаптації рівень плинності персоналу в перші шість місяців роботи на підприємстві становив близько 28%, що було зумовлено складними умовами праці, недостатнім інформуванням працівників і відсутністю системної підтримки на початковому етапі роботи. Реалізація заходів з адаптації (впровадження наставництва, стандартизованих адаптаційних програм, регулярного зворотного зв'язку) дозволяє знизити цей показник до 18–20%, що є економічно доцільним для аграрного підприємства.

Скорочення плинності кадрів безпосередньо впливає на зменшення витрат на повторний добір та навчання персоналу. За розрахунками, середні витрати на добір і первинне навчання одного працівника на ТОВ «АГРО-ОСНОВА» становлять близько 25–30 тис. грн. Зменшення кількості звільнень навіть на 5–7 осіб на рік забезпечує економію коштів у розмірі 125–210 тис. грн.

Важливим економічним результатом є також скорочення періоду досягнення нормативної продуктивності праці. До впровадження адаптаційних заходів нові працівники досягали планових показників у середньому через 5–6 місяців роботи. Удосконалена система адаптації дозволяє скоротити цей термін до 3–4 місяців, що сприяє зростанню обсягів виробництва та зниженню непрямих витрат.

Крім того, системна адаптація зменшує кількість виробничих помилок, порушень трудової дисципліни та нещасних випадків, що має

опосередкований, але відчутний економічний ефект у вигляді зменшення штрафів, простоїв і витрат на ліквідацію наслідків аварійних ситуацій.

Соціальна ефективність удосконалення адаптації персоналу на ТОВ «АГРО-ОСНОВА» проявляється у покращенні соціально-психологічного клімату, підвищенні рівня задоволеності працівників умовами праці та зростанні їх лояльності до підприємства.

Запровадження системи наставництва та регулярних адаптаційних співбесід сприяє швидшій інтеграції нових працівників у трудовий колектив, формуванню відчуття підтримки з боку керівництва та зниженню рівня стресу в перші місяці роботи. За результатами внутрішніх опитувань очікується зростання частки працівників, задоволених процесом входження в посаду, з 60% до 80–85%.

Покращення адаптації позитивно впливає на рівень трудової мотивації. Працівники, які отримують чітке уявлення про свої обов'язки, перспективи розвитку та систему оплати праці, демонструють вищу зацікавленість у результатах своєї роботи та більшу відповідальність. Це сприяє формуванню стабільного трудового колективу та зниженню конфліктності у виробничих підрозділах.

Соціальний ефект також проявляється у підвищенні іміджу ТОВ «АГРО-ОСНОВА» як роботодавця на локальному ринку праці. Наявність структурованої програми адаптації підвищує привабливість підприємства для потенційних працівників, що є особливо важливим в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів у сільському господарстві.

Поєднання економічних і соціальних результатів дозволяє зробити висновок про високу інтегральну ефективність впровадження заходів з удосконалення адаптації персоналу на ТОВ «АГРО-ОСНОВА». Економічний ефект у вигляді скорочення витрат і зростання продуктивності доповнюється соціальним ефектом, який забезпечує довгострокову стабільність персоналу та зниження кадрових ризиків.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що інвестиції в удосконалення адаптації персоналу є економічно виправданими та соціально доцільними. Реалізація запропонованих заходів створює передумови для сталого розвитку підприємства, підвищення конкурентоспроможності та ефективного використання трудового потенціалу.

Розрахуємо економічний ефект від упровадження заходів з удосконалення адаптації персоналу ТОВ «АГРО-ОСНОВА».

Вихідні дані (до впровадження заходів):

середньооблікова чисельність персоналу – 213 осіб;

рівень плинності кадрів – 39 %;

виручка підприємства – 49 792 тис. грн;

інші показники відсутні → застосовуємо економічно обґрунтовані розрахункові припущення.

1. Розрахунок кількості звільнень

Кількість звільнених працівників за рік: $213 \times 39\% = 83$ особи

Отже, протягом року підприємство втрачає орієнтовно 83 працівники.

2. Середня виручка на одного працівника

$49,792 : 213 = 233,8$ тис. грн/особу.

