**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Західноукраїнський національний університет**

**Факультет економіки та управління**

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ/** **MANAGEMENT OF PERSONNEL ADAPTATION IN THE ORGANIZATION**

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма - Управління персоналом

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»

Виконав студент групи МЕНУП-41

**Н. В. Чернець**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*підпис*

Науковий керівник:

д.е.н., доцент О. Ю. Іванова

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*підпис*

ТЕРНОПІЛЬ, 2023

**Зміст**

**Вступ……………..……………..……………..……………..……………..……...3**

**Розділ 1. Теоретичні аспекти АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ ……………………………………………………….……………...6**

1.1. Поняття та сутність адаптації персоналу в організації………………...6

1.2. Види та етапи адаптації персоналу в організації …………………….13

Висновки до розділу 1.……………..……………..……………..…………..17

**Розділ 2. Практичні аспекти УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ Вишнівецької селищної ради.………………..……19**

2.1. Опис діяльності Вишнівецької селищної ради.…………..……………19

2.2. Аналіз діючої системи адаптації Вишнівецької селищної ради. …....22

Висновки до розділу 2.……………..……………..……………..………….31

 **Розділ 3. Розробка пропозицій щодо УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ВИШНІВЕЦЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ………………………….**.……………..……………..……………..……..…32

Висновки до розділу 3.……………..……………..……………..…………..42

**Висновки.……………..……………..……………..……….……………..……44
Список використаних джерел.……………..……………..…………46**

**додатки ………………………………….……………………………………...51**

**Вступ**

**Актуальність теми.** Процес адаптації працівників в організації є актуальним питання сьогодення, бо саме персонал є важливою конкурентною перевагою організації та дозволяє їй досягти ефективності функціонування та досягнення стратегічних цілей.

Ефективність діяльності територіальних громад залежить від кадрового складу і його спроможності розробляти дієві механізми управління економічних, природним потенціалом території. Отже, адаптація кадрового складу територіальної громади є першочерговим завданням для підвищення ефективності та конкурентоспроможності кадрового складу територіальних громад, бажання та можливості розвитку та розробки дієвих стратегій, програм та проектів розвитку територій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв’язання проблеми.** Адаптація персоналу як складова менеджменту персоналу розглядається в трудах таких вчених-економістів: Н. Архипової, Н. Гавкалової, І. Коваольової, Є. Качан, О. Крушельницької, Н. Маркової, М. Мескона, Ю. Мирошниченко, А. Лобенко А., В. Підлісного, С.І. Самигіна, Г.А. Сульдіна, Л. Столяренко, Ф. Хедоурі та ін. Особливої актуальності зараз набуває значення адаптації персоналу у територіальних громадах, не тільки на підприємствах, що дає можливість формувати конкурентоспроможні стратегії розвитку територій та дієві механізми.

**Мета кваліфікаційної роботи.** Метою роботи єрозгляд теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій з удосконалення адаптації персоналу в організації.

Відповідно до поставленої мети випливають наступні завдання:

* визначити поняття та сутність адаптації персоналу в організації;
* дослідити види та методи адаптації персоналу в організації;
* провести аналіз практичних аспектів управління адапртацією персоналу у Вишнівецькій селищній раді, зокрема: опис діяльності селищної ради; аналіз управління адаптацією кадрів на прикладі селищної ради; оцінку ефективності управління адаптацією кадрів;
* розробити пропозицій щодо управління адаптацією персоналу Вишнівецької селищної ради.

**Об’єкт дослідження** є процес адаптації персоналу в організації.

**Предмет дослідження** є теоретико-методичні положення з удосконалення адаптації персоналу в організації, її роль у забезпеченні успішної діяльності селищної ради.

**Методи дослідження.** В кваліфікаційній роботі використані такі методи як: аналіз, синтез, абстрагування ­– для визначення понять та сутності адаптації персоналу організації; системний метод ­– для дослідження функцій та завдань управління адаптацією в організації, а також для аналізу практичних аспектів функціонування механізму адаптації в організації; метод спостереження ­та системного аналізу – для опису діяльності Вишнівецької селищної ради, аналізу адаптації кадрового забезпечення селищної ради, та оцінки ефективності управління адаптацією персоналу в організації; метод логічного узагальнення та експертний метод – для розробки пропозицій щодо вдосконалення механізму функціонального забезпечення підприємства «Оріон», зокрема, для визначення найбільш ефективних методів та рекомендацій з вдосконалення механізму.

**Практична значимість роботи** полягає у тому, що вона сприятиме підвищенню ефективності функціонування селищної ради та продуктивності її кадрового забезпечення. Результати дослідження можуть бути використані для ефективності адаптації персоналу селищних рад і в цілому продуктивної роботи кадрового забезпечення територіальних громад.

**Апробація.** Участь у IV Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю *«*Стратегічний розвиток України: генерування, імплементація, реалізація*».* Тези доповіді на тему «Управління адаптацією персоналу в організації».

**Структура роботи.** Робота складатиметься з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. У першому розділі проведено аналіз теоретичних аспектів адаптації персоналу в організації. Розглянуться основні поняття та сутністьадаптації персоналу, її види та етапи, функції та важливість для ефективного управління персоналом організації. У другому розділі проведено аналіз практичного застосування механізму адаптації персоналу на прикладі селищної ради. Розглянуто організацію процесу адаптації персоналу в організації, визначені основні проблеми та перспективи управління адаптацією для вдосконалення даного процесу. У третьому розділі розглянуті можливі напрями вдосконалення процесу управління адаптацією персоналу селищної ради на основі проведеного аналізу. Запропоновані рекомендації щодо управління адаптацією персоналу.

**Розділ 1**

**ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

**1.1. Поняття та сутність адаптації персоналу в організації**

Адаптація персоналу в організації є актуальною незалежно від часу. Вона відіграє важливу роль у забезпеченні успіху організації чи установи, оскільки допомагає новим працівникам швидко і ефективно вписатися в команду та отримати необхідні навички і знання для виконання своїх обов'язків. Адаптація також є важливим елементом задоволення працівників і збереження їх в організації на тривалий термін.

«В сучасних умовах, високі показники ефективності процесу адаптації персоналу демонструють організації, що розглядає адаптацію як частину підбору персоналу або як початковий етап навчання і розвитку. Організації, які функціонують за таким принципом, визначають потребу у навчанні кожного працівника з погляду на інтереси організації. Визначення потреб для нових працівників враховує аналіз їх майбутніх робочих завдань і відповідних компетенцій (спеціальних навичок і навичок у галузі менеджменту). Оцінюючи нових працівників на стадії підбору і адаптації, служби управління персоналом спроможні визначити їх ключові компетенції, пропонуючи фрагменти можливих завдань, і, таким чином, запропонувати оптимальну програму адаптації і майбутнього навчання кандидата» [41]. На жаль, важливість заходів щодо профорієнтації і адаптації працівників недостатньо серйозно сприймалися кадровими службами впродовж довгого періоду. Досі багато організацій, державних підприємств та компаній не мають навіть базових програм адаптації. Разом з тим існує великий зарубіжний досвід використання адаптаційної техніки, який тільки останнім часом почали переймати вітчизняні фахівці з менеджменту персоналу. І якщо в міжнародних компаніях це розповсюджене явище, то в органах влади та територіальних громадах адаптація персоналу є недосконалим або відсутнім елементом системи менеджменту персоналу, що не дає можливості використати кадровий потенціал нових працівників повною мірою, або призводить до плинності кадрів та звільнення нових працівників ще на етапі випробувального терміну.

Поняття «адаптація» використовується в багатьох сферах суспільної діяльності і виступає предметом дослідження цілої низки наукових шкіл, кожна з яких виокремлює свої аспекти її розгляду.

Термін "адаптація" означає процес пристосування організму до змінюючихся умов зовнішнього світу. Виникнення цього поняття припадає на другу половину XVIII століття, коли німецький фізіолог Г. Ауберт вперше використав його для опису пристосування органів зору і слуху до зміни чутливості у відповідь на стимули. Розуміння адаптації було доповнене Р. Стагнером, який розглядав зміну чутливості організму у різних умовах адаптаційного функціонування. Адаптація відтак розглядалась як процес заміни старих нервових зв'язків новими, що забезпечують певну інтенсивність та послідовність реакцій організму та психіки на зовнішні та внутрішні подразники.

Французький вчений Ж. Кортін використав термін "успішна адаптація" і підкреслив, що успішність адаптації залежить від особистих ресурсів, адекватності та ефективності стратегій. Адаптація є поєднанням інстинкту і набутих навичок.

У процесі визначення сутності адаптації особливу увагу доцільно приділити дослідженням французького вченого Ж. Кортіна, який вперше використав термін «успішна адаптація». На його думку, успішність адаптації залежить не стільки від особливостей та об’єктивних властивостей ситуації, скільки від особливостей та наявності індивідуальних ресурсів, адекватності й ефективності стратегій їх застосування. Здатність до адаптації є водночас інстинктом власне життя та набутими навичками.

З позицій загальної теорії менеджменту та державного управління найбільший інтерес становить виробнича адаптація, оскільки саме вона виступає важливим інструментом оптимізації управлінської діяльності. В даному контексті адаптація є тим інструментом формування професійних якостей, які є вкрай необхідними для працівника в конкретній сфері суспільної діяльності. Саме на такому розумінні змісту виробничої адаптації наполягають такі вчені, як Н.А.Соломатін, В.Г.Асєєв, Р.Баклі, Б.Г.Бовін, В.І.Ковальов.

