

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ  
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ**

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

***МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА***

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: «Управління процесами адаптації та соціалізації  
працівників підприємства  
(на матеріалах ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»)»

**Виконав:** студент магістратури за  
спеціальністю 073 Менеджмент  
***Останчук І.А.***

(прізвище та ініціали)

**Керівник:** к.е.н., доцент,  
***Захаркевич Н.П.***

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та  
ініціали)

**Рецензент:** ***Романова В. В.***,  
кандидат економічних  
наук, доцент

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та  
ініціали)

**Хмельницький – 2020 рік**

### Анотація

**Остапчук І.А. Управління процесами адаптації та соціалізації працівників підприємства (на матеріалах ТОВ НВФ «АДВІСМАШ») –** Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. – Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2020. – 85 с.

В роботі сформульовано базові поняття дослідження: адаптація персоналу, соціалізація персоналу та система адаптації персоналу. Встановлено місце системи адаптації персоналу в загальній системі управління персоналом підприємства.

Проведено дослідження існуючої системи адаптації працівників ТОВ НВФ «Адвісмаш» і встановлено, що: процес адаптації персоналу на посадах менеджерів середньої ланки відбувається в шість етапів; відсоток звільнених серед адаптованих співробітників великий; за даними експрес-діагностики відсутня програма адаптації працівників підприємства та не здійснюється контроль процесів адаптації та соціалізації. Проведене соціологічне дослідження, в якому прийняло участь 40 осіб. Анкетування працівників виявило, що більшість працівників вважають, що період їх адаптації склав до трьох місяців; найбільш складними було «увійти в колектив»; підтримку в процесі адаптації їм ніхто не надавав.

Розроблені практичні рекомендації щодо вдосконалення організації адаптації та соціалізації персоналу ТОВ НВФ «Адвісмаш». Зокрема запропоновано: при прийомі нового працівника в компанію видавати йому пам'ятку співробітника; відзняти фільм про компанію та демонструвати його протягом першого місяця адаптації; проводити команди утворюючі тренінги тощо.

Опрацьовано базові моделі наставництва та визначено, що у ТОВ НВФ «Адвісмаш» можуть використовуватись саморегульоване наставництво, партнерське, цілевстановлювальне та реверсивне наставництво.

Представлено перелік вимог до вибору наставника у ТОВ НВФ «Адвісмаш», сформовано систему мотивації наставників та обґрунтовано доцільність його застосування на підприємстві

**Ключові слова:** адаптація та соціалізація персоналу, система адаптації персоналу; програма наставництва, адаптаційний лист.

#### **Abstract**

**Ostapchuk I.A. Management of processes of adaptation and socialization of employees of the enterprise (on materials of LLC NVF "ADVISMASH")** - Qualifying scientific work on the rights of the manuscript. Master's work for obtaining the educational degree of master in the specialty 073 Management. - Khmelnytsky University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytsky, 2020. - 85 p.

The basic concepts of the research are formulated in the work: personnel adaptation, personnel socialization and personnel adaptation system. The place of the personnel adaptation system in the general personnel management system of the enterprise is established.

A study of the existing system of adaptation of employees of Advismash LLC was conducted. Practical recommendations for improving the organization of adaptation and socialization of the staff of NVF "Advismash" have been developed. Basic models of mentoring have been developed. The list of requirements to the choice of the mentor in LLC NVF "Advismash" is presented, the system of motivation of mentors is formed and expediency of its application at the enterprise is proved.

**Key words:** adaptation and socialization of personnel, system of adaptation of personnel; mentoring program, adaptation letter.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ АДАПТАЦІЇ ТА СОЦІАЛІЗАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА .....	8
1.1. Сутність адаптації та соціалізації працівників підприємства .....	8
1.2. Структурно-функціональний аналіз системи адаптації та соціалізації працівників підприємства .....	15
РОЗДІЛ 2. СТАН УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ І СОЦІАЛІЗАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ У ТОВ НВФ «АДВІСМАШ».....	23
2.1. Характеристика системи управління адаптацією та соціалізацією працівників на підприємстві .....	23
2.2. Оцінка ефективності процесів та адаптації та соціалізації працівників на підприємстві.....	36
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ АДАПТАЦІЇ ТА СОЦІАЛІЗАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА .....	46
3.1. Удосконалення системи адаптації та соціалізації працівників підприємства.....	46
3.2. Впровадження наставництва на підприємстві як інструменту адаптації та соціалізації персоналу.....	53
ВИСНОВКИ .....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	68
ДОДАТКИ .....	70

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах ринкової конкуренції людські ресурси є одним з головних факторів, що визначають економічний стан українських організацій. Значні проблеми в роботі компанії можуть виникати через те, що керівники надають перевагу фінансовим, виробничим питанням, проблемам матеріально-технічного забезпечення або збуту готової продукції, і не звертають належної уваги на персонал, який забезпечує діяльність організації за усіма цими напрямками. В сучасному світі відбувається підвищення ролі і значення управління персоналом в загальній системі управління. А це говорить про те, що конкурентоспроможність бізнесу в більшій мірі визначається ефективністю соціального менеджменту. В управлінні персоналом один із пріоритетних напрямків є створення і розвиток систем адаптації персоналу в організації. В даний час процес адаптації в багатьох організаціях технологічно не відпрацьований, тобто, позбавлений чіткого регламенту і системи правил, що визначають, як повинні вирішуватися ключові питання управління.

Актуальність теми дослідження пояснюється, перш за все, тим, що процедура адаптації персоналу покликана полегшити входження нових співробітників у життя організації, забезпечити їх соціалізацію та асиміляцію до нових умов організаційного життя.

Дослідженням питань адаптації і соціалізації працівників організації присвячено праці науковців як у сфері управління, так і в сфері психологічних досліджень. Найбільш відомі дослідження процесів управління адаптацією та соціалізацією персоналу організації належать таким авторам як: Веснін В. [4], Володіна Н. [5], Днестрянський Г. [6], Дорофєєва Л. [7], Карцев А. [30], Кобцева Е. [31], Кузнецов П. [32], Лазарева С. [33], Малініна Е. [35], Маслов Е. [37; 38], Медведєв В. [40], Милославова И. [41], Озернюк Н. [45; 46], Павлов В. [48], Кушнірук О. [48], Чорнобиль О. [66-68], Шабанова Ю. [69]. Однак поза увагою дослідників

залишилося багато аспектів формування дієвої системи адаптації та соціалізації персоналу на підприємстві.

**Мета і завдання дослідження.** Метою магістерської роботи є поглиблення теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління процесами адаптації та соціалізації персоналу підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі були поставлені та вирішені такі завдання:

- визначити сутність адаптації та соціалізації працівників підприємства;
- провести структурно-функціональний аналіз системи адаптації та соціалізації працівників підприємства;
- здійснити аналіз системи управління адаптацією та соціалізацією працівників на підприємстві;
- провести оцінку ефективності процесів та адаптації та соціалізації працівників на підприємстві;
- запропонувати заходи щодо удосконалення системи адаптації працівників підприємства;
- визначити організаційні засади впровадження наставництва на підприємстві як інструменту адаптації та соціалізації персоналу.

**Об'єкт дослідження** – процес управління процесами адаптації та соціалізації працівників підприємства.

**Предмет дослідження** є теоретичні та практичні аспекти удосконалення управління процесами адаптації та соціалізації працівників ТОВ НВФ «Адвісмаш».

**Методи дослідження.** Методичною основою дослідження є комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Теоретичною основою роботи стали наукові праці та методичні розробки вітчизняних і зарубіжних учених в галузі менеджменту організацій та управління персоналом. При написанні магістерської роботи використовувались методи формалізації та

абстрагування, взаємозв'язку конкретного та абстрактного, логіко-семантичний, аналізу і синтезу, класифікації (при визначенні сутності адаптації та соціалізації персоналу підприємства, формування переліку принципів дієвої системи адаптації працівників, при розробці пропозицій щодо застосування сучасних інструментів адаптації та соціалізації персоналу підприємства), системний підхід та структурно-функціональний аналіз (при дослідженні елементів системи адаптації то соціалізації персоналу організації, при розробці процедур застосування програми наставництва), економічного та статистичного аналізу, метод порівнянь (при проведенні аналізу основних техніко-економічних показників діяльності підприємства, оцінці ефективності систем адаптації та соціалізації працівників організації).

**Інформаційною базою дослідження** стали нормативно-правові акти України з проблем найму та організації стажування працівників, наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Інтернет з проблем управління персоналом, матеріали і статистичні дані ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2015-2019 рр.

**Апробація результатів дослідження.** Окремі положення та отриманні результати магістерської роботи були оприлюднені на II Міжнародній науково-практичній конференції «Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностні сценарії та перспективи розвитку» (28 квітня 2020 р., м. Херсон, Україна) [10].

**Практичне значення одержаних результатів.** Опрацьовані автором практичні рекомендації щодо застосування сучасних інструментів в процесі адаптації та соціалізації працівників підприємства можуть бути використані в практичній діяльності сучасних підприємств.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ АДАПТАЦІЇ ТА СОЦІАЛІЗАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність адаптації та соціалізації працівників підприємства

Одним з елементів системи управління персоналом в організації є управління адаптацією, яка стає найважливішим фактором зростання задоволеності роботою, результативності праці, скорочення плинності кадрів. Формування таких найважливіших установок персоналу, як задоволеність працею, залученість до роботи, відданість організації веде до зростання його активності, ініціативності, відповідальності, залучення до справи, а, в кінцевому рахунку – до зростання ефективності самої організації. У сучасних організаціях відповідальність за кар'єру співробітників лежить не тільки на керівниках, а й на самому працівнику, який повинен вміти пристосовуватися до мінливого оточення за допомогою постійного розвитку професійних знань і навичок, а також особистісного зростання. Здатність пристосовуватися до обставин, що змінюються і реагувати на них стає запорукою ефективної адаптації працівників.

«Адаптація» походить від латинського *adapto* - «пристосовую», та *adaptatio* - «прикладання, пристосування». Вперше термін з'явився в фізіології і введений він був німецьким фізіологом Г. Аубертом в другій половині XVIII ст. Він означав адаптацію як «зміни (пристосовного характеру) чутливості шкірних аналізаторів до дії зовнішніх подразників» [41].

Витоки теоретичних положень про одну зі стадій адаптації працівників – профорієнтації – відзначені в літературі більш ранніми термінами. Відомий утопіст Т Кампанелла (кінець XVI ст. - початок XVII ст.) Рекомендував у своїх наукових працях водити працівників-початківців «в майстерні до

шевців, пекарів, ковалів, столярів, митців» [55] для виявлення їх схильностей.

Фредерік Тейлор (кінець XIX ст. - початок XX в.) розпочав пропагувати теорію про орієнтацію співробітників. Він же висунув припущення про обов'язкову присутність наставника при «новачку», оскільки «...навіть найбільш пристосований до цієї роботи робітник не підготовлений до повного розуміння науки без керівництва і допомоги, внаслідок провалів в його розвитку або ж в силу недостатнього розумового навчання...»[60].

В економічну теорію термін «адаптація» прийшов трохи пізніше (80-90-ті рр. минулого століття) західні дослідники Дж. Бертел та Т. Брейн активно почали досліджувати його застосування в практиці функціонування підприємств. Вітчизняні економісти звернули свій погляд на проблему адаптації працівників в організації близько десятиліття тому. Недостатня систематичність наукових досліджень і теоретичної бази з даної тематики вимагає ретельної розробки і опису сутності даної категорії.

Єдиної думки вчених на розуміння адаптації персоналу не існує. В результаті аналізу та узагальнення літератури можна умовно поділити всі визначення даного терміну на три групи.

1. Частіш за все адаптація трактується як процес пристосування працівника до різних умов. Серед цих умов авторами вказуються:

- середовище функціонування(В. М. Музиченко [42], Ю. Шабанова [69]),
- умови зовнішнього і внутрішнього середовища (Є. В. Маслов [37-38]),
- робота в нових для працівника умовах праці (Н. Д. Стреколова, Г. К. Копейкін [59]),
- робоче місце і трудовий колектив (Е. Малініна [35]).

2. Однак багато вчених висувають точку зору, що адаптація – це двосторонній процес, тому називають її взаємним пристосуванням працівника і організації [62]. Цієї думки дотримуються Н. І. Шаталова,

Н. М. Бурносов, А. І. Хорев, Т. І. Овчинникова та інші.

3. У розумінні даного поняття третьої категорією вчених-економістів має місце деталізація процесів, що відбуваються в організації при працевлаштуванні нового працівника. Тобто, з їх точки зору, адаптація - це процес:

- входження і закріплення людини (І. Юрасов [70], Б. Ю. Сербиновский [56]),
- професійної та соціальної орієнтації працівника (М. І. Петров [49]),
- знайомства співробітника з діяльністю організації (Г. А. Дністрянський [6]),
- освоєння працівником професійних і соціальних функцій (Н. К. Маусов, О. М. Ламскова [39]).
- або включення працівника в нове для нього організаційно-виробниче середовище (П. А. Малусев, Ю. Є. Меліхов [36]).

На нашу думку, адаптація – це цілісний, динамічний, безперервний, відносно стійкий процес перетворення індивідом самого себе і оточуючого середовища, який наразі триває внаслідок виникнення між ними протиріччя.

Адаптація персоналу при цьому являє собою безперервний і динамічний процес, який:

- спрямований на підтримку стабільності і рівноваги потреб персоналу і можливостей їх реалізації,
- полягає у включенні працівників в нове для них виробниче середовище і соціальну спільноту, засвоєнні ними виробничих умов і норм трудової діяльності і вплив на оточуюче середовище,
- передбачає подолання можливих негативних моментів, ініційованих як організацією, так і самим працівником.

На основі ретельного аналізу наукової літератури, яка описує різні аспекти адаптації, можна зробити висновок, що найбільш важливі характеристики адаптації зводяться до наступного.

По-перше, адаптація являє собою процес. Це означає, що вона займає

певний період життя працівника тривалістю від декількох місяців до декількох років.

По-друге, адаптація виникає внаслідок протиріч, сутність яких полягає в тому, що змінюються роль, статус людини, її обов'язки і можливості, стосунки з іншими людьми, норми і цінності колективу. В даному випадку людина «або як особистість, або як біологічна структура, або ж як і те, і інше для забезпечення свого існування повинна змінити свій стан таким чином, щоб виник новий стан динамічної рівноваги, адекватний новим умовам» [40].

По-третє, адаптація – вимушений процес, оскільки суб'єкт адаптується до умов оточення не по своїй волі, а в разі потреби. Явище адаптації можна розглядати як перехідний процес між існуванням в колишніх і нових умовах або інших [46]. Адаптація суб'єкта настає тільки в разі змін у зовнішньому або внутрішньому середовищі, при відсутності яких залишається той же стан стабільності, що і в початковому становищі, отже, суб'єкт адаптується до умов оточення не по своїй волі, а в разі потреби, з чого можна зробити висновок, що «це вимушений процес, це результат дії сторонніх людині сил» [32].

По-четверте, адаптація – двосторонній процес, який передбачає зміну людиною як самої себе під впливом нової реальності, так і перетворення умов оточуючого середовища в залежності від власних потреб. При цьому можливий опір середовища впливу суб'єкта, наприклад, коли вживання людини в новий колектив не обходиться пасивним пристосуванням до норм і цінностей групи, а відбувається активна зміна відносин і ролей в ній відповідно до уявлення «новачка». Про прагнення людини в процесі адаптації до формування власного субсередовища зазначає і А. Карцев, автор статті «Проблема і механізми адаптації автора в літературному середовищі» [30], що свідчить про існування проблеми адаптації в різних сферах діяльності людини. Людина може активно, за заздальгідь сформованою та перевіреною моделлю, впливати на певний об'єкт, або усуваючи його, послаблюючи ступінь його впливу, використовує для цього властиві тільки

йому форми діяльності.

Більш того, людина може вживати необхідних заходів ще до того, як почнеться дія того чи іншого фактора. Цей факт вартий уваги, оскільки, як свідчать дослідження, переважна більшість співробітників, які пропрацювали в даній організації не більше року і залишили її за власним бажанням, прийняли це рішення вже в перші дні після вступу на посаду.

По-п'яте, адаптація є суб'єктивним процесом: по теорії відображення суб'єкт діє відповідно до власного бачення картини світу. Отже, дві різні людини в одній і тій самій ситуації можуть повестися кардинально протилежно, в результаті чого різні елементи системи адаптації організації, а також різні стимули і мотиватори можуть принести як позитивний, так і негативний результат. Оскільки адаптація – процес суб'єктивний, то він є також і «внутрішньо вмотивованим процесом, що характеризує в кінцевому підсумку прийняття або неприйняття особистістю зовнішніх і внутрішніх умов існування, а також активність особистості зі зміни цих умов у бажаному напрямку» [38]. З чого можна зробити висновок, що при відсутності мотивації до адаптації в даному середовищі у людини (зокрема, нового працівника організації) вона може його змінити (покинути організацію, внаслідок чого у останньої зростуть витрати по забезпеченню вакантної посади відповідним працівником), тому необхідно враховувати потреби нових в організацію з метою більш ефективного їх призначення на посаду та забезпечення адаптації до умов роботи організації.

По-шосте, процес адаптації безперервний. Він ніколи не буває закінченим, як і умови оточуючого середовища не статичні, вони змінюються постійно. На думку Т. І. Вершиніної, «..адаптація може бути успішною тільки в разі повного ототожнення працівника і займаного їм робочого місця» [66]. Виходячи з цього, важливо відзначити, що процес адаптації людини є безперервним, отже, і в організації повинна проводитися адаптація не лише нових працівників, а й усього персоналу.

Ефективна соціалізація особистості в організації означає, що новий

працівник адаптувався до існуючої організаційної культури, поділяє її цінності і норми поведінки; став не тільки рівноправним і активним членом організації, а й її патріотом, опанував необхідний обсяг знань і навичок; освоїв професійну і соціальну роль; має високі показники результативності праці; відчуває справедливість своєї винагороди; визнає сприятливими умови реалізації свого потенціалу; цінує зусилля організації у вирішенні своїх проблем; усвідомлює свої обов'язки і відповідальність за вирішення організаційних проблем, пов'язує свій подальший розвиток і кар'єру з роботою в даній організації [7, с.418].

У сучасній науковій літературі наявні безліч підходів до поділу адаптації. Більшість науковців схильні виділяти окремі види адаптації за змістом, інші – за рівнем. Узагальнені підходи до виділення видів адаптації персоналу систематизовано нами у Додатку А .

Так, за змістом прийнято виділяти такі види адаптації: професійна, психофізіологічна, соціально-психологічна, організаційно-адміністративна, економічна та санітарно-гігієнічна. Крім того, аналіз літературних джерел дозволяє виокремити такі підстави класифікації як: за суб'єктом адаптації, за відношенням суб'єкт-об'єкт, за рівнем адаптації, за завершеністю процесу адаптації, за результатом впливу, за сферою впливу.

Зокрема, за рівнем адаптації виділяють первинну і вторинну адаптацію. Первинна адаптація характерна для працівників, які не мають досвіду професійної діяльності і вперше приходять на робоче місце. Вторинна адаптація працівників відбувається в процесі повторного працевлаштування, ротації всередині організації і характерна для осіб, які мають певний досвід професійної діяльності [39, с. 28].

За суб'єктом адаптації виділяють:

- адаптацію персоналу (пристосування працівника до умов роботи в організації, колективу, нового робочого місця);

- та адаптацію організації (пристосування організації до працівника, який є носієм певної культури, в тому числі професійної) [69].

За відношенням суб'єкт-об'єкт прийнято виділяти активну та пасивну адаптацію. При активній адаптації учасник цього процесу своїми активними діями сам прагне впливати на середовище для того, щоб підлаштувати його під свої вимоги. При пасивній адаптації працівник або організація не здійснюють жодних дій щодо впливу на оточуюче середовище з метою його перетворення [31].

За результатом впливу адаптацію поділяють на:

- прогресивну, коли учасник адаптації відчуває позитивний вплив оточення;
- регресивну, навпаки, вплив оточення має виключно негативний вплив [39, с. 28].

За сферою впливу вирізняють такі види адаптації:

- адаптація до нової посади з просуванням по кар'єрних сходах;
- адаптація в процесі ротації всередині організації;
- адаптація при пониженні в посаді;
- адаптацію при звільненні працівників [31].

За завершеністю процесу виділяють такі види як: повна адаптація, часткова адаптація та дезадаптація. Повна адаптація, як правило, характеризується скороченими темпами сприйняття працівником організації, часткова адаптація означає, що працівник пристосувався лише до окремих аспектів трудової діяльності. Дезадаптація означає, що працівник не зміг пристосуватись до умов роботи організації [69].