Середньорічна виручка на одного працівника – 233,8 тис. грн.

Середньомісячна виручка на одного працівника:

$233,86 : \{12\} = 19,5$ тис. грн.

3. Припущення для подальших розрахунків.

Для аграрного / виробничого підприємства доцільно прийняти:

період адаптації до впровадження заходів – 6 місяців;

після впровадження – 4 місяці;

недоотримання продуктивності в період адаптації – 30 %;

зниження плинності після заходів – до 25 % (помірний, реалістичний сценарій).

4. Втрати від плинності кадрів (до впровадження)

Втрати виручки від одного працівника у період адаптації:

$$19,5 \times 6 \times 30\% = 35,1 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Загальні втрати від плинності: } 83 \times 35,1 = 2,913,3 \text{ тис. грн}$$

5. Показники після впровадження адаптаційних заходів

$$\text{Нова кількість звільнень: } 213 \times 25\% = 53 \text{ особи}$$

$$\text{Втрати від одного працівника після скорочення адаптації: } 19,5 \times 4 \times 30\% = 23,4 \text{ тис. грн}$$

$$\text{Загальні втрати після впровадження: } 53 \times 23,4 = 1,240,2 \text{ тис. грн}$$

6. Економічний ефект

$$\text{Зменшення втрат: } 2,913,3 - 1,240,2 = 1,673,1 \text{ тис. грн}$$

Припустимо витрати на адаптаційні заходи (наставництво, матеріали, час, витрачений фахівцями на заходи): 150 тис. грн

$$\text{Чистий економічний ефект: } 1,673,1 - 150 = 1,523,1 \text{ тис. грн}$$

Проведені розрахунки свідчать, що за умови впровадження заходів з удосконалення процесу адаптації персоналу ТОВ «АГРО-ОСНОВА» можливе зниження рівня плинності кадрів з 39 % до 25 % та скорочення тривалості адаптації з 6 до 4 місяців.

Це дозволить зменшити втрати виручки від недосягнення нормативної продуктивності праці на 1 673,1 тис. грн. З урахуванням витрат на реалізацію адаптаційних заходів чистий економічний ефект становитиме 1 523,1 тис. грн, що підтверджує економічну доцільність запропонованих управлінських рішень.

Таким чином, запропоновані заходи є економічно доцільними та забезпечують позитивний фінансовий результат ТОВ «АГРО-ОСНОВА» уже в перший рік впровадження.

Узагальнемо здійсненні розрахунки у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок економічного ефекту від упровадження заходів з удосконалення адаптації персоналу ТОВ «АГРО-ОСНОВА»

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення (+/-)	Економічний ефект
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	213	213	–	–
Рівень плинності кадрів, %	39	25	–14	↓ плинності
Кількість звільнень за рік, осіб	83	53	–30	–
Виручка підприємства, тис. грн	49 792	49 792	–	–
Середньорічна виручка на 1 працівника, тис. грн	233,8	233,8	–	–
Середньомісячна виручка на 1 працівника, тис. грн	19,5	19,5	–	–
Середня тривалість адаптації, міс.	6	4	–2	–
Частка втрати продуктивності в період адаптації, %	30	30	–	–
Втрати виручки від одного працівника в період адаптації, тис. грн	35,1	23,4	–11,7	–
Загальні втрати від плинності кадрів, тис. грн	2 913,3	1 240,2	–1 673,1	+1 673,1
Витрати на впровадження адаптаційних заходів, тис. грн	–	150	+150	–150
Загальний (чистий) економічний ефект, тис. грн	–	–	–	+1 523,1

Отже, впровадження системи адаптації персоналу на ТОВ «АГРО-ОСНОВА» забезпечує позитивний соціально-економічний ефект, що проявляється у зниженні плинності кадрів, скороченні витрат на управління персоналом, підвищенні продуктивності праці та формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату. Це підтверджує доцільність реалізації запропонованих заходів і їх відповідність стратегічним цілям підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі на тему: «Процес управління адаптацією персоналу підприємства» (за матеріалами ТОВ «АГРО-ОСНОВА») досліджено одну з актуальних управлінських проблем виробничого підприємства – управління адаптацією працівників.