Аналіз наведених учених свідчить, що оптимізаційний зміст виробничої адаптації зводиться ще й до того, що завдяки йому за короткий відрізок часу працівнику вдається оволодіти всіма необхідними теоретико-методологічними та організаційно – професійними рисами, аби ефективно здійснювати свої функціональні повноваження. Цей підхід був також підтриманий Л.Е.Комаровим, який здійснив класифікацію форм адаптації за відповідними напрямами, зокрема: виробничий та невиробничий. Саме останній критерій, на його думку, є визначальним, оскільки він відкриває ширші можливості для адаптації персоналу в різних сферах суспільної життєдіяльності [2, с. 42-43].

Розглядаючи основні підходи до проблеми адаптації працівників особливу увагу слід приділити розгляду змісту концепції, представленої Є. Штейном. Сутність його концепції полягає в тому, що вчений намагається розкрити адаптацію через ототожнення її з поняттями “профорієнтація” та “вступ на посаду”. Такий підхід обґрунтовується тим, що різні автори, намагаючись запропонувати визначення адаптації, не можуть уникнути методологічної плутанини, а відтак досить часто вони самі і “розмивають” істинний зміст даного поняття.

Саме тому автор намагається проаналізувати процесуальний зміст адаптації, а тому доводить, що первинно адаптація започатковується зі вступу на посаду. Саме завдяки цьому працівник здобуває нову можливість для реалізації свого професійного потенціалу. Виходячи з цього вчений розглядає вступ на посаду як новий етап залучення працівника, який і є важливим елементом процесу “обґрунтованого та економічно виваженого розміщення працівників по структурних підрозділах і посадах відповідно до потреб організації, інтересів, досвіду та ділових якостей самих працівників”. Сам процес “вступу на посаду” дослідник розглядає як сукупність процедур, які мають за мету прискорити освоєння прийнятим працівником своїх нових функцій, скоротивши тим самим період адаптації в виробничому колективі, допомогти встановити контакти з оточуючими.

У межах даного дослідницького підходу вчений виходить із доцільності досліджувати професійну орієнтацію як вимушений захід, який є необхідним внаслідок приходу до організації значної кількості нових працівників. Виходячи із цього адаптацію він розглядає як наступний після вступу на посаду етап діяльності працівника, який передбачає залучення нових кадрів і визначає цей процес як прилаштування до змісту та умов праці, соціального середовища.

У рамках процесу адаптації, відзначає Є. Штейн, відбувається детальне ознайомлення з колективом та новими функціональними обов’язками, засвоєння організаційних стереотипів та принципів колективної поведінки, асиміляція – абсолютне прилаштування до середовища організації і, насамкінець, ідентифікація – ототожнення особистісних інтересів та цілей із загальноорганізаційними [9].

Аналіз різних поглядів на сутність поняття «адаптація персоналу» наведено у табл. 1.1.

Таким чином, трудова адаптація нових працівників в організації є прямим продовженням процесу наймання та важливою ланкою ефективності процесу менеджменту персоналу. Недостатня увага до питань адаптації нових працівників знищує результати наймання, якщо новий працівник, не зміг вчасно освоїти функціональні обов’язки і не соціалізувався в колектив та, як результат, звільнився.

*Таблиця 1.1*

**Підходи до трактування поняття «функціональне забезпечення підприємства» у вітчизняній та зарубіжній літературі**

|  |  |
| --- | --- |
| **Науковець** | **Визначення поняття** |
| Л. Балабанова  | Адаптація – це двосторонній процес. З одного боку, за фактом, що людина приступила до роботи у новому підприємстві, стоїть її свідомий вибір, заснований на певній мотивації прийнятого рішення, і відповідальність за це рішення. З іншого боку, і підприємство приймає на себе певні зобов'язання, наймаючи працівника [3, c. 255]. |
| Маркова Н.С. | Адаптація – це взаємовідносини працівника і організації, які ґрунтуються на поступовому пристосуванні співробітників до нових професійних, соціальних і організаційно – економічних умов праці [23, с. 154] |
| Г. Назарова | Адаптація – це взаємне пристосування робітника та організації, яке ґрунтується на поступовій спрацьованості співробітника до нових професійних, соціальних та організаційно-економічних умов праці [27, с. 358]. |
| В. Никифоренко  | Адаптація – це взаємне пристосування людини і навколишнього середовища як предметно-речовинного, так і соціального. У її рамках відбувається детальне ознайомлення з колективом і новими обов’язками; засвоєння стереотипів поведінки; асиміляція – повне пристосування до середовища і, нарешті, ідентифікація – ототожнення особистих інтересів і цілей із загальними [29]. |
| Національне агентство Україниз питань державної служби | Адаптація – це взаємний процес ознайомлення, призвичаєння новопризначених державних службовців до змісту та умов службової діяльності у державному органі, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці, соціального середовища та корпоративної культури державного органу, а також процес удосконалення професійних знань, умінь і навичок та особистих якостей цих державних службовців [28]. |
| Ю.Конотопцева  | Адаптація – це процес входження людини в організацію та її пристосування до умов функціонування нової організації. Пропонуємо визначити адаптацію державного службовця як процес знайомства та пристосування до організаційної культури органу державної влади, колективу, посадових обов’язків, зміну власної поведінки відповідно до формальних та неформальних правил організації [16]. |
| О. Крушельницька  | Адаптація – це процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовищ; взаємне пристосування працівника та умов організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці [19, с. 131]. |
| Е.Штейн | Адаптація – це детальне ознайомлення з колективом та новими функціональними обов’язками, засвоєння організаційних стереотипів та принципів колективної поведінки, асиміляція – абсолютне прилаштування до середовища організації і, насамкінець, ідентифікація – ототожнення особистісних інтересів та цілей із загально організаційними[57] |
| Л.М.Собчик | Адаптація – це процес знайомства працівників з діяльністю та організацією і зміну власної поведінки відповідно до вимог середовища. [35] |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

Примітка. Складено автором

Трудова адаптація – це двосторонній процес. З одного боку, за фактом, що людина приступила до роботи у новому підприємстві, стоїть її свідомий вибір, заснований на певній мотивації прийнятого рішення, і відповідальність за це рішення. З іншого боку, і підприємство приймає на себе певні зобов'язання, наймаючи працівника. Підприємство очікує від нового працівника, що він буде ефективно виконувати конкретні робочі функції в обмін на одержання ним значущих для нього благ (визнання, перспективи посадового і професійного зростання, прийнятний рівень оплати праці та ін.). [3, с.126].

При цьому важливо враховувати чинники, які впливають на процес адаптації персоналу в організації.

На процес адаптації персоналу впливають як об`єктивні, так і суб`єктивні чинники (рис.1.1):

Об’єктивні чинники:

рівень організації праці;

автоматизація;

умови праці

Суб’єктивні чинники:

соціально-демографічні;

соціально-психологічні;

соціологічні

Рис.1.1. Чинники впливу на трудову адаптацію

Примітка. Складено автором

До об`єктивних чинників трудової адаптації відносяться умови, які не залежать від працівника:

рівень організації праці;

автоматизація праці;

умови праці;

масштаби трудового колективу, його місце розташування та ін

До суб`єктивних (особистісних) факторів належать:

соціально-демографічні характеристики працівника (стать, вік, освіта, кваліфікація, стаж роботи, соціальний стан);

 соціально-психологічні характеристики (рівень домагань, працьовитість, самоконтроль, комунікабельність і т.д.);

соціологічні (ступінь професійного інтересу, ступінь матеріальної та моральної зацікавленості в ефективності і якості праці, наявність установки на підвищення кваліфікації і т.д.) [3, с.71].

Таким чином, основними цілями адаптації персоналу в організації можна виділити наступні (рис.1.2):

Оптимізація витрат на новий персонал

Скорочення показників плинності кадрів

Економія часу керівника та співробітника

Мотивація нового працівника працювати, задоволення роботою

Рис.1.2. Цілі адаптації персоналу

Примітка. Складено автором

Оптимізація витрат на новий персонал. Новий працівник недостатньо ознайомлений процесами роботи організації, працює недостатньо ефективно и потребує додаткової уваги наставника, що відповідно збільшує витрати організації.

Скорочення показників плинності кадрів. За статистикою 80 % нових працівників звільняються на етапі випробувального терміну через неефективну систему адаптації в організації. Очікування не співпадають з реаліями, завдання здаються складними, колектив не задовільним для потреб нового працівника і це призводить до звільнення та втрат організації.

Економія часу керівника та співробітника. «Вихід на нову роботу завжди є стресом. Новому співробітникові необхідно знайти своє місце в новому колективі та зрозуміти, що від нього чекають, а для керівника — це момент, коли будуються моделі та принципи побудови відносин. Поява та впровадження нового співробітника на підприємстві — процес складний і хворобливий» [34].

Мотивація нового працівника бути продуктивним, задоволення роботою – це важлива ціль адаптації персоналу.

Отже, ефективність процесу адаптації залежить від наступних умов:

якісний рівень роботи рекрутерів щодо профорієнтаційної роботи з кандидатами на вакантні посади;

об’єктивність оцінки персоналу, як ділової (кваліфікаційні характеристики) так і особистісної (вік, сімейне становище, характер – soft skills);

особливості організації праці в організації;

система розвитку персоналу в організації;

особливості соціально-психологічного клімату в колективі організації.

**1.2. Види та етапи адаптації персоналу в організації**

Управління процесом адаптації персоналу організації здійснюється фахівцем відділу менеджменту персоналу та адаптації персоналу, керівниками підрозділів та відділів, а також наставником чи ментором. Ефективність процесу адаптації полягає в тому, щоб зробити процес адаптації легким, дієвим, м’яким, чим можна полегшити входження в посаду нових працівників.

