**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Західноукраїнський національний університет**

**Соціально-гуманітарний факультет**

**Кафедра освітології і педагогіки**

**КОС Вікторія Павлівна**

**Трудова адаптація персоналу з професійної освіти як складова кадрової політики в сучасних умовах**

"спеціальність: 015 - Професійна освіта

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ПОУПм-21

**В. П. Кос**

**ТЕРНОПІЛЬ - 2021**

**ЗМІСТ**

|  |  |
| --- | --- |
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ТРУДОВОЇ АДАПТАЦІЇ ЯК СКЛАДОВОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ  | 6 |
| * 1. Кадрова політика організації: її сутність та значення
 | 6 |
| * 1. Трудова адаптація персоналу як складова кадрової політики
 | 13 |
| Висновки до розділу 1 | 21 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТРУДОВОЇ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ | 23 |
| 2.1. Загальна характеристика кадрової політики організації  | 23 |
| 2.2. Особливості трудової адаптації працівників організації | 34 |
| Висновки до розділу 2 | 41 |
| РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТРУДОВОЇ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ | 43 |
| 3.1. Основні шляхи підвищення ефективності діяльності працівників організації | 43 |
| 3.2. Зарубіжний досвід адаптації персоналу та можливості його використання у вітчизняних умовах | 47 |
| Висновки до розділу3 | 58 |
| ВИСНОВКИ | 60 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 63 |

**ВСТУП**

**Актуальність теми дослідження.** Кадрова політика як сучасна система організаційного управління, що діє в умовах ринкової економіки, передбачає створення умов, необхідних для ефективного функціонування і розвитку організації в цілому. Йдеться про таку систему управління (принципи, функції, організаційну структуру), яка породжується необхідністю і законами відносин управління ринком, пов'язаними з орієнтацією підприємства (організації) на попит і потреби ринку, на окремих споживачів; забезпечення інтересу; працівників у найвищому кінцевому результаті. А також регулювання як міжорганізаційних, так і внутрішньоорганізаційних відносин.

Виходячи з того, що кадрова політика як комплекс заходів і дій, спрямованих на поліпшення роботи співробітників, є безперервною в часі і впливає на співробітників організацій на всіх етапах професійного розвитку, можна розглядати кадрову політику в певні періоди професійного кадрової діяльності. Окремо розглянемо період первинної трудової адаптації як особливий період життєвого циклу працівника. Важливість включення працівника в діяльність кадрової політики обумовлена тим, що адаптація є початком трудової діяльності і виступає основою для подальшого розвитку працівника в організації.

Проблематикою вироблення заходів кадрової політики, а зокрема заходів щодо адаптації персоналу замаються багато вітчизняних та зарубіжних вчених. Зокрема це такі, як Андрусь О. І., Бабенко А. Г., Белан А., Бикова А. Л., Паранько Д. Д., Бутенко І. А., Волкова Н. В., Воробйова Н. П., Гарват О. А., Голянтус І. О., Гришняєва О. В., Жовнірчик Я. Ф., Журавель О. В., Загородня Н. П., Залюбінська Л. М., Захарчин Г. М., Зелінська Г. О., Золотько Д. О., Зось-Кіор М. В., Калюжна Є. М., Капінос Г. І., Климчук А. О., Коваленко А. О., Колеснікова В. В., Корбут О. О., Короленко В. В., Криворучко О. М., Водолажська Т. О., Кудар А. А., Куделя В. І., Лобза А. В., Бикова А. Л., Лобза А. В., Максимюк Г. М., Мартиненко В. П., Маценко Ю. О., Михайлова Л. І., Михайлов А. М., Островерхов В. М., Пірен М. І., Познякова Т. В., Поліщук І. І., Таранічев С. Л., Швед В. В. Шаповал О. А., Шубалий О. М., Щьокіна Є. Ю., Черна І. І.

Проте потребує подальшого дослідження питання підвищення ролі адаптації у забезпеченні підвищення ефективності діяльності персоналу.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є теоретичний та практичний аналіз трудової адаптації як складової кадрової політики.

Відповідно до мети були поставленні такі завдання:

- проаналізувати сутність поняття «кадрова політика організації»;

- дослідити місце трудової адаптації у системі кадрової політики організації;

- провести аналіз кадрової політики підприємства;

- визначити особливості системи адаптації працівників на підприємстві;

- обґрунтувати основні шляхи підвищення ефективності трудової адаптації персоналу.

**Об’єктом дослідження**є процеси трудової адаптації працівників на підприємстві.

**Предметом дослідження**є теоретичні та прикладні аспекти підвищення ефективності кадрової політики організації за рахунок розвитку системи трудової адаптації працівників.

**Методи дослідження.** В процесі виконання дослідження були використанні різноманітні методи. Зокрема, це абстрактно-логічний, наукового узагальнення, порівняльний, структурного аналізу тощо.

**Інформаційною базою**кваліфікаційної роботи є монографії, підручники, статті в фахових виданнях, що присвяченні проблематиці управління персоналом в цілому та проблемам адаптації персоналу зокрема. Також у роботі використовувались відомості, що містяться у чинних нормативно-правових актах, статистичних щорічниках, інтернет джерелах та інших джерелах інформації, що стосуються вказаної проблематики.

**Наукова новизна**отриманих результатівдослідження полягає у тому що:

- проаналізовано сутність поняття «кадрова політика організації»;

- досліджено місце трудової адаптації у системі кадрової політики організації;

- проаналізовано кадрову політику підприємства;

- визначено особливості системи адаптації на підприємстві;

- окреслено основні напрями розвитку трудової адаптації на підприємстві.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає окресленні основних напрямків розвитку системи адаптації персоналу підприємства, які можуть бути реалізовані у його діяльності.

**Особистий внесок здобувача.** Кваліфікаційне робота є самостійно виконаним дослідженням. Всі наукові положення, висновки та пропозиції, що наведенні у кваліфікаційній роботі та виносяться на захист, належать автору дослідження.

**Публікації***.* Основні положення та результати дослідження обговорювалися і отримали позитивну оцінку, а також були опубліковані у збірнику наукових тез кафедри.

**Структура та обсяг дипломної роботи***.*Кваліфікаційне дослідження складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел (61). Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 69 сторінок. Робота включає 13 таблиць, 2 рисунка.

**РОЗДІЛ 1.**

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ТРУДОВОЇ АДАПТАЦІЇ ЯК СКЛАДОВОЇ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ**

* 1. **Кадрова політика організації: її сутність та значення**

У нинішніх економічних умовах проблема формування ефективної кадрової політики, що відповідає сучасним потребам соціально-економічного розвитку, стає все більш важливою і актуальною. Організації в сучасній економіці піддаються досить сильному тиску з боку конкурентів, що змушує їх розвиватись. При цьому навіть незначні помилки можуть сприяти таким непередбачуваним наслідкам, як банкрутство. Ринок товарів і послуг схильний до швидких перетворень споживчих переваг, цін, вимог клієнтів до якості товарів і послуг, їх асортименту тощо. Отже, бізнес несе серйозну відповідальність як задоволення попиту як основи бізнесу, а й у підтримку виробництва.

Виграє той, хто запропонує найнижчу ціну товару. Товар має бути якісним, затребуваним та конкурентоспроможним. Щоб залишатися на плаву, організації змушені не лише впроваджувати нове обладнання, технології, інновації, а й удосконалювати людські ресурси, підвищувати ефективність системи управління персоналом, створювати сприятливі умови праці співробітників. Наразі всі компанії переорієнтовані на роботу в інноваційній економіці, що розвивається шляхом трансформації та диверсифікації основних галузей. сприяли вивільненню персоналу, оптимізації його чисельності. Сучасні роботодавці прагнуть залучити освічених, висококваліфікованих, активних і ініціативних працівників, здатних на самопожертву, ідентифікацію з організацією. Більшість установ нині висувають підвищені вимоги до формування та перегляду кадрової політики.

Напрями плану управління компанією відповідають структурам управління персоналом. Основні етапи розробки кадрової політики представлені рисунку 1.1.



**Рис. 1.1. Етапи розробки кадрової політики [61]**

Розробляючи власну кадрову політику, кожна організація повинна пов'язувати її із загальною стратегією соціально-економічного розвитку. На нашу думку, для того, щоб отримати максимальну віддачу від використання трудових ресурсів, необхідно розробити ефективну кадрову політику. Це дасть змогу не тільки визначити оптимальну потребу в ресурсах, а й професійно провести підбір персоналу, а також раціонально та раціонально проводити підбір персоналу. розгортати працівників на робочі місця, що в майбутньому призведе до виконання ними роботи з максимальною ефективністю.

Деякі вчені, використовуючи кумулятивний підхід, трактують кадрову політику як сукупність - засоби, форми та методи прямого впливу на інтереси, поведінку та виробничу діяльність співробітників, за допомогою яких організація досягає своїх цілей. У визначенні чітко та ясно вказані інструменти впливу на поведінку працівників [5, с. 125].

Інші розглядають кадрову політику в динаміці, характеризуючи її як цілеспрямований процес формування та управління персоналом для швидкого та ефективного задоволення потреб організації у відповідному напрямі ресурсів [13, с. 103].

Інші формулюють дещо інший план, використовують інший підхід, орієнтуються на системний підхід і розглядають кадрову політику як систему роботи з персоналом, показуючи прямий зв'язок цього поняття з системою управління персоналом. Інші визначають кадрову політику як діяльність, спрямовану на спільне створення робочої сили, що сприяє найбільш ефективному поєднанню цілей та пріоритетів організації та її співробітників. Кадрову політику розглядають як сукупність первинних теоретичних положень і принципів, офіційних вимог і практичних заходів щодо визначення змісту, форми, методів, а також основних напрямів роботи з кадрами [11].

Таким чином, в умовах інноваційної спрямованості сучасної економіки ці та інші трактування «страждають» на недооцінку: вони не містять прямої вказівки на необхідність розгляду кадрової політики в контексті інноваційного розвитку організації. Ми намагатимемося переформулювати поняття «кадрова політика» з урахуванням сучасних вимог інноваційно-орієнтованого виробництва.

Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, прийомів і форм впливу на трудовий колектив, що є основою процесів, що формують ефективну систему управління персоналом, забезпечуючи інноваційний розвиток організації – розвиток та узгодження інтересів працівників і потреб компанії. Суть цього визначення з інших формулювань полягає в тому, що поняття розглядається з точки зору найважливіших розділів: кадрова політика характеризується водночас як процес і структура, представлена в статиці і динаміці. зв’язки та взаємозалежності [34].

Слід зазначити, що кадрова політика пов'язана з управлінням людьми. Це видно з наведеного вище визначення. Зрозуміло, що кінцева мета управління у цій сфері досягається за рахунок кадрової політики. Аналізуючи розвиток науки про працю, можна припустити, що в основі управління персоналом лежить концепція управління.

Робітник є центром вивчення його поведінки на виробництві, оскільки він перебуває в процесі праці і виробництва як об'єкта, так і суб'єкта аналізу продуктивності праці. Не можна не погодитися думкою, що робітник є основною продуктивною силою в процесі праці та виробництва. Наймані працівники є основною продуктивною силою виробництва; тому значні зусилля науковців мають бути спрямовані на підвищення ефективності системи управління персоналом.

Керженцев П. M. та його послідовники вважали, що у кожному менеджменті є подібні показники, тому їх дослідження лягли основою загальної теорії раціональної діяльності (праксіології) [60]. Класифікуючи ці характеристики менеджменту, можна сформувати систему управління персоналом, обґрунтувати та розробити необхідну кадрову політику компанії.

Вітке Н. А. вивчали взаємовідносини людей у виробничому процесі. Він першим виклав ідею цілеспрямованості створення науки про управління людьми. А. Сміт Д. Рікардо Д. Юм і особливо К. Маркса, який показав виняткове знання людини як головної продуктивної сили суспільства [60].

У виробничому процесі робітник виступає як робоча сила. В даний час у науковому світі йде суперечка про те, що продає робітник – свою роботу чи роботу. Можна зауважити, що до моменту підключення до засобів виробництва працездатність існує лише потенційно. Отже, законно розрізняти матеріальні (засоби виробництва) та особисті (трудові) фактори виробництва.

В економічній літературі все частіше вживається термін «трудові ресурси». Під ними розуміють соціально-економічну категорію, що представляє певну частину нас, яка має фізичні та інтелектуальні здібності, що реалізуються у виробництві товарів та наданні послуг.

Поряд з поняттям трудових ресурсів зараз широко використовується така категорія, як «економічно активне поселення». Крім терміна «трудові ресурси», в економіці праці використовується поняття «трудовий потенціал». С.Н. Трунін стверджує, що трудовий потенціал регіону визначається загальною здатністю його трудових ресурсів виробляти максимально можливу кількість товарів і послуг в цих умовах при високому рівні конкурентоспроможності національної економіки [44, с. 112]. Ця категорія також розглядається на рівні компанії, країни, особи.

Трудовий потенціал можна охарактеризувати як кількісно, так і якісно. Кількісна складова – це кількість трудових ресурсів. Важливі та якісні особливості. Всі ці поняття та показники використовуються для вивчення соціально-трудової сфери та розробки кадрової політики організації. Крім того, використовуються основні характеристики трудового потенціалу: вік співробітників, рівень їхньої кваліфікації, стаж тощо. Фактори руху персоналу широко аналізуються та ретельно вивчаються.

До них відносяться розпорядження і прийом співробітників, плинність кадрів, ефективність сталості і стабільності, плинність кадрів і т. д.