Отже, в результаті аналізу літературних джерел нами встановлено, що адаптація персоналу – динамічний, безперервний, цілісний та організований процес взаємного пристосування працівника та організації, що дозволяє забезпечити успішне «входження» працівника в організаційне середовище, засвоєння ним норм і принципів організаційної культури, усвідомлення свого місця в організаційній ієрархії та закріплення своїх професійних прав та обов'язків. Крім того, адаптація персоналу – це безперервний процес, щодо забезпечення фінансової стабільності і соціальних потреб персоналу і

здатності його реалізувати свої вміння та навички; іншими словами, це пов'язано з включенням в нову професію фахівця, посередника і соціального партнера.

## **1.2. Структурно-функціональний аналіз системи адаптації та соціалізації працівників підприємства**

Сутність терміну «система» в економічній літературі трактується як сукупність взаємопов'язаних елементів, які володіють певними властивостями, відзначаються цілісністю та гомеостатичністю [8, с. 361]. В контексті досліджуваної проблематики сучасні дослідники, зокрема М. Стайн, Н. Володіна та М. Уоткінс наголошують на необхідності розробки та впровадження системи адаптації персоналу підприємства.

Систематизація наукових розвідок у сфері управління персоналом дала можливість визначити, що «система адаптації персоналу підприємства» - являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, які взаємодіють між собою та з іншими підсистемами управління персоналом та забезпечують успішне взаємне пристосування новоприйнятих або потенційних співробітників а також самого підприємства і має на меті забезпечення максимізації успішного функціонування новоприйнятого або потенційного працівника на основі оптимальних витрат ресурсів та у максимально скорочені терміни. При цьому основними елементами системи адаптації персоналу організації виступають: об'єкти, нормативне забезпечення, методи, інструменти, завдання, результати адаптації персоналу).

При управлінні процесом адаптації необхідно враховувати ряд принципів (табл. 1.1).

При визначенні місця процесу адаптації та соціалізації персоналу в переліку функцій управління персоналом можна виділити декілька підходів. Згідно першого підходу адаптація та соціалізація ідентифікується як елемент підсистеми добору персоналу [3; 71; 82]. Відповідно до положень цього підходу адаптація триває протягом відбору, коли претендент вперше подає

резюме в організацію [82, р. 9].

Таблиця 1.1. Принципи управління адаптацією персоналу організації

Принцип	Зміст принципу
1	2
Принцип безперервності	працівник повинен постійно, а не час від часу адаптуватися до мінливих умов діяльності організації, щоб задовольняти новим вимогам посади і оточуючого середовища, а також змінюватися відповідно до них з мінімальними витратами
Принцип прогресивності	методи і способи адаптації не повинні бути постійними і незмінними. Вони повинні відповідати сучасним методикам і постійно вдосконалюватися в залежності від вимог реальності, а також передовим закордонним і вітчизняним аналогам, тобто бути прогресивними
Принцип перспективності	при формуванні системи адаптації необхідно враховувати перспективи розвитку організації
Принцип комплексності	система адаптації повинна характеризуватися комплексним підходом, який означає взаємозв'язок всіх її елементів, а також врахування всіх факторів, що впливають на систему
Принцип оперативності	означає своєчасне прийняття рішень по аналізу та вдосконаленню процесів адаптації і проведення заходів, що усувають несприятливі відхилення
Принцип оптимальності	передбачає існування і опрацювання декількох варіантів пропозицій по створенню системи адаптації і вибір найбільш раціональних з них.
Принцип простоти	для того щоб система адаптації працювала найбільш ефективно, необхідно якомога більше спростити її без шкоди для основного результату
Принцип науковості	розробка заходів щодо формування системи адаптації персоналу повинна ґрунтуватися на досягненнях науки в даній сфері з урахуванням зміни їх відповідно до умов діяльності організації
Принцип узгодженості	передбачає необхідність взаємодії різних структурних підрозділів і рівнів ієрархії, координації їх діяльності, а також відповідність цілям і стратегії організації.
Принцип стійкості	для того щоб створювана система була більш стійкою, вона повинна мати здатність зберігати свою цілісність і дієвість в умовах зовнішніх і внутрішніх перетворень, а в разі відхилення від мети відновлюватися за мінімальний час
Принцип економічності	передбачає, що витрати на адаптацію персоналу мають бути, менші від ефекту
Принцип прозорості	система адаптації повинна володіти певною єдністю, містити єдину доступну термінологію, а також будуватися за єдиними для всіх правилами
Принцип гнучкості	повинна існувати можливість внесення коректив в систему адаптації в залежності від умов діяльності організації, а також від працівників, які адаптуються.

Примітка. Узагальнено автором на основі [37; 38]

Другий підхід передбачає, що адаптація і соціалізація є елементом підсистеми розвитку і навчання персоналу [4; 81]. Так, адаптація і соціалізація самі по собі передбачають набуття працівниками нових

компетенцій при сприйнятті організаційного оточення, а отже розвиток власних професійних якостей [9, с. 213].

Підприємства, які пропагують цей підхід більше уваги приділяють процесам адаптації та соціалізації працівників, а отже і забезпечують кращі показники діяльності [80]. Так, К. Роллаг зазначає, що за умови використання цього підходу, підприємство чітко окреслює завдання, які вирішуються при навчанні новоприйнятого персоналу: а) визначення комплексу знань, умінь і навичок, яких працівник потребує для забезпечення належного виконання обов'язків; б) організація навчального процесу, який передбачає отримання необхідної інформації; в) ідентифікація рівня підготовки фахівців після проведення навчання [81, р. 37-38].

Третій підхід передбачає виділення підсистеми адаптації і соціалізації персоналу як окремої автономної підсистеми управління персоналом [1; 33]. Цей підхід заслуговує на увагу, оскільки проведені наукові розвідки доводять, що успішність адаптації і соціалізації працівника належить до тих ключових факторів, які впливають на рішення новоприйнятого працівника щодо продовження роботи або вивільнення з організації [27; 72].

Таким чином, описані підходи до визначення місця підсистеми адаптації та соціалізації персоналу в системі управління персоналом в організації можуть бути інтерпретовані як на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Місце процесу адаптації та соціалізації персоналу в системі управління персоналом організації

Примітка. Узагальнено автором на основі джерел [1; 4]

Впровадження системи адаптації персоналу на підприємстві ставить певні завдання перед підприємством і перед особами, які проходять процес адаптації. Ми проаналізували ці завдання з позиції наявності іншої функції управління персоналом, ефективність реалізації якої пов'язана з виконання певного завдання адаптації персоналу для нового працівника (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Завдання адаптації персоналу для підприємства

Примітка. Узагальнено автором на основі джерел [5; 73]

Як і будь-який інший процес, даний вид діяльності виконує ряд функцій і основних завдань, за допомогою яких відбувається розвиток і подальше функціонування підприємства. В табл.1.2 наведено основні функції адаптації працівників [43].

Як демонструють дані табл. 1.2 адаптація персоналу на підприємстві виконує ряд дуже важливих функцій. Правильно організовані процеси адаптації та соціалізації працівників підприємства є запорукою його успішного функціонування. Так, зазвичай некерована адаптація триває до 1,5 року, але при грамотному управлінні її термін скорочується до декількох місяців.

Таблиця 1.2. Основні функції адаптації працівників

Функція	Характеристика
Зменшення стартових витрат як особистості, так і підприємства	Новий співробітник не може працювати в повну силу, так як для цього йому не вистачає знань специфіки організації, інформації про норми і цінності цієї організації. Отже, існують певні втрати в ефективності. Ефективна трудова адаптація зменшує ці стартові витрати і дає можливість новому співробітнику швидше досягти встановлених стандартів виконання роботи
Зниження тривожності і невпевненості нового працівника	Тривожність і невпевненість в даному випадку означають боязнь провалів в роботі і неповну орієнтацію в робочій ситуації. Це нормальний страх людини перед новим і невідомим
Скорочення плинності кадрів	Якщо працівники відчують себе незатишно на новій роботі і відчують себе непотрібними, то у них може з'явитися бажання звільнитися
Економія часу керівника співробітника	Новий співробітник, що не повністю адаптувався в організації, вимагає і значно більше часу на допомогу в процесі виконання покладених на нього обов'язків
Розвиток позитивного ставлення до роботи, задоволеності роботою і реалізму в очікуваннях	Процес трудової адаптації має сприяти формуванню позитивного ставлення нових працівників до організації, до свого підрозділу і дорученої справи. Це є неодмінною умовою високих робочих показників

Примітка. Узагальнено автором на основі [79]

На основі всього вищезазначеного можна виділити основні цілі адаптації працівників:

- можливість більш швидкого досягнення робочих показників, прийнятних для організації-роботодавця;
- входження працівника в робочий колектив, у його неформальну структуру й відчуття себе членом команди;
- зниження тривожності й невпевненості, які відчуває новий працівник;
- економія часу безпосереднього керівника й рядових працівників;
- скорочення плинності кадрів серед нових працівників;
- розвиток у нового працівника задоволеності роботою, позитивного відношення до роботи й реалізму в очікуваннях;
- зниження витрат по пошуку нового персоналу;
- формування кадрового резерву (наставництво – це можливість для досвідченого співробітника набути досвід керівництва).

Основні цілі, які працедавець переслідує при організації адаптаційного

періоду новачків, зводяться до: зменшення стартових витрат; зниження ступеня невизначеності у нещодавно прийнятих на роботу співробітників; скорочення плинності кадрів та розвитку у персоналу позитивного і конструктивного ставлення до роботи.

Найпоширеніші методи адаптації персоналу в Україні є:

- інструктаж на робочому місці;
- наставництво;
- навчання без відриву і з відривом від виробництва.

В зарубіжній практиці методи адаптації та соціалізації персоналу набагато різноманітніші. В даний час існують різні методи (схеми) адаптації, що враховують різні чинники: посада співробітника, його професійний рівень, сфера діяльності організації [29]. Найбільш ефективно зарекомендували себе такі методи адаптації персоналу, табл. 1.3.

Аналіз наукових джерел дає підстави систематизувати перелік умов здійснення успішної адаптації:

- якісний рівень роботи із професійної орієнтації потенційних співробітників;
- об'єктивність ділової оцінки персоналу (як при відборі, так і у процесі трудової адаптації працівників);
- відпрацьованість організаційного механізму керування процесом адаптації;
- престиж і привабливість професії, роботи за певною спеціальністю саме в даній організації;
- особливості організації праці, що реалізують мотиваційні установки співробітника;
- наявність відпрацьованої системи впровадження нововведень;
- гнучкість системи навчання персоналу, що діє усередині організації;
- особливості соціально-психологічного клімату, що сформувався в колективі.

Таблиця 1.3. Сучасні методи адаптації персоналу

№	Назва методу	Зміст методу
1	Secondment (вторинне навчання)	Відправлення персоналу на певний час в іншу структуру для оволодіння необхідними навичками. Його суть зводиться до того, що співробітника на час відправляють в інший департамент тій же компанії або в іншу компанію. Secondment може бути як короткостроковим (близько 100 годин робочого часу), так і більш тривалим (до року). У США і Європі це дуже популярний метод, і в західних компаніях навіть шикуються черги співробітників на secondment
2	Buddying (від англ. Buddy - друг, приятель)	Перш за все, підтримка, допомога, в якійсь мірі керівництво і захист однієї людини іншою з метою досягнення його результатів. Цей метод заснований на наданні один одному об'єктивного і чесного зворотнього зв'язку і підтримки у виконанні цілей і завдань (як особистих, так і корпоративних) і в освоєнні нових навичок. Суть цього методу полягає в адаптації через приятелювання з колегою. Оптимальний термін для buddying - один рік і він особливо важливий в перші тижні роботи новачка
3	E-learning (дистанційне навчання) або blended learning (змішане навчання)	Для ефективного використання e-learning потрібна висока дисципліна (навіть самодисципліна). Програми естетично красиві, від них неможливо відірватися, в них присутня інтрига, інтерес співробітника постійно підігривається. На Заході e-learning існує близько 6 років, і за цей час фахівці в галузі навчання та розвитку персоналу не дискутували на тему того, потрібно це чи ні
4	Метод занурення	використовується для керівників різного рівня. Він передбачає повне «занурення» співробітника в практичну діяльність з перших днів роботи. Основна мета методу - швидке входження нового співробітника в трудовий процес. Цей вид адаптації передбачає, що у нового керівника в найкоротші терміни сформуються певні управлінські навички та вміння, необхідні йому для ефективного виконання своїх функцій на даному робочому місці
5	Кадрові школи	Це метод навчання, часто зустрічається в страхових компаніях. Метод кадрових шкіл використовують тоді, коли необхідно в короткі терміни провести навчання нових співробітників стандартам професійних навичок і знань. Навчання такого типу необхідно, тому що нові співробітники, які приходять в організацію, можуть бути з різних сфер діяльності. Основне завдання такого навчання людей різних професій - це привести їх до єдиного розуміння основних технологій і специфіки даної організації. Навчання в кадровій школі є в основному теоретичним, тобто новачкові дають базові та спеціальні знання, без яких він не зможе приступити до роботи

Примітка. Систематизовано автором на основі [11; 38]

До зовнішніх факторів адаптації персоналу на підприємстві можуть бути віднесені: ставлення менеджменту підприємства до підлеглих, співробітників і неформального лідера; соціально-психологічний клімат у колективі і організаційна культура; престиж професії; привабливість організації (об'єктивність та прозорість процедур прийому на роботу, оцінки

діяльності та мотивації) [34].

Щодо внутрішніх компонентів системи адаптації персоналу на підприємстві, в результаті аналізу наукових досліджень, ми виділили такий перелік компонентів: об'єкти адаптації персоналу (працівник і організація), завдання адаптації персоналу, методи адаптації персоналу, інструменти адаптації персоналу, результати адаптації персоналу (рівень адаптованості працівника, ефективність організації процесу адаптації персоналу), нормативно-правове забезпечення процесу адаптації персоналу (законодавство про працю, локальні нормативні акти підприємства)

Таким чином, можемо стверджувати, що процес адаптації персоналу на підприємстві є невід'ємним елементом системи управління персоналом організації, який можна визначити як окрему підсистему із власними функціями, цілями, завданнями, методами та інструментами. Адаптація та соціалізація працівників організації відбувається у нерозривній єдності із усіма ключовими функціями управління персоналом. Отже, адаптація і соціалізація персоналу підприємства, незважаючи на різні підходи до трактування їх місця в системі управління персоналом є невід'ємними елементами процесу «входження» працівника в організацію та являють собою основу сприйняття особистістю організаційного оточення та сприйняття організацією нового працівника.

## РОЗДІЛ 2

### СТАН УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ І СОЦІАЛІЗАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ У ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

#### **2.1. Характеристика системи управління адаптацією та соціалізацією працівників на підприємстві**

ТОВ НВФ «Адвісماش» – це сучасне машинобудівне підприємство, яке спеціалізується на виробництві технологічного обладнання, механізованої техніки, запасних частин та іншої машинобудівної продукції. Підприємство створено у вересні 2004 року на базі машинобудівного заводу ВАТ «АК АДВІС» з використанням виробничих площ, обладнання та компетенцій машинобудівників. В жовтні 2007 р. до складу підприємства увійшов ОДО «Славутський ремонтно-механічний завод» з можливостями виробництва нестандартного устаткування, заготівлі чавуну та сталюого лиття.

Матеріально-технічна база дозволяє виконувати металообробку, шліфувальні операції та термічну обробку деталей по другому класу точності.

Керівництво поточною діяльністю підприємства здійснює директор. Він самостійно вирішує всі питання діяльності за винятком тих, що відносяться до виключної компетенції зборів засновників. Директор призначає на посаду і звільнює з посади всіх посадових осіб підприємства.

Підприємство самостійно обирає форми і систему оплати праці, встановлює працівникам конкретні розміри тарифних ставок, посадових окладів, премій, винагород, надбавок і доплат.

З метою дослідження системи управлінських та господарських зв'язків дослідимо структуру підприємства, яка являє склад і співвідношення його внутрішніх ланок (цехів, ділянок, відділів, лабораторій та інших підрозділів),

що становлять єдиний господарський об'єкт. Розрізняють загальну, виробничу й організаційну структури підприємства.

Під загальною структурою підприємства розуміється комплекс виробничих та обслуговуючих підрозділів, а також апарат управління підприємством (рис. 2.1).

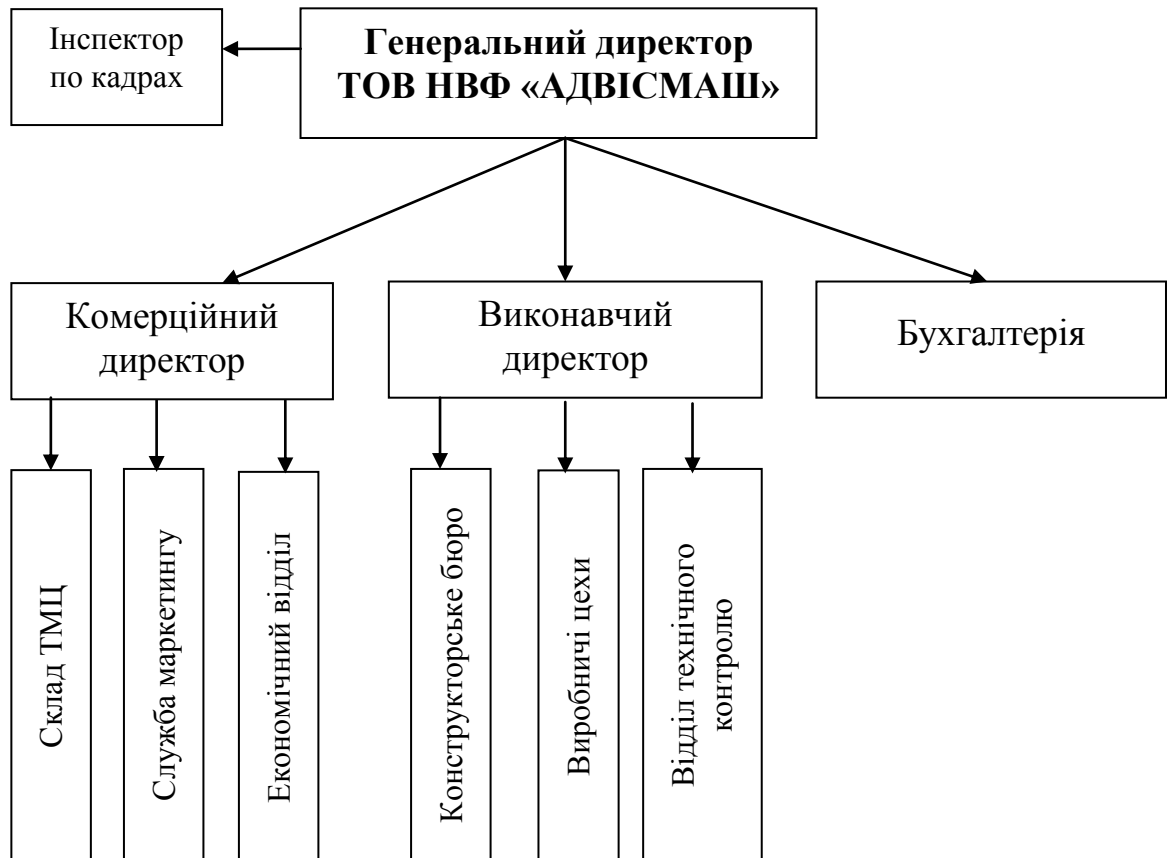


Рисунок 2.1. – Організаційна структура ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Примітка. Складено автором на основі даних ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Для ТОВ НВФ «Адвісмаш» характерна цехова виробнича структура, при якій всі функції з управління знаходяться в компетенції виконавчого директора. Основою її будови є цехи та відділи, де виконуються технологічно однорідні роботи. У склад виробничої структури входить основне виробництво, що безпосередньо забезпечує виконання робіт з виготовлення деталей та їх складання. Допоміжне виробництво охоплює склад, де зберігається вироблена продукція, транспортний відділ, який

забезпечує постачання продукції споживачам, ремонтний відділ та підрозділ, що забезпечує прибирання виробничих приміщень [58].

Управління ТОВ НВФ «Адвісмаш» здійснює генеральний директор, який є власником і засновником підприємства. Підприємство самостійно вирішує питання про структуру управління і встановлює штати.

Керівник підприємства самостійно вирішує питання діяльності підприємства. Керівник підприємства:

- несе відповідальність за стан та діяльність підприємства;
- без доручення діє від імені підприємства, є представником його інтересів в усіх установах і організаціях;
- розпоряджається майном та коштами підприємства, укладає угоди, видає доручення;
- відкриває в установах банків розрахунковий та інші рахунки підприємства;
- затверджує штат підприємства, видає накази, у тому числі про прийняття на роботу і звільнення з роботи.