Процес адаптації персоналу в організації включає в себе наступні аспекти:

психофізіологічний;

соціально-психологічний;

професійний;

організаційний [3, с 28].

Для ефективності реалізації процесу адаптації розробляється програма адаптації – це документ, яким керуються на період випробувального терміну і який передбачає ряд заходів, спрямованих на оволодіння системою спеціалізованих професійних знань і умінь, необхідних для даної посади, а також ефективне їх застосування на практиці. Це дозволяє отримати ряд переваг:

прискорити процесу входження в посаду працівника;

зменшити морального та психологічного дискомфорту працівника в перші дні роботи;

збільшити продуктивність роботи в короткі терміни;

зменшити кількості помилок, пов'язаних з отриманням нових завдань на новому робочому місці;

підготувати працівника до ефективного виконання своїх функціональних обов'язків, підвищити рівня кваліфікації;

оцінити рівень кваліфікації та потенціалу працівника безпосередньо в процесі роботи;

знизити плинності кадрів і фінансових втрат організації на пошук нових кандидатів;

знизити звільнень працівників на випробувальному терміні;

соціалізація нового працівника в колективі;

оволодіння новим працівником корпоративною культурою та правилами спілкування в організації;

зменшення ризиків міжособистісних конфліктів в організації;

формуванні резерву кадрів.

Методи адаптації, на думку К. Карабаджак є наступні: [15]

«Економічні - забезпечують надання пільг у перші місяці роботи у вигляді пониження: норм виробітку для працівників; вимог для фахівців і управлінських працівників/

Організаційно-адміністративні - Встановлюють контроль за ходом адаптації працівника та застосування коригувальних дій.

Соціально- психологічні - Залучають працівника в різні зв'язки і взаємодії в колективі, сприяють швидшому введенню в посаду» [15].

Процес адаптації можна представити у вигляді 4 етапів:

*Таблиця 1.2*

**Етапи адаптації персоналу**

|  |  |
| --- | --- |
| **Етап** | **Сутність** |
| 1 етап. Оцінка рівня підготовленості нового співробітника для розробки найбільш ефективної програми адаптації. | У разі наявності не тільки спеціальної підготовку, а й досвіду роботи в аналогічних організаціях, робота в новій організації буде пов’язана з новим середовищем, персоналом, технологією діяльності, конкретною інформаційною системою, корпоративною культурою та ін., що спричиняє негативний вплив на його роботу в незнайомій раніше ситуації. |
| 2 етап. Орієнтація у нових умовах | Практичне знайомство нового працівника з положенням про структурний підрозділ, посадовою інструкцією, наказами, розпорядженнями керівництва та ін. вимогами, які до нього пред'являються з боку організації |
| 3 етап. Безпосередня адаптація | Пристосування нового працівника до нового статусу, яке обумовлюється його комунікаціями з колегами. На цьому етапі новому працівнику важливо отримувати психологічну підтримку. Спеціалістам служби управління персоналом або безпосередньому керівнику важливо регулярно проводити бесіди та оцінювати ефективність його роботи на новому місці. |
| 4 етап. Включення в роботу | Новий співробітник проходить проблеми і підходить до стабільної роботи. При неефективно організованому процесі адаптації цей етап настає через 1-1,5 років роботи. Якщо ж процес адаптації регулювати, то ефективна робота може розпочатися вже через пару місяців. Таке скорочення адаптаційного періоду здатне принести вагому фінансову вигоду |

Примітка. Складено автором за [3; 6; 10; 22; 37]

На основі аналізу підходів авторів до питання адаптації працівників, слід представити класифікацію видів адаптації (табл.1.3):

*Таблиця 1.3*

**Класифікація видів адаптації персоналу**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерій класифікації | Вид адаптації | Сутність виду адаптації персоналу |
| За відносинами субъект-объект(Н. Польова, Я Кулік [34, с.151]) | активна | Працівник прагне впливати на середовище з тим, щоб змінити його  |
| пасивна | Працівник не прагне до такого впливу і зміни |
| За впливом на працівника(Н. Маркова [22, с.151]) | прогресивна | Адаптація, яка сприятливо впливає на працівника |
| регресивна | Пасивна адаптація з негативним змістом  |
| По рівню(Л.В.Балабанова [3, с.127]) | первина | Пристосування молодих співробітників, які не мають досвіду професійної роботи  |
| вторинна | Пристосування працівників при переході на нові робочі місця |
| За напрямком(Савельєва В. С. [37, с.357]) | виробнича | Опанування новим працівником обраної професії. |
| невиробнича | Адаптація до побутових умов, середовища, сфери дозвілля. |

Серед інструментів адаптації персоналу слід виокремити: [21]

«Наставництво - розвиток і навчання на робочому місці шляхом передання знань, умінь і навичок від більш досвідченого колеги, тобто наставника» [21].

«Коучінг - сприяє мобілізації внутрішніх можливостей і потенціалу працівників, постійному вдосконаленню професіоналізму і ґрунту- ється, насамперед, на питаннях, які коуч ставить перед своїм клієнтом» [21].

«Адаптаційний лист - готується лінійним керівником і підписується новим співробітником в перший день його роботи разом з посадовою інструкцією» [21].

«Корпоративний буклет - орієнтація у великому обсязі інформації, яку новачку необхідно дізнатися про компанію» [21].

«Комплект новачка включає посадову інструкцію, нормативні документи; Книгу співробітника; корпоративні пам'ятки, положення; останній випуск корпоративного видання; корпоративний сувенір (наприклад, ручка, блокнот тощо); теле- фонний довідник «[21].

«Стажування - прискорене входження в посаду і розумін- ня співробітником основних бізнес-процесів» [21].

«Вступний тренінг - формування і підвищення лояльності нових співробітників до компанії, спрямований на відпрацювання будь-яких навичок» [21].

«E-learning (дистанційне навчання)» [21].

Таким чином, ефективний процес адаптації персоналу в організації приводить до таких переваг:

збільшення продуктивності: нові працівники, які швидко адаптуються, можуть швидше почати працювати на повну потужність і внести внесок у роботу команди. Якщо адаптація не відбувається ефективно, це може призвести до затримок і помилок у виконанні завдань.

зниження текучості кадрів: Гарна адаптація допомагає новим співробітникам почуватися комфортно в робочому оточенні і залучає їх до корпоративної культури. Це знижує ймовірність того, що вони шукатимуть нову роботу в найближчий час.

розвиток талантів: Адаптаційні програми допомагають ідентифікувати потенційних лідерів і талановитих співробітників. Вони надають можливості для розвитку цих здібностей і забезпечують більш швидке зростання і кар'єрні перспективи для працівників.

збереження знань: Інтенсивний обмін знаннями та досвідом між старими і новими працівниками допомагає зберегти внутрішні знання компанії і забезпечує передачу цінних навичок та процесів.

підвищення задоволеності працівників: Гарна адаптація допомагає створити позитивне робоче середовище, де працівники почуваються цінними та підтриманими. Це може позитивно впливати на їхню мотивацію та задоволеність роботою.

**Висновки до розділу 1**

На основі дослідження теоретичних засад адаптації персоналу в організації можна зробити наступні висновки:

Адаптація персоналу в організації – питання актуальне та своєчасне, особливо в умовах відновлення країни, територіальних громад та організацій. персонал є важливою конкурентною перевагою організації та дозволяє їй досягти ефективності функціонування та досягнення стратегічних цілей.

Під адаптацією персоналу слід розуміти процес взаємовідносин працівника і організації, які ґрунтуються на поступовому пристосуванні співробітників до нових професійних, соціальних і організаційно – економічних умов праці.

Ефективність процесу адаптації залежить від наступних умов: якісний рівень роботи рекрутерів з кандидатами на вакантні посади; об’єктивність оцінки персоналу, як ділової так і особистісної; особливості організації праці в організації; система розвитку персоналу в організації; особливості соціально-психологічного клімату в колективі організації.

Ефективний процес адаптації персоналу в організації приводить до таких переваг: збільшення продуктивності; зниження плинності кадрів; розвиток талантів; збереження знань; підвищення задоволеності працівників.

**РОЗДІЛ 2**

**ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВИШНІВЕЦЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ**

**2.1. Опис діяльності Вишнівецької селищної ради**

Вишнівецька селищна рада — адміністративно-територіальна одиниця та орган місцевого самоврядування у Збаразькому районі Тернопільської області. Адміністративний центр — селище міського типу Вишнівець [31].

Вишнівецька селищна рада утворена в 1940 році. Територія ради: 11,87 км². Населення ради*:* 3 913 особи. Рада складається з 26 депутатів та голови. Свою роботу проводить сесійно. Сесія складається з пленарних засідань ради, а також засідань постійних комісій. Селищній раді підпорядковані населені пункти: смт Вишнівець с. Загороддя. [31].

Вишнівецька селищна рада є  органом місцевого самоврядування, що представляє територіальну громаду смт. Вишнівець та громади,  та здійснює від її імені та в її інтересах функції та повноваження місцевого самоврядування. Утворена шляхом добровільного об’єднання територіальних громад смт. Вишнівець, села Загороддя, Бодаки, Бутин, Старий Вишнівець, Федьківці, Мишківці, Кинахівці та Поляни. Формування, діяльність, компетенція селищної ради визначається Конституцією України, Законами України "Про місцеве самоврядування в Україні" , "Про статус депутатів місцевих рад", "Про службу в органах місцевого самоврядування" та іншими законодавчими актами вищих державних органів. Рішення про скликання сесії селищної ради повідомляється депутатам телефонним, поштовим зв'язком та через місцеву газету. Відповідно до статті 47 Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні" органами ради є три постійні депутатські комісії:

комісія з питань благоустрою, охорони довкілля, використання земельних ресурсів;

комісія з питань соціально-економічного розвитку та бюджету, управління комунальною власністю;

комісія з питань соціального захисту, освіти, охорони здоров'я та правопорядку.