Нині стосовно компаній використовуються поняття «людські ресурси», «людські ресурси», а не «робочий потенціал». У науковому світі існують різні погляди на зміст категорії «кадри». Деякі теоретики стверджують, що вони повинні включати тих співробітників, які фігурують у штатному розкладі організації. Інші впевнені, що в штаті повинні бути кваліфіковані працівники. Скоробогата наполягає, що «було б неправильно розширювати це поняття до кордонів, об’єднувати всіх працівників, бо зникає головна характеристика кадрової концепції – їхня професія – повна готовність» [44, с. 115].

В економічній літературі існують різні погляди на визначення кадрової політики. За останні роки змінилися його елементи, що збагатило його зміст. Кібанов стверджує, що персонал організації зайнятий у трудовій організації. Очевидно, тут розглядається так званий правовий аспект - праця - відносини між працівником і роботодавцем [43, с. 22].

Загальноприйнятим, є класифікація кадрів на промислово-виробничі і непромислові, виділяють також такі категорії персоналу – робітників, керівників, фахівців і службовців. Деякі автори втори посилаються на персонал всіх наявних в організації людських ресурсів, які можуть бути залучені до тимчасової роботи з реалізації різних проектів.

Аналізуючи роль і значення кадрів, можна застосувати наступну класифікацію:

* адміністративні;
* організаційно-економічні,
* соціально-економічних [34].

На нашу думку, можна уточнити і розширити ці підходи – додати нові, адекватні, сучасні вимоги до розвитку підприємства. Однак зупинимося на елементах кадрової політики, тобто розглянемо її структуру (рис. 1.2.).

Слід зазначити, що на як перелік працівників, так і саму структуру впливають різні фактори, які постійно змінюються.



# Рис. 1.2. Основні елементи кадрової політики [34]

В даний час багато підприємств мінімізували або не формують кадровий резерв, особливо з групою перспективних співробітників, які повинні бути включені в список для висунення в керівну команду. Тому в разі переведення або звільнення керівника підрозділу часто виникають труднощі при пошуку співробітників, які відповідають вимогам до вакантної посади.

Кадрові служби поспіхом шукають претендентів на ці керівні посади, протечасто виявляється, що запропоновані кандидати не справляються зі своїми обов'язками, або їм потрібен більш тривалий час, щоб адаптуватися до нової посади.

Таким чином, доцільно періодично залучати до управлінської діяльності співробітників з переліку кадрового резерву. Набуття управлінських навичок і компетенцій в майбутньому сприятиме прискореній адаптації до нової роботи. Важливим елементом, на нашу думку, є вдосконалення системи управління персоналом.

* 1. **Трудова адаптація персоналу як складова кадрової політики**

Професійна діяльність працівника, як правило, розглядається як процес, де можна розділити послідовні етапи з певним набором завдань. Згідно з низкою думок, наскільки успішним буде співробітник в організації, безпосередньо залежить від того, наскільки він адаптується до соціального середовища – до колективу і наскільки швидко буде включений в професійну діяльність. Отже, можна зробити висновок, що особливе значення має адаптація співробітника, а саме процес, пов'язаний з ознайомленням і адаптацією до змісту роботи, умов, до соціального середовища організації.

На перший погляд процес адаптації вже достатньо вивчений в літературі, як з наукової, так і з практичної точки зору. Тим не менш, постійно мінливі умови праці виявляють і обробляють професійну роботу, яка мало досліджена. Наприклад, процеси, пов'язані з теорією поколінь, можуть впливати на сприйняття багатьох прервинних методів адаптації абсолютно по-різному, але при всьому цьому адаптація покликана забезпечити якомога ефективніше входження, а не спонтанного входження нового співробітника в робочий процес і сприймання ним корпоративної культури компанії [35].

Якщо проаналізувати, коли вперше почали використовувати термін «адаптація», то необхідно зазначити, що завдяки західним дослідникам цей термін широко застосовувався в теорії управління персоналом в другій половині XX століття. Питання адаптації набуло особливої популярності серед вітчизняних вчених на початку 2000-х років.

Вивчення «адаптації» допомогло нам змінити розуміння адаптації персоналу в навчанні по відношенню до організації. Практики розуміють під «адаптацією» адаптацію нового співробітника до різних умов організації. У науковій літературі адаптація прирівнюється до введення «новачка» в посаду, організацію, колектив.

З психологічної точки зору адаптація зазвичай розглядається як процес або імпульс, що супроводжується певними психологічними станами – дискомфортом, розчаруванням, тривогою, почуттям загрози. При цьому часто виникає природна захисна реакція організму, що часто допомагає людині вийти з виникаючого психологічного стану і адаптуватися до умов навколишнього середовища.

Дослідники в області управління персоналом розглядають адаптацію як елемент, що визначає розвиток персоналу. Наприклад, такого погляду на адаптацію персоналу як складову розвитку персоналу дотримується В. Р. Веснін [18, с. 335].

Інший дослідник П. С. Кузнєцов визначає адаптацію як умову, здатну визначити особистісний розвиток. При цьому наголошується, що це одна з умов розвитку, але не єдина. Висновок цього вченого полягає в тому, що адаптація може задовольнити індивідуальні потреби розвитку при вході в компанію [18, с. 335].

«У найзагальншому вигляді розвиток особистості людини може бути представлений як процес входження в нову соціальну спільноиу і інтеграцію в середовище», – вважає автор А. В. Петровський. Суть полягає в тому, що адаптація є першим етапом становлення особистості, яка вступає у відносно стабільну спільноту [33, с. 123].

Аналізуючи різні точки зору, можна зробити висновок, що адаптація персоналу є першим етапом розвитку, ефективність реалізації якого в подальшому впливає на якість і швидкість розвитку співробітника в цій конкретній організації в майбутньому. Таким чином, грамотне управління процесом адаптації є, в певному сенсі, інвестицією в подальший розвиток потенціалу співробітників.

Оскільки розвиток є незворотнім, спрямованим і природним процесом, адаптація персоналу, що впливає на поведінку співробітника, його свідомість, промахи і почуття через управління процесом його введення в організацію, має на нього значний вплив. Таким чином, при вході співробітника в організацію, посаду, здійснення щодо нього певних заходів, які сприяють адаптації до нових умов праці для нього і оволодінню новими професійними обов'язками, створюється своєрідний стартовий майданчик для подальшого професійного розвитку.

Аналіз літератури і результати узагальнення дозволяють визначити два підходи в розумінні адаптації персоналу:

1. під процесом адаптації працівника до різних умов розуміється:
* зміни умов зовнішнього та внутрішнього середовища,
* зміни умов праці,
* нові умови праці для працівників,
* трудового колективу і робочого місця.
1. контрадаптація працівника і організації:

При цьому адаптація персоналу означає процес:

* входження в середовище і фіксація в ній людину,
* орієнтація працівника: професійна та соціальна,
* ознайомлення працівника з діяльністю організації,
* оволодіння професійними та функціональними функціями,

- вступ працівника в нове організаційно-виробниче середовище [3, 4, 7, 14, 18, 19, 21, 29, 30, 33].

Впровадження підходу свідчить про універсальність цього процесу, а також про складність визначення кадрової адаптації.

Деякі вчення розглядають адаптацію як процес, який спрямований на забезпечення балансу і стабільності адаптера в компанії. Проводиться відмінність між процесом зміни всередині, зміни себе між або зміною предмета, який визначається як адаптований [58, с. 65]. Таким чином, стає зрозуміло, що поняття «адаптація» ширше, ніж термін «адаптація», тому що, для правильного використання термінів і їх значень, для виявлення понять не завжди справедливо.

Також на основі вивченої літератури, здається, можна побачити наступні особливості адаптації:

1. адаптація – процес. Як і будь-який процес, він має ряд закономірностей: тривалість від декількох місяців до декількох років, займає певну частину життя співробітника.
2. адаптація виникає як наслідок протиріч, суть яких полягає в зміні ролі, статусу людини, його обов'язків і можливостей, відносин з іншими людьми, норм і цінностей колективу. Щоб гарантувати своє існування, індивідууму необхідно внести зміни в свій стан, щоб він міг досягти певної рівноваги, достатньої для нових умов [29, с. 22].
3. адаптація – це необхідний процес, так як адаптація суб'єкта з навколишніми умовами відбувається з необхідності, іноді проти волі самого суб'єкта. Необхідність адаптації індивіда виникає при зміні середовища, в якому він знаходиться, при відсутності якого стабільність суб'єкта залишається в тому ж стані, що і в початковому положенні. Зміни в навколишньому середовищі можуть бути як бажаними, так і небажаними для конкретного співробітника. Однак, незалежно від того, які вигоди від позиції доброзичливості до працівника, він повинен підлаштовуватися до них. Для того, щоб забезпечити подальший успіх існування в нових умовах навколишнього середовища, індивідууму обов'язково адаптуватися до них, незалежно від того, які зусилля необхідно докласти особистості.
4. адаптація – це двосторонній процес, що передбачає взаємну зміну людини в новому середовищі і умовах самим оточенням, виходячи з потреб особистості. У разі цього необхідно враховувати ймовірність опору оточення впливу суб'єкта, наприклад, коли в разі появи нової людини відбувається не пасивне прийняття норм і цінностей встановлених груп, а відбувається зміна установок і ролей, які узгоджуються з поглядами «новачка».
5. адаптація – це суб'єктивний процес. Таким чином, дві різні людини можуть реагувати на одні і ті ж умови абсолютно полярним чином. Відповідно, можна припустити, що результат впливу різних елементів на адаптаційні системи в організації, різного роду стимули і мотивації, може бути як позитивним, так і негативним.
6. адаптація характеризується безперервністю. Цей процес не може бути повністю завершений через динамізм умов навколишнього середовища. Згідно з вченням, адаптація може досягти максимальної стадії завершення тільки при повній ідентифікації працівника з його робочим місцем [33].

Середовище адаптації до якого об'єкт прагне досягти в процесі адаптації, формується декількома групами чинників:

* соціальні чинники (система соціальних взаємодій і зв'язків, ролі і статуси);
* культурні чинники (характерні для медіа-даних систем уявлень, особливості етика і етикету);
* особистісні чинники (особистісні якості членів команди);
* природні та матеріальні чинники (природне та матеріальне середовище).

Мета адаптації персоналу визначається чим швидшою адаптацією до робочого середовища і швидким застосуванням професійних знань і навиків, адаптацією до режиму роботи і особливостей робочого місця, допомогою в розвитку і реалізації здібностей, включеннями в колектив і систему відносин в рамках професійної діяльності в рамках організації.

* формування уявлень працівника про організаційну структуру підприємства, організаційні відносини між підрозділами, включення в них працівника;
* ознайомлення працівника із загальними умовами діяльності підприємства;
* інформування працівника про норми звіту, правила правил внутрішнього трудового розпорядку, допомогу в їх освоєнні;
* включення працівника в соціально-психологічні відносини в структурний підрозділ і на підприємстві в цілому;
* розвиток значущих професійних, ділових, психологічних і мотиваційних особливостей співробітника.

Існуюча потреба в незамінному процесі адаптації співробітників з метою забезпечення їх конкурентоспроможності в реалізації мінливих організаційних і професійних завдань, які можуть бути пов'язані зі зміною посади, повернення після тривалої відсутності в організації, визначили необхідність розгляду процесу адаптації на різних рівнях.

Адаптація співробітника відбувається в різних ситуаціях:

1. найм працівника на роботу в організацію (перша адаптація);
2. повернення до посадових обов'язків після (вторинної адаптації):
* тривалого відрядження;
* відпустки по догляду за дитиною;
* проходження служби у збройних силах;
* довгостроковий лікарняний;
1. зміна умов діяльності (вторинна адаптація):
* підвищені обов'язки;
* просування (пониження) в посаді;
* перехід на іншу посаду;
* зміна організаційної структури компанії;
* криза (банкрутство) підприємства;
1. вихід з організації (соціально-психологічна адаптація):
* у декретну відпустці;
* у тривале закордонне відрядження;
* у зв'язку з настанням пенсійного віку;
* через хворобу і т. д.

Таким чином, види адаптації можуть бути розділені:

1. предметно-об'єктні зв'язки:
* активна – коли індивід прагне впливати на навколишнє середовище з метою його зміни (в тому числі тих норм, цінностей, форм взаємодії і діяльності, якими він повинен оволодіти);
* пасивна – коли він не шукає такого впливу і змін.
1. Вплив на працівника:
* прогресивний – сприятливо впливає на працівника;
* регресивний – пасивна адаптація до навколишнього середовища з негативним змістом (наприклад, з низькою трудовою дисципліною).
1. За рівнем:
* первинна - коли людина вперше включена в постійну трудову діяльність на конкретному підприємстві;
* вторинна - при подальшій зміні роботи.

Виділяють ще наступних два види адаптації:

* адаптація працівника на новій посаді;
* адаптація працівника до пониження в посаді.

4. По направленням:

* виробнича;
* невиробнича.

Зміни, що вимагають адаптації, за своєю природою можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми. Внутрішні, як правило, пов'язані з набуттям співробітником нового статусу або його освітою. Тому зміни впливають на окремих співробітників і їх безпосереднє оточення. Зовнішні опосередковано впливають на весь персонал, їх поява обумовлено змінами навколишнього середовища організації.