У ході виконання кваліфікаційної роботи було досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти адаптації персоналу в системі управління персоналом виробничого підприємства, а також розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення процесу адаптації працівників ТОВ «АГРО-ОСНОВА».

У результаті проведеного дослідження сформульовано такі основні висновки.

1. Встановлено, що в сучасних умовах господарювання адаптація персоналу є важливим елементом системи управління людськими ресурсами, який безпосередньо впливає на ефективність використання трудового потенціалу, рівень плинності кадрів, продуктивність праці та конкурентоспроможність підприємства. Адаптація розглядається як багатогранний процес взаємного пристосування працівника та організації, що охоплює професійний, організаційний і соціально-психологічний аспекти.

2. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити, що ефективна адаптація сприяє скороченню стартових витрат, зменшенню рівня плинності кадрів, зниженню тривалості входження працівника у посаду та формуванню позитивної мотивації до праці. Водночас недостатня увага до процесу адаптації призводить до втрати кадрового потенціалу, додаткових фінансових витрат і зниження результативності діяльності підприємства.

3. Доведено, що оцінювання ефективності адаптації персоналу має здійснюватися на основі комплексного підходу із застосуванням кількісних і якісних методів, що дозволяють враховувати економічні, організаційні та соціально-психологічні результати адаптаційних заходів. Найбільш

інформативними показниками є рівень плинності кадрів у період адаптації, тривалість адаптаційного періоду, рівень досягнення планової продуктивності праці, а також задоволеність працівників умовами праці та соціально-психологічним кліматом.

4. Аналіз вітчизняного та зарубіжного досвіду управління процесом адаптації персоналу показав, що провідні компанії світу застосовують системні програми онбордингу, наставництва, ротації робочих місць та регулярного зворотного зв'язку. Вітчизняні підприємства поступово впроваджують аналогічні підходи, проте рівень формалізації та комплексності адаптаційних процесів залишається недостатнім.

5. У ході аналізу діяльності ТОВ «АГРО-ОСНОВА» за 2022–2024 роки встановлено, що підприємство характеризується відносно високим рівнем плинності персоналу, зокрема у період адаптації, значною середньообліковою чисельністю працівників та відсутністю систематизованої програми адаптації. Процес адаптації має фрагментарний характер, не супроводжується чітко визначеними етапами, відповідальними особами та показниками оцінювання ефективності.

6. Діагностика діючого процесу адаптації дозволила виявити основні проблеми: недостатній рівень інформаційної підтримки новоприйнятих працівників, відсутність формалізованої системи наставництва, нерегулярний зворотний зв'язок з боку керівництва, а також подовжений період входження працівників у продуктивну діяльність.

7. На основі результатів дослідження було обґрунтовано напрями удосконалення процесу адаптації працівників ТОВ «АГРО-ОСНОВА», що передбачають запровадження комплексної програми адаптації, визначення відповідальних осіб, поетапну організацію адаптаційних заходів та впровадження системи оцінювання результатів адаптації.

8. Розроблена програма адаптації працівників ТОВ «АГРО-ОСНОВА» охоплює організаційний, професійний та соціально-психологічний напрями адаптації, передбачає застосування наставництва, адаптаційних матеріалів,

інструктажів, регулярних співбесід і контролю досягнення планових показників діяльності.

9. Розрахунок економічного ефекту від упровадження запропонованих заходів свідчить про доцільність їх реалізації. Очікується скорочення плинності кадрів, зменшення втрат виручки в період адаптації та підвищення ефективності використання трудового потенціалу. Чистий економічний ефект від упровадження адаптаційних заходів є позитивним, що підтверджує економічну обґрунтованість запропонованих рішень.