Оптимальна організаційна структура селищної ради представляє собою основу ефективного функціонування селищної ради. Оптимізація організаційної структури організації спрямована на створення моделі, адекватної постійно мінливим внутрішнім і зовнішнім умовам функціонування організації.  Вдосконалення організаційної структури як напрям управління організаційним розвитком підприємства направлено на рішення організаційних проблем шляхом формування нової організаційної структури, розподіл та перерозподіл функцій та відповідальності. При цьому результати розробок в управлінні організаційним розвитком відображаються у внутрішніх документах підприємства, а саме проектах організаційної структури, положеннях про організаційну структуру, підрозділи і служби, штатних розкладах, які в цілому відображають організаційну модель підприємства [31].

Організаційна структура Вишнівецької селищної ради складається з наступних підрозділів [31]:

1. Селищний голова

2. Перший заступник селищного голови з питань діяльності виконавчих органів ради.

3. Заступники селищного голови з питань діяльності виконавчих органів ради.

4. Секретар селищної ради.

5. Керуючий справами (секретар) виконавчого комітету.

6. Старости.

7. Відділ організаційно-кадрової та юридичної роботи.

8. Загальний відділ.

9. Відділ бухгалтерського обліку, звітності та господарського забезпечення.

10. Відділ земельних відносин.

11. Відділ надання адміністративних послуг.

12. Фінансовий відділ.

Відокремлені самостійні структурні підрозділи:

Відділ освіти, дітей, молоді та спорту;

Відділ культури.

В рамках даної організаційної структури окремий інтерес для нас становить питання кадрового діловодства та управління людськими ресурсами.

Питаннями кадрового діловодства в організації може займатися самостійний структурний пiдроздiл організації – вiддiл кадрів – або окрема особа, призначена наказом керівника.  Основним завданням кадрової служби є задоволення попиту організації на працівників в якісному і в кількісному відношенні, а також оформлення документації щодо особового складу: накази про приймання, переведення, звільнення працiвникiв, надання відпусток.

В Вишнівецькій селищній раді відділ кадрів є самостійним структурним підрозділом, яке знаходиться під керівництвом голови селищної ради [31].

Згідно штатного розкладу у відділі кадрів значиться 2 працівника:

начальник відділу кадрів;

спеціаліст.

Робоче місце кожного працівника кадрової служби організоване так, що його розумові та фізичні зусилля повною мірою спрямовані на виконання безпосередніх функціональних обов'язків. Відділ кадрів в організації поділяється на такі зони:

управління (робоче приміщення начальника відділу кадрів, окремий кабінет) ;

роботи з відвідувачами (об'єднує зону робочого місця спеціаліста з кадрів і зону відвідувача);

роботи з документами.

**2.2. Аналіз функціональних аспектів управління персоналом, а також діючої системи адаптації Вишнівецької селищної ради**

HR-аналітика –це система інформації про персонал організації, яка регулярно збирається та обробляється і на основі якої керівництво організації приймає рішення або оцінює ефективність раніше прийнятих рішень. HR аналітика є важливою складовою управління людськими ресурсами на підприємстві.

HR аналітика організації праці може включати такі завдання, як:

збір та аналіз даних про демографічний склад працівників, їх освіту, досвід роботи, заробітну плату та інші критерії;

аналіз ефективності роботи працівників, оцінка їх продуктивності та виявлення проблем у виконанні робочих завдань;

аналіз звітів та звітів про управління людськими ресурсами, включаючи звіти про відпустки, лікарняні та інші форми відсутності на робочому місці;

розробка та впровадження стратегій підвищення ефективності організації праці на підприємстві, включаючи рекомендації щодо оптимізації робочих процесів;

розробка та аналіз системи винагороди персоналу, включаючи систему премій, надбавок та інших форм винагороди;

розробка та впровадження програм підвищення кваліфікації працівників, які допоможуть збільшити їх ефективність та продуктивність;

визначення тенденцій та прогнозування змін в організації праці на підприємстві, які можуть відбутися в майбутньому, та розробка стратегій щодо їх управління.

Всі ці завдання допомагають селищній раді розвиватися і підвищувати ефективність організації праці, забезпечувати оптимальні умови праці для співробітників і забезпечувати максимальний внесок в бізнес-процеси організації.

HR аналітика може включати в себе використання різних методів та інструментів для збору та аналізу даних, включаючи опитування працівників, аналіз баз даних, статистичні методи, моделювання та інші інструменти.

Згідно з законом України "Про оплату праці" від 24.04.1995 №108/95-ВР, оплата праці повинна враховувати економічні, правові та організаційні аспекти і забезпечувати відтворювальну та стимулюючу функції заробітної плати.

Розмір заробітної плати залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійних якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності організації.

Співробітникам організації виплачується заробітна плата у встановлені строки згідно з колективним договором. Для нарахування заробітної плати використовуються первинні документи, такі як табель обліку робочого часу, розрахунок, лист обліку тимчасової непрацездатності та розрахункова відомість. Видача заробітної плати проводиться за платіжними відомостями, а для розрахунків з працівниками використовується розрахункова відомість як основний реєстр.

В табл. 2.1 наведено фонд оплати заробітної плати за 2019-2021 роки [31].

*Таблиця 2.1*

**Фонд оплати праці за 2019-2021 рр.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п\п | Показники | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. |
|
| 1. | Фонд оплати праці, всього, тис.грн. | 4627,20 | 6442,06 | 7495,7 |
| 2. | Фонд основної заробітної праці, тис. грн. | 2761,04 | 4157,2 | 4628,5 |
| у % до фонду оплати праці | 58,7 | 64,2 | 61,4 |
| 3. | Фонд додаткової заробітної плати, всього, тис. грн. у тому числі: | 1858,86 | 2277,06 | 2857,5 |
| –надбавки та доплати | 137,7 | 209,4 | 312,3 |
| –премії та винагороди | 1567,9 | 2157,8 | 1775,8 |
| –виплати внаслідок зростання споживчих цін | - | - | - |
| у % до фонду оплати праці | 42,2 | 34,4 | 39,1 |
| 4. | Заохочувальні та компенсаційні виплати, всього, тис.грн.у тому числі: | 5,3 | 6,8 | 8,7 |
| –матеріальна допомога | 5,3 | 6,8 | 8,7 |
| –соціальні пільги | - | - | - |
| у % до фонду оплати праці | 0,1 | 0,1 | 0,1 |
| 5. | Оплата за невідпрацьований час, тис.грн. | 426,8 | 576,4 | 627,7 |
| у % до фонду оплати праці | 9,0 | 8,9 | 8,1 |
| 6. | Нарахування на заробітну плату (ЄСВ), тис.грн. | 81,42 | 128,97 | 132,96 |

Як свідчать дані, наведені у табл. 2.1, загальний фонд оплати праці протягом періоду, який аналізується, збільшився, що пов’язано як із зростанням середньооблікової кількості персоналу, так і індексації самої заробітної плати. При цьому у Вишнівецькій селищній раді фонд оплати праці розподіляється у співвідношенні 60% до 40% між основною та додатковою заробітною платою і ця пропорція протягом звітного періоду суттєво не змінюється. Цей розподіл є доволі класичним та таким, що відповідає світовим практикам для працівників не зайнятих торгівлею та забезпеченням продажів.

Для забезпечення стабільної та безперебійної роботи організації, важливо мати постійність у складі персоналу. Важливе значення для стабільної та безперебійної роботи має постійність персоналу, тому розглянемо показники руху персоналу у Вишнівецькій селищній раді (табл. 2.2).

*Таблиця 2.2*

**Аналіз показників руху персоналу у Вишнівецькій селищній раді, 2020-2021 рр.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| №з/п | Показники | 2020 рік | 2021 рік |
|  | Чисельність персоналу, всього, осіб. | 26 | 28 |
| 1. | Прийнято працівників, осіб | 2 | 0 |
| 2. | Вибуло працівників, всього, осібз них: | 1 | 0 |
|  |  за власним бажанням | 1 | 0 |
|  |  з причин скорочення штатів |  |  |
|  |  за порушення трудової дисципліни |  |  |
| 3. | Коефіцієнт обороту з найму, % | 7,7 | 0 |
| 4. | Коефіцієнт плинності кадрів, % | 3,8 | 0 |

Згідно з даними у табл. 2.2. чисельність персоналу зросла на 2 людини, при цьому протягом року було прийнято на роботу дві людини, тоді як звільнено за власним бажанням одну. Це позитивно вплинуло на плинність кадрів, яка з 3,8% зменшилася до 0.

Враховуючи об’єкт та предмет даного дослідження, важливим є здійснення аналізу існуючої системи адаптації персоналу.

Адаптація персоналу на робочому місці – це ознайомлення людини з новою компанією, організацією та установою, новим робочим місцем і зміна його поведінки відповідно до вимог і правил організаційної культури. Вона є необхідною ланкою кадрового менеджменту. На жаль, важливість заходів з адаптації працівників поки не досить серйозно сприймається кадровими службами. До цих пір багато державних установ і підприємств не мають навіть базових програм адаптації.

У табл. 2.3 представлено результати аналізу функціонального забезпечення адаптації персоналу.