Керівник призначає на посаду та звільняє з посади керівників та спеціалістів своїх підрозділів.

Основою прийняття будь-якого управлінського рішення в умовах нестабільного ринкового середовища є всебічний аналіз об'єкта дослідження, що ґрунтується на визначенні сильних і слабких сторін, виявленні резервів і визначенні можливостей на майбутній період. Основою оцінки діяльності господарюючих суб'єктів є аналіз їх техніко-економічних і фінансових результатів діяльності.

Основні техніко-економічні показники роботи ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2015-2019 рр. наведені в таблиці Б1 додатку Б.

Отже, наведені в дані свідчать, що за 2015-2019 рр. обсяг виробництва продукції збільшився у 2,2 рази, що пов'язано із підвищенням обсягів виробництва продукції за різними асортиментними позиціями, зростанням цін на продукцію підприємства.

Крім того, підприємство активно працює над розширенням ринків збуту та збільшує обсяги збуту на ринках Польщі та Республіки Білорусь. Збільшення обсягів виробництва та активна збутова політика відобразилась на динаміці обсягів реалізації продукції, які за аналізований період зросли у більш, ніж у 2 рази.

Однак, негативним є той факт, що темп приросту собівартості продукції на 14% більші, ніж темп приросту чистого доходу і становить 18,24 млн. грн. Це свідчить, що витрати підприємства зростають значно вищими темпами порівняно із доходами. Такі показники вплинули на динаміку величини валового прибутку, який зріс на 97,6% у 2019 р. порівняно із 2015 р. Однак зазначені тенденції не вплинули на динаміку формування чистого прибутку, величина якого у 2019 р. складала 5,7 млн. грн. або у 14,9 раз більше, ніж у 2015 р. Необхідно відмітити, що у 2016 р. підприємство отримало збитки у розмірі 1,06 млн. грн., проте решту періоду працювало прибутково.

Протягом аналізованого періоду позитивну динаміку мають і показники рентабельності. Так рентабельність продажу зросла у 6,3 рази, а рентабельність витрат у 7,5 раз. Динаміка зміни останнього показника пояснюється також не лише зростанням величини чистого прибутку, але й скороченням величини сукупних витрат на 1 грн. реалізованої продукції на 10,56% або 10 коп. на 1 грн.

Незважаючи на позитивні тенденції у функціонуванні підприємства, протягом аналізованого періоду спостерігаємо скорочення чисельності персоналу, як в цілому (на 33 особи), так і виробничого (на 29 осіб). Скорочення чисельності персоналу пов'язано із автоматизацією окремих виробничих процесів та придбанням автоматичних ліній збирання обладнання а також порівняно невисоким рівнем оплати праці на підприємстві (в середньому 5636,54 грн. на місяць). Вищезазначені тенденції в комплексі зумовили зростання продуктивності праці більш ніж у 3 рази в 2019 р. порівняно із 2015 р.

Скорочення чисельності персоналу та зростання мінімальної оплати праці відобразилось і на динаміці фонду оплати праці. Так, працівники підприємства щомісячно отримували у 2019 р. порівняно із 2015 р. на 3428,88 грн. більше, темп приросту фонду оплати праці склав 79,41%.

Протягом досліджуваного періоду відбувається зростання середньорічної вартості основних фондів. Так якщо у 2015 р. їх середньорічна вартість складала 8472,5 тис. грн., то у 2019 р. цей показник зріс у 1,3 рази та складав 10726 тис. грн., що зумовлено придбанням нових машин та обладнання. Оскільки середньорічна вартість основних засобів зростала значно нижчими темпами, ніж обсяг виробництва продукції, то показник фондівіддачі має позитивну динаміку і збільшився на 77,25%. Такі зміни свідчать про підвищення ефективності використання основних засобів.

Тепер перейдемо до аналізу динаміки обсягу та структури виробництва основних видів продукції підприємства за 2015-2019 рр. (табл. Б.2 додатку Б).

Наведені в табл. Б.2 дані свідчать, що протягом аналізованого періоду відбулось абсолютне зростання обсягів виробництва практично по всім номенклатурним позиціям підприємства. Найбільший обсяг приросту виробництва спостерігався по таким позиціям як: технологічне обладнання 13,89 млн. грн. та запасні частини – 5,28 млн. грн. Найменший обсяг приросту виробництва продукції спостерігається в групі виробництва ланцюгів – 3,27 млн. грн. Однак за рахунок скорочення виробництва ковшів для екскаваторів відбулось зменшення виробництва продукції по групі «інші види товарів та послуг» на 268,34 тис. грн.

Значних змін в структурі виробництва протягом досліджуваного періоду не спостерігається. Так, частка виробництва технологічного обладнання скоротилась на 0,98%, інших видів товарів та послуг – на 8,6%. Одночасно спостерігається приріст часток виробництва запасних частин на 3,94%, ливарної продукції на 3% та ланцюгів на 2,64%. Загальна структура виробництва продукції ТОВ НВФ «Адвісмаш» у 2019 р. відображена на

рис. 2.2.

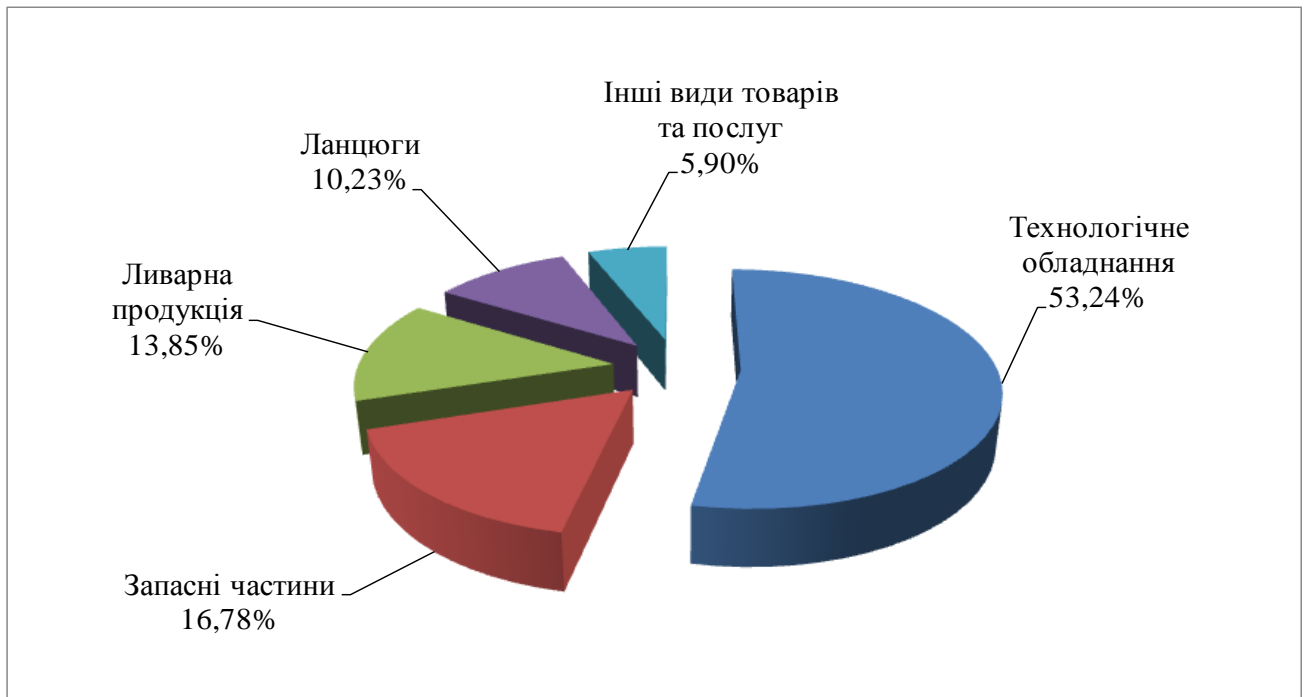


Рисунок 2.2. – Структура виробництва продукції  
ТОВ НВФ «Адвісмаш» у 2019 р.

Примітка. Побудовано автором на основі звітності ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Наведені дані свідчать, що найбільший обсяг в загальній структурі виробництва продукції ТОВ НВФ «Адвісмаш» у 2019 р. займає виробництво технологічного обладнання (53,24%); наступні за обсягом є запасні частини (16,78%), ливарна продукція займає 3-тє місце і його частка складає 13,85%; ланцюги – 10,23% і лише 5,9% становлять інші види товарів та послуг.

Для аналізу фінансових результатів діяльності проаналізуємо фінансову звітність підприємства за 2015-2019 рр., а зведені дані відобразимо в табл. Б.3.

З даних таблиці видно, що підприємство є прибутковим протягом усього досліджуваного періоду, окрім 2016 р.. Так, за період 2015-2019 рр. спостерігається поступова зміна величини чистого прибутку. Так, зокрема, збиток складав у 2016 р. 1055 млн. грн., натомість у 2017 р. підприємство

покинуло зону збитковості та отримало прибуток в сумі 1728 тис. грн.

В цілому зростання прибутку за весь період склало 5303 тис. грн. або у 14 разів, що пов'язано із зростанням валового прибутку підприємства на 7508 тис. грн. або у 2 рази та скороченням витрат на збут на 2408 тис. грн. та втрат від участі в капіталі на 852 тис. грн.

Крім того, підприємство протягом досліджуваного періоду отримувало інші операційні доходи, які впливали на формування кінцевого фінансового результату (особливо у 2019 р.).

Наведений рисунок свідчить, що незважаючи на отримання значної розрахункової величини валового прибутку у 2015-р. за рахунок великих адміністративних та інших операційних витрат фінансовий результат, сформований підприємством був порівняно невеликим складав лише 4,9% величини валового прибутку. Однак у 2019 р. ситуація значно змінилась і частка чистого прибутку у величині валового склала 37,34%.

Трудова адаптація та соціалізація нових працівників на підприємстві є прямим продовженням процесу наймання. Недостатня увага до питань адаптації нових працівників зведе нанівець результати наймання, якщо новий працівник, не зумівши вчасно освоїти нову роботу і не вписатися в трудовий колектив, звільниться.

Трудова адаптація – це двосторонній процес. З одного боку, за фактом, що людина приступила до роботи у новому підприємстві, стоїть її свідомий вибір, заснований на певній мотивації прийнятого рішення, і відповідальність за це рішення. З іншого боку, і підприємство приймає на себе певні зобов'язання, наймаючи працівника. Підприємство очікує від нового працівника, що він буде ефективно виконувати конкретні робочі функції в обмін на одержання ним значущих для нього благ (визнання, перспективи посадового і професійного зростання, прийнятний рівень оплати праці та ін.).

Процес адаптації повинен сприяти формуванню позитивного відношення нових працівників до підприємства, до свого підрозділу і до

дорученої справи, що є неодмінною умовою високих показників продуктивності праці.

У ТОВ НВФ «Адвісмаш» основні функції з управління адаптацією працівників розподілено між інспектором по кадрах та лінійними керівниками структурних підрозділів. Проаналізуємо їх розподіл на основі даних табл. 2.1.

Таблиця 2.1. Аналіз розподілу функції з управління адаптацією та соціалізацією працівників ТОВ НВФ «Адвісмаш»

№ з/п	Функції з управління адаптацією та соціалізацією	Інспектор по кадрах	Лінійні керівники
1.	Аналіз цілей, проблем, очікувань нових працівників	+	
2.	Прогноз стабільності поведінки нових працівників	+	+
3.	Введення нових працівників в колектив		+
4.	Розробка та реалізація програм адаптації та соціалізації працівників підприємства		
5.	Контроль реалізації програм адаптації та соціалізації працівника		
6.	Ліквідація причин конфліктних ситуацій або невдоволення працівників	+/-	+/-
7.	Узагальнення матеріалів про хід процесів адаптації та соціалізації працівників організації	+/-	

Примітка. Складено автором на основі власних спостережень

Отже, функціональний аналіз закріплення процесів управління адаптацією та соціалізацією працівників підприємства засвідчив, що функції виконуються частково. Так, на підприємстві взагалі не розробляється і не затверджується програма адаптації та соціалізації працівників, а тому і не здійснюється контроль її реалізації. Щодо управління конфліктними ситуаціями, то відділ кадрів та лінійні керівники втручаються у перебіг конфліктів лише тоді, коли вона набувають явної гіпертрофованої форми і потребують негайного вирішення. У випадку прихованих конфліктів або наявності внутрішніх суперечностей у особи посадові особи застосовують стиль «невтручання». Аналіз процесів адаптації здійснюється інспектором по

кадрах лише для новоприйнятих працівників, однак, соціалізація та адаптація працівників при внутрішніх переміщеннях не контролюється.

В процесі власних спостережень нами з'ясовано, що процес адаптації нових співробітників у ТОВ НВФ «Адвісмаш» проводиться безпосереднім керівником нового працівника, контролюється та при необхідності коригується інспектором по кадрах. Основною метою адаптації нових співробітників є ефективне пристосування нового члена команди до активних процесів, що відбуваються в ТОВ НВФ «Адвісмаш» та отримання лояльного працівника з акцентом на необхідні для успішної роботи навички та знання. Підставою для здійснення процедури адаптації нового працівника є прийняття позитивного рішення про прийом кандидата на роботу.

Як правило, нових працівників на роботу приймають з випробувальним терміном. Безпосередній керівник розробляє план роботи на випробувальний термін для нового працівника та критерії його проходження. Нового працівника ознайомлюють з планом та критеріями його успішного проходження, на початку виконання його службових обов'язків. При якісному виконанні завдань випробувального терміну лінійний керівник ставить до відома інспектора по кадрах про результати роботи працівника. Наприкінці першого (в середині другого) місяця роботи керівник проводить вивчення думки співробітників про працівника (соціометрія) для оцінки успішності проходження випробувального терміну та адаптації в ТОВ НВФ «Адвісмаш». Адаптація нового працівника вважається успішною, якщо він засвоїв організаційну структуру, принципи та систему управління в ТОВ НВФ «Адвісмаш», дотримується правил внутрішнього трудового розпорядку ТОВ НВФ «Адвісмаш» та норм дисципліни праці, поділяє та дотримується корпоративної культури ТОВ НВФ «Адвісмаш».

Процес адаптації персоналу на посадах менеджерів середньої ланки ТОВ НВФ «Адвісмаш» відбувається в шість етапів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Етапи адаптації персоналу на посадах менеджерів середньої ланки ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Етап	Зміст етапу адаптації персоналу
I	Відбувається зустріч у відділі УП ТОВ НВФ «Адвісмаш», оформлення документів, ознайомлення зі структурою підприємства та підрозділами, особливостями взаємодії, посадовою інструкцією. Виконавцями на першому етапі адаптації персоналу є інспектор по кадрах та керівник підрозділу.
II	Введення в колектив, знайомство з наставником. Виконавцем на другому етапі адаптації персоналу є інспектор по кадрах.
III	Відбувається складання плану роботи на випробувальний термін. Виконавцем виступає безпосередній керівник. План роботи на випробувальний термін, який складається на ТОВ НВФ «Адвісмаш» представлений у Додатку В.
IV	Ознайомча екскурсія по підприємству. Виконавці: інспектор по кадрах, безпосередній керівник.
V	Контроль ходу випробувального терміну, вивчення думки співробітників про працівника. Виконавці: керівник підрозділу, інспектор по кадрах. Документ, що складається: соціометрія.
VI	Закінчення випробувального терміну, оцінка працівника. Виконавці: інспектор по кадрах. Заповнюється бланк оцінки працівника (Додаток Г).

Примітка. Складено автором на основі власних досліджень

Для виявлення проблем адаптації персоналу нами було проведено опитування працівників ТОВ НВФ «Адвісмаш» за допомогою розробленої анкети (Додаток Д). Дослідження проводилося в лютому 2020 р. Обстежено 40 осіб, які мають стаж на ТОВ НВФ «Адвісмаш» не більше 3-х років, у т.ч. 17 осіб зі стажем до 1-го року, 15 осіб зі стажем від 1 до 2 років та 8 осіб зі стажем від 2 до 3 років.

За даними рис. 2.2 ми бачимо, що основна тривалість адаптації серед робітників та службовців триває до трьох місяців – 57% та 65% відповідно. Таким чином, більшість працівників проходять період адаптації відповідно до встановлених термінів. Але слід відзначити, що існує певний відсоток робітників (21%) та службовців (14%), термін адаптації яких більший за шість місяців.

Також нами виявлено думку працівників ТОВ НВФ «Адвісмаш» про причини складності адаптації: «сприйняття колективом», «умови праці», «професійні обов'язки» або «побутові умови», рис. 2.3.

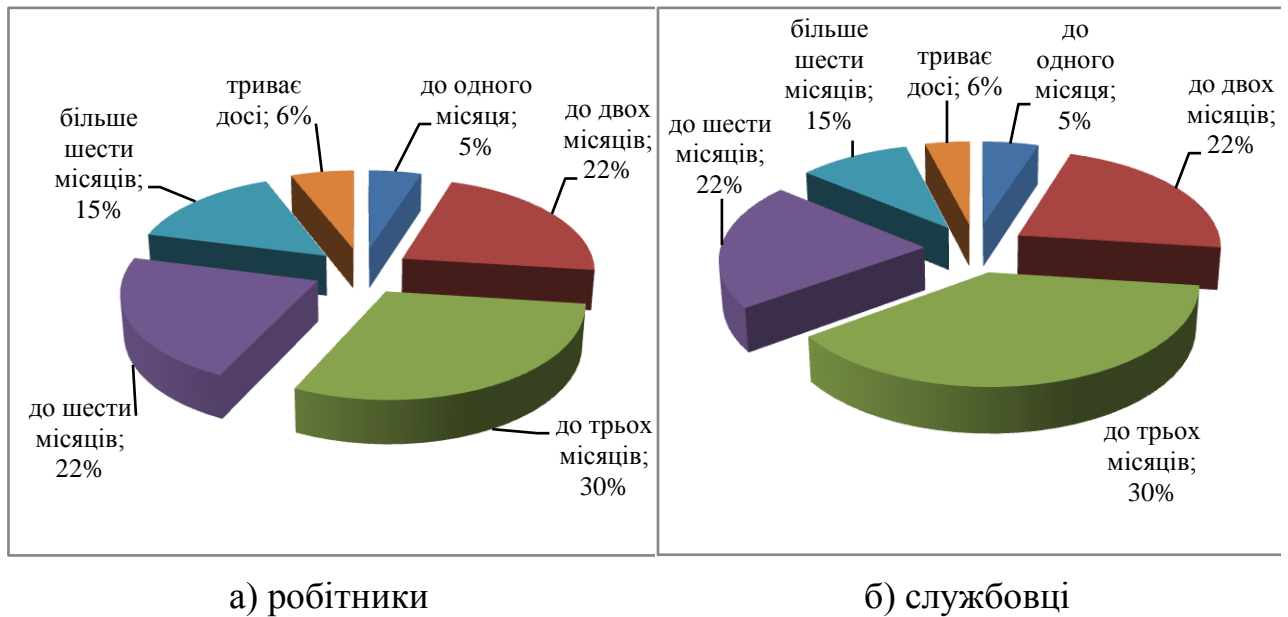


Рисунок 2.2. – Думка респондентів ТОВ НВФ «Адвісмаш» про тривалість їх адаптації

Примітка. Складено автором на основі проведеного опитування

З'ясувалося, що найскладніше для новачків ТОВ НВФ «Адвісмаш» - це адаптуватись до колективу, тобто пройти процес соціалізації (50% відповідей) та звикнути до виконання професійних обов'язків (35%).