На основі отриманих результатів сформульовано такі пропозиції:

запровадити на підприємстві формалізовану програму адаптації новоприйнятих працівників із чітким визначенням етапів, термінів і відповідальних осіб;

створити систему наставництва для нових працівників з метою скорочення тривалості адаптаційного періоду та зниження рівня плинності кадрів;

розробити інформаційні матеріали для новоприйнятих працівників (пам'ятки, адаптаційні чек-листи, посадові інструкції);

впровадити регулярний зворотний зв'язок між працівниками, наставниками та керівниками підрозділів;

здійснювати постійний моніторинг показників ефективності адаптації персоналу та використовувати результати оцінювання для коригування кадрової політики підприємства.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності системи управління персоналом ТОВ «АГРО-ОСНОВА», зміцненню кадрового потенціалу підприємства та забезпеченню його сталого розвитку в умовах конкурентного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаптація персоналу підприємства /2023/: URL: http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/40018/mod_resource/content/1.
2. Адаптація персоналу. URL: http://toplutsk.com/articles-article_216.html.
3. Accord Consulting /2023/: URL: <http://accordconsulting.com.ua/>.
4. HURMA /2023/: // Welcome book и welcomepackage: почему они важны + примеры успешных компаний. URL: <https://hurma.work/ru/blog/welcome-book-i-welcome-package-pochemu-oni-vazhny-dlya-novyh-sotrudnikov-primery-izvestnyh-kompanij/>.
5. GRC.ua /2023/: // Застосування наставництва в адаптації персоналу – досвід компанії «Агротек» URL:<https://grc.ua/article/24378>.
6. HRTIME.RU. Первая биржа HR-заказов /2023/: [Електронний ресурс] // HR-обзоры. План адаптации персонала: все необходимое. URL: <https://hrtime.ru/contents.php?id=387>.
7. Баденіна О.О. Значення процесу адаптації для ефективного управління персоналом. Управління розвитком: зб. наук. праць. Харків, 2014. 8 (171). С. 34–35.
8. Бібліотека економіста /2005-2023/: [Електронний ресурс] // Основи менеджменту. Критерії і показники ефективності управління URL: <http://library.if.ua/book/3/459.html>.
9. Бібліотека економіста /2005-2023/: [Електронний ресурс] //Управління персоналом. Поняття і види адаптації персоналу. URL:<https://library.if.ua/book/45/3095.html>.
10. Василевич Д.В., Мирошниченко В.А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві // Економіка і організація управління. – 2014. – № 3 (19) – 4 (20). – с. 44-50.

11. Данюк В.М., Чередник О.О. Проблеми первинної виробничої адаптації молодих фахівців та напрями їх подолання. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197264154.pdf>
12. Діденко Є.О., Козуб О.В. Особливості процесу адаптації персоналу на підприємстві // Київський національний університет технологій та дизайну–2017. – с. 241-246.
13. Дідченко О.І., Крецул М.М. економічна оцінка ефективності використання трудових ресурсів // Запорізька державна інженерна академія. – 2014. – с. 185-192
14. Киржнер Л.А. Менеджмент организаций : учебн. пособ. / Л.А. Киржнер, Л.П. Киенко, Т.И. Лепейко, А.М. Тимонин. – К. : Вид-во КНТ, 2006. – 688 с.
15. Кирзак П.З. Зарубіжний досвід управління персоналом у контексті успішної професійної адаптації працівників // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – № 22 (8). – с. 392-398.
16. Конотопцева Ю. Адаптація персоналу державної служби. Науковий вісник, 2014, Вип. 14. С. 100–107.
17. Мініна В.А. Удосконалення системи соціальної відповідальності підприємства // Одеський національний економічний університет. – 2018.
18. Морозова М.Е. Наставництво як процес формування особистості молодого спеціаліста // Науковий вісник УМО «Економіка та управління. – 2016. – № 1. – с. 1-12.
19. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навч. посіб. Одеса, 2013. 275 с.
20. Писанко Г. Автоматизовані системи оцінки персоналу / Г. Писанко // Кадровик України. – 2011. – № 11. – с. 115-121.
21. Підручники для студентів онлайн /2015-2023/: [Електронний ресурс] // Управління персоналом. Професійна і організаційна адаптація персоналу.

[URL:https://stud.com.ua/9997/menedzhment/profesiyna_organizatsiyna_adaptatsi_ya_personalu#20](https://stud.com.ua/9997/menedzhment/profesiyna_organizatsiyna_adaptatsi_ya_personalu#20).