*Таблиця 2.3*

**Аналіз функціонального забезпечення адаптації персоналу**

|  |  |
| --- | --- |
| Функції та заходи по орієнтації | Обов’язки |
|  | Безпосереднього керівника | Спеціаліста  |
| 1. Складання програми орієнтації | + |  |
| 2. Ознайомлення новачків з установою та її історією, кадровою політикою, умовами праці та правилами |  | + |
| 3. Пояснення завдань і вимог до роботи | + |  |
| 4. Введення працівника в робочу групу |  | + |
| 5. Заохочення допомоги новачкам з боку досвідчених працівників | + |  |

З даних табл.2.3 можна спостерігати, що на базі дослідження майже в рівній залежності розподілені функціональні обов’язки між спеціалістом відділу та безпосереднім керівником. Але все ж таки керівник бере на себе більш обов’язків, а найменш важливі делегує спеціалісту. Це свідчить про те, що керівник не байдужий до нових працівників, тобто приймає участь в їх входженні у нове робоче місце. Але дане входження не можна повноцінно назвати адаптацією, адже в селищній раді програма адаптації та заходи, які її стосуються знаходяться на низькому рівні, тому даний процес швидше можна назвати орієнтацією, тобто ознайомлення та неструктуроване входження молодих спеціалістів в організацію.

*Таблиця 2.4*

**Аналіз етапів процесу адаптації**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Етапи проведення адаптації | Реалізація у раді | Відповідальний | Примітка |
| Оцінка рівня підготовленості новачка | + | Спеціаліст | Здійснюється оцінка, щоб зрозуміти з якою роботою може впоратись новачок. |
| Орієнтація | + – | Керівник | Новому працівнику надається інформація про його обов’язки, оплату праці, додаткові пільги, охорону праці але немає дотримання послідовності програми орієнтації. |
| Діюча адаптація | – | Спеціаліст | Даний етап оминають, не проводиться регулярна оцінка ефективності роботи новачка. |
| Функціонування | – | Керівник | Так як відсутня програма адаптації та не здійснюється регулювання процесу адаптації, адаптаційний період може пройти через невизначений термін. |

Етапи, які запропоновані для результативної та швидкої адаптації на базі дослідження, майже не функціонують. З чотирьох етапів виконується тільки перший і частково другий, всі інші відсутні, тобто можна стверджувати, що селищна рада не застосовує ніяких заходів з адаптації персоналу та не має нормативних документів для проведення адаптації. Це є негативним чинником і свідчить про те, що на базі дослідження не ефективна система управління персоналом.

Для того щоб визначити наскільки персонал селищної ради задоволений системою адаптації персоналу була створена анкета, яка містить 13 питань стосовно того, як працівники проходили адаптацію під час входження на нове робоче місце. Кількість респондентів, які заповнили анкету, склала 15 осіб. Респонденти за досвідом роботи розташувались таким чином: 20% зі стажем менш ніж 1 рік, 27% мають досвід до 5 років, 33% – до 10 років та 20% мають досвід понад 10 років. Результати анкетування відображені рис. 2.1.

Рис.2.1. Досвід роботи респондентів

За даними анкетування можна стверджувати, що більша кількість серед опитуваних займають люди, які вже добре знайомі з установою і не потребують додаткової адаптації навіть при ротації. Це є з одного боку є негативним показником, адже дані працівники вже не можуть дати адекватну оцінку існуючій системі адаптації, однак з іншого боку, дані спеціалісти можуть бути залучені до менторства при реалізації адаптації та допомогти при входженні нового співробітника в організацію.

По результатам опитування найбільш за все в процесі адаптації співробітникам надавали допомогу колеги, адже 73,3% опитуваних вважають саме так, що можна спостерігати на рис.2.2, а найменш за все допомогу надавав наставник. Судячи з того, що наставника до молодих спеціалістів не прикріпляли, допомога з боку керівництва майже відсутня.

Рис.2.2. Допомога молодому спеціалісту

Добрим є те, що значна кількість опитуваних освоюються в організації менш ніж за три місяці, про це свідчить відсоток працівників, які освоюються в умовах нового місця роботи до 3 місяців – 33,4% (рис. 2.3).

Рис.2.3. Тривалість освоєння в умовах нового місця роботи

Згідно з даними, наведеними на рис. 2.4. найбільш складним протягом періоду адаптації персоналу АТ «Маяк» здалися професійні обов’язки – 46,67%, а найменш складним – входження в колектив – 6,66%. Саме через відсутність заходів з адаптації персоналу молодим спеціалістам складно, в більшості випадків, швидко оволодіти професійними обов’язками. Для того щоб покращити цей показник необхідно розробити на підприємстві заходи щодо покращення системи адаптації персоналу.

Рис.2.4. Складності протягом входження в організацію

Також при опитуванні працівників підприємства було задано питання стосовно недоліків системи адаптації, , результати опитування наведені в табл. 2.5.

*Таблиця 2.5*

**Недоліки системи адаптації**

|  |  |
| --- | --- |
| Недолік | Відсоток респондентів |
| Система адаптації не відображається у нормативних документах | 30% |
| Низький рівень участі керівника в системі адаптації | 46% |
| Відсутність програми адаптації | 70% |
| Відсутність наставника | 36% |

За даними табл. 2.5 видно, що найбільша кількість осіб згодна з тим, що суттєвим недоліком є відсутність системи адаптації, адже можливо саме програма адаптації допомогла б новим співробітникам легше увійти в організацію і знайти відповіді на багато питань, що бентежили адаптантів. Найменше всього хвилює опитуваних зафіксованість системи адаптації у нормативних актах.

 На думку працівників найбільш повно при входженні в організацію їм надається інформація про їхні посадові обов’язки, а в меншій мірі про організацію, колег та керівництво. Також опитування показало, що в організації 86,6% новачків не мали наставника, що свідчить про те, що в організації мінімальна та нестійка програма адаптації. Майже всі працівники користувалися допомогою колег до 3 місяців адаптації, що є гарним показником, адже 3 місяці випробувального терміну та адаптації новачка це припускають, а вже понад 3 місяці свідчить про те, що новачок погано адаптується. Що стосується оволодіння професійними навиками, то 66,6% робітників відповіли, що оволодівають ними до 3 місяців. На думку респондентів підтримка колег та кращі умови праці допомогли б їм ще швидше адаптуватися в нових умовах праці.

**Висновки до розділу 2**

Таким чином, у другому розділі даної роботи здійснено аналіз Вишнівецької селищної ради: досліджено мета та завдання діяльності, організаційну структуру та ключові характеристики діяльності.

Здійснено аналіз системи оплати праці, який показав, що загальний фонд оплати праці протягом періоду, який аналізується, збільшився, що пов’язано як із зростанням середньооблікової кількості персоналу, так і індексації самої заробітної плати. При цьому у Вишнівецькій селищній раді фонд оплати праці розподіляється у співвідношенні 60% до 40% між основною та додатковою заробітною платою.

Чисельність персоналу зросла на 2 людини, при цьому протягом року було прийнято на роботу дві людини, тоді як звільнено за власним бажанням одну.

За даними проведеного дослідження показник рівня адаптації персоналу селищної ради наближений до низького значення, що свідчить про відсутність системної роботи в плані адаптації новачків. При цьому слід відзначити, що співробітники організації одноголосні в думці про гарні взаємовідносини між колегами та керівником організації, так як конфліктів за період роботи у них не виникало. Отже, за результатами проведеного аналізу спостерігається, що процес адаптації персоналу носить вибірковий, але не системний характер. Так, відсутня технологія адаптації, документація по процесу адаптації, немає фахівця, в посадові обов'язки якого входили б функції з адаптації нових працівників. Не розвинений інститут наставництва.

**РОЗДІЛ 3**

**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

**3.1. Розробка положення про адаптацію на прикладі Вишнівецької селищної ради**

Від процесу адаптації залежить як швидко новий співробітник зможе приносити організації необхідну цінність та бути ефективним. Друге завдання адаптації – це оптимізувати витрати (фінансові, часові) з пошуку та найму нових співробітників. Наявність чітко регламентованої процедури адаптації знижує ризик звільнення співробітника з організації.

Для розробки системи адаптації персоналу необхідно скористатись методикою проектування цієї системи, яка включає в себе:

 вибір підходу до створення системи адаптації з урахуванням потреб, ресурсів і потенціалу організації;

формування структури процесу адаптації;

розробку необхідної документації;

планування впровадження системи адаптації персоналу.

У Вишнівецькій селищній раді практично відсутня дієва система адаптації співробітників, яка б дозволяла вирішувати усі перелічені вище завдання. Заходи по професійній адаптації працівників складають негласно існуючі правила, які не є прийнятими і закріпленими в корпоративній культурі. Увага до інших аспектів адаптації нових працівників приділяється тільки в тій мірі, в якій керівник усвідомлює важливість цього процесу.

Після закінчення випробувального терміну проводиться оцінка, а потім, у разі ухвалення рішення про те, що співробітник успішно пройшов випробувальний термін, безпосередній керівник затверджує нового співробітника в штат. На цьому робота по адаптації співробітника вважається закінченою.

На підставі вище сказаного можна зробити наступні висновки, що мають негативний характер :

 головним негативним моментом є те, що заходи по адаптації проводяться тільки тоді, коли безпосередній лінійний керівник вважає їх необхідними;

 на підприємстві відсутня дієва регламентуюча документація про адаптацію співробітників;

процес введення в посаду часто обмежується вітанням нового співробітника і забезпеченням його необхідною інформацією.