Зазначені раніше посади істотно відрізняються один від одного рівнем розвитку співробітника на момент змін. З набуттям знань і майстерністю навиків, придбанням певного досвіду підвищується ступінь складності завдань для співробітника, при цьому підвищується ступінь відповідальності. У цій ситуації «новачок» повинен отримати первинну інформацію про організацію і своє робоче місце, свою посаду, познайомитися зі своїми колегами. Коли працівник приходить, наприклад, з декретної відпустки, необхідно враховувати, що у нього вже є інформація про компанію і її місію, про права і обов'язки в межах посади. При цьому основним завданням адаптації буде допомога в тому, що вони пам'ятають виконання професійних обов'язків на практиці і взнати про зміни, які відбулися в цих обов’язках, які відбулися в період її відсутності на робочому місці. Для порівняння, співробітник, який щойно повернувся з відрядження за кордон, незабаром потребуватиме соціальної адаптації, яка сприятиме безболісному входженню в звичний темп життя перед від'їздом у відрядження.

Варто відзначити, що кожен конкретний випадок має свої особливості адаптації співробітника, але виявити ці особливості можна лише провівши характеристику конкретної ситуації. З’ясувавши особливості можна використовувати різні підходи до адаптації в організації.

У таблиці 1.1 представлені наукові підходи до адаптації персоналу.

Аналіз і узагальнення цих наукових підходів показує, що виникає зростаюча необхідність визначення кола завдань, які організація прагне вирішити за допомогою адаптації персоналу. Важливо відзначити, що існують фактори, які впливають на підхід до побудови адаптації:

* оцінка виробничих можливостей (стан обладнання, рівень технології, якість, гнучкість в асортименті, терміни заповнення і виконання замовлень, обсяги виробництва і т.д.);
* оцінка людських ресурсів (кількість, компетентність фахівців і менеджерів, наявність команди, корпоративний дух, ставлення до змін, бажання активно працювати і можливість навчання);
* оцінка матеріальних ресурсів (рівень резервів, оборот ресурсів і т.д.);
* оцінка фінансового стану та фінансових ресурсів (співвідношення власного та позикового капіталу, наявність ліквідних коштів, аналіз дебіторської та платіжної заборгованості тощо).

Таблиця 1.1

**Наукові підходи до кадрової адаптації** [33]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № з/п | Назва підходу | Суть підходу |
| 1 | Системний подхід | Впровадження кадрової адаптації як системи, що складається з багатьох компонентів, які взаємодіють і впливають один на одного |
| 2 | Процесний підхід | Зміст процесу адаптації та розвитку персоналу: планування, вивченняматеріали, оцінка, дослідження і т.д. |
| 3 | Емпіричний підхід | Адаптація штатних організацій на основі досвіду аналогічних Підприємств |
| 4 | Модельований підхід | Побудова моделі кадрової адаптації та її впровадження |
| 5 | Ситуаційний підхід | Адаптація персоналу здійснюється з урахуванням необхідності та існуючих потреб у кадрових змінах |
| 6 | Інформаційний підхід | Адаптація персоналу здійснюється з урахуванням нової інформації, необхідної для ефективного функціонування організації |
| 7 | Цільовий підхід | Адаптація персоналу спрямована на досягнення головної мети підприємства |
| 8 | Системно-індивідуальний підхід | З одного боку, адаптація персоналу розглядається як система, з іншого боку, структура елементів цієї системи вивчається відповідно до індивідуальних потреб працівника. |

Таким чином, найбільш оптимальним, на наш погляд, підходом до адаптації в сучасних умовах ведення бізнесу і поглядом вперед, по відношенню до об'єкта дослідження є системний підхід з урахуванням індивідуальних особливостей адаптера.

**Висновки до 1 розділу**

Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, прийомів і форм впливу на трудовий колектив, що є основою процесів, що формують ефективну систему управління персоналом, забезпечуючи інноваційний розвиток організації – розвиток та узгодження інтересів працівників і потреб компанії.

Адаптація – це необхідний процес, так як адаптація суб'єкта з навколишніми умовами відбувається з необхідності, іноді проти волі самого суб'єкта. Необхідність адаптації індивіда виникає при зміні середовища, в якому він знаходиться, при відсутності якого стабільність суб'єкта залишається в тому ж стані, що і в початковому положенні. Зміни в навколишньому середовищі можуть бути як бажаними, так і небажаними для конкретного співробітника. Для того, щоб забезпечити подальший успіх існування в нових умовах навколишнього середовища, індивідууму обов'язково адаптуватися до них, незалежно від того, які зусилля необхідно докласти особистості.

Адаптація – це двосторонній процес, що передбачає взаємну зміну людини в новому середовищі і умовах самим оточенням, виходячи з потреб особистості. У разі цього необхідно враховувати ймовірність опору оточення впливу суб'єкта, наприклад, коли в разі появи нового працівника відбувається не пасивне прийняття норм і цінностей встановлених груп, а відбувається зміна установок і ролей, які узгоджуються з поглядами нового співробітника.

**РОЗДІЛ 2.**

**АНАЛІЗ ТРУДОВОЇ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЇ**

**2.1. Загальна характеристика кадрової політики організації**

Управлінські рішення, пов'язані з організацією та управлінням діяльністю персоналу, багато в чому визначають ефективність організації.

Успіх організації забезпечують співробітники, які в ній задіяні. Саме тому сучасна концепція управління організацією передбачає відокремлення від великої кількості функціональних напрямків управлінської діяльності, що пов'язано з управлінням кадровою складовою виробництва – персонал організації.

Основними завданнями системи управління персоналом є: забезпечення організації кваліфікованими кадрами, створення необхідних умов для ефективного використання знань досвіду співробітників, вдосконалення системи оплати праці та мотивації, управління внутрішні рухи і кар'єра співробітників, надання співробітникам можливостей для підвищення кваліфікації.

Управління в ПП «М-БУД» здійснює виключно директор. Директор здійснює свої обов'язки під командуванням князів єдності, несе особисту відповідальність за діяльність організації.

ПП «М-БУД» має лінійну організаційну структуру організації. Це одна з найпростіших організаційних структур управління. При лінійній структурі керівником виробничої ланки є керівник (одноосібний керівник), він виконує всі функції управління організацією. Директор організації вирішує для себе і планує фінансовий розрахунки, логістика, вибудовує зв'язки від керівника до підлеглого по ієрархічній драбині, в якій кожен співробітник підпорядкований тільки одному керівнику.

Організаційна структура ПП «М-БУД» представлена трьома підрозділами:

* будівельно-монтажний відділ;
* ремонтний відділ;
* склад.

Органом управління є дирекція.

Проаналізуємо чисельність персоналу ПП «М-БУД» на основі штатного розпису за категоріями (керівники, фахівці, робітники), часткою окремих категорій, якісним складом працівників за освітою, статтю, віком, досвідом роботи, а також розглянемо кадрові впродовж 2018-2020 рр.

Структура та кадрове забезпечення ПП «М-БУД» в динаміці за 3 роки представлена в таблиці 2.1

Таблиця 2.1

**Структура та штатний розклад ПП «М-БУД» впродовж 2018-2020 рр.** [54]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2018 | 2019 | 2020 |
| осіб | % | осіб | % | осіб | % |
| Керівники | 4 | 6,2 | 4 | 7,3 | 4 | 7,7 |
| Фахівців | 10 | 15,4 | 9 | 16,4 | 8 | 15,4 |
| Робітники | 51 | 78,4 | 42 | 76,4 | 40 | 76,9 |
| Разом: | 65 | 100 | 55 | 100 | 52 | 100 |

Таблиця 2.1 показує, що в динаміці за 3 роки спостерігається зменшення кількості персоналу в організації. Потреба в робітниках зменшується у зв'язку з зменшенням обсягу будівельно-монтажних робіт за цей період.

Так, у 2020 році штат організації зменшився на 13 осіб порівняно з 2018 роком.

Дані про розподіл персоналу ПП «М-БУД» за віком у 2020 році наведено в таблиці 2.2.

З даних таблиці 2.2 видно, що в організації є 2 керівники є у віці понад 60 років ще по одному у віці від 30 до 40 років та від 40 до 50 років, в групі фахівців, найбільше фахівців (3 особи) у віці від 50 до 60 років, і два фахівці у віці від 30 до 40 років, ще 2 у віці від 40 до 50 років та 1 у віці понад 60 років. Основна частка робітників знаходиться у віці від 30 до 60 років.

Таблиця 2.2

**Розподіл персоналу в ПП «М-БУД» за віком у 2020 році** [54]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Групи працівників за віком, роками | Лідерів | Фахівців | Працювати |
| Кількість | % | Кількість | % | Кількість | % |
| До 20 | 0 | - | 0 | - | 0 | - |
| 20-30 | 0 | - | 0 | - | 7 | 13,5 |
| 30-40 | 1 | 1,9 | 2 | 3,8 | 12 | 23,1 |
| 40-50 | 1 | 1,9 | 2 | 3,8 | 10 | 19,2 |
| 50-60 | 0 | - | 3 | 5,8 | 6 | 11,5 |
| Понад 60 | 2 | 3,8 | 1 | 1,9 | 5 | 9,6 |
| Підсумок | 4 | 7,6 | 8 | 15,4 | 40 | 76,9 |

Дані про розподіл працівників за статтю наведені в таблиці. 2.3

Таблиця 2.3

**Розподіл персоналу ПП «М-БУД» за статтю у 2020 році** [54]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Групи працівників за статтю | Чоловіки | Жінки |
| чисельність | % | чисельність | % |
| Керівники  | 3 | 75,0 | 1 | 25,0 |
| Фахівці  | 2 | 25,0 | 6 | 75,0 |
| Робітники  | 26 | 17,4 | 14 | 0 |
| Разом | 31 | 59,6 | 21 | 40,4 |

Таблиця 2.3 показує, що в організації працює більше чоловіків (31 особа або 59,6%), ніж жінок (21 особа або 40,4%). Чоловіки також займають більшість керівних посад.

Дані про розподіл працівників за стажем представлені в таблиці 2.4

З таблиці 2.4 випливає, що організація досить досвідчена, відповідно 2 керівника мають стаж роботи майже 20 років на цьому підприємстві, тобто. з моменту її відкриття; фахівці – 1 працівник працюють в організації менше 5 років і три працюють вже 8 років, з моменту відкриття організації – 2 особи; робітники – 10 осіб працюють в організації до п'яти років, по 12 та 15 робітників понад 10 та 15 років відповідно та 3 робітників працюють з моменту відкриття підприємства.

Таблиця 2.4

**Розподіл працівників ПП «М-буд» за стажем у 2020 році** [54]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Групи працівників за стажем, роки | Керівники | Фахівці | Працівники |
| Кількість | % | Кількість | % | Кількість | % |
| до 5 | 0 | 0 | 1 | 1,9 | 10 | 19,2 |
| від 5 до 10 | 1 | 1,9 | 3 | 5,8 | 12 | 23,1 |
| від 10 до 15 | 1 | 1,9 | 2 | 3,8 | 15 | 28,8 |
| від 15 до 20 | 2 | 3,8 | 2 | 3,8 | 3 | 5,8 |
| Підсумок | 4 | 7,7 | 8 | 15,4 | 40 | 76,9 |

Дані про розподіл працівників за освітою наведені в таблиці 2.5

Таблиця 2.5

**Розподіл працівників ПП «М-буд» за освітою у 2020 році** [54]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Групи працівників освіти: | Керівники | Фахівці | Робітники |
| Чисельність | % | Чисельність | % | Чисельність | % |
| Загально середня | - | - | - | - | 6 | 11,5 |
| Професійно-технічна | - | - | - | - | 27 | 51,9 |
| Незакінчена вища освіта | - | - | 1 | 1,9 | 7 | 13,5 |
| Вища | 4 | 7,7 | 7 | 13,5 | 5 | 9,6 |

Аналіз основних кадрових процесів підприємства буде представлений в таблиці 2.6.

Проаналізувавши дані таблиці 2.6, можна сказати, що з кожним роком спостерігається зменшення чисельності персоналу, коефіцієнт плинності має позитивну тенденцію. Коефіцієнт сталості кадрів в 2020 році становить 88,5%, а в 2019 році – 85,5%.

Також в організації є факт плинності кадрів в 2020 році, він дорівнює 1,9% плинність кадрів в організації відбувається в основному через невдоволення персоналу заробітною платою і умовами праці, а також спостерігається той факт, що заробітна плата працівникам іноді затримується і видається з тривалою затримкою. Плинність кадрів відбувається в основному серед робітників.

Таблиця 2.6

**Аналіз основних кадрових процесів на ПП «М-БУД» впродовж 2018–2020 рр., осіб** [54]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Індекс | Рік | Відхилення (+/-) | Відхилення (%) |
| 2018 | 2019 | 2020 | 2019/2018 | 2020/2019 | 2019/2018 | 2020/2019 |
| Чисельність працівників на початку року | 72 | 62 | 50 | -10 | -8 | -13,9 | -19,3 |
| Прийнято | 10 | 3 | 7 | -7 | +4 | 30,0 | 233,3 |
| Звільнено | 20 | 15 | 4 | -5 | -11 | -25,0 | -73,3 |
| у т.ч.- скорочення персоналу; | 10 | 5 | 3 | -5 | -2 | -50,0 | -40,0 |
| - за власним бажанням; | 10 | 10 | 1 | - | -9 | - | -90,0 |
| - через порушення трудової дисципліни | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Чисельність на кінець року | 62 | 50 | 53 | +12 | +3 | -19,3 | 6,0 |
| Коефіцієнт обороту з прийняття % | 15,4 | 18,3 | 13,5 | – | – | – | – |
| Коефіцієнт обороту з вибуття % | 30,8 | 27,3 | 7,7 | – | – | – | – |
| Коефіцієнт стабільності кадрів % | 72,2 | 85,5 | 88,5 | – | – | – | – |
| Коефіцієнт плинності персоналу % | 15,4 | 18,2 | 1,9 | – | – | – | – |

Таким чином, розгляд системи управління персоналом на ПП «М-БУД» ми прийшли до висновку, що організація належить до першої групи інвестиційної привабливості, вона фінансово стабільна і конкурентоспроможна, організація укомплектована висококваліфікованими фахівцями.