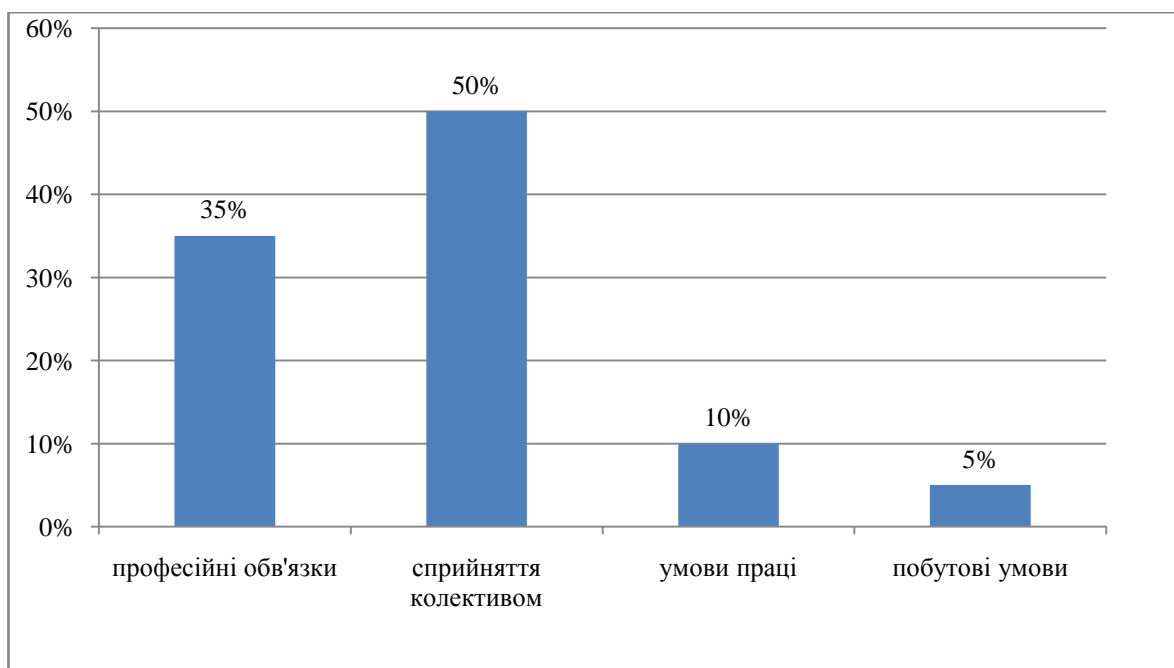


Рисунок 2.3. – Думка респондентів ТОВ НВФ «Адвісмаш» про причини складності адаптації

Примітка. Складено автором на основі проведеного опитування

Також виявлено основні перешкоди для швидкої адаптації працівників ТОВ НВФ «Адвісмаш» (рис. 2.4). З'ясувалося, що більшості респондентів – 23 особам (58%) підтримку в процесі адаптації ніхто не здійснював.

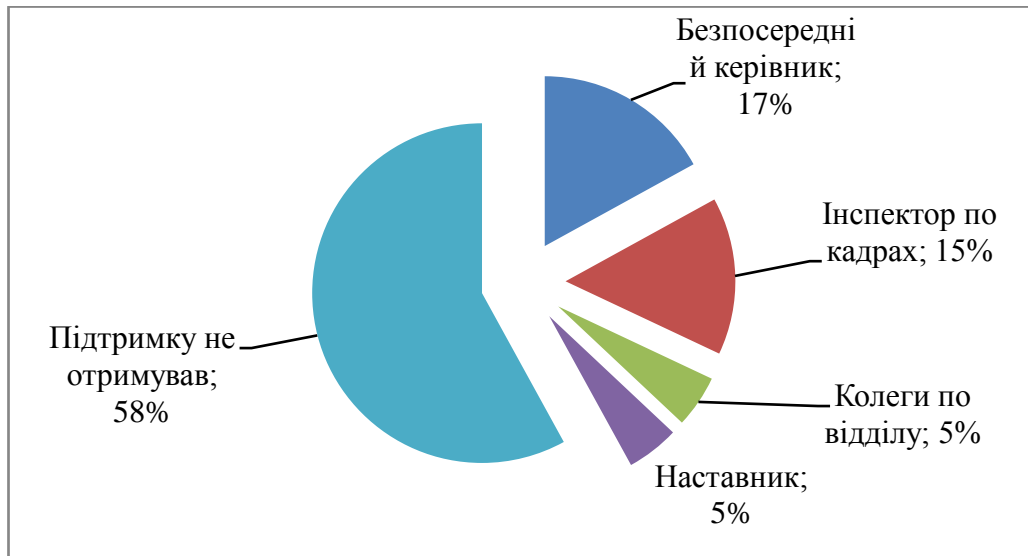


Рисунок 2.4. – Думка респондентів ТОВ НВФ «Адвісмаш» про перешкоди адаптації

Примітка. Складено автором на основі проведеного опитування

На думку респондентів, рис. 2.5, основними перешкодами до швидкої адаптації на ТОВ НВФ «Адвісмаш» є:

- відсутність необхідної інформації про організацію (30%) – 11 опитаних;
- відсутність допомоги з боку колег по роботі (20%) – 8 опитаних;
- відсутність допомоги з боку безпосереднього керівника (15%) – 7 опитаних;
- відсутність чітко прописаних професійних обов'язків (13%) – 6 працівників;
- напружена робота (12%) – 5 опитаних та недружнє ставлення колективу (10%) – 4 особи.

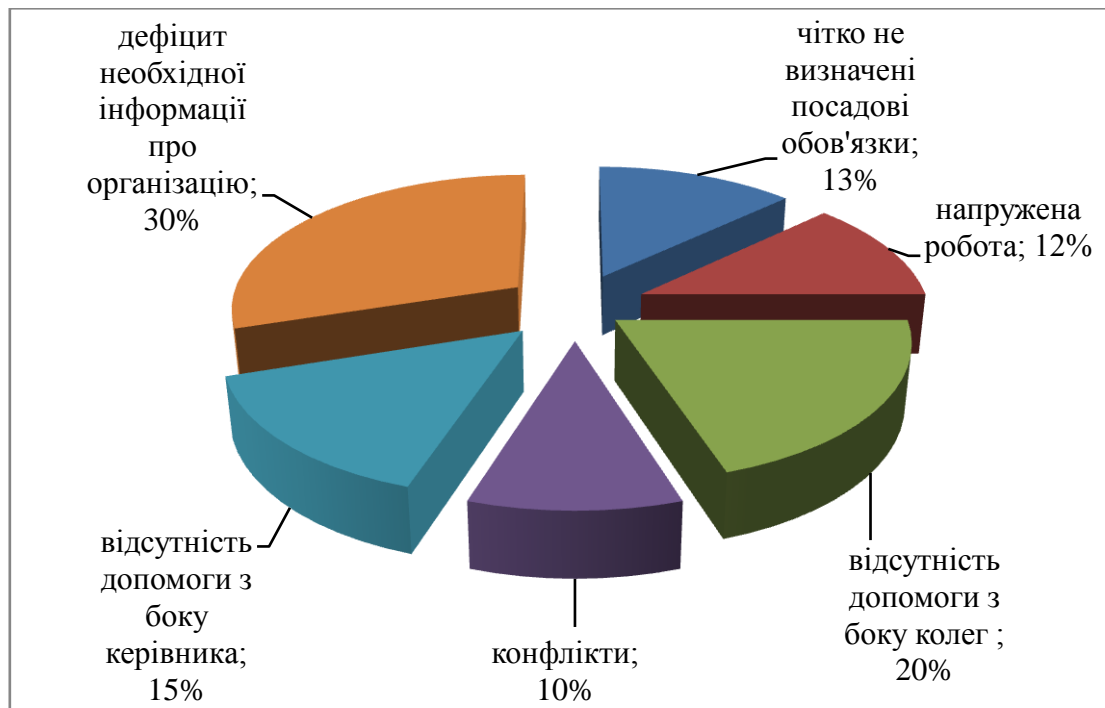


Рисунок 2.5. – Думка респондентів ТОВ НВФ «Адвісмаш» про перешкоди до швидкої адаптації працівників

Примітка. Складено автором на основі проведеного опитування

Далі в процесі опитування працівників було виявлено, що більше половини працівників (54%) – 22 особи для освоєння на робочому місці, запам'ятовування розташування підрозділів компанії необхідно було два тижні. Отримання повної інформації, необхідної для ефективної роботи у (37%) - 15 опитуваних та отримання ефективного зворотного зв'язку від наставника і керівника у (28%) - 11 опитаних відбулось лише протягом першого місяця роботи. Зниження рівня невизначеності і занепокоєння у (34%) - 14 опитаних відбулося лише на протягом першого року праці, освоєння основних норм корпоративної культури та правил поведінки у (32%) – 12 опитуваних відбулось протягом першого півроку праці.

Відчувати себе комфортно та частиною організації більшість працівників починають після сплину шести місяців роботи у ТОВ НВФ «Адвісмаш» (39%) – 16 опитаних працівників, приймати цілі організації, підтримувати її місію, філософію ведення справ більшість опитаних починають більш ніж за два місяці роботи в організації, відчувати підвищення задоволеності роботою і розвиток позитивного ставлення до

компанії в цілому, працівники (40%) – 17 осіб починають відчувати також пропрацювавши два місяці. Система взаємодії з колегами за думкою більшості (33%) – 13 осіб налагоджується протягом двох місяців співпраці.

Аналіз господарської діяльності ТОВ НВФ «Адвісмаш» дає можливість зробити висновок про значне підвищення ефективне управління даним господарюючим суб'єктом, що пов'язано зі зростанням прибутковості та рентабельності діяльності, приростом обсягів виробництва та реалізації продукції. Однак, в останні роки підприємство не досить активно займається оновленням основних засобів, що може у подальшому негативно відобразитись на результатах господарської діяльності. З метою подолання зазначених проблем для успішного досягнення головної мети підприємства необхідно: скоротити дебіторську заборгованість до мінімуму; покращити стан основних засобів; провести заходи щодо забезпечення раціонального використання матеріальних ресурсів. Система адаптації працівників на ТОВ НВФ «Адвісмаш» потребує вдосконалення роботи з підготовки до прийняття нового працівника та впровадження заходів, що поліпшують взаємодію в колективі, забезпечують соціально-психологічну адаптацію нових співробітників.

## **2.2. Оцінка ефективності процесів та адаптації та соціалізації працівників на підприємстві**

Кожен процес в організації повинен оцінюватися з точки зору його ефективності і соціалізація – не виняток. Оцінювати ефективність даного процесу можна, використовуючи наступні показники:

- зниження плинності кадрів;
- середній стаж роботи в організації;
- підвищення продуктивності і результативності праці;
- зростання задоволеності роботою;

– співвідношення співробітників, прийнятих на ключові посади ззовні, з тими, хто просунувся по службових сходах до цієї посади в межах організації;

– тривалість займаних працівником посад;

– рівень і темп зростання оплати праці і додаткових пільг тощо.

Перш за все проведемо аналіз забезпеченості підприємства робочою силою, за останні п'ять років. Вихідними даними для аналізу є звітні документи ТОВ НВФ «Адвісмаш», зокрема звіти про кількість працівників форма №6-ПВ за 2015-2019 рр.(табл. 2.3).

Таблиця 2.3. Структура трудових ресурсів ТОВ НВФ «Адвісмаш»

№ з/п	Категорії працівників	Роки					Темп росту 2019 р. до 2015 р., %
		2015	2016	2017	2018	2019	
1.	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб, в т.ч.	111	91	77	69	78	70,27
2.	Управлінський персонал, осіб, в т.ч.	20	15	12	12	16	80,00
2.1	керівники	9	8	7	6	6	66,67
2.2	фахівці	8	6	5	5	7	87,50
2.3	службовці	3	1	0	1	3	100,00
3.	Виробничий персонал, осіб у т.ч.	91	76	65	57	62	68,13
3.1	основні робітники	63	52	46	42	45	71,43
3.2	допоміжні робітники	28	24	19	15	17	60,71

Примітка. Розраховано автором за даними ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Особливу уваги при аналізі раціонального використання кадрів на підприємстві приділено окремим категоріям працівників. Як бачимо з табл. 2.1, чисельність всіх категорій працівників знизилась у 2019 р. порівняно із 2015 р. Так, кількість працівників управління скоротилась на 4 особи за рахунок зменшення чисельності керівників на 3 особи та фахівців на 1 особу. Виробничий персонал скоротився на 29 працівників, у т.ч. на 18 основних робітників та 11 допоміжних. В цілому скорочення за п'ять років склало майже 30% особового складу персоналу організації. Така ситуація склалась частково за рахунок придбання автоматичних ліній збирання готового

продукту, а частково з причин низького рівня оплати праці на підприємстві.

Але ж очевидно, що подібна тенденція не збережеться в майбутньому та під впливом науково-технічного прогресу відбудеться зміна чисельності і питомої ваги окремих професій та професійних груп виробничого персоналу. Чисельність інженерно-технічних працівників і фахівців збільшиться більш швидкими темпами в порівнянні із зростанням чисельності робочих при відносній стабільності питомої ваги керівників і технічних виконавців. Зростання числа цих категорій працівників обумовлене розширенням і вдосконаленням виробництва, його технічної оснащеності, зміною галузевої структури, появою робочих місць, на яких необхідна інженерна підготовка.

Проблема забезпеченості кваліфікованими робітничими кадрами підприємств, установ, організацій є важливою та актуальною і її вирішення неможливе без участі держави. В регулювання відносин між системою професійно-технічної освіти і виробництвом провідна роль належить саме їй. Відтак для розв'язання назрілих проблем потрібно розробити державну кадрову політику в Україні, спрямовану на забезпечення виробництва кваліфікованими кадрами.

Структурні зрушення в економіці України, необхідність модернізації традиційних галузей промисловості потребують істотного підвищення освітнього рівня населення, підготовки кадрів високої кваліфікації, які відповідають сучасним вимогам здатні до ефективної праці й самостійного вирішення соціально-економічних проблем.

Плинність робочої сили досить відчутно впливає на організацію виробництва, своєчасне та якісне виконання виробничої програми тощо. Тому значна роль повинна відводитись контролю за відповідністю фактичної чисельності працівників штатній або плановій (розрахованій, як відомо, згідно з обсягами виробничої програми) за такими ознаками, як професія (посада), розряд і категорія персоналу не тільки по кожному структурному підрозділу, але й по підприємству в цілому. Тобто йдеться про фактичну забезпеченість працівниками як структурних підрозділів, так і підприємства в

цілому для виконання певних обсягів виробництва.

Для аналізу руху персоналу підприємства використаємо розрахунки наведені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4. Дані про рух робочої сили ТОВ НВФ «Адвісмаш»

№ з/п	Показники	Роки					Відхилення 2019 р. від 2015 р., (+/-)
		2015	2016	2017	2018	2019	
1.	Прийнято працівників, осіб	3	4	7	15	17	14
2.	Вибуло працівників, всього, осіб, з них	10	24	21	23	8	-2
	– за власним бажанням	6	15	16	20	7	1
	– з причин скорочення штатів	2	5	3	-	-	-2
	– за порушення трудової дисципліни	2	4	2	3	1	-1
3.	Коефіцієнт обороту по прийому	0,0270	0,0440	0,0909	0,2174	0,2179	0,1909
4.	Коефіцієнт обороту по вивільненню	0,0901	0,2637	0,2727	0,3333	0,1026	0,0125
5.	Коефіцієнт плинності кадрів	0,0721	0,2088	0,2338	0,3333	0,1026	0,0305

Примітка. Розраховано автором за даними ТОВ НВФ «Адвісмаш»

З даних таблиці 2.4 видно, що за 2019 р. на підприємство була прийнято 17 осіб. Протягом року було звільнено 8 осіб, що на 2 особи менше показника 2015 р. Проведені у таблиці розрахунки коефіцієнтів свідчать про значну плинність кадрів на підприємстві, що є досить негативною тенденцією. Так за останній рік особовий склад організації оновився на 21,79%, позбувшись шляхом вивільнення 10,26% від загальної чисельності працюючих. Такі цифри свідчать про нестабільність колективу організації. Для того, щоб вирішити проблему надлишкової плинності необхідно виявити причини звільнення персоналу та усунути їх. Також необхідно відмітити, що плинність кадрів зросла на 3% порівняно із 2015 р., що в цілому є негативним явищем у сфері управління персоналом.

Для аналізу процесів адаптації та соціалізації, необхідно мати дані, які б характеризували в різних аспектах працівників, яких бракує підприємству. Ці дані, з одного боку, слугували б основою при формуванні для центру

зайнятості заявки на потребу працівників підприємству, а з другого – допомогли здійснювати контроль за фактичним виконанням цих заявок зазначеним центром.

Тому метою складання вихідних відомостей є отримання для аналізу даних, які б характеризували в різних аспектах забезпеченість структурних підрозділів і підприємства в цілому працівниками з необхідною кваліфікацією тощо. З метою визначення показника укомплектованості кадрами були проаналізовані зведені відомості щодо професійної структури штатного персоналу ТОВ НВФ «Адвісмаш» та отримані наступні дані (рис. 2.6.).

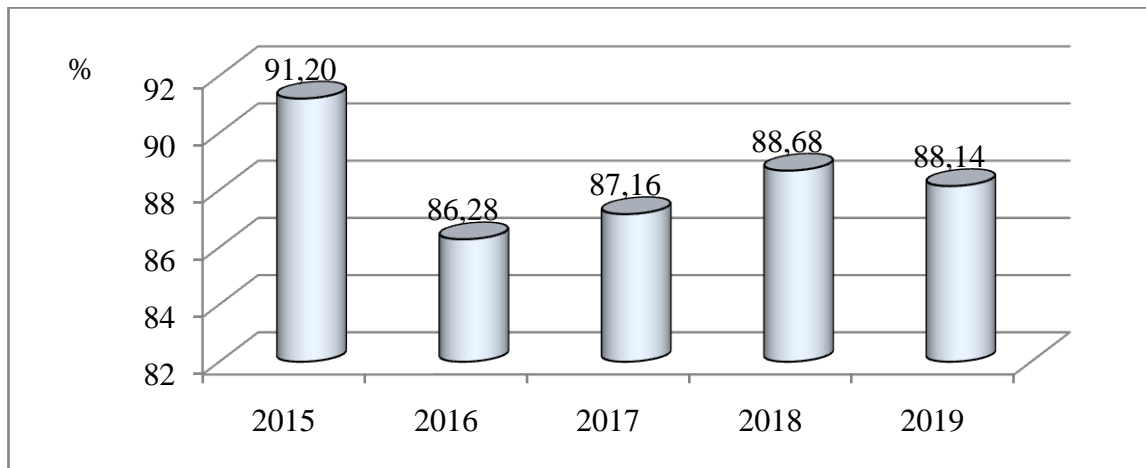


Рисунок 2.6. – Рівень укомплектованості кадрами ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Примітка. Складено автором за даними ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Як видно з даних рис. 2.6. стовідсоткової укомплектованості не спостерігалось в жодному з періодів. Найбільший відсоток укомплектованості був у 2015 (91,2%) і це досить непоганий показник. В інших періодах він не перевищував позначки 88,68%, а в 2019 р. становив 88,14%, що на 3,06% менше рівня 2015 р., що безумовно, свідчить про дефіцит кадрів, особливо робітничих професій (термісти, слюсарі, фрезерувальники, токарі).

Для детальнішого аналізу процесів адаптації і соціалізації ТОВ НВФ «Адвісмаш» потрібно дослідити ефективність використання робочого часу працівників, і визначити непродуктивні втрати часу, що можливе за

рахунок аналізу фонду робочого часу (табл. 2.5).

Таблиця 2.5. Аналіз фонду робочого часу ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Показники	Роки					Відхилення 2019 р. від 2015 р., (+/-)
	2015	2016	2017	2018	2019	
Фонд робочого часу, всього	207792	167731	152784	143327	156686	-51106
Відпрацьовано часу, всього в т.ч.:	162078	119089	125968	120395	133183	-28894
– 1 працівником	1460	1309	1636	1745	1707	247
Невідпрацьовано часу, всього	45714	48642	26816	22932	23503	-22211
в т.ч.:						
– щорічні відпустки;	21312	17472	11592	13248	14976	-6336
– тимчасова непрацездатність;	7587	5148	3762	3798	4201	-3386
– простої;	4588	2487	9358	3112	2489	-2099
– прогули;	-	-	-	-	-	-
– інші причини.	12227	23535	2104	2774	1837	-10390

Примітка. Розраховано автором за даними ТОВ НВФ «Адвісмаш»

З таблиці видно, що за 2015-2019 рр. кількість відпрацьованих одним працівником днів та годин за 1 рік збільшилась на 247 год., проте загальний фонд робочого часу скоротився на 28894 год. за рахунок зменшення тривалості відпрацьованого часу на 28894 год.

В той же час існує певна позитивна тенденція, оскільки невідпрацьований час зменшився на 22211 год., що сталося за рахунок скорочення тривалості щорічних відпусток, годин тимчасової непрацездатності, простоїв та втрат часу інших причин. Однак слід відзначити, що за п'ять років час відпрацьований одним працівником зріс на 247 год. На рік, що свідчить про підвищення ефективності використання персоналу організації.

Аналізу фонду робочого часу приділена значна увага при дослідженні процесів адаптації і соціалізації. Пояснюється це ефективністю використання робочого часу кожного працівника. Головною метою забезпечення успішної адаптації працівника повинне бути виконання принципу постійної

продуктивної зайнятості кожного працівника, тобто весь час перебування працівника на підприємстві повинен бути витрачений на виконання посадових обов'язків та виробничих завдань з урахуванням, звичайно, внутрішньозмінних перерв на відпочинок та особисті потреби. Якщо ж час витрачається працівником неефективно та наявні простой в роботі, викликані порушенням технології та організації виробництва, порушенням дисципліни та правил внутрішнього трудового розпорядку, то такий працівник вважається потенційним кандидатом на вивільнення і вважається таким, що успішно не пройшов адаптацію.