Співробітники відділу кадрів займаються тільки підбором працівника, проведенням з ним первинної співбесіди і оформленням необхідних при взяті на роботу документів. При цьому абсолютно упускається проведення первинних інформативних бесід з новачком і заходів, пов'язаних з подальшим відстежуванням проходження ним випробувального терміну. На підприємстві мало приділяють уваги питанню адаптації, і практично не приймають заходів по його забезпеченню.

З аналізу стану адаптації персоналу видно, що зараз в установі немає як такого документу, що регламентує процес адаптації, а адаптаційна робота, що проводиться, з новими співробітниками не носить системного характеру і не є формальною. Тому, необхідно розробити положення про адаптацію, у відповідності з яким буде здійснюватися управління адаптацією персоналу.

Для створення і впровадження нормативного документу необхідно сформувати етапи, які допоможуть керівнику швидко та структурно організувати процес створення положення. Дане положення може бути розроблене на підприємстві один раз, а далі тільки удосконалюватись, що допоможе зменшити витрати на його розробку.

На рис. 3.1. представлено етапи розробки положення про адаптацію.

Збір матеріалів, які допоможуть створити документ

Створення робочої групи з адаптації персоналу

Формалізація процесу адаптації

Коригування програми

Складання положення про адаптацію

Передпрєктна  підготовка

Моніторинг

Проведення «мозкового штурму»

Підготовка положення до видання

Рис.3.1. Етапи розробки положення про адаптацію

Перший етап, має на меті передпроєктну підготовку, вона включає визначення цілей та очікуваних результатів, також розробку плану роботи по впровадженню положення. Необхідно також дослідити, які саме перспективи розвитку даного положення та встановити можливі допущення або обмеження проєкту. Наприклад, об’єм та структура проєкту, повинна бути по стандартах або наповнена більш креативними та цікавими матеріалами. Передпроєктну підготовку повинен проводити керівник, який визначить дії, які будуть виконані під час проєкту.

Наступний етап – визначення кола спеціалістів, які увійдуть до робочої групи, також закріплення керівника відповідного за процес створення положення. До робочої групи увійдуть спеціалісти, на яких покладається керівник і які мають професійні навички для створення даного документу.

Важливим при створенні робочої групи є спосіб їх взаємодії, тобто взаємодія учасників в команді, адже від цього залежить результативність та ефективність запропонованого проєкту.

Третій етап має на меті збір всіх необхідних матеріалів, довідників, літератури, нормативних актів, брошур, які допоможуть у створенні положення про адаптацію. На основі даних матеріалів робоча група розпочне роботу над створенням документу.

Проведення «мозкового штурму» являється наступним етапом по створенню положення. У процесі "мозкового штурму" учасники висувають і розвивають власні ідеї, ідеї своїх колег, використовують одні ідеї для розвитку інших, комбінують їх. Учасники по черзі висувають будь-які свої ідеї, чим їх буде більше тим краще. Далі спеціаліст, який закріплений керівником даного проекту, звужує коло спеціалістів, які безпосередньо будуть обробляти запропоновані рішення.

Після проведення «мозкового штурму» відбувається формалізація процесу створення положення, тобто група розробляє єдину та чітку структуру процесу на основі отриманих даних, тобто створити основу для подальшої роботи. Це дозволить їм спростити процедуру розробки, що приведе до якісності та ефективності роботи.

На шостому етапі, починається складання положення про адаптацію, яке допоможе організації в майбутньому швидко та результативно адаптувати нових працівників. Положення міститиме певну кількість підпунктів, кожен з яких буде розкривати його сутність, а також додатки, які будуть прикріплятися до положення.

Після всіх пройдених етапів необхідно підготувати положення до видання, тобто надати йому остаточний вигляд, який є кінцевим результатом та сформувати йому необхідний електронний вигляд.

Формальна структура Положення про адаптацію складається із чотирьох розділів (рис. 3.2).

Зміст положення про адаптацію у Вишнівецькій селищній раді

1.Загальні положення

3.Порядок проведення адаптації

4.Атестація

2.Програма роботи з співробітником

Рис. 3.2. Структура Положення про адаптацію

У першому розділі описуються загальні положення про адаптацію, її призначення, термін та відповідальні. У другому, програма роботи з співробітником на період випробувального терміну, тобто описуються показники за якими буде проходити випробувальний термін і соціометрія. Третій розділ описує порядок проведення адаптації, тобто оформлення документів, вступ в організацію, введення в підрозділ, призначення наставника та входження на посаду. Четвертий розділ – це атестація за результатами випробувального терміну.

Наступний етап полягає в моніторингу – запускається в дію положення про адаптацію, підводяться проміжні підсумки і вистежуються контрольні точки, з яких надходить інформація про хід та проблеми процесу, приймаються рішення, які стосуються проблемних моментів. Даний етап допоможе керівнику проекту виявити проблеми в реалізації заходів та своєчасно вирішити їх.

Завершальним етапом є коригування програми. Після проведеної роботи та виконання всіх послідовних етапів можна вносити всі необхідні зміни, якщо цього потребує даний проект.

За створення Положення про адаптацію робоча та функціональна група отримає надбавку за виконання особливо важливої роботи на певний термін, яка буде встановлена в розмірі 50% від посадового окладу за кожен місяць роботи.

В табл. 3.1 приведені основні етапи проекту та відповідальні за реалізацію кожного етапу.

Таблиця 3.1

Відповідальні за створення та впровадження Положення про адаптацію

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Етапи створення та впровадження Положення про адаптацію | Відповідальні за етап реалізації | Термін виконання, дні |
| 1. Передпроєктна  підготовка | директор установи, начальник відділу кадрів | 2 дні |
| 2. Створення робочої групи з адаптації | начальник відділу кадрів | 1 день |
| 3. Збір матеріалів, які допоможуть створити документ | спеціалісти відділу кадрів | 3 дні |
| 4. Проведення «мозкового штурму» | функціональна група, спеціалісти відділу кадрів | 1 день |
| 5. Формалізація процесу адаптації  | функціональна група, спеціалісти відділу кадрів | 1 день |
| 6. Складання положення про адаптацію | директор установи, начальник відділу кадрів | 2 дні |
| 7. Підготовка положення до видання | спеціалісти з відділу кадрів | 1 день |
| 8. Моніторинг | спеціалісти з відділу кадрів  | 3 дні |
| 9. Коригування програми | директор установи, начальник відділу кадрів | 1 день |

За створення Положення про адаптацію робоча та функціональна група отримає надбавку за виконання особливо важливої роботи на термін виконання завдання (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Грошова винагорода за створення Корпоративного кодексу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Посада | Місячна заробітна плата, грн. | Надбавка, грн. |
| Начальник відділу кадрів | 14000 | За 6 днів роботи – 1146 грн. |
| Спеціаліст відділу кадрів (1 особа) | 13200 | За 9 днів роботи – 1620 грн. |

Як результат, Положення про адаптацію будуть створювати 2 особи в термін 15 днів. Для розрахунку надбавки була взята місячна заробітна плата поділена на кількість робочих днів в місяці в результаті отримана заробітна плата за один день, потім кількість днів, які прийшлись на створення положення помножити на заробітну плату за один день, таким чином розраховується надбавка за виконану роботу.

Загальні витрати на створення Положення про адаптацію приведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

 Загальні витрати на розробку Положення про адаптацію

|  |  |
| --- | --- |
| Назва затрат | Сума, грн. |
| Канцелярські витрати | 500 |
| Затрати на типографію | 500 |
| Затрати на виплату доплат | 2776 |
| Інші затрати | 300 |
| Всього: | 4066 |

Отже, як видно з табл. 3.3 загальні витрати на створення та впровадження Положення про адаптацію складуть 4066 грн.

Наступним важливим кроком після розробки Положення про адаптацію, як документу, який покликаний створити основні правила, має бути розробка етапів проведення самої адаптації. Наявність чітко регламентованої процедури адаптації знижує ризик звільнення співробітника з організації.

На рис. 3.3 наведено етапи проведення адаптації для Вишнівецької селищної ради.

Підготовка робочого місця полягає в тому, що на робочому місці не повинно бути ніяких речей, що належали попереднього співробітнику. Робоче місце має бути повністю обладнане необхідними інструментами (комп'ютер, набір канцелярського приладдя), необхідних новому працівнику для виконання поставлених завдань.

|  |
| --- |
| 1 етап2 етап3 етап4 етап5 етап6 етап7 етап8 етап14 етап13 етап12 етап11 етап10 етап9 етапПідготовка робочого місцяКонтроль дотримання плану адаптаціїПроведення адаптаційних бесід за визначеним графікомВизначення керівником витрат на адаптаціюПроведення Welcome тренінгуВведення в посадуВизначення наставникаПідготовка «папки новачка»Оформлення у відділі кадрівПроведення інструктажу по техніці безпекиПредставлення новачка колегам та інформування робітників про новачкаОзнайомлення з робочим місцемОрганізація бесіди з керівником і/або наставникомОцінка за результатами роботи15 етапВизначення ефективності від адаптації персоналу |

Рис.3.3. Етапи проведення адаптації

Проведення Welcome тренінгу включає в себе інформацію: перегляд презентації/фільму інших матеріалів про установу; історія організації; місія та цінності; найближчі і довгострокові цілі розвитку; перемоги і досягнення; відомості про функціональні підрозділи; система управління; відповіді на питання співробітників. Основними цілями Welcome тренінгу є формування та підвищення лояльності співробітників організації та передача нових знань про організацію та існуючі в ній правила. Важливо розуміти, що «Welcome Тренінг » не є тренінгом у звичному розумінні цього слова, оскільки не спрямований на відпрацювання будь-яких навичок.