Також слід зазначити, що кожний співробітник організації цілком відповідає займаній посаді, та його можна охарактеризувати з позитивного боку.

При однаковій кількості працівників і продуктивності праці в організації зросла заробітна плата працівників, що позитивно характеризує ефективність використання трудових ресурсів.

До позитивних аспектів комерційної діяльності відносяться: щорічне, стабільне зростання обсягів будівельно-монтажних робіт.

Кадрова політика в ПП «М-БУД» проводиться в кілька етапів.

1. Набір персоналу. Коли в ПП «М-БУД» з'являться нові вакансії.

Пошук співробітників ПП «М-БУД» на вакантне місце здійснюється шляхом реклами вакантного місця на сайті компанії в мережі Інтернет, де прописані вимоги до кандидата і заробітна плата. Також компанія використовує внутрішні джерела залучення персоналу (наймання персоналу з внутрішніх джерел) багато в чому залежить від кадрової політики адміністрації організації в цілому.

Іноді ПП «М-БУД» повідомляє про вакантні вакансії в Центр зайнятості і в ЗМІ. Директор компанії особисто обробляє всі доступні внутрішні джерела, потім запрошує більше відповідних кандидатів. При цьому враховується вік, досвід роботи в цій сфері, освіта.

1. Підбір. Далі запрошеним кандидатам на вакантну посаду пропонується відповісти на анкету.
* чому вас приваблює ця вакансія;
* Ваша освіта;
* сімейний стан;
* кількість утриманців, їх вік (діти, пенсіонери тощо);
* Ваш досвід у цій сфері;
* володіння ПК (при необхідності);
* наявність необхідних професійних навичок;
* інформація про здоров'я;
* наявність водійських прав і автомобіля (при необхідності);
* особисті та кар'єрні плани зростання;
* остання зарплата;
* останнє місце роботи, з якої причини вони подали у відставку;
* побажання місця роботи.

Після того, як претенденти на вакантну посаду відповідають на питання анкети, дані анкети переглядаються особисто директором організації, так як в структурі організації немає співробітника відділу кадрів. З доступних кандидатів відбираються і запрошуються на співбесіду більш підходящі кандидати.

Менеджер розмовляє з претендентом на посаду, задає йому питання, наприклад:

* Хто з співробітників нашої організації може вас охарактеризувати?
* Ваш сімейний стан?
* Кількість утриманців, їх вік (діти, пенсіонери і т.д.)?
* Де і з ким ви живете? Умови життя?
* Як ви будете добиратись до роботи? Скільки часу вам знадобиться, щоб дістатися до роботи?
* Як ви ставитеся до ділових поїздок?
	+ Водійські права та автомобіль (при необхідності)?
	+ Досвід у цій сфері?
	+ Ваша освіта?
	+ Яку зарплату ви отримали на останньому місці роботи, і яку зарплату ви хотіли б отримати? Тощо.

Менеджер при виборі нового співробітника для організації віддає перевагу молодим, перспективним кандидатам, більш активним в інтерв'ю, також бажано з освітою в цій сфері і, бажано, з досвідом роботи.

Основною метою кадрової політики в організації є управління персоналом. А з головної мети можна вивести суб-цілі для управління.

Наприклад, забезпечити трудові ресурси певної якості і кількості на певний період. Повнота використання трудових ресурсів оцінюється кількістю днів і годин, відпрацьованих одним працівником за аналізований період, а також ступенем використання фонду робочого часу.

Далі розглянемо систему управління організацією.

У ПП «М-БУД» використовуються такі методи управління персоналом: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

* + - адміністративні (видача наказів, наказів; підбір і розміщення персоналу; розробка посадових інструкцій; введення адміністративних санкцій і заохочень);
		- економічний (техніко-економічний аналіз); планування; ціноутворення; оподаткування);
		- соціально-психологічний (соціальний аналіз в колективі; створення творчої атмосфери в колективі; участь співробітників в управлінні; створення нормального психологічного клімату; розвитку ініціатив працівників).

Адміністративні методи використовуються в роботі директором, а також керівники служб і відділів при підборі персоналу.

Економічні методи використовуються в основному через систему оплати праці.

Соціально-психологічні методи використовують всі керівники, а також усі інші співробітники організації.

Персонал є найбільшою цінністю ПП «М-БУД». Менеджмент прагне створити всі умови, а персонал прагне працювати максимально ефективно.

Організація високого рівня побудована на демократичному стилі:

* + - колективна участь працівників у прийнятті рішень організації;
		- чітка взаємодія між працівниками;
		- орієнтація на розроблену стратегію організації;
		- кращі можливості для прояву особистих здібностей і творчого потенціалу;
		- розвиток відповідальності та самоствердження виконавців;
		- забезпечення самоконтролю під час виконання завдань.

У команді ПП «М-БУД» є як виробничі, так і міжособистісті зв'язки.

Керівник організації має найбільші організаторські здібності. Його головний обов'язок – вміти працювати з тими, хто має такі знання і досвід, і спрямовувати свою діяльність на досягнення своїхцілей.

ПП «М-БУД» має власну кадрову політику. ЇЇ принцип: «Кращий персонал – краща компанія, краща компанія – найкращий персонал».

ПП «М-БУД» підбирає свій персонал за такими критеріями: гідність, ініціативність, високо професійність, чесність і відданість ідеям організації. ПП «М-БУД» вважає головним критерієм при роботі з персоналом – справедливе ставлення до працівників, незалежно від їх статі, соціального статусу та рівня соціально-трудових відносин.

Розглянемо штатний розпис персоналу ПП «М-БУД». У 2017-2018 роках в організації працюють:

* головний бухгалтер (неповний робочий день). До його обов'язків входить документальне ведення господарського та фінансового обліку в організації. У своїй роботі бухгалтер строго дотримується встановлених норм чинного законодавства. До основних напрямків бухгалтерської діяльності відносяться: основні засоби, оплата праці, каса, валютні операції і склад;
* Начальник відділу розвитку. В його обов'язки входять: визначення загальної концепції розвитку організації, цілей і стратегії розвитку організації, організація розрахунків ефективності реалізації проектів, підготовка пропозицій щодо розвитку нових напрямків бізнесу, розвиток нових ринків, розробка технічних і адміністративних проектів модернізація організації. Аналізує економічні та фінансові показники на кожному етапі реалізації проектів розвитку, а також розробляє методи оперативного реагування на кризові та нестандартні ситуації, які можуть призвести до зриву плану розвитку організації, інші несприятливі наслідки для організації.

Начальник відділу розвитку також підпорядкований керівнику відділу будівельно-монтажних робіт;

* Менеджер відділу постачання. До його посадових обов'язків відносяться: організація складських робіт: (керує роботою складу з прийому, зберігання і відвантаження інвентарю, організовує вантажно-розвантажувальні роботи на складі з дотриманням правил охорони праці, техніки безпеки, промислова санітарія та протипожежний захист, забезпечує збереження збереженої інвентаризації, дотримання режимів зберігання, правил оформлення документів про надходження та витрати);
* Начальник відділу замовлень. Обов'язки начальника відділу замовлень у тому, що він може організувати роботу, бути професійним менеджером і досвідченим фахівцем у своїй галузі. Перше, що робиться за посадовою інструкцією. Також приймає рішення про різні поставки певних комплектуючих, має повну картину наявності залишків будівельних матеріалів на складі. Начальник відділу замовлень підпорядкований менеджерам з продажу.
* Менеджери складу. В обов'язки менеджера складу входить: управління роботою з прийому, зберігання і випуску інвентарю на складах, по їх розміщенню з урахуванням найбільш раціонального використання складів районів, полегшення та прискорення пошуку та відпочинку, а також збереження інвентарю. Забезпечує збереження збережених запасів, дотримання режимів зберігання, ведення обліку складських операцій. Забезпечує дотримання правил оформлення та доставки документів на отримання та видатки, складання встановлених звітів. Організовує відпустку, отримання інвентарю, вантажно-розвантажувальні роботи на складі з дотриманням правил охорони праці, безпеки, промислової санітарії та протипожежного захисту; збір, зберігання та своєчасне повернення постачальникам контейнери для вторинної переробки. Бере участь в інвентаризації інвентарю. Він стежить за порядком безпеки та вживає заходів щодо усунення виявлених недоліків, порушень правил промислової санітарії, недотримання робочих інструкцій з охорони праці.
* Комірники, (змінний графік роботи). Комірники виконують наступні обов'язки: отримують на складі, зважують, зберігають і видають зі складу різні матеріальні цінності, перевіряють відповідність прийнятих цінностей супутнім. Документи. Переміщує матеріальні цінності на місця зберігання вручну або за допомогою механізмів з їх сортуванням за типом, якістю, призначенням та іншими функціями. Вони комплектують партії матеріальних цінностей на вимогу споживачів, забезпечують збереження збереженого інвентарю і дотримання режимів зберігання. Чи є дефектні списки на дефектні товари, акти на їх ремонт і списання, а також на нестачу і пошкодження матеріалів.

Ефективна робота в ПП «М-БУД» безпосередньо залежить від ефективності та якості трудової діяльності його працівників. Шляхом досягнення певного рівня стандартизації в обладнанні, відносної наявності основних засобів, а також збільшення частки в економіці сфери послуг. Досягти конкурентних переваг технічними засобами стає все більш складнішим. Тому тільки кваліфікований, ефективний і правильно мотивований професійний персонал може допомогти «обійти» конкурентів на ринку з продажу сантехніки.

Таким чином, проаналізувавши поточний стан кадрової політики в ПП «М-БУД», зрозуміло, що в організації працює 52 особи, штат повністю укомплектований, середній вік працівників 40-50 років, освіта співробітників відповідає їх займаній посаді, що є позитивним трендом для ефективної роботи організації. в основному чоловіки, що пов'язано зі специфікою організації.

Отже, вивчивши структуру і кадрову політику організації, можна виявити ряд проблем в управлінні кадровою політикою в організації:

1. Недостатня увага з боку керівництва до навчання та можливостей для розвитку персоналу.
2. В організації немає Положення про кадрову політику, яке б відображало специфіку роботи у всіх сферах кадрової діяльності. Система кадрової політики є важливим фактором в організації,

організація є стабільною і конкурентоспроможною. Для прогресивного функціонування цієї системи ми вирішимо проблеми, які були визначені в аналітичній частині нашої роботи.

**2.2. Особливості трудової адаптації працівників**

Адаптаційна система – це комплекс необхідних дій для нових співробітників будь-якого рівня. При цьому процес адаптації співробітника є індивідуальним як з точки зору його особистих якостей, так і з точки зору його роботи. Суттєві відмінності стосуються обсягу і змісту інформації, наданої в початковий період.

Результати адаптації молодого фахівця відображаються в роботі всієї організації у вигляді втраченого робочого часу, додаткових витрат, пов'язаних з перепідготовкою і т. д. Скорочення плинності кадрів в даний час певною мірою залежить від адаптації людини до виробничого і соціального середовища, входження людини в новий для нього колектив.

Адаптаційна система розробляється індивідуально для кожної організації і включає в себе кілька заходів, які доповнюють один одного і допомагають співробітнику:

* дізнатися більше про діяльність компанії;
* розуміти організаційну структуру та прийняту в компанії структуру прийняття рішень;
* зрозуміти суть роботи, і що від неї вимагається;
* швидкого засвоювання додаткових навичків, які не потрібні для роботи;
* швидше налагодження відносини з колегами;
* швидкого пошуку «свого місця» у команді.

Система адаптації персоналу може включати:

* привітальне навчання для нових співробітників;
* система наставництва;
* адаптаційна програма;
* план адаптації до різних категорій посад;
* трудова книжка;
* системи оцінювання за результатами адаптаційних заходів.

Комплексний підхід до організації роботи з молодими фахівцями, а також планування заходів адаптації є основою їх успішної адаптації, сприяють зростанню трудової діяльності, підвищення кваліфікації та професійної майстерності.

Процес адаптації можна розділити на чотири етапи:

Крок 1. Оцінюючи рівень готовності новачка, необхідно розробити найбільш ефективну адаптаційну програму. Якщо співробітник має не тільки спеціальну підготовку, але і досвід роботи в аналогічних відділах інших організацій, термін його адаптації буде мінімальним. Адаптація повинна передбачати як знайомство з виробничими особливостями організації, так і включення в комунікативні мережі, знайомство з персоналом, корпоративні особливості спілкування, правила поведінки Тощо. Д.

Крок 2. Орієнтація – це практичне знайомство нового співробітника з його обов'язками і вимогами, які накладаються на нього організацією.

Крок 3. Ефективна адаптація. Цей етап полягає в фактичній адаптації новачка до його статусу і багато в чому визначається його включенням в міжособистійні відносини з колегами. В рамках цього етапу необхідно дати новачкові можливість активно діяти в різних сферах, перевіряючи себе і перевіряючи отримані знання про організацію. На цьому етапі важливо надати максимальну підтримку новому співробітнику, регулярно оцінювати ефективність діяльності з ним і особливості взаємодії з колегами.