Одним із показників визначення ефективності адаптації є продуктивність праці. Продуктивності праці приділяється значна увага на рівні організацій всіх сфер діяльності як одному з найважливіших показників ефективності, який характеризує рівень раціонального використання ресурсів і використовується для внутрішнього аналізу і планування ефективної господарської діяльності підприємства. Наслідки підвищення продуктивності праці для окремих підприємств і суспільства в цілому різні, але ж головних наслідками підвищення продуктивності праці з точки зору адаптації і соціалізації є зростання задоволеності працею, а звідси і самомотивація працівників, та закріплення персоналу в організації. Зниження ж продуктивності призводить до зворотного ефекту. Аналізуючи продуктивність праці існує варіант оцінки по-перше, ефективності використання робочого часу працівників, а по-друге, інтенсивності та напруженості праці та виробничого процесу. Тому наступним кроком в аналізі системи кадрової безпеки підприємства є проведення аналізу продуктивності праці та трудомісткості продукції ТОВ НВФ «Адвісмаш» в табл. 2.6.

Аналізуючи дані табл. 2.6, необхідно відмітити абсолютну нестабільність за показником «продуктивність праці». Так у 2016 р. вона впала на 8% порівняно із 2015 р., натомість у 2017 р. – зросла майже удвічі, в подальшому демонструючи перманентне зростання аж до 2019 р.

Таблиця 2.6. Аналіз продуктивності праці, трудомісткості продукції та оплати праці ТОВ НВФ «Адвісмаш»

№ з/п	Показники	Роки					Відхилення 2019 р. від 2015 р., (+/-)
		2015	2016	2017	2018	2019	
1.	Продуктивність праці одного працівника, тис. грн./особу	191,73	176,47	373,70	448,64	612,24	420,51
2.	Темп росту продуктивності праці, %	-	92,04	211,76	120,05	136,47	-
3.	Трудомісткість продукції, год./тис. грн.	9,76	10,44	5,31	4,63	3,28	-6,48
4.	Темп росту трудомісткості продукції, %	-	106,97	50,83	87,20	70,87	-
5.	Середньорічна заробітна плата працівника, тис.грн./особу	26,49	43,66	48,01	64,11	67,64	41,15
6.	Темп росту оплати праці персоналу, %	-	164,80	109,97	133,53	105,51	-

Примітка. Розраховано автором за даними ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Натомість трудомісткість продукції має спадний характер, що підтверджує зниження витрат часу на виготовлення одиниці продукції. Найбільший спад трудомісткості спостерігався у 2017 р. і тенденція її зниження продовжувалась і до 2019 р. Середньорічна оплата праці має тенденцію до зростання протягом усього періоду. Так, величина зарплати на одного працівника за рік зросла на 41,15 тис. грн. і становила 67,64 тис. грн. Однак порівняння темпів росту оплати праці і продуктивності праці свідчить, що лише у 2017 р. та 2019 р. зберігалась умова ефективного використання персоналу: темпи росту продуктивності праці мають перевищувати темпи росту оплати праці.

Аналізуючи ефективність адаптації то соціалізації працівників слід проаналізувати і показники оплати праці. Розмір отриманої працівниками заробітної плати є визначальним критерієм успішної адаптації та соціалізації працівників підприємства, особливо в кризовий період, коли на перший план виходить саме матеріальна винагорода у порівнянні з нематеріальними

стимулами. Тому при дослідженні ефективності адаптації обов'язково необхідно провести аналіз складу фонду оплати праці (табл. 2.7).

Таблиця 2.7. Аналіз фонду оплати праці ТОВ НВФ «Адвісмаш»

№ з/п	Показники	Роки					Відхилення 2019 р. до 2015 р.	
		2015	2016	2017	2018	2019	в абс. вираж.	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Фонд оплати праці, всього, тис.грн.	2940,6	3973,0	3696,8	4423,4	5275,8	2335,2	79,4
2.	Фонд основної заробітної плати, тис.грн.	1921,7	2348,0	2372,0	2689,0	3344,9	1423,2	74,1
	у % до фонду оплати праці	65,35	59,10	64,16	60,79	63,40	-1,95	-
3.	Фонд додаткової заробітної плати, всього, тис.грн. у тому числі:	1010,4	1615,9	1313,5	1719,9	1915,1	904,7	89,5
	–надбавки та доплати	21,2	24,1	28,4	36,2	42,1	20,9	98,4
	–премії та винагороди	832,0	1479,4	1037,6	764,5	1502,8	670,8	80,6
	–виплати внаслідок зростання споживчих цін	157,2	112,4	247,5	396,9	370,2	213,0	135,5
	у % до фонду оплати праці	34,36	40,67	35,53	38,88	36,30	1,94	
4.	Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього, тис.грн. у тому числі:	8,5	9,1	11,3	14,5	15,8	7,3	85,9
	–матеріальна допомога	8,5	9,1	11,3	14,5	15,8	7,3	85,9
	–соціальні пільги							
	у % до фонду оплати праці	0,29	0,23	0,31	0,33	0,30	0,01	

Примітка. Розраховано автором на основі даних ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Якщо поглянути на дані, які представлені в табл. 2.10, то можна зробити висновок, що фонд основної заробітної плати складає 63,4% фонду оплати праці в цілому та за останніх три роки зріс на 1423,2 тис. грн. або на 74,1%. Фонд додаткової заробітної плати становить відповідно 36,3% фонду

оплати праці і зріс на 904,7 тис. грн. за рахунок приросту надбавок та доплат на 20,9 тис. грн., премій та винагород на 670,8 тис. грн. та виплат внаслідок зростання споживчих цін на 213 тис. грн. Найбільшу тенденцію до зростання має стаття премій та винагород, яка за п'ять років збільшилась на 80,6%. Незначну частку – лише 0,3% мають в фонді оплати праці заохочувальні та компенсаційні виплати.

Таким чином, аналіз структури фонду заробітної плати свідчить про значну увагу з боку керівництва до матеріального заохочення працівників організації. Отже вирішення питань ефективної адаптації працівників організації може бути реалізовано на основі успішно організованої соціалізації працівників. Успішна соціалізація може виражатися як в досягненні більш високого посадового становища, професійного вдосконалення, зростання зарплати, формуванні здатності швидко адаптуватися до мінливих умов посади, роботи, так і в скороченні часових, трудових та інших пов'язаних з цим витрат.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ АДАПТАЦІЇ ТА СОЦІАЛІЗАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Удосконалення системи адаптації працівників підприємства

На сонові проведеного аналізу було встановлено, що на підприємстві по суті відсутня цілеспрямована діяльність щодо адаптації та соціалізації працівників. Тому необхідним є впровадження комплексу заходів щодо розробки та впровадження програм адаптації та соціалізації працівників підприємства. Результатом такої діяльності має стати повноцінне включення персоналу в новий організаційний простір, швидке сприйняття новоприйнятими або новопризначеними працівниками організаційного оточення, усвідомлення своєї професійної ролі та професійних прав і обов'язків. Це в загальному підсумку має створити передумови для зниження плинності кадрів і загального підвищення ефективності діяльності.

На основі аналізу наукової літератури ми пропонуємо виділяти такі нами етапи процедури адаптації персоналу (рис. 3.1).

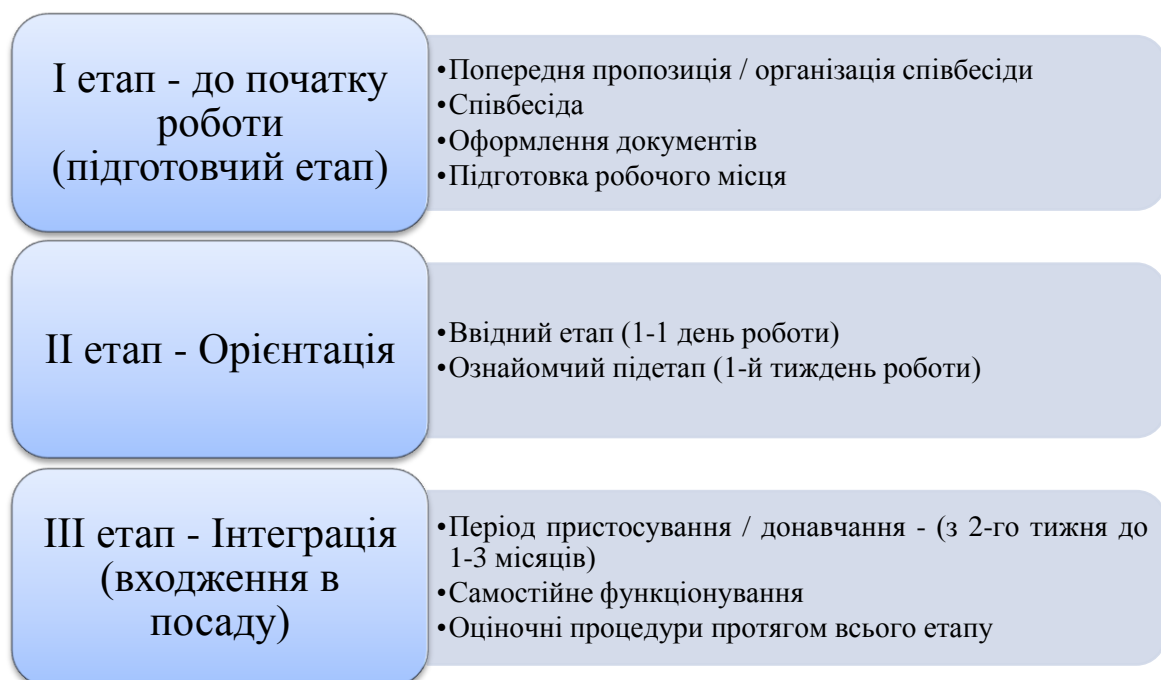


Рисунок 3.1 – Етапи процедури адаптації персоналу на підприємстві  
Примітка. Узагальнено автором на основі джерел [5]

Опишемо більш детально зміст кожного з етапів процедури. Отже перший етап триває ще до початку фактичної роботи працівника в організації і включає такі організаційні процедури:

- ідентифікація рівня підготовленості потенційного працівника до роботи в ТОВ НВФ «Адвісмаш» (визначається досвід попередньої професійної діяльності за фахом, або відсутність. Якщо потенційний працівник виконував аналогічну роботу раніше – строк його адаптації буде мінімальним);

- оснащення робочого місця новоприйнятого працівника (забезпечення роботи обладнання, наявність персонального робочого простору, інформаційне забезпечення виконання роботи);

- розробка адаптаційного листа – плану роботи на адаптаційний період.

Отже, особливе місце в процедурі адаптації персоналу відводиться адаптаційному листу. Адаптаційний лист - це документ, який готується до приходу співробітника, в який включено ті заходи, які є необхідні для успішного проходження адаптації [75, р. 95].

При розробці адаптаційного листа ми дослідили практику зарубіжних компаній і на основі цього визначили наступну його структуру:

- 1) профіль співробітника;
- 2) графік навчання;
- 3) практичні завдання;
- 4) результати за підсумками адаптаційного періоду.

Зразок адаптаційного листа для працівників ТОВ НВФ «Адвісмаш» ми навели в додатку Е.

Наступний етап – ознайомчий, який з першого дня і протягом першого тижня роботи на підприємстві. Протягом цього періоду працівник повинен отримати максимум інформації про організацію, її структуру, взаємозв'язки між підрозділами тощо. Однак інформація повинна бути чітко розмежовані в

часі, щоб не перенаситити новачка новими відомостями. У зв'язку з цим рекомендуємо скласти орієнтовний графік інформаційних повідомлень для новоприйнятого працівника. Так, протягом першого дня ми пропонуємо ознайомити працівника із новим робочим місцем та вручити йому пам'ятку співробітника, де міститиметься інформація про підприємство, структуру, контактні телефони підрозділів тощо.

На 2-3 день роботи рекомендуємо продемонструвати рекламний фільм про ТОВ НВФ «Адвісмаш», де описуватиметься історія створення, напрямки діяльності, партнери, споживачі, буде представлено керівництво підприємства.

На 4 день роботи бажано провести особисте знайомство новоприйнятого працівника із керівництвом підприємства для підвищення його особистісного сприйняття в організаційному середовищі.

Протягом 5 дня роботи вважаємо за доцільне провести невеликий командоутворюючий тренінг із працівниками підрозділу, в який прийнято працівника. Це може бути мозковий штурм, командне вирішення завдання, ситуативна гра або навіть неформальна командна робота над логотипом, рекламою, тощо. Такий тренінг в змозі провести будь-який керівник, і він не вимагатиме значних витрат часу та ресурсів. Крім того, в практиці зарубіжних компаній має місце проведення тренінгу «Ласкаво просимо», який передбачається інтерактивну або самопрезентаційну частина, що зобов'язує новоприйнятого працівника вийти із «зони комфорту» [83, р. 123].

Наступним і найбільш тривалим у програмі адаптації персоналу є третій етап, який має назву інтеграційного або входження в посаду [1, с. 204]. На цьому етапі працівник має отримати максимум допомоги в адаптації до нових професійних умов діяльності. Беззаперечно саме цьому етапі актуалізується роль наставника, який пояснює та демонструє різні аспекти роботи та спрямовує діяльність новоприйнятого працівника. Про вибір моделей наставництва та результативність його застосування буде йтися у п. 3.2 роботи.

На основі проведеного дослідження для удосконалення системи адаптації співробітників ТОВ НВФ «Адвісмаш» нами опрацьовано ряд заходів для удосконалення процесів адаптації то соціалізації працівників підприємства. На основі зарубіжного досвіду нами систематизовано підходи до удосконалення процесу адаптації (табл. 3.1)

Таблиця 3.1. Узагальнений зарубіжний досвід систем адаптації персоналу на європейських підприємствах

Підприємство	Особливості системи адаптації працівників
«Lafarge» - Франція	<ul style="list-style-type: none"> <li>– підготовка буклетів з необхідною інформацією для введення працівника в організацію;</li> <li>– обов'язкова для кожного новачка чотирьохгодинна процедура орієнтації;</li> <li>– традиційний обід з вищестоящими керівниками.</li> </ul>
«Heidelberg Cement» - Німеччина	<ul style="list-style-type: none"> <li>– проведення орієнтаційної бесіди;</li> <li>– проведення ознайомчої екскурсії по цехам та адміністративним будівлям;</li> <li>– призначення наставника, якщо досвід роботи в даній сфері невеликий.</li> </ul>
«Сіпрог» - Португалія	<ul style="list-style-type: none"> <li>– за кожним новачком на час адаптації прикріплюється наставник;</li> <li>– адаптація ділиться на загальне ознайомлення з компанією та введення в професію.</li> </ul>

Примітка. Узагальнено автором

Період адаптації може тривати від декількох тижнів, місяців до 1-2 років в залежності від посади. Найважливішим етапом адаптації можна назвати період від одного до трьох місяців. За цей час новачок повинен освоїти нову діяльність, познайомитися з колективом.

Процес адаптації у ТОВ НВФ «Адвісмаш» повинен включати в себе три рівнозначних і взаємопов'язаних напрямки: організаційна адаптація; соціально-психологічна та виробнича адаптація. Нами запропоновано напрямки підвищення ефективності процесу адаптації для ТОВ НВФ «Адвісмаш», табл. 3.2.

Таблиця 3.2. Пропозиції щодо напрямків підвищення ефективності процесу адаптації у ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Напрямок процесу адаптації	Організаційна адаптація	Соціально-психологічна адаптація	Виробнича адаптація
Суть напрямку адаптації	Засвоєння писаних і «неписаних» норм і правил компанії	Введення в колектив компанії, відділу	Засвоєння своїх прямих функціональних обов'язків
Мета напрямку	Сприйняття новим співробітником цінностей, установок, принципів організації без шкоди для особистісних цінностей.	Якнайшвидше подолання співробітником невпевненості при зайнятті нового робочого місця	Засвоєння новим співробітником системи професійних знань і навичок. Ефективне їх застосування на практиці.
Необхідні дії у напрямку	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ознайомити нового співробітника з політикою компанії (місією, цілями, внутрішньо корпоративною культурою, традиціями, умовами праці, формою оплати і т.д.);</li> <li>- Ознайомити організаційною структурою, місцем, функціями і роллю нового співробітника в досягненні успіху компанією</li> <li>- Надати інформацію про співробітників, з якими буде взаємодіяти новий співробітник (роль, функції, де їх можна знайти, як зв'язатися, з яких питань звертатися)</li> <li>- Надати «писані» правила компанії (загальні інструкції, стандарти якісної роботи, правила внутрішнього розпорядку і т.д.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Представити нового співробітника керівництву компанії і безпосередньому керівництву;</li> <li>- Представити нового члена колективу співробітниками відділу;</li> <li>- Представити нового члена колективу співробітниками інших відділів, з якими він буде постійно співпрацювати;</li> <li>- Розповісти новачкові про співробітників з якими він працює: характер, захоплення, досягнення і т.д.</li> <li>- Провести неформальну процедуру входження в компанію / відділ</li> <li>- Участь нового співробітника в святкових, культурних і громадських заходах компанії.</li> <li>- Проводити тренінги з коомодноутворюючим ефектом.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Пояснити новому співробітнику основні завдання та безпосередні обов'язки;</li> <li>- Ознайомити з посадовою інструкцією та іншими робочими інструкціями;</li> <li>- Обговорити завдання і показники ефективності на період адаптації і на перспективу;</li> <li>- Провести навчання нового співробітника (вступний курс, тренінги, спостереження і т.д.)</li> <li>- Прикріпити нового співробітника до наставника і провести стажування</li> <li>- Включити в самостійну роботу.</li> </ul>

Примітка. Систематизовано автором.

З метою вдосконалення системи адаптації персоналу на підприємстві нами розроблений план адаптації співробітників ТОВ НВФ «Адвісмаш»,

(Додаток Ж). План дозволяє вибудувати всі необхідні дії по кожному напрямку в певному порядку, визначити форми їх проведення, виконавців і терміни. Це дозволяє краще організувати процес адаптації, оптимально розподілити час і відповідальність.

Як показали результати анкетування, велика частина працівників не до кінця розуміє корпоративну культуру компанії, як відбуваються виробничі процеси і т.п. Для вирішення цієї проблеми *ми пропонуємо відзняти фільм про компанію* який може містити наступну інформацію, табл. 3.3. Підготовку фільму найкраще проводити із залученням професіоналів.

Таблиця 3.3. Зміст рекламного фільму про ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Зміст рекламного фільму ТОВ НВФ «Адвісмаш»	
1	Історія створення та процеси становлення компанії
2	Характеристика продукції, що випускається
3	Корпоративне життя (цей блок зазвичай може включати відеоряд з корпоративних заходів: свят і спортивних турнірів)
4	Інтерв'ю з керівниками, ключовими працівниками
5	Оглядова екскурсія по компанії з розповіддю про діяльність різних підрозділів

Примітка. Запропоновано автором

За результатами аналізу нами були запропоновані заходи, спрямовані на вдосконалення системи адаптації у ТОВ НВФ «Адвісмаш». Реалізація кожного заходу вимагає певних економічних витрат з боку організації. Очікувані витрати представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4. Очікувані витрати на адаптацію персоналу ТОВ НВФ «Адвісмаш»

№	Характеристика витрат	Витрати, грн.
1	Друк пам'ятки співробітника, інтеграція її в сайт компанії	3000
2	Фільм про компанію	12000
3	Витрати на дружню вечерю	5000
4	Проведення тренінгів з командоутворюючим ефектом	10000
Всього:		30000

Примітка. Розраховано автором

На думку фахівця з управління персоналом ТОВ НВФ «Адвісмаш», впровадження запропонованих нами заходів щодо вдосконалення системи адаптації на ТОВ НВФ «Адвісмаш» вплине на підвищення продуктивності праці нових працівників. Так у наступному році продуктивність праці одного працівника, за нашим прогнозом, збільшиться на 1,5%. Таким чином, внаслідок запропонованих заходів в майбутньому році чисельність звільнених з причин адаптації зменшиться на 5 осіб, а обсяг виробництва зросте на 3733,4 тис. грн. При збільшенні обсягу виробництва, повинен збільшитися прибуток ТОВ НВФ «Адвісмаш». А це свідчить про окупність та прибутковість запропонованої нами системи адаптації.

Крім того, удосконалення процесу адаптації персоналу організації може мати і певний соціальний ефект, табл. 3.5.