План введення в посаду нового співробітника складається з метою більш детального ознайомлення зі специфікою діяльності організаціїї, з посадою і специфікою майбутньої роботи, придбання конкретних навичок, специфічних для даної посади. План розрахований на весь випробувальний термін. У перший день роботи доводиться до відома співробітника безпосереднім керівником під підпис. Цей етап передбачає повне входження нового співробітника на посаду, тобто повне освоєння своїх посадових обов'язків, хороша орієнтація в організації, її діяльність та структуру.Наставником може бути призначений більш досвідчений співробітник того ж відділу, куди і прийде працювати новий співробітник. Якщо такої можливості немає, то зазвичай наставником виступає сам керівник.

Папка новачка включає в себе: посадову інструкцію працівника, локальні нормативні документи; адаптаційний лист; брошуру "Книга співробітника" (ознайомлення з правилами та традиціями організації); корпоративний сувенір (щоденник, блокнот, ручка); бейдж; листівку з привітанням з новою роботою.

У відділі кадрів працівник знайомиться з необхідними положеннями, локальними нормативними актами, йому надаються інші необхідні документи, наприклад правила внутрішнього трудового розпорядку.

Кожен працівник має обов’язково пройти інструктаж, ознайомитися з правилами техніки безпеки та підписатися в журналі, що він отримав ознайомився з необхідною інформацією.

Щоб новачку було легше входити в колектив керівник або наставник представляє його колективу, коротко розповідає про нього. В свою чергу колектив також інформується про нового робітника. Важливо не тільки уявити співробітнику його майбутніх колег, а й розповісти працівникам організації про нову людину в колективі. Тобто вдається налагодити відносини між колективом та новачком з перших днів їх спільної роботи. В результаті чого відпадає більша кількість питань, які можливо виникали б при відсутності цього етапу проведення адаптації.

Показується робоче місце, оснащення, місця зберігання необхідного приладдя, пояснюється алгоритм дій.

При бесіді з керівником або наставником обговорюються питання: посадові обов'язки та відповідальність; роз'яснення важливості даної посади і того, як вона співвідноситься з іншими в підрозділі і в організації в цілому; ознайомлення з положенням про відділ (структурному підрозділі); функціональними обов’язками і особливостями роботи структурного підрозділу; ознайомлення з переліком відділів (підрозділів) компанії, з якими доведеться взаємодіяти; опис поточної роботи та очікуваних результатів; нормативи якості виконуваної роботи і способів її оцінки; види звітної документації і правила її заповнення; роз'яснення плану входження в посаду та узгодження плану роботи; відповіді на питання і обговорення пропозицій (побажань) нового співробітника.

Оцінка за результатами роботи проводиться за звітом співробітника. З третього дня до кінця випробувального терміну робота за планом і звіт в кінці кожного тижня. Керівник оцінює підсумки кожного тижня і доводить інформацію до нового співробітника.

Контроль дотримання плану адаптації проводиться періодичністю один раз на місяць. Це необхідно для подальшого аналізу загальної програми адаптації на підприємстві, тобто керівник повинен розуміти як проходить адаптація нових співробітників, чи дієва система адаптації, необхідно її удосконалювати чи ні.

Адаптаційна бесіда проходить в ключі інформування нового співробітника про умови роботи, робочій графік, розпорядок роботи, систему матеріального і морального стимулювання (повна інформація про розмір заробітної плати), порядок виплати заробітної плати, про системи навчання та можливості професійного розвитку, про корпоративні заходи, привітаннях, негласних традиціях, корпоративних стандартах в області дрес-коду, ділового етикету, умовах побуту (де і коли можна пообідати, отримати медичну допомогу). Ознайомлення працівника з його загальною програмою адаптації.

У результаті успішного проходження всіх етапів адаптації визначаються витрати підприємства на адаптацію.

Таблиця 3.4

Витрати на адаптацію персоналу

|  |  |
| --- | --- |
| Назва витрат | Сума, грн. |
| Канцелярські витрати  | 350 |
| Витрати на наставника (на 1 особу за рік) | 14400 |
| Інші витрати | 1200 |
| Усього | 15950 |

Данні витрати на адаптацію персоналу розраховані на один рік. До канцелярських витрат можна віднести витрати на бейдж, корпоративний сувенір, який включає щоденник, блокнот та ручку, листівку з привітанням з новою роботою та ін. Також так як до новачка прикріпляють наставника, в ролі якого може бути будь-який досвідчений працівник підприємства, йому необхідно виплачувати надбавки. Тобто в результаті на адаптацію працівників за рік організації потрібно 15950грн. витрат.

Отже, в результаті впровадження послідовних етапів проведення адаптації у Вишнівецькій селищній раді, можна стверджувати, що вони допоможуть полегшити входження нового співробітника та економно розподілити час який відводится на даний процес. Адже, від того як проводиться адаптація на підприємстві залежить плинність кадрів, ефективність роботи та результативність.

**Висновки до розділу 3**

Виходячи з того, що у Вишнівецькій селищній раді практично відсутня дієва система адаптації співробітників, були розроблені заходи щодо впровадження системи адаптації у цій установі. Завдяки впровадженню заходів з професійної адаптації працівників керівництво має отримати наступні результати:

збільшення продуктивності праці,

зменшення плинності кадрів,

зростання позитивного іміджу установи,

збільшення лояльності,

зростання морально-психологічного клімату в колективі.

Для керівництва організації було запропоновано розробку Положення про адаптацію, представлені та описані етапи впровадження положення. Було запропоновано етапи проведення адаптації для нових співробітників. Також, були представлені витрати на впровадження Положення про адаптацію, які розраховані на 15 днів, тобто на період створення положення і витрати на адаптацію персоналу, які розраховані на рік, в сумі всі витрати склали 20016 грн.

Як результат, при впровадженні всіх запропонованих заходів в установі повинна сформуватись чітка та структурна система адаптації, яка дозволить новим співробітникам швидше адаптуватися до нових умов праці.

**ВИСНОВКИ**

У даній кваліфікаційній роботі розглянуто адаптацію персоналу в організації.

В результаті дослідження отримано наступні висновки.

У першому розділі були розглянуті теоретичні основи організації адаптації персоналу на підприємстві: сутність адаптації, чинники, які на неї впливають, види та методи адаптації, етапи адаптації в організації.

Адаптація персоналу в організації зараз є актуальним питання в умовах, відновлення країни її територіальних громад та організацій. Персонал організації є важливою конкурентною перевагою та дозволяє їй досягти ефективності функціонування та стратегічних цілей.

Адаптація персоналу- це процес взаємовідносин працівника і організації, які ґрунтуються на поступовому пристосуванні співробітників до нових професійних, соціальних і організаційно – економічних умов праці.

До чинників адаптації персоналу відносяться умови, які не залежать від працівника: рівень організації праці; автоматизація праці; умови праці; обсяги колективу, місце розташування; соціально-демографічні характеристики працівника; соціально-психологічні характеристики; соціологічні характеристики.

Ефективність процесу адаптації залежить від кваліфікації менеджера з адаптації кадрів, рівня роботи рекрутерів з кандидатами; об’єктивності оцінки персоналу; особливості організації праці в організації; системи розвитку персоналу в організації; особливості соціально-психологічного клімату в колективі організації.

В роботі розглянуті інструменти адаптації персоналу, які дозволяють зробити цей процес якісним та продуктивним: наставництво, коучинг, адаптивний лист, корпоративний буклет, комплект новачка, стажування, вступний тренінг та ін.

У другому розділі здійснено аналіз практичного застосування механізму адаптації персоналу на прикладі селищної ради. Розглянуто організацію процесу адаптації персоналу в організації, визначені основні проблеми та перспективи управління адаптацією для вдосконалення даного процесу.

За даними аналізу діяльності Вишнівецької селищної ради рівень адаптації персоналу селищної ради має низьке значення, що свідчить про відсутність системної роботи щодо адаптації нового персоналу. При цьому слід відзначити, що перевагами процесу адаптації співробітники селищної ради наголошують на гарні взаємовідносини між колегами та керівником організації, так як конфліктів за період роботи у них не виникало.

За результатами проведеного аналізу спостерігається, що процес адаптації персоналу носить вибірковий, але не системний характер. Відсутня технологія адаптації, документація з процесу адаптації, немає фахівця з адаптації нових працівників, відсутно наставництво.

Отже в наступному розділі роботи запропоновані можливі напрями вдосконалення процесу управління адаптацією персоналу селищної ради на основі проведеного аналізу.

Розроблені заходи щодо впровадження системи адаптації у селищній раді. Завдяки впровадженню заходів з професійної адаптації працівників керівництво має отримати наступні результати: збільшення продуктивності праці, зменшення плинності кадрів, зростання позитивного іміджу установи, збільшення лояльності, зростання морально-психологічного клімату в колективі.

Розроблено Положення про адаптацію, представлені та описані етапи впровадження положення. Запропоновано етапи проведення адаптації для нових співробітників.