Крок 4. Операція. Цей етап завершує процес адаптації, характеризується поступовим подоланням виробничих і міжособистісних проблем і переходом до стабільної роботи.

Зміна етапів викликає труднощі, звані «адаптаційна криза», так як вплив соціального середовища різко зростає. В результаті у співробітника виникають стан тривоги, опору, стресу, пошуку виходу, виникнення потреби в більш активний розвиток невідомого. На кожному з цих етапів необхідна продумана система управління адаптацією.

Існує два основних варіанти таких програм: в першому варіанті виділяють три етапи (введення на посаду, у відділі введення в організацію), в другому варіанті – два етапи (загальний і спеціалізований).

Перша версія програми передбачає три етапи: вступ в організацію, введення в підрозділ і введення в пост.

Аналізуючи зміст етапів, стає зрозуміло, що перші два етапи мають досить коротку тривалість і орієнтовані на інформування співробітника про організацію і підрозділ. Третій етап передбачає не тільки інформування, але і активне залучення співробітника до професіональної діяльності та соціального середовища.

Підготовка до нового співробітника є важливою умовою для повноцінного виконання всіх трьох етапів, при цьому бажано з'ясувати наступні моменти:

* чи підготовлено робоче місце (обладнання, приміщення);
* чи будуть про нього офіційно повідомлені майбутні колеги і чи буде він з вдячністю прийнятий ними;
* чи були підготовлені документи для новачка (пам'ятка для нового співробітника);
* в якій формі буде проводитися адаптація (наставництво, семінари, курси, індивідуальні бесіди з керівництвом і наставником, рольові ігри, поступове ускладнення завдань і т.д.;
* Які завдання початківець може почати відразу виконувати. Новому співробітнику не слід давати складні завдання, а почати формувати впевненість у собі і бажання працювати з завданнями середньої складності, не забуваючи про інструкцію;
* Чи складено план-графік адаптації (таблиця 2.7).

 Таблиця 2.7

Адапційний графік

|  |
| --- |
| П. І. П. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Дата початку роботи\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
| Зміст розмови | Відповідальний | Дата, підпис |
| 1. Інформація про організацію |  |  |
| 2. Соціальне забезпечення та пільги |  |  |
| 3. Інформація про процедури |  |  |
| 4. Інформація про команду |  |  |
| 5. Інформація про підрозділ |  |  |

Розглянемо другий варіант програми адаптації. Програми адаптації поділяють на:

* загальну;
* спеціальну (спеціалізовану).

Загальна програма адаптації стосується організації в цілому. Включають від 6 до 9 основних питань. Після реалізації загальної програми необхідно перейти на спеціальну (спеціалізовану). Вона охоплює питання, пов'язані з конкретним підрозділом або робочим місцем, і проводяться як у формі спеціальних інтерв'ю з працівниками підрозділу, до якого прийшов працівник, так і інтерв'ю з менеджером.

Загальна програма містить наступні блоки:

* загальна ідея компанії;
* політика організації;
* елементи оплати праці;
* додаткові пільги;
* охорона праці та безпека праці;
* працівник і його відносини з профспілкою;
* побутове обслуговування;
* економічні чинники.

Блоки спеціалізованої програми:

* функції підрозділу;
* трудові обов'язки та відповідальність;
* звітність;
* процедури, правила; рецепти;
* представлення співробітникам підрозділу [50, с. 238].

Обидві версії програм схожі за своїм змістом, їх відмінність полягає в структуруванні блоками інформації для нового співробітника. Суворих вимогах до вибору типу програми і навіть списку питань в змісті програми немає. У кожному конкретному випадку критерієм вибору інформації для новачка і формою її подання повинна бути мета адаптації персоналу до конкретної організації.

Склавши адаптаційну програму, яка включає комплекс основних заходів з адаптації працівника, необхідно встановити коло відповідальних за неї осіб.

В ідеалі в процесі адаптації повинні бути задіяні три сторони: наставник, безпосередній керівник і HR-спеціаліст.

Наставництво найбільш успішно використовується в практиці адаптації співробітників в організації.

Наставництво – це процес, при якому одна людина (наставник) відповідає за просування і розвиток іншої людини – «новачка» поза нормальними відносинами між керівником і підлеглим [38, с. 144] .

Наставництво – це форма адаптації та професійної підготовки нових співробітників в компанії, виконання бізнес-функцій під керівництвом наставника.

Наставник не тільки допомагає новому співробітнику адаптуватися і безболісно входити в колектив, але і розвиває і вдосконалює власні навички. Адже наставництво – це додаткова відповідальність, підготовка до спільної роботи і питання вашого підопічного, оцінка не тільки його результатів, але і власних.

Впровадження активної системи наставництва дозволяє:

* підвищення рівня підготовки працівників;
* скоротити час адаптації та досягнення необхідного рівня кваліфікації нових працівників;
* підвищення ефективності персоналу;
* підвищення рівня лояльності співробітників і згуртованості команди;
* покращення комунікації та процесу інформування співробітників.

Процес адаптації працівника не відбувається в ізоляції. Як і всі інші процеси в організації, на неї впливає ряд обставин або факторів. Факторами адаптації є умови, які впливають на курс, терміни, темп і результат цього процесу. Виділяють дві групи чинників: особистісні (досвід, освіта, професійний, мотивація тощо.) і виробництво (зміст роботи, умови праці і внутрішні правила, управління тощо).

Сучасні дослідження дозволяють визначити наступні чинники, що впливають на успішність адаптації співробітників:

* позитивна корпоративна культура;
* високий рівень освіти працівника;
* матеріальне процвітання адаптованих предметів;
* належить до певної соціально-професійної групи. Розгляд факторів адаптації персоналу є важливою частиною роботи з управління цим процесом. Аналіз факторів, що впливають на процес адаптації співробітника дозволяє більш точно побудувати адаптаційна програма і прогнозувати можливі ризики для організації при здійсненні адаптаційних заходів.

Результати реалізації програм адаптації персоналу можна розглядати на рівні організації, відділу і нового співробітника (табл. 2).

Таблиця 2.8

**Результати реалізації адаптаційних програм для нових співробітників** [32]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Результати реалізації програмиадаптації працівників | Загальна адаптація | Спеціалізована адаптація |
| Для компанії | Всі співробітники отримують однакову інформацію, що запобігає непорозумінням і конфліктам. Співробітники підтримують цілі і стратегію компанії. Скорочення плинності кадрів.  | Покращує якість товарів і послуг. Покращує економічні показники роботи, в тому числі якість товарів і послуг. Виробництво праці.Скорочення плинності кадрів.  |
| Для підрозділу та його керівника | Всі співробітники розуміють місце підрозділу в загальній роботі організації. Підвищується мотивація працівників  | Підвищується рівень кваліфікації та майстерності працівників. Поліпшення показників ефективності діяльності. Простіше оцінити роботу персоналу. |
| Для нових працівників | Вони краще розуміють, чого від них очікує організація. Відповідальність за покладену роботу збільшується. Полегшується процес вступу в команду, робота в команді. | Кількісні та якісні показники ефективності покращуються. Існують додаткові можливості для співпраці та взаємодопомоги. Зарплата. |

Таким чином управління адаптацією персоналу вимагає ретельне планування. Вибір конкретних заходів, термінів і учасників процесу адаптації може бути різноманітним і, як правило, пов'язаний з характеристиками організації і нових співробітників.

Розглянувши теоретичні аспекти кадрової адаптації, можна зробити наступні висновки.

Адаптація – це процес активної адаптації людини до нового середовища, ознайомлення з діяльністю організації, особливостями виробництва, включенням в комунікативні мережі, знайомством з корпоративною культурою і зміною власної поведінки відповідно до вимог нового середовища. Метою адаптації є адаптація співробітника до умов діяльності в організації.

Метою управління процесом адаптації є забезпечення взаємної адаптації та поступового входження працівників у соціально-економічні та виробничі умови.

Процес адаптації співробітника призводить до зниження витрат організації за рахунок наступних факторів:

* прискорення процесу вступу нового співробітника на посаду;
* скорочення плинності кадрів;
* економія часу менеджера і співробітників, так як робота, проведена за програмою, допомагає заощадити час на кожен з них;
* розвиток позитивного ставлення до роботи, задоволеності роботою.

Більшість авторів виділяють загальні і спеціалізовані етапи адаптації персоналу.

**Висновки до 2 розділу.**

Основними завданнями системи управління персоналом є: забезпечення організації кваліфікованими кадрами, створення необхідних умов для ефективного використання знань досвіду співробітників, вдосконалення системи оплати праці та мотивації, управління внутрішні рухи і кар'єра співробітників, надання співробітникам можливостей для підвищення кваліфікації.

Персонал є найбільшою цінністю ПП «М-БУД». Менеджмент прагне створити всі умови, а персонал прагне працювати максимально ефективно.

ПП «М-БУД» підбирає свій персонал за такими критеріями: гідність, ініціативність, високо професійність, чесність і відданість ідеям організації. ПП «М-БУД» вважає головним критерієм при роботі з персоналом – справедливе ставлення до працівників, незалежно від їх статі, соціального статусу та рівня соціально-трудових відносин.

Результати адаптації молодого фахівця відображаються в роботі всієї організації у вигляді втраченого робочого часу, додаткових витрат, пов'язаних з перепідготовкою і т. д. Скорочення плинності кадрів в даний час певною мірою залежить від адаптації людини до виробничого і соціального середовища, входження людини в новий для нього колектив.

Адаптаційна система розробляється індивідуально для кожної організації і включає в себе кілька заходів, які доповнюють один одного і допомагають співробітнику: дізнатися більше про діяльність компанії; розуміти організаційну структуру та прийняту в компанії структуру прийняття рішень; зрозуміти суть роботи, і що від неї вимагається; швидкого засвоювання додаткових навичків, які не потрібні для роботи; швидше налагодження відносини з колегами; швидкого пошуку «свого місця» у команді.

**РОЗДІЛ 3.**

**ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТРУДОВОЇ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

**3.1. Основні шляхи підвищення ефективності діяльності працівників організації**

Для будь-якої організації, що займається абсолютно будь-яким видом діяльності, професійний розвиток працівників є вкрай важливим питанням. Виявлені нами проблемами в управлінні кадровою політикою в організації є наступні:

1. Недостатня увага з боку керівництва до навчання та можливостей для розвитку персоналу.

Підвищення кваліфікації або розвиток існуючих навичок необхідно не тільки лінійному персоналу, але і менеджерам всіх рівнів. Підвищення кваліфікації допоможе їм розвинути управлінські навички, адаптовані до поточної ситуації та довгострокові плани розвитку організації.

Необхідність підвищення кваліфікації керівників підрозділів ПП «М-БУД» обумовлена сучасними тенденціями і ситуацією на ринку праці. Не тільки персонал організації, але і керівники будь-якого рівня, повинні мати можливість для розвитку і самовдосконалення, повного розкриття своїх здібностей, професійного особистого потенціалу.

Підвищення кваліфікації є необхідною умовою підтримки конкурентоспроможності організації і гарантією якнайшвидшого досягнення її стратегічних цілей.

Такі вимоги пояснюються об'єктивними причинами, до яких відносяться: швидкий розвиток і впровадження нових технологій, здатних значно підвищити ефективність і продуктивність; підвищення вимог до якості робочої сили; відсутність знань і навичок, отриманих через навчання і досвід роботи, особливо в тих сферах діяльності, які можна охарактеризувати як знання і високотехнологічні; необхідність постійних організаційних змін у зв'язку з адаптацією до мінливих умов виробництва.

1. Відсутність затвердженого Положення про кадрову політику, яке повинно відображати специфіку кадрової роботи у всіх напрямках діяльності організації.

Діяльність будь-якої організації повинна ґрунтуватися на механізмі реалізації кадрової політики, який повинен бути зазначений у відповідних положеннях і положеннях (щодо адаптації персоналу, навчання, резерву, оцінки персоналу, оплати праці тощо).

Інструментами реалізації кадрової політики має бути кадрове планування, поточна робота з персоналом, заходи з підвищення кваліфікації, соціального захисту, підвищення добробуту працівників тощо. Реалізація кадрової політики повинна мати форму системою планів, норм і стандартів, адміністративних, економічних, соціальної та іншої діяльності, спрямованої на вирішення питань.

Кадрова політика в організації повинна відповідати за розвиток управління, прагнути до встановлення і підтримки балансу якісного і кількісного складу персоналу з потребами організації.

В даний час дуже важливою стає проблема орієнтування кадрової політики на досягнення соціальних цілей, що мають пріоритетне значення для забезпечення виживання і розвитку організації.

Правильно підібрана політика гарантує:

* своєчасне кадрове забезпечення працівниками з метою забезпечення безперебійного функціонування виробництва, своєчасної розробки нових продуктів або послуг;
* стабілізацію колективу з урахуванням інтересів співробітників, надання можливостей для підвищення кваліфікації та отримання інших благ;
* формування кращої мотивації до роботи;
* раціональне використання робочої сили відповідно до їх кваліфікації та відповідно до фахової підготовки тощо.

Однак досягнення цих результатів можливо при правильній розробці кадрової політики в конкретних організаційних, технічних і соціальних умовах. Така розробка необхідна вже на етапі вибору кадрової політики. Ці необхідні умови повинні бути прописані в Положенні про кадрову політику організації.

У процесі аналізу та оцінки системи кадрової політики ПП «М-БУД» виділило наступні напрямки кадрової політики.