Таблиця 3.5. Соціальний ефект від вдосконалення системи адаптації у ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Заходи	Соціальний ефект
1. Друк пам'ятки співробітника, інтеграція її в сайт компанії	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Швидке розуміння структури та культури компанії.</li> <li>– Підвищення іміджу компанії.</li> </ul>
2. Фільм про компанію	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Підвищення лояльності працівників до фірми.</li> <li>– Збільшення відкритості компанії.</li> <li>– Отримання інформації про компанію та її продукцію.</li> </ul>
3. Премія наставнику (якщо новачок залишився працювати в компанії після адаптаційного періоду)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Стимулювання до саморозвитку та самоосвіти працівників.</li> <li>– Залучення працівників до участі в житті компанії.</li> </ul>
4. Проведення дружньої вечері	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Збільшення рівня довіри працівників до керівництва.</li> <li>– Покращення неформальних стосунків.</li> <li>– Покращення психологічного клімату у колективі.</li> </ul>
5. Проведення тренінгів командоутворюючим ефектом	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Налагодження взаємодії новачків з колегами.</li> <li>– Зменшення напруги в колективі.</li> <li>– Покращення соціально-психологічного клімату.</li> </ul>

Примітка. Складено автором.

Таким чином, запропоновані нами заходи позитивно вплинуть на підсумки адаптації, які призведуть, до зменшення плинності персоналу, зростання обсягів виробництва та взагалі вплинуть на мікроклімат в колективі, задоволеність та лояльність персоналу до підприємства, що у цілому позначиться на результатах його діяльності.

### **3.2. Впровадження наставництва на підприємстві як інструменту адаптації та соціалізації персоналу**

Дослідження практики розвитку персоналу у вітчизняних компаніях [2; 44; 57; 61] показують, що успішні організації розглядають наставництво як стратегічно значущий елемент системи розвитку персоналу, висуваючи на перший план завдання формування унікальних знань, навичок і компетенцій співробітників, розвитку їх потенціалу, формування поведінкових моделей, відповідних цілям розвитку організації, підвищення залученості та інноваційної активності персоналу. Не дивно, що наставництво стало розглядатися як ключова стратегія в управлінні багатьма організаціями [79]. Внаслідок цього змінилися самі моделі наставництва і з точки зору практики розвитку персоналу було б неправильно цього не помічати [63].

Переваги, які отримують організації, створюючи програми наставництва, очевидні. Однак недооцінка ролі і можливостей наставництва в процесах розвитку персоналу призводить до того, що багато компаній розглядають його лише як інструмент навчання новачків. На нашу думку, ця проблема пов'язана, в першу чергу, з відсутністю достатньої інформації про нові підходи до організації наставництва в сучасних організаціях. На основі аналізу публікацій та аналітичних оглядів по означеного питання [74; 76; 77; 78] нами виділені і описані нові моделі наставництва, які використовуються у зарубіжних компаніях, які можуть бути успішно реалізовані і в ТОВ НВФ «Адвісмаш». На рис. 3.1. охарактеризовано найбільш поширені в практиці моделі наставництва.

<i>Моделі наставництва</i>	<i>Суть моделі</i>	<i>Переваги використання моделі</i>
Традиційне наставництво ( <i>One-on-One Mentoring</i> - «один на один»)	Наставник, як правило, успішний і досвідчений професіонал, працює з менш досвідченим підопічним (або протеже) для поліпшення роботи, кар'єрного зростання і налагодження робочих зв'язків	<ul style="list-style-type: none"> <li>- У центрі уваги - професійний розвиток підопічного</li> <li>- Наставник передає свій досвід і технічні знання, правила і традиції відносин в організації, забезпечує конструктивний зворотний зв'язок і дає поради, як досягти успіху</li> <li>- Наставник має можливість зрозуміти і оцінити, наскільки його підопічний здатний до подальшого професійного розвитку</li> <li>- Підопічний легше і швидше засвоює нові функції, ролі, корпоративні цінності і традиції</li> </ul>
Партнерське наставництво: «Рівний -рівному» ( <i>Peer-to-peer Mentoring</i> )	Наставником є співробітник, який є рівним підопічному, але з досвідом роботи в предметній галузі, якого партнер не має	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наставник допомагає партнеру в поліпшенні виконання роботи, вибудовуванні робочих відносин і підвищенні особистої задоволеності роботою</li> <li>- Ефективний наставник слухає, збирає інформацію, забезпечує чесний і конструктивний зворотний зв'язок, створює бачення змін і мотивує партнера до дій</li> <li>- Наставник допомагає партнеру відстежувати прогрес в досягненні конкретних кар'єрних цілей</li> </ul>
Групове наставництво ( <i>Group Mentoring</i> )	Зв'язок кількох осіб з більш досвідченими колегами («Коло наставництва»)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Група наставників радить підопічним, як діяти для досягнення своїх цілей, усунути або вирішити проблеми в роботі, допомагає орієнтуватися в організаційній політиці і надає рекомендації для висування інноваційних ідей</li> <li>- Група наставників може надати пропозиції для розвитку кар'єри, організувати доступ до експертів з конкретних питань і ідей про те, як вирішити складні ситуації</li> </ul>
Флеш-наставництво ( <i>Flash Mentoring</i> )	Наставництво через одноразові зустрічі або обговорення	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Допомагає підопічним вчитися, звертаючись за допомогою до більш досвідченого співробітника</li> <li>- флеш-наставники зазвичай надають цінні знання та досвід роботи, але в дуже обмеженому часовому інтервалі</li> <li>- Темі для флеш-наставництва широкі, починаючи від обговорення кар'єрних цілей, конкретних порад, виділення додаткових ресурсів або залучення окремих експертів</li> </ul>
Швидкісне наставництво ( <i>Speed Mentoring</i> )	Забезпечує місце зустрічі для учасників, щоб допомогти побудувати відносини рівного наставництва	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Швидкісне наставництво сприяє розвитку відносин наставництва, надаючи майданчик для знайомства декількох співробітників</li> <li>- Це багаторівневий підхід до організації мережі професіоналів і побудови відносин, який допомагає учасникам швидко визначити людей із спільними цілями і взаємними інтересами</li> </ul>
Реверсивне наставництво ( <i>Reverse Mentoring</i> )	Професіонал молодшого віку стає наставником досвідченого співробітника з питань нових тенденцій, технологій тощо	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Крім загальних переваг, реверсивне наставництво допомагає встановити взаєморозуміння між різними поколіннями співробітників</li> <li>- Обидві сторони цієї форми наставництва змушені вийти із зони комфорту і навчитися думати, працювати і навчатися по-новому, толерантно сприймаючи соціальні, вікові та комунікативні особливості один одного</li> </ul>
Віртуальне наставництво ( <i>Virtual Mentoring</i> )	Поради та рекомендації наставником надаються в режимі онлайн	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Співробітник самостійно звертається до наставника за порадою або ресурсами, коли це потрібно</li> <li>- Цей вид наставництва може включати в себе кілька наставників, які перебувають за межами підрозділу і зовнішніх мереж</li> <li>- Віртуальне наставництво забезпечує підтримку продуктивності і передачу неформалізованих знань</li> </ul>

Рисунок 3.1 – Характеристика моделей наставництва

Примітка. Узагальнено автором на основі [76-78]

Традиційна модель наставництва (або наставництво «один на один») - це взаємодія між більш досвідченим фахівцем і співробітником-початківцем протягом певного періоду часу (3-6-9-12 місяців). Зазвичай проводиться відбір наставника і його підопічного за певними критеріями: досвід, навички, особистісні характеристики та ін. Як правило, між наставником і підопічним встановлюються тісні особисті відносини, які допомагають забезпечити зацікавлений індивідуальний підхід до співробітника, створюючи комфортну обстановку для його розвитку. Наставник може оперативно реагувати на відхилення в ході підготовки, заохочувати досягнення. Практика показує, що програми розвитку молодих співробітників з високим потенціалом в поєднанні з такою моделлю наставництва не тільки дозволяють більш повно розкрити їх здібності, а й сприяють утриманню і закріпленню майбутніх лідерів компанії.

Різновидом цієї моделі є ситуаційне наставництво (Situational Mentoring), що припускає надання наставником необхідної допомоги щоразу, коли підопічний потребує вказівок і рекомендацій. Як правило, роль наставника полягає в тому, щоб забезпечити негайне реагування на ту чи іншу ситуацію, значиму для його підопічного. Разом з тим, не можна залишати поза увагою, що наставник, за визначенням займає більш високе становище, і його підопічний може відчувати труднощі у налагодженні взаємин через відмінності в статусі і приналежності до різних поколінь. Крім того, нерідко наставники сприймають підопічного як конкурента, якщо мова йде про кар'єрний розвиток.

Частково ці бар'єри можуть бути подолані, коли обидва учасники програми наставництва знаходяться в подібному становищі, як в моделі партнерського наставництва (Peer Mentoring). Ця модель може бути реалізована в двох формах. Перший варіант, коли один з одним взаємодіють пари молодих співробітників, один з яких вже має невеликий досвід роботи в даній компанії і стає наставником, а інший – випускник або стажист - тільки приступає до роботи. Така модель дуже ефективна в плані залучення і

закріплення талановитої молоді в поєднанні з програмами інтеграційного навчання. Однак особистих якостей та компетентності початківця наставника для більш глибокого розвитку підопічного недостатньо, тому необхідно програму наставництва доповнювати іншими формами. Другий варіант заснований на взаємодії двох співробітників, що займають однакові позиції, при цьому наставником стає той, хто має більший досвід, володіє знаннями або навичками в певній предметній галузі, які є необхідними для іншого співробітника. Ця модель використовується, якщо підопічний був переведений з іншого підрозділу компанії, наприклад в регіональне відділення або філію.

Коли в організації немає необхідної кількості наставників, можна застосовувати групове наставництво (Group Mentoring) - модель, в якій один наставник працює з групою з 2-4-6 підопічних одночасно. Безпосереднє спілкування відбувається періодично (один або два рази на місяць). Однак слід враховувати, що дефіцит особистого спілкування може несприятливо позначитися на мотивації підопічних і, як наслідок, результати програми розвитку. Тому рекомендується поєднувати групове наставництво з іншими його формами.

Багато організацій не поспішають впроваджувати програми наставництва, справедливо вважаючи, що ця діяльність може вимагати значних витрат різноманітних організаційних ресурсів, таких, як час, місце, організація доступу до інформації і т. ін. Досвідчені співробітники, які могли б стати наставниками, не мають часу, який вони могли б витратити на підопічних без шкоди для основної роботи. Проте існують моделі наставництва, за допомогою яких можна подолати зазначені проблеми.

Короткострокове або цілествновлювальне наставництво (Short-Term or Goal-Oriented Mentoring). Наставник і підопічний зустрічаються за задалегідь узгодженим графіком для встановлення конкретних цілей, орієнтованих на певні короткострокові результати. Підопічний повинен докласти певних зусиль, щоб проявити себе в період між зустрічами і досягти

поставлених цілей.

Швидкісне наставництво (Speed Mentoring) – це одноразові зустрічі співробітників з наставником вищого рівня або фахівцем з розвитку персоналу з метою побудови взаємин з іншими людьми, які об'єднані спільними проблемами та інтересами. Такі зустрічі допомагають формулювати і встановлювати цілі індивідуального розвитку і кар'єрного зростання на основі інформації, отриманої з авторитетних джерел, обмінятися думками і особистим досвідом, а також налагодити відносини наставник-підопічний («рівний - рівному»).

Флеш-наставництво (Flash Mentoring) – це нова концепція наставництва, описана в огляді незалежного агентства з управління персоналом при Уряді США [74]. Суть полягає в наступному; співробітники, які бажають виступити в ролі наставника, повинні брати участь у короткій, не більше години, зустрічі з потенційними підопічними, в ході якої наставники можуть поділитися своїм життєвий досвідом з розбудови кар'єри і дати деякі рекомендації. Після цієї зустрічі її учасники вирішують, чи хотіли б вони продовжити відносини наставництва чи ні. Наставники і підопічні підбираються практично без критеріїв, причому останні можуть запросити резюме декількох наставників, щоб порівняти їх якості та можливості. Після того як підопічному призначається наставник, вони можуть після першої особистої зустрічі прийняти рішення про припинення відносин. Якщо обидві сторони бачать перспективу співпраці, вони приступають до реалізації програми наставництва.

Флеш-наставництво має безліч модифікацій. Стандартна сесія флеш-наставництва передбачає одноразову зустріч, особисто або за допомогою телекомунікаційних технологій, між досвідченішим (наставник) і менш досвідченим співробітником (підопічний), яка може тривати від декількох хвилин до декількох годин. Послідовне флеш-наставництво: підопічний працює з двома і більше наставниками, з кожним з яких він має серію одноразових зустрічей, наприклад щотижня протягом місяця. Швидкісне

наставництво – це різновид послідовного флеш-наставництва, коли наставники та їх підопічні зустрічаються лише на кілька хвилин, а потім, відразу ж після цього, переходять до іншого наставника/підопічного і т.д. Групове флеш-наставництво: наставник працює в парі з невеликою групою підопічних. Ця техніка може бути реалізована як групове швидкісне наставництво.

Використання інформаційно-комунікаційних технологій, таких, як відеоконференції, платформи для дистанційного навчання, розвитку та оцінки талантів, онлайн-сервіси соціальних мереж і співтовариств практиків в системі розвитку персоналу [2] природним чином вплинуло на появу віртуального наставництва (Virtual Mentoring). Дослідження учасників віртуальної програми наставництва [78], що проводилося протягом двох років, показало значні зміни в сприйнятті цінності таких програм для підопічних, які тепер більшою мірою орієнтовані на обмін знаннями, ніж на заохочення і підтримку з боку наставника. Учасники дослідження відзначили, що віртуальне наставництво, яке є частиною процесу розвитку, може допомогти побудові кар'єри, дозволяє використовувати більше навчальних ресурсів для освоєння нових знань і навичок, забезпечує постійне і творче спілкування, використання соціальних мереж для залучення інших фахівців і отримання різноманітної інформації, роблячи програму наставництва доступною для широкого кола співробітників. Така модель може застосовуватися, коли наставник і його підопічний не мають можливості часто зустрічатися особисто, але, як і для дистанційного навчання, особисте спілкування має обов'язково відбутися, щоб учасники процесу змогли спілкуватися без посередництва інтернет-технологій.

Нерідко перешкодою для впровадження наставництва в компанії стає складність відбору наставників і підопічних, що вимагає спеціально підготовлених оцінювачів, розробки профілю наставника і т.д. Але навіть якщо все це зроблено, співробітники просто не проявляють ніякої зацікавленості в участі в програмах наставництва. Саморегульоване

наставництво (Self-Directed Mentoring) має в своїй основі зовсім інший підхід. Основна відмінність даної моделі від традиційної полягає в тому, що ні наставники, ні їх підопічні не підбираються спеціально, а досвідчені співробітники добровільно висувають себе в список наставників. Очевидною перевагою цієї моделі є те, що в цей список потрапляють тільки ті, хто дійсно має бажання прийняти цю важку і відповідальну роль. При цьому співробітник, який потребує наставника, може вибирати для себе того, хто, на його думку, може надати кращу допомогу і підтримку, більш сумісний з ним. Саморегульоване наставництво, на нашу думку, може з успіхом застосовуватися як один з інструментів саморозвитку співробітників ТОВ НВФ «Адвісмаш». Ініціатива і відповідальність – це ознаки того, що наставник готовий добровільно докладати зусиль до розвитку підопічного, який, в свою чергу, стимулює наставника до саморозвитку.

Створення механізмів і культури розвитку вимагає залучення персоналу на всіх рівнях організації, незалежно від віку і стану. Однак нерідко старші співробітники відчують труднощі, коли їм доводиться освоювати нові технології та прийоми роботи, допомогти в цьому може модель реверсивного наставництва (Reverse Mentoring). Подібно до традиційного наставництва, ця модель передбачає взаємодію між двома співробітниками. При цьому досвідчений, висококваліфікований професіонал, старший за віком, досвідом або позицією, стає підопічним молодшого за цими параметрами співробітника, який вважається його наставником з питань нових тенденцій, технологій і т.д. Для багатьох організацій така модель наставництва допомагає вирішити проблему недостатньої компетентності співробітників старших вікових груп в галузі інформаційних технологій і інтернет-комунікацій, підвищити їх мотивацію і нейтралізувати побоювання з приводу свого майбутнього в організації, налагодити взаєморозуміння і дружні відносини між різними поколіннями.

І нарешті, варто сказати про командне наставництво (Team Mentoring), яке допомагає в короткі терміни здійснити підготовку найближчих

наступників керівників. Два або більше наставників працюють разом або окремо з одним або з групою підопічних, щоб допомогти їм досягти певних цілей розвитку, охоплюючи істотні практичні аспекти управлінської діяльності. Мабуть, це найскладніша в реалізації модель наставництва, але її застосування для вирішення завдань підготовки майбутніх лідерів може забезпечити кращі результати, ніж будь-яка інша. Командне наставництво може бути корисним в ситуації, коли компанія активно розширюється, наприклад відкриваючи нові філії, або існує реальна можливість втрати ключових керівників або фахівців, а кадровий резерв в компанії відсутній.

Отже, на основі опрацьованих моделей можемо зазначити, що для ТОВ НВФ «Адвісмаш» можна запропонувати одночасне запровадження декількох моделей наставництва: саморегульоване наставництво, партнерська, цілевстановлювальне та реверсивне наставництво. Слід зазначити, що наставництво має бути в організації добровільним і передбачати призначення наставником лише особи, яка дала на це згоду.

Однак, наставником не може бути будь-яка людина, а лише та, яка володіє визначеними компетенціями та має досвід роботи у певній сфері діяльності. Тому сформуємо перелік вимог до вибору наставника у ТОВ НВФ «Адвісмаш» (табл. 3.6)

Таблиця 3.6. Перелік вимог до вибору наставника у ТОВ НВФ «Адвісмаш»

№ з/п	Вимога	Критерій	Примітка
1	2	3	4
1.	Результати роботи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- виконання планових завдань</li> <li>- висока продуктивність праці</li> <li>- дотримання вимог до якості продукції</li> <li>- відсутність шлюбу і нарікань з боку керівництва</li> </ul>	Наставник повинен демонструвати стабільно високі результати роботи. Особливо це важливо для ділянок, де висока ймовірність браку, а його усунення потребує значних витрат
2.	Кваліфікація	<ul style="list-style-type: none"> <li>- досвід роботи більше 3 років</li> <li>- розряд за фахом (не нижче п'ятого для робітничих спеціальностей)</li> <li>- диплом про освіту</li> </ul>	Без досвіду роботи і необхідної кваліфікації навчити когось правильно працювати неможливо

Продовження табл. 3.6

1	2	3	4
3.	Організація роботи	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вміння організувати своє робоче місце, тримати його в належному порядку</li> <li>- дисциплінованість, акуратність</li> </ul>	Підопічний повинен навчитися утримувати робоче місце в чистоті, приходити на роботу вчасно. Якщо наставник сам не вміє дотримуватися цих правил, підопічний ніколи не зможе зрозуміти їх важливість
4.	Особисті якості та становище в колективі	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повага з боку членів колективу</li> <li>- порядність, сумлінність</li> <li>- вміння налагоджувати відносини з незнайомими людьми</li> </ul>	Співробітник повинен вибудовувати нормальні робочі відносини з колегами не тільки свого, а й інших підрозділів, допомагати іншим у вирішенні поточних питань
5.	Мотивація	<ul style="list-style-type: none"> <li>- бажання допомагати іншим у професійному розвитку</li> <li>- потреба в придбанні нового досвіду</li> <li>- прагнення до просування по кар'єрних сходах</li> <li>- зацікавленість в отриманні додаткової винагороди</li> </ul>	Людина повинна бути орієнтована на свій професійний і особистісний розвиток, а також розвиток оточуючих, зацікавлена в навчанні інших, вміти передавати накопичені знання і досвід, а також надавати учневі моральну підтримку
6.	Організаторські та педагогічні здібності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вміння налаштувати учня на необхідний результат</li> <li>- вміння навчати, говорити і слухати</li> </ul>	Чим чіткіше наставник вміє висловлювати свої думки (причому, простими і доступними словами), тим краще для учня. Крім того, наставник повинен вміти відстоювати свої переконання в конфліктних ситуаціях
7.	Знання продукції	<ul style="list-style-type: none"> <li>- знання технічної документації, номенклатури виробів</li> </ul>	Наставник повинен знати продукцію підприємства, особливості протікання всіх процесів, принципи взаємодії підрозділів і т. ін.

Примітка. Запропоновано автором

Крім того, ми вважаємо, що наставник у ТОВ НВФ «Адвісмаш» повинен вміти:

– ознайомити нового працівника з підприємством (територією, оргструктурою, прийнятими правилами поведінки, корпоративною культурою, колегами та ін.);

– ознайомити з номенклатурою продукції і вимогами до виробів, що випускаються;

– показати робоче місце, провести повний інструктаж нового співробітника по використанню машин і механізмів, обладнання, прикладних програм тощо;

– розповісти про посадові обов'язки і вимоги, що висуваються до виконавця на даному робочому місці;

– навчити новачка працювати так, щоб він міг виготовляти продукцію необхідного рівня якості та вчасно і якісно виконувати доручену йому роботу.