Впровадження всіх запропонованих заходів в селищній раді має бути сформована система адаптації, яка дозволить новим працівникам швидше адаптуватися до нових умов праці.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Адаптація зарубіжного досвіду управління професійним розвитком кадрів. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\_Gum/Nvamu\_upravl/2010\_3/35.pdf.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. К. : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
3. Барченко І.М., Сідельнікова Т.В. Ефективний контроль управління проектами. Економіка та управління, 2019. № 3. С. 59-63.
4. Бикова А.Л., Паранько Д.Д. Cкладові ефективної адаптації персоналу. Молодий вчений. № 12.1 (40)
5. Богиня Д. П., Грішнова  О. А. Основи економіки праці: навч. посіб. К. : Знання – Прес, 2016. 313 с.
6. Бойчик І. М. Економіка підприємства: Навч. посіб. / І. М. Бойчик, М. С. Харів, М. І. Хопчан – К. – Львів : Каравела – Новий світ, 2018. –212 с.
7. Василичев Д. В., Мирошниченко В. А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. Економіка і організація управління. 2014. № 3-4. С. 44-48.
8. Василичев Д.В., Мирошниченко В.А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. Економiка i органiзацiя управлiння. 2014. № 3(19)-4(20). С. 44-50.
9. Виноградський М. Д. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М.Шканова — К. : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
10. Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. Менеджмент персоналу. Навчальний посібник. Х. : ИД «ИНЖЭК», 2009. 508 с.
11. Доронін А. В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток [Текст]: монографія. Х. : ХНЕУ, 2008-319 с.
12. Завада, Л. В., Ковальова, І. В. Адаптація працівників у процесі управління персоналом. Економічний вісник університету. 2016. (29), С. 68-72.
13. Карабаджак К. І. Методи адаптації персоналу. Управління розвитком. 2013. № 14. С. 19-21.
14. Качан Є.П., Шушпанов Д Г. Управління трудовими ресурсами. К. : Юридична книга, 2005. 458 с.
15. Конотопцева Ю. Адаптація персоналу державної служби. Науковий вісник Демократичне врядування. Вип. 14. 2014. С. 1-8.
16. Конотопцева Ю. Адаптація персоналу державної служби. Науковий вісник Демократичне врядування. Вип. 14. 2014. С. 1-8.
17. Костюк, М. М. Підвищення ефективності адаптації нових працівників в організації. Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. 2018. (9), С. 76-80.
18. Крушельницька О. В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник: К., «Кондор». 2003. 296с.
19. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: Підручник. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник – К. : «Академ-видав», 2003. – 416 с.
20. Лобза А. В., Юрченко К. А. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективної системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід. Молодий вчений. URL: http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/11/50.pdf
21. Маркова А. І. Аналіз впливу адаптації персоналу на працівника та підприємство. Управління розвитком. 2012. № 18. С. 12-17.
22. Маркова Н. С. Розвиток персоналу: навчальний посібник Х. : - Вид. ХНЕУ, 2016. 256 с.
23. Мирошниченко Ю. В., Лобенко А. В. Адаптація персоналу: досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2015. № 1 (2). С. 27-32.
24. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
25. Мупашко М. І. Менеджмент персоналу: навч. посібник [для студ. вищ. навч. заклК. : Знання, 2018. 435с.
26. Назарова Г. В. Назарова, Гончарова С. Ю., Водницька Н. В..- Управління соціально‑трудовою сферою підприємства. монографія/ Х. : ХНЕУ, 2010. 234 с.
27. Наказ «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо впровадження у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апараті системи наставництва державних службовців» від 25 жовтня 2013 року N 189. URL: http://www.kadrovik.ua/content/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendaciy-shchodo-vprovadzhennya-u- derzhavnih-organah.
28. Никифоренко В. Г. Управління персоналом: навч. посіб. Одеса : Атлант, 2013. 208 с.
29. Офіційний сайт Державна фіскальна служба України: URL: <http://sfs.gov.ua/>
30. Офіційний сайт Вишнівецької селищної ради Trading URL: <https://vyshneve.otg.dp.gov.ua/>
31. Петюх В. М. Управління персоналом: Навч.-метод. Посібник для самост. вивч. Дисципліни. К. : КНЕУ, 2000. 124 с.
32. Плішин І. Ю. Управління персоналом. 2020. 74-77 с.
33. Польова Н. М., Кулик Я. О. Управління адаптацією нових працівників. Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 12/2012. С. 47-50.
34. Поняття «адаптація» в науці державного управління: історія розвитку та сучасні дослідницькі підходи. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\_Gum/Nvamu\_upravl/2010\_3/35.pdf.
35. Савельєва В. С. Удосконалення процесу адаптації робітників виробничого підприємства/ В. С.Савельєва// Продуктивність.-2004.-№2. – с.15-19
36. Савельєва В. С. Управління персоналом: Навчальний посібник. / Савельєва В. С., Єськов О. Л. – К. : ВД «Професіонал», 2005. – 336 с.
37. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. / В. А. Савченко — К. : КНЕУ, 2002. — 351 с.
38. Сардак С. Е. Третьяк О. О. Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки: Монографія. Дніпропетровськ: Інновація, 2009. 157 с.
39. Сучасні підходи до проблеми адаптації державних службовців. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/e journals/DeVr/2008-01/I\_Chornobyl.pdf
40. Управління персоналом: навч. посібник для студентів вищих навч. закл./ О. Д. Матросов, В. Г. Дюжев, В. О. Матросова та ін.; Нац. техн. ун-т «Харк. політехн. ін-т».- 2-е вид., допов. та переробл. Х. : НТУ «ХПІ», 2009. 247 с.
41. Хміль Ф. Управління персоналом: Підручник/ Федір Хміль . - К. : Академвидав 2006. - 487 с.
42. Хомич, І. І. Адаптація персоналу як складова успішної діяльності сучасної організації. Економічний аналіз. 2017. (27), 180-186.
43. Чорнобиль О. Місце і роль процесу адаптації персоналу в системі управління персоналом підприємств. Збірник наукових праць. “Ефективність державного управління”. 2012. Вип. 32. 507-514.
44. Шкурко В. В. Критерії ефективності менеджменту виробничої адаптації персоналу. Регіональні перспективи. 2005. №1 (20). с.132-134.
45. Beardwell I., Holden L., Claydon T. Human Resource Management. A contemporary approach: Prentice Hall, 2004. 739 p.
46. Dessler G. Human Resource Management: Prentice Hall, 2007. 675 p.
47. Drucker Р. The practice of management. Harper & Row. 1954. Р. 456.
48. Harzing A.-W., Van Ruysseveldt J. International human resource management: SAGE Publications Inc., 2004. 499 p.
49. Kaplan R. S., Norton D. P. Balanced scorecard: Measures that drive performance. Harvard business review, 1992. № 70 (1). Р 71-79.
50. Laprе M. A., Kannan V. R., Y. Li. Functional integration and product development performance: The influence of formal and informal integration mechanisms. Journal of Product Innovation Management, 2008. № 25 (6). Р. 546-561.
51. Lee S. Y., Park J., Choi B. The impact of functional integration and business process orientation on operational performance. International Journal of Operations & Production Management, 2013. № 33(10). Р. 1317-1341.
52. Mintzberg Н. The manager's job: Folklore and fact. Harvard Business Review, 1975. № 53(4). С. 49-61.
53. Mueller J., Gudergan S. V., Gannon D. A. Integrating functional areas in strategic management. Journal of Business Research, 2018. № 89. Р. 1-5.
54. Phillips R. A., Freeman R. E. Stakeholder theory: Reviewing a theory that moves us. Journal of Management, 2003. № 30(2). Р. 171-197.
55. Schuler R. S. Personnel and Human Resource Management: West Publishing Co., 1993. P. 32—39.
56. Schuler R. S., Jackson S. E. Strategic human resource management: Blackwell Publishers Ltd, 1999. 497 p.
57. Seligman M. E. P. SWOT Analysis: A Practical Guide to Analyzing Companies, Products, and Industries. New York: Springer. 2015.
58. The human resources revolution: why putting people first matters / еd. by Ronald J. Burke, Cary L. Cooper: Elsevier, 2006. 311 р.
59. Voronkova N., Kuzmin O. Functional Support Mechanism for Enterprise Resource Management. Web of Conferences, 2021. № 264.

Додаток А

Анкета «адаптація працівника»

1.Ваш вік \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2.Ваш досвід роботи:

А)Менш ніж 1 рік

Б)До 5 років

В)До 10 років

Г)Понад 10 років

 3. Хто надав вам допомогу в процесі адаптації:

А)Менеджер з навчання

Б)Безпосередній керівник

В)Наставник

Г)Колега

Д) Інший

4. Як довго триває Ваше освоєння в умовах нового місця роботи?

А)До 1 міс.

Б)До 2 міс.

В)До 3 міс.

Г)Ще не закінчене

5. Що Вам здалося найбільш складним протягом цього періоду?

А)Професійні обов'язки

Б)Входження в колектив

В)Умови праці

Г)Інше

6. Оцініть, будь ласка, за п'ятибальною шкалою (5 – максимально висока оцінка, 1 – максимально низька оцінка) наскільки повно, на Ваш погляд, було надано інформацію

А)про організацію \_\_\_\_

Б)про Ваш відділ \_\_\_\_

В)про колег \_\_\_\_

Г)про керівництво \_\_\_\_

Д)про Ваші посадові обов'язки \_\_\_\_

7. Чи є у Вас конфлікти в організації?

А)Так

 Б)Ні

8. Якщо були, то з ким?

 А) З колегами

 Б) З керівництвом

9.Чи Прикріпляли до Вас наставника?

 А) Так

 Б) Ні

10.Знайомили чи Вас з програмою адаптації?

А) Так

Б) Ні

11. Як довго Вам потрібна була в роботі допомога колег?

А)До 1 міс.

Б)До 2 міс.

В)До 3 міс.

Г)Ще буде потрібно після адаптації

12. В який період своєї діяльності Ви відчули, що оволоділи професійними навичками?

А)До 1 міс.

Б)До 2 міс.

В)До 3 міс.

Г)Ще не опанував

13. Що, як Вам здається, особливо допомогло б Вам в період адаптації?

А)Наставник

Б)Підтримка (допомога) колег

В)Кращі умови праці