Таблиця 3.1

**Цілі заходів щодо вдосконалення кадрової політики організації** [45]

|  |  |
| --- | --- |
| ПРОБЛЕМА | ЗАХОДИ |
| 1. Відсутність можливості для навчання та професійного розвитку персоналу,
2. Відсутність Положення про кадрову політику в організації
 | 1. Розробити та затвердити заходи щодо вдосконалення кадрової політики в ПП «М-БУД».2 Зміцнення іміджу адміністрації.1. Можливості для кар'єрного зростання.
2. Вибір пріоритетних напрямків, які дозволяють в короткі терміни, з найменшими витратами, забезпечити максимально можливе поліпшення психологічного клімату в організації.
3. Розробка дій і прийомів навчання персоналу в організації
4. Розробка Положення про кадрову політику організації
 |

Керівництво організації не приділяє належної уваги навчанню співробітників, вважаючи вартість цієї вартості персоналу зайвими витратами. Обґрунтувавши значимість цієї цінності для персоналу і організації в цілому, рекомендуємо керівництву організації звернути пильну увагу на цей критерій. Як навчання персоналу на всіх рівнях сприяє розвитку персоналу в цілому і зміцнення конкурентних переваг організації. По-перше, навчання персоналу є безсумнівно чинником стимулювання працівників:

* як невід'ємний атрибут кар'єрного зростання;
* як невід'ємна частина корпоративної культури;
* як підвищення професійного розвитку працівників.

По-друге, підвищення кваліфікації або розвиток існуючих навичок необхідно не тільки лінійному персоналу, але і менеджерам всіх рівнів. Ці працівники вже досягли певних успіхів у своїй виробничій діяльності, демонструючи необхідну професійну і особисту компетенцію. Підвищення кваліфікації допоможе їм розвинути управлінські навички, адаптовані до поточної ситуації та опираючись на довгострокові плани розвитку організації.

Підвищення кваліфікації є необхідною умовою підтримки конкурентоспроможності організації і гарантією якнайшвидшого досягнення її стратегічних цілей. Такі вимоги пояснюються об'єктивними причинами, до яких відносяться:

* швидкий розвиток і впровадження нових технологій, здатних значно підвищити ефективність і продуктивність;
* підвищення вимог до якості робочої сили;
* відсутність знань і навичок, отриманих через навчання і досвід роботи, особливо в тих сферах діяльності, які можна охарактеризувати як знання і високотехнологічні;
* необхідність постійних організаційних змін у зв'язку з адаптацією до мінливих умов виробництва [52].

Рівень розвитку сучасних технологій говорить про те, що навіть для лінійного фахівця поняття «робота заради життя» вже не актуальне. Якщо він хоче бути затребуваним, йому доведеться освоїти нові спеціальності, набратися навичок в суміжних областях. Зміна якості робочої сили вимагає нових управлінських навичок. програми розвитку та навчання персоналу.

Звернемо увагу на Положення про кадрову політику – це основа технологій управління персоналом, що використовуються в організації. Механізм реалізації політики прописаний у відповідних розділах (про адаптацію персоналу, навчання, резерв, оплату праці).

Положення про кадрову політику розробляється або коригується щорічно та затверджується рішенням керівником організації не пізніше 15 січня кожного року. Зміни до Положення про кадрову політику здійснюються за результатами моніторингу персоналу, результатами роботи організації.

**3.2. Зарубіжний досвід адаптації персоналу та можливості його використання у вітчизняних умовах**

Адаптація – це не одноденна подія, а багатоступеневий процес, який можна розділити на певні етапи (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Етапи адаптації працівників організації [32]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № з/п | Етап | Завдання |
| 1 | Оцінка рівня підготовленості новачка | Підготовка ефективних адаптаційних програм |
| 2 | Профорієнтації | Ознайомлення нового співробітника з його обов'язками і вимогами |
| 3 | Пряма адаптація | 1. Здатність новачка активно діяти в різних сферах Надання максимальної підтримки новому співробітнику
 |
| 4 | Адаптація | Поступове подолання виробничих і міжособистісних проблем і перехід до стабільної роботи |

Етап 1. Оцінка рівня підготовленості

Ця оцінка спрямована на розробку більш ефективних програм адаптації персоналу. Якщо співробітник, крім спеціальної підготовки, має практичний досвід в аналогічних підрозділах інших організацій, то термін його адаптації буде мінімально коротким і швидким. Однак потрібно пам'ятати, що навіть в цих умовах в організації йому вдається вирішувати вже відомі йому проблеми. Оскільки організаційна структура залежить від зовнішньої інфраструктури, технології діяльності і персоналу. Адаптація повинна бути спрямована не тільки на ознайомлення з виробничими аспектами організації, але і включення в комунікаційні мережі, знайомство з персоналом, правилами поведінки, корпоративними особливостями спілкування [32].

Етап 2. Профорієнтація.

Відбувається ознайомлення нового співробітника з його трудовими обов'язками в організації. У британській консалтинговій компанії Еrnst and Young, яка надає послуги багатьом великим роздрібним компаніям, існує кілька видів адаптаційних програм в залежності від категорії співробітників, на яких орієнтована програма.

Перший тип адаптаційних програм призначений для студентів університету. Це найбільш обширна і ресурсномістка програма, так як саме ця категорія співробітників є основною рушійною силою. Другий тип спрямований на співробітників, які приходять з інших компаніях. Спочатку вони приходять у в відділи підтримки, але не на початкову посаду. Третій вид адаптаційних програм призначений для іноземних співробітників.

Традиційно програма адаптації включає в себе кілька важливих заходів: екскурсії, лекції, майстер-класи (робота з окремими працівниками або з певним обладнанням). При проведенні адаптації початківець знайомиться з певною інформацією. Зміст адаптаційної програм початківця представлений в таблиці 3.3.

За результатами проходження програм загальної адаптації організація може проводити спеціальну програму, що проводиться як у вигляді спеціальних бесід з співробітниками підрозділу, до якого прийшов новачок, так і інтерв'ю з керівником (прямим і шостим). Спеціальна програма адаптації розглядає наступні питання, які відображені в таблиці 3.4.

У компанії FINN-FLARE, що займається роздрібною торгівлею одягом для всебічного ознайомлення з організацією і позицією BML, був створений «Довідник співробітників», в якому містилися наступні документи:

* Історія компанії і торгової марки FINN-FLARE.
* Внутрішні правила.
* Посадова інструкція.
* Посібник для роздрібних торговців та касирів.
* Компанії зі стандартів компанії.
* Порядок реалізації соціальної програми співробітників компанії.

Таблиця 3.3

**Зміст програмної адаптації початківця** [31]

|  |  |
| --- | --- |
| Розділ Програми | Інформація |
| 1 Загальна ідея організації | 1. норми, традиції, стандарти;
2. пріоритет, завдання, проблеми;
3. продукції та їх споживачів, етап доведення продукції до споживача;
4. різноманітність діяльності;
5. інформація про менеджерів.
6. організація, зв'язки з компанією, структура;
 |
| 2 Організаційна політика | 1. принципи підбору персоналу;
2. принципи кадрової політики;
3. напрям кваліфікації та підготовки;
4. допомога працівникам у разі притягнення їх до відповідальності;
5. правила використання робочого часу;
6. правила користування телефоном всередині організації;
7. правила зберігання документації та комерційної таємниці.
 |
| 3 Винагорода | 1. норми и форми оплати праці, ранжування співробітників;
2. понаднормова оплата.
 |
| 4 Додаткові | 1. облік трудового стажу, страхування;
2. допомога по вагітності та пологах, допомога при тимчасовій непрацездатності, допомога у разі втрати працездатності;
3. супровід у разі виходу на пенсію або звільнення;
 |
| переваги | 1. можливості навчання на робочому місці;
2. наявність їдальні;
3. інші послуги організації для її співробітників.
 |
| 5 Охорона праці та безпека | 1. місця надання першої допомоги;
2. запобіжні заходи;
3. попередження про можливі небезпеки на роботі;
4. правила пожежної безпеки;
5. правила поведінки в разі нещасних випадків на виробництві чи поза штатних ситуацій і порядок повідомлення.
 |
| 6 Працівник і його відносини з організацією | 1. умови приймання на роботу;
2. рух, призначення, просування по службі;
3. тривалість роботи;
4. управління роботою;
5. інформування про перебої на роботі і запізнення на роботу;
6. обов'язки і права працівника;

7) права безпосереднього керівника;1. організація працівників;
2. політика компанії та профспілкові правила;
3. управління та оцінка виконання робіт;
4. трудова дисципліна, реєстрація скарг;
5. комунікація: поширення нових ідей, поштових матеріалів, каналів зв'язку.
 |
| 1. Соціальні послуги
 | 1. організація харчування;
2. наявність побутового обслуговування;
3. умови паркування автомобілів.
 |
| 8 Економічні чинники | 1. витрати на оплату праці;
2. вартість обладнання;
3. шкода від нещасних випадків, прогулів, запізнення.
 |

Таблиця 3.4

**Спеціальна адаптаційна програма** [32]

|  |  |
| --- | --- |
| Окремі програми | Зміст |
| 1. Загальні моменти | 1. пріоритетні завдання, структура та організація;
2. напрямки діяльності;
3. відносини всередині підрозділу;
4. відносини з іншими департаментами.
 |
| 2. Трудові обов'язки тавідповідальність | 1. детальний опис очікуваних результатів;
2. роз'яснення важливості цієї роботи, як вона відноситься до інших в підрозділі і на підприємстві в цілому;
3. трудові вимоги для виконання робіт;
4. графік і тривалість робочого дня;
5. додаткові умови (наприклад, заміна відсутнього працівника).
 |
| 3. Взаємозв’язки за посадою | 1. до кого можна звернутись за допомогою і коли;
2. хто перевіряє діяльність працівника.
 |
| 4. Процедури, правила, положення | 1. правила, характерні тільки для даного виду робіт або цього механізму;
2. правила безпеки, поведінка при нещасних випадках;
3. повідомлення про нещасні випадки та небезпеку;
4. адміністративні документи;
5. охорона та безпека праці
6. відносини з іншими підрозділами;
7. правила поведінки на робочому місці;
8. правила експлуатації обладнання;
9. контроль за порушенням трудової дисципліни;
10. регламентовані перерви;
11. телефонні розмови особистого характеру в робочий час;
12. використання обладнання;
13. моніторинг та оцінка ефективності діяльності.
 |

Подібні програми використовуються в багатьох організаціях, які піклуються про адаптацію своїх співробітників, однак, варто не забувати про те, що крім програм необхідна системна робота з новачком.

Етап 3. Пряма адаптація

У перший день новий співробітник пристосовується до свого статусу і більшою мірою відбувається його включення в міжособистісті відносини з колегами. На цьому етапі необхідно дати можливість новому співробітнику активно діяти в різних сферах. Головне – проявити максимальну підтримку нового співробітника, постійно оцінювати ефективність діяльності і особливості взаємодії з колегами разом з ним.

Пряма адаптація може передбачати роботу з ментором. Прив'язка до кожного куратора – стажера відбувається з першого дня роботи в компанії. З цією метою приймається рішення створити ефективну школу наставництва.

Практика навчання персоналу в організації спонукає простий і ефективний механізм передачі знань від ментора – до нового працівника. З огляду на це, визначено, що ментором може бути співробітник, який освоїв всю навчальну програму організації, успішно склав іспит за результатами навчання, показує відмінні результати діяльності, а головне, може і хоче викладати.

Етап 4. Адаптація

Цей етап полягає в завершенні програмної адаптації, відрізняється подоланням міжособистісних проблем і переходом на стабільну роботу. При спонтанному розвитку програми адаптація цей етап настає після 1–1,5 років роботи. Зниження періоду адаптації може принести значну фінансову вигоду, особливо якщо в організації задіяна велика кількість персоналу. Процес адаптації повинен регулюватися, щоб етап ефективного функціонування просів якомога раніше.

У процесі адаптації необхідно повільно вводити в діяльність нового співробітника і виключати ситуації, які могли б негативно позначитися на входженні співробітника в трудовий ритм колективу, непередбачені ситуації, пов'язані з нестачею інформації чи її перевантаженням. У період адаптації слід вжити заходів, щоб уникнути ряду моментів, які призводять до психологічної дезадаптації працівника:

1. здивування – всі позитивні уявлення, пов'язані з підприємством, колапс;
2. переляк – невідомо, що робити і як поводитися;
3. засмучення – відчуття, що немає необхідності проявляти себе;
4. обурення – спостерігається тенденція обурення дрібницями;
5. порушення режиму роботи – будь-яке порушення графіка;
6. відсутність мети – співробітник розуміє, що підприємство не надає йому ніяких можливостей для розвитку;
7. пасивне прийняття – підпорядкування будь-якому розпорядженню;
8. відсутність діалогу з керівником, що робить трудові проблеми невирішеними [2].

Розглядаючи адаптацію як процес, і розуміючи, що ключовим моментом в її є вибір стратегії поведінки співробітника, то можна говорити про обмежену можливість впливу на процес і результат адаптації персоналу з боку організації.