Однак, навряд чи працівники виявлять бажання до наставництва, якщо їх належним чином не мотивувати. Так, вважаємо за доцільне запровадити систему матеріального стимулювання наставників – 10% до посадового окладу на період наставництва та ще 5% одноразової винагороди за умови успішної адаптації. При цьому нормативний термін первинної адаптації новоприйнятого працівника рекомендуємо встановити на рівні 2 місяців, а за умови наявності у новоприйнятого працівника досвіду професійної діяльності період його адаптації пропонуємо встановити на рівні 1 місяця.

Проведемо розрахунок економічної доцільності наставництва в організації в табл. 3.7.

Таблиця 3.7. Розрахунок економічної доцільності наставництва у ТОВ НВФ «Адвісмаш»

№ з/п	Показники	Розрахунок
1	2	3
1.	Чисельність новоприйнятих працівників, у т.ч.:	17
	- які проходять первинну адаптацію	4
	- які проходять вторинну адаптацію	13
2.	Працівники, які звільнились протягом перших 2-х місяців роботи в організації	6
3.	Працівники, які успішно пройшли адаптацію	11
4.	Середня заробітна плата	5640
5.	Доплата за наставництво (враховуючи ЄСВ 22%)	$(5640*13*0,1+5640*4*0,1*2+5640*11*0,05)*1,22 = 18234,12$

Продовження табл. 3.7

1	2	3
6.	Втрати організації на пошук нових працівників	$6*300=1800$
7.	Приріст продуктивності праці на 10% за місяць внаслідок успішного наставництва	$612,24*1000/12*11*0,1=56122$
8.	Результативність наставництва	39687,88

Примітка. Розраховано автором на основі даних ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Отже, протягом 2019 р. на підприємство було прийнято 17 працівників, із них лише 4 не мали досвіду попередньої професійної діяльності. Із новопризначених осіб 6 звільнилось протягом перших 2-х місяців, отже їх адаптацію не слід вважати успішною, тому наставник надбавку в 5% не отримує. В цілому витрати на наставництво становитимуть 18,2 тис. грн. на рік., а організація на підбір нового працівника в середньому витрачає близько 300 грн. Крім того, ефектом наставництва можемо вважати зростання величини продуктивності праці нового прийнятого персоналу на 10% протягом першого місяця роботи. Таким чином результативність наставництва для ТОВ НВФ «Адвісмаш» становитиме 39,7 тис. грн.

Отже, створення програм наставництва є складним, але необхідним рішенням для сучасної організації, оскільки ефективна система розвитку персоналу має потребу в інструментах, які забезпечують інтегрований і індивідуально орієнтований підхід до формування її кадрового потенціалу. Наставники допомагають подолати розрив між теорією і практикою, доповнюючи знання, отримані підопічним під час формального навчання, практичним досвідом. Наставництво допомагає талановитим і амбітним молодим співробітникам планувати свою кар'єру, а також розробити відповідні навички та компетенції, стаючи більш самостійними, відповідальними і цілеспрямованими. Наставництво сприяє транслюванню цінностей, бачення і місії організації на всі її рівні через тісні відносини між наставником і підопічним співробітником, допомагаючи їм зрозуміти і внести необхідні зміни в індивідуальний стиль роботи і поведінку.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, магістерська робота спрямована на вирішення важливого науково-практичне завдання пов'язаного з удосконаленням управління процесами адаптації та соціалізації персоналу підприємства. Отримані узагальнюючі результати дають підстави сформулювати відповідні висновки та пропозиції, що носять теоретичне та практичне значення:

1. В результаті систематизації наукової літератури сформульовано таке визначення адаптація персоналу – динамічний, безперервний, цілісний та організований процес взаємного пристосування працівника та організації, що дозволяє забезпечити успішне «входження» працівника в організаційне середовище, засвоєння ним норм і принципів організаційної культури, усвідомлення свого місця в організаційній ієрархії та закріплення своїх професійних прав та обов'язків. Ефективна соціалізація особистості в організації означає, що новий працівник адаптувався до існуючої організаційної культури, поділяє її цінності і норми поведінки; став не тільки рівноправним і активним членом організації, а й її патріотом, опанував необхідний обсяг знань і навичок; освоїв професійну і соціальну роль; має високі показники результативності праці; відчуває справедливість своєї винагороди; визнає сприятливими умови реалізації свого потенціалу; цінує зусилля організації у вирішенні своїх проблем; усвідомлює свої обов'язки і відповідальність за вирішення організаційних проблем, пов'язує свій подальший розвиток і кар'єру з роботою в даній організації.

2. Доведено, що система адаптації персоналу підприємства - являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, які взаємодіють між собою та з іншими підсистемами управління персоналом та забезпечують успішне взаємне пристосування новоприйнятих або потенційних співробітників а також самого підприємства і має на меті забезпечення максимізації успішного функціонування новоприйнятого або потенційного працівника на основі оптимальних витрат ресурсів та у максимально скорочені терміни. Адаптація та соціалізація працівників організації відбувається у нерозривній

єдності із всіма ключовими функціями управління персоналом. Відзначено, що адаптація і соціалізація персоналу підприємства, незважаючи на різні підходи до трактування їх місця в системі управління персоналом є невід'ємними елементами процесу «входження» працівника в організацію та являють собою основу сприйняття особистістю організаційного оточення та сприйняття організацією нового працівника

3. Встановлено, що ТОВ НВФ «Адвісмаш» – це сучасне машинобудівне підприємство, яке спеціалізується на виробництві технологічного обладнання, механізованої техніки, запасних частин та іншої машинобудівної продукції. Матеріально-технічна база дозволяє виконувати металообробку, шліфувальні операції та термічну обробку деталей по другому класу точності. Аналіз основних техніко-економічних показників дозволив встановити, що за 2015 – 2019 рр. обсяг виробництва продукції збільшився у 2,2 рази, що пов'язано із підвищенням обсягів виробництва продукції за різними асортиментними позиціями, зростанням цін на продукцію підприємства. Протягом аналізованого періоду позитивну динаміку мають і показники рентабельності. Так рентабельність продажу зросла у 6,3 рази, а рентабельність витрат у 7,5 раз. Незважаючи на позитивні тенденції у функціонуванні підприємства, протягом аналізованого періоду спостерігаємо скорочення чисельності персоналу, як в цілому (на 33 особи), так і виробничого (на 29 осіб). Скорочення чисельності персоналу та зростання мінімальної оплати праці відобразилось і на динаміці фонду оплати праці. Так, працівники підприємства щомісячно отримували у 2019 р. порівняно із 2015 р. на 3428,88 грн. більше, темп приросту фонду оплати праці склав 79,41%.

4. Дослідження існуючої системи адаптації працівників ТОВ НВФ «Адвісмаш» дозволило зробити наступні висновки: процес адаптації персоналу на посадах менеджерів середньої ланки відбувається в шість етапів; відсоток звільнених серед адаптованих співробітників великий; за даними експрес-діагностики відсутня програма адаптації працівників

підприємства та не здійснюється контроль процесів адаптації та соціалізації.

З метою вивчення особливостей адаптації працівників ТОВ НВФ «Адвісмаш» нами було проведене соціологічне дослідження, в якому прийняло участь 40 осіб. Анкетування працівників виявило, що більшість працівників вважають, що період їх адаптації склав до трьох місяців; найбільш складними було «увійти в колектив»; підтримку в процесі адаптації їм ніхто не надавав. Питані також вказують, що успішному і швидкому включенню в роботу перешкождали відсутність необхідної інформації про організацію, відсутність допомоги з боку колег по роботі, відсутність допомоги з боку безпосереднього керівника; не можуть розповісти про місію, історію організації, позицію компанії в галузі, основну політику та процедури компанії. Налагодження взаємодії з колегами за думкою більшості виникає протягом двох місяців співпраці.

5. Розроблені практичні рекомендації щодо вдосконалення організації адаптації та соціалізації персоналу ТОВ НВФ «Адвісмаш» в сучасних соціально-економічних умовах. Для формування ефективної системи адаптації ми пропонуємо: при прийомі нового працівника в компанію видавати йому пам'ятку співробітника; для вирішення проблеми відсутності знань стосовно корпоративної культури, продукції, що виробляє компанія, основних виробничих процесів ми пропонуємо відзняти фільм про компанію та демонструвати його протягом першого місяця адаптації; після першого робочого дня новачка було б бажано, на нашу думку, проводити з ним дружню вечерю; швидше та якісніше адаптувати персонал допоможе проведення командоутворюючих тренінгів; розроблено адаптаційний лист працівників у ТОВ НВФ «Адвісмаш», що допоможе чітко дотримуватись строків адаптації.

6. Визначено умови до впровадження програми наставництва. Опрацьовано базові моделі наставництва, які використовуються вітчизняними та зарубіжними компаніями та визначено, що крім традиційної моделі у ТОВ НВФ «Адвісмаш» можуть використовуватись саморегульоване

наставництво, партнерське, цілевстановлювальне та реверсивне наставництво. Крім того в роботі представлено перелік вимог до вибору наставника у ТОВ НВФ «Адвісмаш», сформовано систему мотивації наставників та обґрунтовано доцільність його застосування на підприємстві. Зокрема встановлено, що за умови успішного проходження мотивації співробітниками та зростання продуктивності праці на підприємстві результативність наставництва для ТОВ НВФ «Адвісмаш» становитиме 39,7 тис. грн.

Отже, опрацьовані в роботі теоретичні положення та практичні рекомендації можуть бути використані сучасними підприємствами про розробці заходів з адаптації та соціалізації новоприйнятих працівників а також впровадженні програм наставництва..

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2004. 831 с.
2. Ахметова С. Г. Новые образовательные технологии в организации неформального обучения персонала компаний. *Креативная экономика*. 2012. № 7. С. 98-104.
3. Бурносов Н.М., Шаталова Н. И. Технология отбора и работы с резервом руководителей среднего звена: Методическое пособие для работников кадровых служб и руководителей, работающих с резервом. М.: МПС, 2002. -85 с.
4. Веснин В. Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика. М.: Проспект, 2015. 688 с.
5. Володина Н. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы. М: Эксмо, 2010. 240 с.
6. Днестрянский Г. А. Адаптация персонала. Экономика, социология, менеджмент: Федеральный образовательный портал. URL: <http://management.edu.ru/db/msg/61284.html> (дата звернення 12.04.2020 р.)
7. Дорофеева Л.И. Проблемы социализации личности в новой модели организационного поведения. *Изв. Саратов. ун-та. Нов. Сер. Сер. Экономика. Управление. Право*. 2016. Т.16, Вып. 4. С. 413 - 419.
8. Економічна енциклопедія. У 3-х томах. Т. 3 ; Редкол.: С. В. Мочерний (відп.ред.) та ін. К.: Видавничий центр «Академія», 2002. 952 с.
9. Журавлев П. В., Карташов С. А., Маусов Н. К., Одегов Ю. Г. Персонал. Словарь понятий и определений. М.: Экзамен, 1999. 512 с.
10. Захаркевич Н.П., Остапчук І.А. Соціалізація працівників як умова успішної адаптації персоналу організації. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Херсон, 28 квітня 2020 р. Херсон: Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2020. с.408-411

11. Збрицька Т.П., Савченко Е.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу. Навч. посібник. Одеса, Атлант, 2013. 427 с.
12. Звіт із праці ТОВ НВФ «Адвісмаш» за січень-грудень 2015 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2015. 2 с.
13. Звіт із праці ТОВ НВФ «Адвісмаш» за січень-грудень 2016 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2016. 2 с.
14. Звіт із праці ТОВ НВФ «Адвісмаш» за січень-грудень 2017 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2017. 2 с.
15. Звіт із праці ТОВ НВФ «Адвісмаш» за січень-грудень 2018 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2018. 2 с.
16. Звіт із праці ТОВ НВФ «Адвісмаш» за січень-грудень 2019 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2019. 2 с.
17. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2017 р.: Форма №1-П. Хмельницький, 2017. 4 с.
18. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2016 р.: Форма №1-П. Хмельницький, 2016. 4 с.
19. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2015 р.: Форма №1-П. Хмельницький, 2015. 4 с.
20. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2018 р.: Форма №1-П. Хмельницький, 2018. 4 с.
21. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2019 р.: Форма №1-П. Хмельницький, 2019. 4 с.
22. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2017 р. : Форма №2. Хмельницький, 2017. 2 с.
23. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2016 р. : Форма №2. Хмельницький, 2016. 2 с.

24. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2015 р. : Форма №2. Хмельницький, 2015. 2 с.
25. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2018 р. : Форма №2. Хмельницький, 2018. 2 с.
26. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2019 р. : Форма №2. Хмельницький, 2019. 2 с.
27. Иванова С. В. Кандидат, новичок, сотрудник: Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике. 2-е изд. М.: Эскимо, 2005. 304 с.
28. Кандаурова И. А., Сидоркина С. В. Инвестиции в будущее компании через обучение сотрудников сегодня. *Управление развитием персонала*. 2007. № 4(12). С. 280-285.
29. Каргина, И. Управление персоналом на основе компетенций. *Контроль*. 2014. № 3/4. С. 98-102.
30. Карцев А. Проблема и механизмы адаптации автора в литературной среде. *Литературное общество «ПИИТЕР»*. СПб. URL: <http://www.piiter.ru/view.php?cid=6&pid=40> (дата звернення 12.04.2020 р.)
31. Кобцева Е. Н. Адаптация персонала: классификация видов и показатели. *Вестник Воронежского государственного университета*. Серия: Экономика и управление. 2008. № 1. URL: [http://www.vestnik.vsu.ru/program/view/view.asp?sec=econ&year=2008&num=01&f\\_name=kobtzeva](http://www.vestnik.vsu.ru/program/view/view.asp?sec=econ&year=2008&num=01&f_name=kobtzeva) (дата звернення 12.04.2020 р.)
32. Кузнецов П. С. Адаптация как функция развития личности. Саратов : Изд-во Саратовского университета, 1991. 76 с.
33. Лазарева С. Эффективная система адаптации персонала: компоненты и этапы построения. *Управление человеческим потенциалом*. 2007. № 3. С. 212-220
34. Любомудрова Н.П. , Смолінська Н. В., Грибик І. І. Роль організаційної культури в забезпеченні ефективної трудової адаптації персоналу підприємства. *«Проблеми економіки та управління»*: Вісник

*Національного університету «Львівська політехніка»* 2009. № 640. С.327-334.

35. Малинина Е. Адаптация сотрудника: случайности или подготовленная программа; Кадровое агентство «Эксклюзив Персонал» ; Проект «Эмси консалтинг». URL: <http://www.emcon.ru/420-056.html> (дата звернення 12.04.2020 р.)
36. Малуев П. А., Мелихов Ю. Е. Управление персоналом. М., 2005. 184 с.
37. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия. М., 1999. С. 169-177.
38. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. Москва: ИНФРА-М, 2013. 312 с.
39. Маусов Н. К., Ламскова О. М. Адаптация персонала в организации. *Управление персоналом*. № 13 (99). 2004. С. 26-31.
40. Медведев В. И. Адаптация человека. СПб. : Институт мозга человека РАН, 2003. 584 с.
41. Милославова И. А. Адаптация как социальнопсихологическое явление. *Социальная психология и философия*. Л. : Наука, 1973. Вып. 2. С. 13.
42. Музыченко В. М. Управление персоналом. Лекции. М., 2003. 528 с.
43. Мшайлова Л. І. Інвестування людського капіталу як фактор економічного зростання АПЮ. *Регіональні перспективи*. 2015. № 5-6. С. 259-260.
44. Невская Л. В., Эсаулова И. А. Система развития инновационного кадрового потенциала предприятий. *Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки*. 2013. № 21. С. 72-76.
45. Озернюк Н. Д. Феноменология и механизмы адаптационных процессов. М., Изд-во МГУ, 2003. 215 с.
46. Озернюк Н. Д. Механизмы адаптаций. М. : Наука, 1992. 272 с.
47. Олександр Кучеренко: Якщо ви не навчаєте - ви втрачаєте! Інтернет-проект kmbs URL: <http://innovations.com.ua/ua/interview/13640/temp>

48. Павлов В. І., Кушнірук О. Ю. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка»*. 2012. № 727. С. 276-279.
49. Петров М. И. Безопасность и персонал. *Управление персоналом*. № 1 (131). 2006. С. 164-169.
50. Примітки до річної фінансової звітності ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2017 р.: Форма №5. – Хмельницький, 2017. – 10 с.
51. Примітки до річної фінансової звітності ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2016 р.: Форма №5. – Хмельницький, 2016. – 10 с.
52. Примітки до річної фінансової звітності ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2015 р.: Форма №5. – Хмельницький, 2015. – 10 с.
53. Примітки до річної фінансової звітності ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2019 р.: Форма №5. – Хмельницький, 2019. – 10 с.
54. Примітки до річної фінансової звітності ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2018 р.: Форма №5. – Хмельницький, 2018. – 10 с.
55. Реуэль А. Л. История экономических учений (от древних мыслителей до К. Маркса и Ф. Энгельса) : учеб. пособие. М. : Высшая школа, 1972. 422 с.
56. Сербиновский Б. Ю. Управление персоналом. М., 2007. 464 с.
57. Сотников Н. З., Сотникова С. И. Профессиональная карьера работников: стратегический подход к развитию талантов. *Управление талантами и трансформация корпоративной культуры: Материалы международной конференции*. Под редакцией О. Б. Алексеева, Э. В. Галажинского, А. О. Зоткина. 2016. С. 22-27
58. Статут Товариства з обмеженою відповідальністю Науково-виробнича фірма «Адвісмаш»: затверджено рішенням Зборів засновників від 31.05.2016 р. , протокол №9. Хмельницький, 2016. 8 с.
59. Стреколова Н. Д., Копейкин Г. К. Управление персоналом: учеб. пособие. СПб., 2004. 156 с.

60. Тэйлоръ Ф. Научные основы организацш промыш ленных предприятий : пер. под ред. А. В. Панкина, Л. А. Левенстерна. СПб. : Издание инженера Л. А. Левенстерна, 1912. 119 с.
61. Управление персоналом в России: история и современность: Монография ; Под ред. А. Я. Кибанова. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013.
62. Управление персоналом на производстве : учеб. пособие для вузов / под ред. проф. Н. И. Шаталовой, Н. М. Бурносова. М., 2003. 387 с.
63. Чеглакова Л. М. Наставничество: новые контуры организации социального пространства обучения и развития персонала промышленных организаций. *Экономическая социология*. 2011. Т. 12. № 2. С. 80-98.
64. Чентуков Ю. Оптимизация численности персонала и развитие системы профобучения. *Менеджер по персоналу*. 2007. № 8. С.4-12.
65. Чикуркова А. Д. Система стратегічного управління персоналом суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки: монографія. Поділ. держ. аграр.-техн. ун-т. Кам'янець-Подільський: Зволейко Д. Г. [вид.], 2012. 455 с.
66. Чорнобиль О. В. Адаптація персоналу як напрям діяльності систем навчання та розвитку вітчизняних підприємств. *Теорія та практика державного управління*: зб. наук. пр. Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ "Магістр", 2015. Вип. 1 (48). с. 196-203
67. Чорнобиль О. В. Місце і роль процесу адаптації персоналу в системі управління персоналом підприємств. *Ефективність державного управління*: зб. наук. пр. Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. — Вип. 32 / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2012. — с. 499-507
68. Чорнобиль О. В. Особливості адаптації керівників на підприємстві в сучасних економічних умовах. *Економічний часопис Східноєвропейського*

національного університету імені Лесі Українки. - Луцьк: Вид-во СНУ, 2015. № 4. с. 74-79

69. Шабанова Ю. Адаптация нового персонала. *Управление компанией*. 2003. № 10. С. 58-61.
70. Юрасов И. Мониторинг адаптивности промышленных рабочих. *Управление персоналом*. № 14. 2006. URL: <http://www.top-personal.ru/issue.htmТ/862> (дата звернення 12.04.2020 р.)
71. Anderson N. R. Selection as socialization / N. R. Anderson, C. Ostroff // *International Journal of Selection and Assessment*. Volume 5. Issue 1 URL: <http://www3.interscience.wiley.com/journal/119176410/abstract?CRETRY=1&SR ETRY=0> (дата звернення 12.04.2020 р.)
72. Bauer T. N. Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes and methods / T. N. Bauer, Bodner T., Erdogan B., Truxillo D. M., Tucker J. S. *Journal of Applied Psychology*. 2007. Issue 92. pp. 707-721
73. Bauer T. N. Onboarding new employees: Maximizing success: SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series SHRM, 2011. 54 p.
74. Best Practices: Mentoring. United States Office Of Personnel Management URL: <http://www.opm.aov/policv-data-oversiaht/trainina-and-development/career-development/bestpractices-mentoring.pdf> (дата звернення 12.04.2020 р.)
75. Bradt G. B. Executive Onboarding: The Key to Accelerating Success and Reducing Risk in a New Job. *Forbes* URL: <http://www.forbes.com/sites/georgebradt/2012/02/15/executive-onboarding-the-key-to-accelerating-success-and-reducing-risk-in-a-new-job/> (дата звернення 12.04.2020 р.)
76. Different Types Of Business Mentoring Models URL: <http://www.management-mentors.com> (дата звернення 12.04.2020 р.)
77. Establishing a Mentoring Program in your Local SHRM. NOVA SHRM & Dulles SHRM URL: <http://www.shrm.org> (дата звернення 12.04.2020 р.)