Очевидно, що організації не приділяють достатньої уваги побудові системи адаптації співробітників. Сучасні організації в значній мірі приймають підхід західних компаній до організації процесу адаптації. Аналіз практики кадрової адаптації в вітчизняних компаніях дозволив розділити 5 типів компаній за ступенем адаптації до процесу адаптації:

а) відсутність чіткої системи кадрової адаптації. Керівник вважає, що формалізована адаптаційна програма не потрібна з наступних причин: невеликий штат (коли з'являється новий співробітник, роль наставників виконують всі інші), відсутність плинності кадрів (питання адаптації рідко виникає), з ідеологічних міркувань (керівництво вважає, що адаптація не призводить до підвищення ефективності діяльності);

б) існують окремі елементи системи адаптації (ведеться робота над окремими аспектами), але система оцінки ефективності відсутня або в зародковому стані. У таких організаціях відсутнє розуміння чіткої схеми, немає розподілу обов'язків. При оцінці ефективності, як правило, вони керуються оцінкою задоволеності роботою (суб'єктивними параметрами);

в) система адаптації розробляється, впроваджується, але не розробляється показників її ефективності;

г) керівник вважає, що все сформовано, реалізовано і успішно функціонує, але насправді це не так, можливо, не бажаючи бачити мінуси;

д) філії західних компаній, що працюють на вітчизняному ринку, деякі вітчизняні компанії, де розроблені і успішно реалізовані програми адаптації.

Широко застосовуються наступні метод кадрової адаптації:

* Наставництво (допомога новому співробітнику приєднатися до колективу, увійти у курс справи, а також консультації щодо його роботи з більш досвідченим співробітником);Коучинг - це професійна допомога людині у визначенні і досягненні його особистих цілей. Консультування одного або декількох людей з професійних або приватних проблем передбачає розкриття потенціалу людини з метою максимізації ефективності його діяльності. Коучинг використовується на різних етапах кар'єри співробітника і допомагає реалізувати бізнес-потенціал [38].
* Семінари та тренінги (ці методи сприяють розвитку специфічних навиків співробітника: навчання підготовці презентацій, оволодіння ораторським мистецтвом, розвитку стабільності в стресових ситуаціях і правил поведінки по відношенню до них);
* Зворотній зв'язок (розмова новачка і фахівця відділу кадрів, з безпосереднім керівником, HR-менеджером, під час якого новий співробітник отримує відповіді на питання, що виникають);
* Корпоративні заходи (проведення рольових ігор, які призначені головним чином для тімбілдінга, зміцнення командного духу);
* Екскурсія (проведення вступної експертизи головних підрозділів компанії, її території, ознайомлення з історією виникнення і розвитку компанії, корпоративними цінностями і культурою);
* Анкетне опитування (заповнення анкети новим співробітником).

Адаптаційна система займає важливе місце в системі управління персоналом розвинених зарубіжних країн. З огляду на зарубіжну досвід управління персоналом, слід зазначити, що в таких країнах, як США і Японія, велика увага приділяється адаптації. Японія, як країна зі своєрідною культурою, також має свій індивідуальний підхід до адаптації. Значну роль тут відіграє наставництво, як один з найбільш ефективних, на думку японських фахівців, методів адаптації. Керівництво компаній прагне залучити молодь безпосередньо зі школи, адже відсутність будь-яких навиків в роботі свідчить про «незайманість», відсутність зовнішнього впливу, готовність прийняти правила поведінки, прийняття в цій корпорації.

Американські компанії орієнтуються в процесі адаптації на професійну складову, індивідуалізм і приділяють велику увагу навчанню співробітників. У Сполучених Штатах існує безліч різних методів навчання, які постійно коригуються, доопрацьовуються. Серед них такі як Secondment, Buddying, електронне навчання (дистанційне навчання) або змішане навчання (змішане навчання), Apple - американська корпорація, виробник персональних і планшетних комп'ютерів, телефонів, програмного забезпечення. Адаптація співробітників до Apple починається з першого дня. Перший робочий день для нового співробітника – це завжди понеділок (крім випадків, коли свято в цей день). «Ласкаво просимо» на наклейці Apple на документах від відділу кадрів і футболку з написом року початку Вашої роботи. Для кожного нового співробітника компанія надає новий iMac. Він повинен бути встановлений самостійно, без будь-якої технічної підтримки.

Індивідуалізм, характерний для американських компаній, також переноситься на адаптацію. Apple фокусується на тому, як співробітник буде адаптуватися до умов роботи в організації самостійно, як він проявить себе в певних ситуаціях.

У Німеччині проблеми кадрової адаптації вирішуються дещо інакше, так як в цій країні існує спеціальний закон, в якому прописані норми правового режиму підприємства. Нормативний документ вимагає від роботодавця повного ознайомлення новоспеченого фахівця з умовами праці і специфікою його сфери діяльності, а також представити його майбутнім працівникам на роботі. Для цих цілей використовуються особисте спілкування і тренінги. Новачок ознайомлений з нормативними документами, процедурами. Він отримує консультації від старших в категорії вакансій.

Стає очевидним, що навчальні програми (один з інструментів адаптації персоналу) використовуються для навчання «нових» і «старих» співробітників найкращим способом виконання своєї роботи, а також постійному підвищенню їх кваліфікації. Вони можуть тривати від одного-двох днів (при підготовці замовлень на покупку товару, роботі з касовими апаратами, методами особистих продажів або «програмі позитивних дій») до двох років (програми навчання менеджерів, які охоплюють всі аспекти діяльності роздрібної компанії).

У Wal-Mart стажери, навчені помічником менеджера магазину, проходять підготовку протягом 17 тижнів за трьома основними напрямками: мерчандайзинг, управління людськими ресурсами та операції. Частина навчання забезпечується за допомогою комп'ютерних програм, деякі фірмою-спонсором. Тобто для мерчандайзингу та роботи з персоналом.

Sears University пропонує регулярні роздрібні курси, плюс самостійні варіанти навчання, в тому числі і для початківців, фахівців з підготовки та кваліфікації, а також консультантів факультетів університету.

В успішних організаціях навчальний процес ніколи не припиняється. Нове обладнання, зміни в законодавстві і нових товарних групах, а також необхідність створення мотивації до роботи для найважливіших співробітників, просування по службі – все це змушує проводити не тільки навчання, але і перепідготовку, що часто пов'язано з процесом вторинної адаптації.

Federated Універмаги мають програму під назвою «лояльні клієнти», яка вчить продавців встановлювати міцні довгострокові відносини з деякими постійними клієнтами.

Існує два види комп'ютерного навчання – за допомогою персонального комп'ютера і інтернету. Наприклад, Стратегічні системні партнери продають програмне забезпечення для навчання касирів, програму навчання касира. Для супермаркетів існують модулі, які допомагають вивчати касовий апарат, касові апарати, скануючі та платіжні системи, методи корекції, вікові обмеження на продаж певних товарів (наприклад, пива) і обов'язки касира. Національна федерація роздрібної торгівлі за плату забезпечує програму навчання Performance TRAC в Інтернеті, призначений для потенційних працівників підприємств роздрібної торгівлі [58].

Необхідно систематично оцінювати ефективність навчальної програми. Можна порівняти продуктивність тих співробітників, які пройшли навчання, і тих, хто в ньому не брав участі. Також можна порівняти ефективність співробітників, які пройшли навчання різних типів на одну і ту ж посаду. Ефективність навчальної програми повинна оцінюватися з точки зору поставлених цілей. Крім того, результати навчання повинні оцінюватися кілька разів через певний час (відразу після його завершення, через 30 днів і після 6 місяців) і вести відповідний облік результатів.

Також доцільно розглянути кілька зарубіжних корпоративних форм навчання персоналу, які також можуть бути використані для адаптації персоналу, але в даний час вони не знаходять широкого застосування у вітчизняній практиці, незважаючи на їх ефективність.

Ротація. Термін навіть має офіційне визначення: Ротація - відрядження персоналу на певний час в іншу структуру для освоєння необхідних навиків. Відрядження може бути як короткочасний (близько 100 годин робочого часу), так і довше (до року).

Ротація є одним з найбільш дорогих методів навчання, хоча оплата здійснюється направляючою стороною, але якщо компанія відправляє співробітника на навчання, то вона оплачує йому робочий день плюс саме навчання, а при відряджені співробітник отримує тільки свою зарплату.

У Європі і США існує свого роду наставництво. Наставництво – перш за все, підтримка, допомога, в якійсь мірі керівництво і захист однієї людини до іншої з метою досягнення його результатів і цілей. Цей метод заснований на наданні один одному об'єктивного і чесного зворотного зв'язку і підтримки у виконанні цілей і завдань (як особистих, так і корпоративних), а також в освоєнні нових навиків [38].

Наставництво відрізняється тим, що його суть полягає в підтримці співробітника його колегою або керівником, але коли вони обидва спілкуються в навчальному процесі абсолютно на рівних правах. Цей принцип не передбачає ніякої ієрархії, а зворотний зв'язок діє в обох напрямках. Наставництво використовується як інструмент для:

* особистісного росту працівника;
* побудови команди – завдання обох учасників – зробити так, щоб кожен партнер досяг своєї мети, і для цього обидва докладають максимум зусиль.
* передача інформації про впровадження змін;
* адаптація працівників.

Тінь. Один з найпростіших і нестандартних методів навчання і розвитку персоналу. Методом затінення передбачається, що співробітнику додається «тінь». Це може бути студент університету, який хоче працювати в цій організації, або людина, яка деякий час працювала в організації і хоче змінити відділ або зайняти цікаву посаду. Роботодавець робить його «тінню» на один-два дні, щоб побачити, чи залишиться мотивація цієї людини, чи ні. Тінізація вважається методом навчання і розвитку персоналу, адже коли співробітнику прикріплюється «тінь», яка спостерігає за ним цілий день, то з тайм-менеджментом, здатністю розставляти пріоритети і приймати рішення, з ним все буде в порядку, так як в процесі свідомого спостереження людина природно змінює свій стиль поведінки. «Тінь» мотивує і організовує, дозволяє відчути свій авторитет і продемонструвати професіоналізм.

Таким чином, аналізуючи успішну реалізацію програм з адаптації персоналу, варто звернути увагу на те, яке ставлення зберігається до процесу з моменту вступу нового співробітника. Коли новий співробітник працює в компанії, він повинен пройти попереднє навчання (або введення). В ході своєї адаптації дізнається про історію компанії і її політику, а також отримує більш конкретну інформацію про саму посаду, тобто про тривалість робочого дня, розмір винагороди, порядок підпорядкування і посадові обов'язки. Крім того, новий співробітник представлений колегам. Ефективна програма повинна надихати новачків працювати в компанії і надавати інформацію про свою позицію і про саму компанію, про яку вони ще не знають.

Необхідно зрозуміти, яке перше враження отримує людина в результаті цієї програми. Чи переконаний він, що не помилився в виборі роботодавця і організації.

**Висновки до 3 розділу**

Виявлені нами проблемами в управлінні кадровою політикою в організації є наступні:

1. Недостатня увага з боку керівництва до навчання та можливостей для розвитку персоналу.
2. Відсутність затвердженого Положення про кадрову політику, яке повинно відображати специфіку кадрової роботи у всіх напрямках діяльності організації.

Необхідність підвищення кваліфікації керівників підрозділів ПП «М-БУД» обумовлена сучасними тенденціями і ситуацією на ринку праці. Не тільки персонал організації, але і керівники будь-якого рівня, повинні мати можливість для розвитку і самовдосконалення, повного розкриття своїх здібностей, професійного особистого потенціалу.

Діяльність будь-якої організації повинна ґрунтуватися на механізмі реалізації кадрової політики, який повинен бути зазначений у відповідних положеннях і положеннях (щодо адаптації персоналу, навчання, резерву, оцінки персоналу, оплати праці тощо).

Керівництво організації не приділяє належної уваги навчанню співробітників, вважаючи вартість цієї вартості персоналу зайвими витратами. Обґрунтувавши значимість цієї цінності для персоналу і організації в цілому, рекомендуємо керівництву організації звернути пильну увагу на цей критерій.

Адаптаційна система займає важливе місце в системі управління персоналом розвинених зарубіжних країн.

Аналізуючи успішну реалізацію програм з адаптації персоналу, варто звернути увагу на те, яке ставлення зберігається до процесу з моменту вступу нового співробітника. Коли новий співробітник працює в компанії, він повинен пройти попереднє навчання (або введення). В ході своєї адаптації дізнається про історію компанії і її політику, а також отримує більш конкретну інформацію про саму посаду, тобто про тривалість робочого дня, розмір винагороди, порядок підпорядкування і посадові обов'язки. Крім того, новий співробітник знайомиться з колегам. Ефективна програма повинна надихати новачків працювати в компанії і надавати інформацію про себе і про компанію, про яку вони ще не знають.

**ВИСНОВКИ**

Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, прийомів і форм впливу на трудовий колектив, що є основою процесів, що формують ефективну систему управління персоналом, забезпечуючи інноваційний розвиток організації – розвиток та узгодження інтересів працівників і потреб компанії.

Адаптація – це необхідний процес, так як адаптація суб'єкта з навколишніми умовами відбувається з необхідності, іноді проти волі самого суб'єкта. Необхідність адаптації індивіда виникає при зміні середовища, в якому він знаходиться, при відсутності якого стабільність суб'єкта залишається в тому ж стані, що і в початковому положенні. Зміни в навколишньому середовищі можуть бути як бажаними, так і небажаними для конкретного співробітника. Для того, щоб забезпечити подальший успіх існування в нових умовах навколишнього середовища, індивідууму обов'язково адаптуватися до них, незалежно від того, які зусилля необхідно докласти особистості.

Адаптація – це двосторонній процес, що передбачає взаємну зміну людини в новому середовищі і умовах самим оточенням, виходячи з потреб особистості. У разі цього необхідно враховувати ймовірність опору оточення впливу суб'єкта, наприклад, коли в разі появи нового працівника відбувається не пасивне прийняття норм і цінностей встановлених груп, а відбувається зміна установок і ролей, які узгоджуються з поглядами нового співробітника.

Основними завданнями системи управління персоналом є: забезпечення організації кваліфікованими кадрами, створення необхідних умов для ефективного використання знань досвіду співробітників, вдосконалення системи оплати праці та мотивації, управління внутрішні рухи і кар'єра співробітників, надання співробітникам можливостей для підвищення кваліфікації.

Персонал є найбільшою цінністю ПП «М-БУД». Менеджмент прагне створити всі умови, а персонал прагне працювати максимально ефективно.

ПП «М-БУД» підбирає свій персонал за такими критеріями: гідність, ініціативність, високо професійність, чесність і відданість ідеям організації. ПП «М-БУД» вважає головним критерієм при роботі з персоналом – справедливе ставлення до працівників, незалежно від їх статі, соціального статусу та рівня соціально-трудових відносин.

Результати адаптації молодого фахівця відображаються в роботі всієї організації у вигляді втраченого робочого часу, додаткових витрат, пов'язаних з перепідготовкою і т. д. Скорочення плинності кадрів в даний час певною мірою залежить від адаптації людини до виробничого і соціального середовища, входження людини в новий для нього колектив.

Адаптаційна система розробляється індивідуально для кожної організації і включає в себе кілька заходів, які доповнюють один одного і допомагають співробітнику: дізнатися більше про діяльність компанії; розуміти організаційну структуру та прийняту в компанії структуру прийняття рішень; зрозуміти суть роботи, і що від неї вимагається; швидкого засвоювання додаткових навичків, які не потрібні для роботи; швидше налагодження відносини з колегами; швидкого пошуку «свого місця» у команді.

Виявлені нами проблемами в управлінні кадровою політикою в організації є наступні:

1. Недостатня увага з боку керівництва до навчання та можливостей для розвитку персоналу.
2. Відсутність затвердженого Положення про кадрову політику, яке повинно відображати специфіку кадрової роботи у всіх напрямках діяльності організації.

Необхідність підвищення кваліфікації керівників підрозділів ПП «М-БУД» обумовлена сучасними тенденціями і ситуацією на ринку праці. Не тільки персонал організації, але і керівники будь-якого рівня, повинні мати можливість для розвитку і самовдосконалення, повного розкриття своїх здібностей, професійного особистого потенціалу.

Діяльність будь-якої організації повинна ґрунтуватися на механізмі реалізації кадрової політики, який повинен бути зазначений у відповідних положеннях і положеннях (щодо адаптації персоналу, навчання, резерву, оцінки персоналу, оплати праці тощо).

Керівництво організації не приділяє належної уваги навчанню співробітників, вважаючи вартість цієї вартості персоналу зайвими витратами. Обґрунтувавши значимість цієї цінності для персоналу і організації в цілому, рекомендуємо керівництву організації звернути пильну увагу на цей критерій.

Адаптаційна система займає важливе місце в системі управління персоналом розвинених зарубіжних країн.

Аналізуючи успішну реалізацію програм з адаптації персоналу, варто звернути увагу на те, яке ставлення зберігається до процесу з моменту вступу нового співробітника. Коли новий співробітник працює в компанії, він повинен пройти попереднє навчання (або введення). В ході своєї адаптації дізнається про історію компанії і її політику, а також отримує більш конкретну інформацію про саму посаду, тобто про тривалість робочого дня, розмір винагороди, порядок підпорядкування і посадові обов'язки. Крім того, новий співробітник знайомиться з колегам. Ефективна програма повинна надихати новачків працювати в компанії і надавати інформацію про себе і про компанію, про яку вони ще не знають.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Андрусь О. І., Вовк М. Ю. Кадрова політика підприємства як об’єкт дослідження. Ефективна економіка. 2018. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\_2018\_11\_48
2. Бабенко А. Г., Устіна Ю. В. Організація процесу підбору та адаптації персоналу. Молодий вчений. 2017. № 11. С. 1096-1099.
3. Белан А., Игнатенко О. В. Психологическая адаптация персонала. Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. 2015. № 2. С. 67-68
4. Бикова А. Л., Паранько Д. Д. Складові ефективної адаптації персоналу. Молодий вчений. 2016. № 12.1. С. 640-646.
5. Бугайчук, К. Кадрова політика та кадрове забезпечення публічного адміністрування в органах Національної поліці. Підприємництво, господарство і право. 2019. № 5. С. 125-131.
6. Бутенко І. А. Теоретико-методичні засади управління персоналом промислового підприємства : монографія; НАН України, Ін-т проблем ринку та екон.-екол. дослідж. Одеса : ІПРЕЕД НАНУ, 2015. 238 с.
7. Волкова Н. В., Дроздик А. В. Чинники ефективної адаптації персоналу підприємств будівельної галузі. ScienceRise. 2015. № 11(1). С. 15-20
8. Воробйова Н. П., Познякова Т. В. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії в системі менеджменту організації. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2021. № 26. С. 60-73.
9. Гарват О. А., Голянтус І. О. Основні проблеми та напрями адаптації персоналу підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2016. Вип. 17(1). С. 104-107.
10. Гришняєва О. В., Тимошпольська І. Е. Особливості порушень адаптації до роботи молодшого медичного персоналу в період проведення антитерористичної операції. Чоловіче здоров'я, гендерна та психосоматична медицина. 2016. № 2. С. 21-25
11. Гуменюк В., Тетяна Б. Кадрова політика закладу освіти в умовах автономії : навч.-метод. посіб. ; Кам'янець-Подільський : Зволейко Д. Г. [вид.], 2018. 255 с.
12. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. ; Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 287 с.
13. Жовнірчик Я. Ф. Сучасна кадрова політика в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 12. С. 102–107
14. Журавель О. В., Міхляєв М. О. Адаптація теоретичних засад у визначенні поняття «якість життя» до мотивації управлінського персоналу промислового підприємства. Бізнес Інформ. 2018. № 4. С. 455-460.
15. Загородня Н. П., Кучеренко Д. Г. Управління персоналом: теорія і практика : навч. посіб. НДІ соц.-екон. розвитку. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 269 с.
16. Залюбінська Л. М., Скорик М. Л. Управління персоналом : підруч. для студентів ВНЗ; Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, Ін-т математики, економіки та механіки. Одеса : ОНУ, 2016. 250 с.
17. Захарчин Г. М., Гладун О. С. Професійна мобільність персоналу як складова адаптаційної політики підприємства. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика. 2017. № 863. С. 51-5
18. Зелінська Г. О., Процишин А. В. Адаптація персоналу підприємства: сутність та основні чинники. Молодий вчений. 2018. № 10(1). С. 334-337.
19. Золотько Д. О. Управління службово-трудовою адаптацією персоналу органів внутрішніх справ: сучасні проблеми. Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ. 2002. Вип. 19. С. 271-274
20. Зось-Кіор, М. В. та Стрілков, О. Ю. Особливості формування кадрової політики сучасної організації. Глобальні та національні проблеми економіки. (16). 2016. с. 259-263
21. Калюжна Є. М., Цибульська Д. К. Особливості використання біхевіорального підходу в адаптації персоналу до організаційних змін. Проблеми сучасної психології. 2016. № 1. С. 43-48
22. Капінос Г. І., Костюк І. В. Особливості формування та реалізації ефективної кадрової політики вітчизняних підприємств в сучасних умовах розвитку ринкової економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 2. С. 52-56.
23. Климчук А. О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу : монографія Хмельницький : ХНУ, 2018. 283 с.
24. Коваленко А. О., Гриненко В. В. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеко орієнтованого управління персоналом організації. Modern economics. 2020. № 24. С. 75-80.
25. Колеснікова В. В. Удосконалення системи управління процесом адаптації персоналу шляхом застосування інноваційних підходів. Теорія та практика державного управління. 2018. Вип. 1. С. 168-175
26. Корбут О. О., Федоряк Р. М. Формування кадрової політики. Ефективна економіка. 2018. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\_2018\_1\_62
27. Короленко В. В., Юрочко Т. П. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я України в контексті європейської інтеграції : монографія ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ : КІМ, 2018. 102 с.
28. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. для студентів ВНЗ спец. "Менеджмент організацій і адміністрування". Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т.: ХНАДУ, 2016. 200 с.
29. Кудар А. А., Ковтуненко К. В. Адаптація персоналу виробничого підприємства до умов ЗЕД. Економіка. Фінанси. Право. 2020. № 6(1). С. 21-24.
30. Куделя В. І., Гриценко Н. В. Управління адаптацією персоналу сучасного підприємства. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2020. Т. 31(70), № 4(1). С. 128-131.
31. Лобза А. В., Бикова А. Л., Рябуха Т. В. Розробка програми адаптації для персоналу. Молодий вчений. 2021. № 1(2). С. 174–178.
32. Лобза А. В., Козир В. В. Розробка програми адаптації персоналу на підприємстві як необхідна умова утримання конкурентоздатного персоналу. Молодий вчений. 2018. № 12(1). С. 287-291.
33. Максимюк Г. М. Адаптація персоналу: аналіз поглядів вітчизняних та закордонних науковців. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2016. Вип. 20(1). С. 122-125.
34. Мартиненко В. П., Руденко Н. В. Кадрова політика, як інструмент управління кадровим потенціалом. Ефективна економіка. 2014. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\_2014\_4\_10
35. Маценко Ю. О. Сутність системи адаптації персоналу в сучасних умовах. Соціально-гуманітарний вісник. 2020. Вип. 32–33. С. 236-24
36. Михайлова Л. І., Михайлов А. М. Управління персоналом : навч. посіб. Суми : Литовченко Є. Б., 2020. 284 с.
37. Міщенко М. І., Пінчук О. П. Удосконалення адаптаційних можливостей персоналу транспортного будівництва в умовах стратегічного розвитку. Економічні інновації. 2016. Вип. 62. С. 268-273
38. Модестова Т. В. Підтримка персоналу ВНЗ в часи змін: адаптація досвіду вищої освіти Великобританії. Духовність особистості: методологія, теорія і практика. 2016. Вип. 5. С. 143-153.
39. Мущинська Н. Ю., Матвєєва Н. М. Управління людськими ресурсами ЗВО шляхом впровадження ефективної кадрової політики. Комунальне господарство міст. Серія : Економічні науки. 2020. Т. 5. С. 58-63
40. Обруч Г. В. Цифрові інструменти управління адаптацією персоналу підприємств залізничного транспорту в контексті забезпечення їх збалансованого розвитку. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2020. № 1. С. 113-118
41. Олійник Н. Ю. Фактори формування політики управління адаптацією персоналу. Вісник Кам’янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2019. Вип. 14. С. 351-358
42. Олійник Н. Ю. Цільова спрямованість адаптації персоналу організації. Вісник Кам’янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2018. Вип. 13. С. 305-312.
43. Пірен М. І. Державна кадрова політика: шляхи елітизації : монографія ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. - Київ : Талком, 2014. 251 с.
44. Погорєлов М. І. Управління персоналом та економіка праці : навч. посіб. та ін. ; за ред. проф.; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків : Щедра садиба плюс : НТУ "ХПІ", 2015. 521 с.
45. Погребняк А. Ю., Ліннік І. М. Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2018. № 10. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\_2018\_10\_53
46. Подольська О. В., Оберемок В. В. Процес адаптації персоналу на підприємстві. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2019. Вип. 200. С. 283-29
47. Пойманова А. С. Удосконалення управління персоналом: узгодження кадрової політики, її економічний зміст та стратегії розвитку. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2016. № 2. С. 410-419.
48. Поліщук І. І., Швед В. В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. (для здобувачів вищ. освіти екон. та упр. спец.). - 2-е вид., перероб. та допов. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.
49. Потьомкіна О. В. Формування кадрової політики підприємства: мотиваційний аспект. Економічний форум. 2021. № 3. С. 145-150.
50. Процак К. В., Романів Л. В. Психологічні аспекти адаптації персоналу організації. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія : Проблеми економіки та управління. 2016. № 847. С. 238-243
51. Роженко О. В. Формування кадрової політики підприємства залежно від стадії його життєвого циклу. Торгівля і ринок України. 2019. № 1. С. 58-65.
52. Соколовський С. А. Аналіз сучасного стану управління процесами формування кадрової політики підприємства. 2017. № 3. С. 29-32.
53. Соломка Т. М. Адаптація як базова детермінанта особистісного самоконструювання персоналу організацій. Психологічний часопис. 2018. № 5. С. 172-195
54. Статистична звітність приватного підприємства ПП «М-БУД».
55. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. Економiчний часопис-XXI. 2012. № 3-4. С. 66–70.
56. Тарасевич О. В. Управління персоналом промислових підприємств: системно-орієнтований підхід : монографія; НАН України, Ін-т екон.-прав. дослідж. Вінниця : Нілан, 2017. 397 с.
57. Токмакова І. В., Доброскок О. В.Удосконалення процесу адаптації персоналу підприємств залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 67. С. 79-86
58. Чигринець О. А. Адаптація як інструмент підвищення стресостійкості персоналу. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2018. Т. 24, № 4. С. 65-72.
59. Шаповал О. А., Таранічев С. Л. Теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 27(2). С. 97-100
60. Шубалий О. М. Управління персоналом : підручник Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.
61. Щьокіна Є. Ю., Черна І. І. Кадрова політика як інструмент управління людськими ресурсами. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 43. С. 343-346.