78. Francis L.M. Shifting the shape of mentoring. *T+D*. Sep. 2009. Volume: 63 Issue: 9. Pp.36-39.
79. Lavin Colky, D., & Young, W. (2006). Mentoring in the virtual organization: Keys to building successful schools and businesses. *Mentoring & Tutoring*, 14(4), p. 433-447.
80. Pomeroy A. Better executive onboarding processes needed. *HR Magazine*. Vol. 51. Issue 8(Aug 2006) p. 16
81. Rollag K., Parise S., Cross R. Getting new hires up to speed quickly. *MIT Sloan Management Review*. Issue 46. p. 3541
82. Stein M., Christiansen L. *Successful Onboarding: Strategies to Unlock Hidden Value Within Your Organization*. McGraw-Hill, 2010. 304 p.
83. Van Velsor E., Leslie J. Why executives derail: Perspectives across time and culture. *Academy of Management Executive*. Vol. 9, No. 4 (Nov., 1995). pp. 62-72.

## Додаток А

## Класифікація видів адаптації персоналу

Підстава класифікації	Види адаптації	Зміст
За суб'єктом адаптації	Адаптація працівника	Процес пристосування працівника до організації
	Адаптація організації	Процес пристосування організації до працівника
За відношенням суб'єкт - об'єкт	Активна	Учасник адаптації прагне впливати на середовище для того, щоб змінити його
	Пасивна	Працівник чи організація не прагнуть до зміни трудового середовища, не впливають на нього
За результатом впливу	Прогресивна	На учасника адаптації було здійснено позитивний вплив
	Регресивна	Адаптація до середовища із негативним змістом
За рівнем	Первинна	Адаптація працівників без трудового досвіду
	Вторинна	Адаптація працівників, які мають трудовий стаж
За сферою впливу	До нової посади (з просуванням по кар'єрній драбині)	Введення працівника в нову посаду
	До нової посади (з ротацією в інший підрозділ одного рівня ієрархії)	Введення працівника в нову посаду
	До пониження в посаді	Адаптація осіб, понижених в посаді
	До звільнення	Адаптація працівників, які звільняються (пошук нових робочих місць, організація перепідготовки)
	Реадаптація	Адаптація працівників, що поновили виконання обов'язків (жінки після декретної відпустки тощо)
За змістом	Професійна	Удосконалення професійних умінь на основі додаткового засвоєння знань і навичок
	Психофізіологічна	Засвоєння сукупності всіх умов, які справляють різний психофізіологічний вплив на працівника під час праці
	Соціально-психологічна	Знайомство з корпоративною культурою організації, пристосування працівника до керівника, колективу підрозділу і організації
	Організаційно-адміністративна	Засвоєння працівником особливостей організаційного механізму управління
	Економічна	знайомство з економічним механізмом управління організацією, системою економічних стимулів і мотивів
	Санітарно-гігієнічна	Засвоєння працівником вимог трудової і технологічної дисципліни, правил трудового розпорядку, санітарних і гігієнічних норм
За завершенистю процесу	Повна	Характеризується високими показниками адаптації працівника у всіх її аспектах
	Часткова	Працівник пристосувався лише до окремих аспектів трудового середовища
	Дезадаптація	Працівник не зміг пристосуватись до жодного із аспектів роботи в організації

Примітка. Узагальнено автором за даними [36; 38; 66; 69]

Таблиця Б.1. Динаміка основних показників діяльності підприємства за 2015-2019 рр.

№ з/п	Назва показників	Одиниці виміру	Роки					Темп росту 2019 р. до 2015 р., %
			2015	2016	2017	2018	2019	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Обсяг товарної продукції	тис. грн.	21281,71	16058,90	28775,21	30955,98	47754,36	224,39
2.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	21071,00	15979,00	28434,00	30349,00	46818,00	222,19
3.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	13378,00	10658,00	19311,00	21000,00	31617,00	236,34
4.	Валовий прибуток	тис. грн.	7693,00	5321,00	9123,00	9349,00	15201,00	197,60
5.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	382,00	-1055,00	1728,00	2601,00	5685,00	у 14,9 раз
6.	Сукупні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн./грн.	0,98	1,07	0,94	0,91	0,88	89,48
7.	Рентабельність – продажу	%	2,86	-9,90	8,95	12,39	17,98	629,71
	– витрат	%	1,85	-6,19	6,47	9,37	13,82	748,54
8.	Чисельність працюючих –працівників	осіб	111	91	77	69	78	70,27
	–робітників	осіб	91	76	65	57	62	68,13
9.	Виробіток: – 1 працівника	тис.грн./особу	191,73	176,47	373,70	448,64	612,24	319,33
	– 1 робітника	тис.грн./особу	233,86	211,30	442,70	543,09	770,23	329,35
10.	Фонд заробітної плати,	тис. грн.	2940,60	3973,00	3696,80	4423,40	5275,80	179,41
11.	Середньомісячна ЗП одного працівника	тис. грн.	2,21	3,64	4,00	5,34	5,64	255,32
12.	Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	8472,50	9058,50	9816,00	10232,50	10726,00	126,60
13.	Фондовіддача	грн./грн.	2,51	1,77	2,93	3,03	4,45	177,25

Примітка. Розраховано автором на основі звітності ТОВ НВФ «Адвісмаш» [12-26; 50-54]

Таблиця Б.2. Динаміка обсягу та структури виробництва основних видів продукції (послуг) на підприємстві за 2015-2019 рр.

№ з/п	Назва продукції (послуг)	2015 р.		2016 р.		2017 р.		2018 р.		2019 р.		Відхилення 2019 р. від 2015 р. (+, -), тис. грн.	Темп приросту 2019 р. до 2015 р., %
		обсяг продукції, тис. грн.	пит. вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	пит. вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	пит. вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	пит. вага, %	обсяг продукції, тис. грн.	пит. вага, %		
1.	Технологічне обладнання	11538,94	54,22	8416,47	52,41	13691,24	47,58	15874,23	51,28	25424,42	53,24	13885,48	120,34
2.	Запасні частини	2732,57	12,84	1535,23	9,56	2949,46	10,25	4773,41	15,42	8013,18	16,78	5280,61	193,25
3.	Ливарна продукція	2309,07	10,85	1809,84	11,27	2811,34	9,77	3850,92	12,44	6613,98	13,85	4304,91	186,44
4.	Ланцюги	1615,28	7,59	1438,88	8,96	2687,60	9,34	2560,06	8,27	4885,27	10,23	3269,99	202,44
5.	Інші види товарів та послуг	3085,85	14,50	2858,48	17,80	6635,56	23,06	3897,36	12,59	2817,51	5,90	-268,34	-8,70
Всього товарна продукція (послуги)		21281,71	100,00	16058,90	100,00	28775,21	100,00	30955,98	100,00	47754,36	100,00	26472,65	124,39

Примітка. Розраховано автором на основі звітності ТОВ НВФ «Адвісмаш» [17-21]

Таблиця Б.3. Фінансові результати діяльності підприємства за 2015-2019 рр.

№ з/п	Показники	Роки					Відхилення, тис. грн., +/-
		2015	2016	2017	2018	2019	
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт послуг)	21071,00	15979,00	28434,00	30349,00	46818,00	25747,00
2.	Собівартість реалізованої продукції	13378,00	10658,00	19311,00	21000,00	31617,00	18239,00
3.	Валовий прибуток (збиток)	7693,00	5321,00	9123,00	9349,00	15201,00	7508,00
4.	Інші операційні доходи	368,00	240,00	2513,00	1027,00	568,00	200,00
5.	Адміністративні витрати	2615,00	1829,00	2447,00	2172,00	4004,00	1389,00
6.	Витрати на збут	3890,00	1992,00	839,00	933,00	1482,00	-2408,00
7.	Інші операційні витрати	367,00	2132,00	2495,00	3227,00	2184,00	1817,00
8.	Фінансовий результат від операційної діяльності:						
	прибуток (+), збиток (-)	1189,00	-392,00	5855,00	4044,00	8099,00	6910,00
9.	Дохід від участі в капіталі						0,00
10.	Інші фінансові доходи						0,00
11.	Інші доходи	221,00	20,00				-221,00
12.	Фінансові витрати			312,00	406,00	943,00	943,00
13.	Втрати від участі в капіталі	852,00	683,00				-852,00
14.	Інші витрати			3617,00	487,00	213,00	213,00
15.	Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (+), збиток (-)	558,00	-1055,00	1926,00	3151,00	6943,00	6385,00
16.	Витрати з податку на прибуток	176,00		198,00	550,00	1258,00	1082,00
17.	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування						0,00
18.	Чистий фінансовий результат: прибуток (+), збиток (-)	382,00	-1055,00	1728,00	2601,00	5685,00	5303,00

Примітка. Розраховано автором на основі звітності ТОВ НВФ «Адвісмаш» [22-26]

## Додаток В

## План роботи на випробувальний термін

ПІБ співробітника, посада, структурний підрозділ

Випробувальний термін \_\_\_\_\_ місяць

<i>№</i>	<i>Завдання</i>	<i>Термін виконання</i>	<i>Відповідальна особа</i>	<i>Оцінка виконаного завдання</i>	<i>Підпис</i>
<i>1</i>					
<i>2</i>					
<i>3</i>					
<i>4</i>					
<i>5</i>					
<i>6</i>					

Ознайомлений

(Підпис)

ПІП

Додаток Г  
Оцінка працівника після проходження випробувального терміну

П.І.Б. працівника: \_\_\_\_\_

Посада: \_\_\_\_\_

Підрозділ: \_\_\_\_\_

Дата виходу на роботу: \_\_\_\_\_ Вик. Термін \_\_\_\_\_ міс.

Оцінка працівника за період з \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_

Показник	Оцінки			
	погано	задовільно	добре	дуже добре
Результативність роботи				
	Коментар:			
Знання та навички за профілем				
	Коментар:			
Відношення до роботи працездатність				
	Коментар:			
Ініціативність				
	Коментар:			
Дисциплінованість, керованість				
	Коментар:			
Відносини з зовнішніми партнерами				
	Коментар:			
Відносини в колективі				
	Коментар:			
Лояльність до компанії				
	Коментар:			

*Рекомендація* (обвести номер пропонованого рішення):

Продовжити перевірку в період встановленого випробувального терміну.

Звільнити як такого, що не пройшов випробування, шукати заміну.

Приступити до пошуку заміни в зв'язку з ймовірним звільненням.

Термін звільнення з \_\_\_\_\_

Вважати таким, що пройшов випробування.

Інше (розкрити) \_\_\_\_\_

Дата «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

(Підпис)

ПІБ

## Додаток Д АНКЕТА

*Шановний співробітник! Пропонуємо Вам взяти участь у дослідженні процесу адаптації працівників у ТОВ НВФ «Адвісмаш». Ми сподіваємося, що щиро відповідаючи на питання цієї анкети, виявляючи моменти, на які керівництву та відділу роботи з персоналом слід звернути увагу. Ви допоможете швидше освоїтися в компанії не тільки собі, а й майбутнім новачкам.*

1. Вкажіть, до якої категорії персоналу Ви належите:
  - а) робітник;
  - б) службовець.
  
2. Ваш стаж роботи в компанії:
  - а) до 1 року;
  - б) від 1 до 2 років;
  - в) від 2 до 3 років.
  
3. Як довго тривала ваша адаптація до нових умов роботи:
  - а) до одного місяця;
  - б) до двох місяців;
  - в) до трьох місяців;
  - г) до шести місяців;
  - д) більше  
6 місяців; є)  
триває досі.
  
4. Що Вам здалося найбільш складним протягом початкового періоду?
  - а) професійні обов'язки;
  - б) входження в колектив;
  - в) умови праці;
  - г) побутові умови;
  
5. Що перешкоджало (перешкоджає) успішному і швидкому включенню в роботу?
  - а) відсутність необхідної інформації про організацію;
  - б) неорганізоване робоче місце;
  - в) напружена робота;
  - г) відсутність чітко прописаних посадових обов'язків;
  - д) низька оплата праці;
  - є) незручний режим роботи;
  - ж) відсутність допомоги з боку безпосереднього керівника;
  - з) відсутність допомоги з боку колег по роботі;
  - і) конфліктні відносини в колективі;
  - к) насторожене, недружнє ставлення колективу;
  
6. Хто надавав (надає) Вам найбільш відчутну підтримку в процесі адаптації?
  - а) безпосередній керівник;
  - б) працівники відділу;
  - в) відділ персоналу;
  - г) наставник;
  - д) ніхто не допомагав.

7. Чи можете Ви зараз (так чи ні)?
- а) сформулювати місію організації ( ТАК / НІ);
  - б) викласти історію організації ( ТАК / НІ);
  - в) описати позицію компанії в галузі ( ТАК / НІ );
  - г) перерахувати основні продукти та послуги ( ТАК / НІ );
  - д) описати основний виробничий процес ( ТАК / НІ );
  - є) роз'яснити взаємодію основних відділів при досягненні цілей організації (ТАК/НІ);
  - ж) описати важливість своєї посадової позиції та її вплив на роботу інших ( ТАК / НІ);
  - з) накреслити розташування основних цехів і відділів фірми ( ТАК / НІ );
  - к) описати систему гарантій і компенсацій фірми ( ТАК / НІ );
  - л) стверджувати, що прагнете до навчання і поліпшення якості праці? ( ТАК / НІ).

8. За який період відбулось:

1) *освоєння на робочому місці, запам'ятання розташування підрозділів компанії:*

- а) перший тиждень;
- б) перші два тижні;
- в) перший місяць;
- г) перші два місяці;
- д) більше ніж за два місяці; є) ще не відбулось.

2) *отримання повної інформацію, необхідної для ефективної роботи:*

- а) перший тиждень;
- б) перші два тижні;
- в) перший місяць;
- г) перші два місяці;
- д) більше ніж за два місяці; є) ще не відбулось.

3) *отримання ефективного зворотного зв'язку від наставника і керівника:*

- а) перший тиждень;
- б) перші два тижні;
- в) перший місяць;
- г) перші два місяці;
- д) більше ніж за два місяці; є) ще не відбулось.

4) *зниження рівня невизначеності і занепокоєння:*

- а) перший місяць;
- б) перші два місяці;
- в) перші півроку;
- г) перший рік;
- д) більше ніж за рік;
- є) ще не відбулось.

5) *відчування себе комфортно та частиною організації:*

- а) перший місяць;
- б) перші два місяці;

- в) перші півроку;
- г) перший рік;
- д) більше ніж за рік;
- є) ще не відбулось.

б) *прийняття цілей організації, підтримування її місії, філософію ведення справ:*

- а) перший місяць;
- б) перші два місяці;
- в) перші півроку;
- г) перший рік;
- д) більше ніж за рік;
- є) ще не відбулось.

7) *освоєння основних норм корпоративної культури та правил поведінки:*

- а) перший місяць;
- б) перші два місяці;
- в) перші півроку;
- г) перший рік;
- д) більше ніж за рік;
- є) ще не відбулось.

8) *підвищення задоволеності роботою і розвиток позитивного ставлення до компанії:*

- а) перший місяць;
- б) перші два місяці;
- в) перші півроку;
- г) перший рік;
- д) більше ніж за рік;
- є) ще не відбулось.

9) *вибудовування системи взаємодії з колегами:*

- а) перший місяць;
- б) перші два місяці;
- в) перші півроку;
- г) перший рік;
- д) більше ніж за рік;
- є) ще не відбулось.

**Додаток Е**  
**Адаптаційний лист**  
**співробітника ТОВ НВФ «Адвісмаш»**

**1. Профіль співробітника**

Прізвище Ім'я По батькові	
Посада	
Підрозділ	
Керівник підрозділу	
Наставник	
Тривалість адаптації	
- дата початку адаптаційного періоду	
- дата завершення адаптаційного періоду	
Спеціальні позначки (наприклад, період стажування, випробувальний термін, умови роботи і т.ін.)	

**2. Графік навчання (корегується під кожну посаду)**

Вид навчання	Дата	Строк виконання
Ввідна лекція про підприємство (ВЛ)		
Тренінг про продукцію (ТП)		
Лекція про клієнтів (ЛК)		
Тестування за результатами ВЛ, ТП, ЛК		
Тренінг з продажу		
Тестування за результатами тренінгу		
Введення у функціональні обов'язки		
Ознайомлення з системою контролю та звітності		
Ознайомлення з системою мотивації		
...		

**3. Практичні завдання (корегується під кожну посаду)**

Вид навчання	Дата	Строк виконання
Знайомство з колективом, колегами		
Ознайомлення з функціональними обов'язками, регламентом і форматом роботи		
Практика заповнення звітів		
Приклади ведення переговорів, робота з клієнтами під наглядом наставника		
....		

**4. Результати проходження адаптації**

№ з/п	Задача	Строк виконання	Відмітка про виконання

Підпис співробітника \_\_\_\_\_ Ініціали, прізвище

дата

Додаток Ж  
Пропозиція до Плану адаптації працівників ТОВ НВФ «Адвісмаш»

<i>Заходи</i>	<i>Виконавець</i>	<i>Форма</i>	<i>Терміни</i>
<i>Складання характеристики за результатами співбесіди</i>	<i>Менеджер по персоналу</i>	<i>Письмова характеристика</i>	<i>До виходу на роботу</i>
<i>Оформлення документів (заява, трудова книжка, трудовий договір)</i>	<i>Секретар</i>	<i>Письмово</i>	<i>Протягом 5 днів</i>
<i>Ознайомлення новачка з політикою компанії (місією, цілями, внутрішньо корпоративної культурою, традиціями, умовами праці, формою оплати і т.д.)</i>	<i>Безпосередній керівник</i>	<i>Співбесіда</i>	<i>На попередній співбесіді</i>
<i>Пояснення основних завдань діяльності і безпосередніх обов'язків</i>	<i>Безпосередній керівник</i>	<i>Співбесіда</i>	<i>На попередній співбесіді</i>
<i>Підготовка робочого місця</i>	<i>Секретар</i>	<i>-</i>	<i>1-ий день роботи</i>
<i>Ритуал входження: - Представлення колегам по роботі - Присутність на нараді - Спільне чаювання</i>	<i>Керівник</i>	<i>на нараді</i>	<i>1-ий тиждень роботи</i>
<i>Призначення наставника</i>	<i>Керівник</i>	<i>Усно</i>	<i>на 1-ій нараді</i>
<i>Ознайомлення з видами звітності (бланки, форми, порядок ведення); відповіді на запитання</i>	<i>Наставник</i>	<i>Пакет документів, співбесіда</i>	<i>1-ий тиждень роботи</i>
<i>Правила роботи з оргтехнікою</i>	<i>Секретар</i>	<i>Практична демонстрація</i>	<i>1-ий тиждень роботи</i>
<i>Знайомство з комп'ютерною базою даних</i>	<i>Секретар</i>	<i>Практична демонстрація</i>	<i>1-ий тиждень роботи</i>
<i>Введення в робочу групу, залучення до участі в проектах</i>	<i>Безпосередній керівник</i>	<i>На нараді</i>	<i>по мірі необхідності</i>
<i>Періодичний контроль якості і ефективності діяльності</i>	<i>Наставник</i>	<i>На співбесіді, особистий контакт</i>	<i>по мірі необхідності</i>
<i>Проведення проміжного співбесіди з питань адаптації, виявлення виникаючих труднощів</i>	<i>Наставник</i>	<i>Особистий контакт</i>	<i>через 1 - 1,5 місяці</i>
<i>Проведення передатестаційної бесіди (планування кар'єри)</i>	<i>Безпосередній керівник, менеджер по персоналу</i>	<i>Особистий контакт</i>	<i>через 0,5 року</i>
<i>Складання плану-звіту до атестації</i>	<i>Новий співробітник (з допомогою наставника)</i>	<i>Письмово</i>	<i>-</i>
<i>Проведення атестації</i>	<i>Керівництво</i>	<i>Співбесіда</i>	<i>через рік</i>