

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»
Гірничо-металургійний факультет
Кафедра металургії та організації виробництва

Кваліфікаційна робота
допущена до захисту. Гарант
ОПП, к.е.н., доцент

_____ О. С. Харченко
«18» січня 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра
за підсумками виконання освітньо-професійної програми
«Проектне управління змінами в гірничо-металургійному бізнесі»
за спеціальністю 073 Менеджмент
на тему:
**«УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ
АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ»**

Керівник роботи: Ірина СМІРНОВА

Консультант від бази практики Яна ГОЛУБ

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело*

Здобувач Євген АНДРЕЄВ

Підсумкова оцінка за атестацію			
--------------------------------	--	--	--

Голова ЕК Андрій ДАНИЛОВ

ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА»
Кафедра металургії та організації виробництва

Освітньо-кваліфікаційний рівень: магістр

Спеціальність: 073 Менеджмент

ОПП «Проектне управління змінами в гірничо-металургійному бізнесі»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МОВ

Едуард ГРИБКОВ
‘18’ січня 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ
Андрєєву Євгену Сергійовичу

1. Тема роботи Удосконалення системи управління процесом адаптації персоналу
2. Керівник роботи Смирнова Ірина Іванівна, к.е.н., доцент.
затверджена наказом вищого навчального закладу від 10.09.2025 року
№239/10.09.2025
3. Строк подання здобувачем роботи 18 січня 2026 року
4. Вихідні дані до роботи: наукова і навчально-методична література, аналітичні та статистичні звіти базового підприємства ТОВ «...», нормативно-законодавча база, яка регулює виробничо-господарську діяльність підприємств, внутрішні матеріали ТОВ «...» щодо кадрової політики та процедури адаптації.
5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні засади управління процесом адаптації персоналу. Розділ 2. Аналіз системи управління процесом адаптації персоналу ТОВ «...». Розділ 3. Напрями удосконалення системи управління процесом адаптації персоналу на підприємстві. Висновки.
6. Перелік графічного матеріалу: Процес адаптації персоналу в системі управління персоналом на підприємстві, Основні фінансово-економічні показники господарської діяльності ТОВ «...», Чисельність персоналу за соціально-демографічними характеристиками, Структурно-логічна схема системи управління процесом адаптації персоналу, Розподіл навантаження між ключовими учасниками процесу адаптації персоналу.

1. КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вступ. Перший розділ.	до 10.10.2025	
2.	Другий розділ	до 15.12.2025	
3.	Третій розділ. Висновки.	до 10.01.2026	
4.	Оформлення роботи Надання завершеної роботи	до 18.01.2026	
5.	Захист	до 30.01.2026	За розкладом АК

АНОТАЦІЯ

Андреев Є.С. Удосконалення системи управління процесом адаптації персоналу. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент – ТОВ «ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «МЕТІНВЕСТ ПОЛІТЕХНІКА», м. Запоріжжя, 2026.

Об’єкт дослідження – процес адаптації персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження – інструменти та організаційні підходи до управління процесом адаптації персоналу на ТОВ «.....».

У кваліфікаційній роботі досліджено процес адаптації персоналу як складову системи управління персоналом на підприємстві. Обґрунтовано необхідність удосконалення системи управління процесом адаптації персоналу працівників в умовах кадрових трансформацій та підвищених ризиків плинності персоналу. Проаналізовано поточний стан системи управління процесом адаптації персоналу (AS IS), виявлено його основні недоліки, обмеження та ризики, зокрема відсутність визначеної відповідальності, низький рівень регламентованості процедур і надмірне навантаження на менторів та керівників.

За результатами дослідження запропоновано удосконалену систему управління процесом адаптації персоналу (TO BE), розроблену з використанням сучасних цифрових інструментів, зокрема AI-чат-бота як засобу зниження рутинного навантаження на учасників процесу та підвищення якості входження працівника в організацію. Визначено ключові функції учасників процесу, методи управління та критерії оцінки ефективності.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для зниження кадрових ризиків, підвищення стабільності персоналу та ефективності управління процесами адаптації на підприємстві.

АДАПТАЦІЯ, ПРОЦЕС АДАПТАЦІЇ, ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ, AI-ЧАТ-БОТ, УДОСКОНАЛЕННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ

ABSTRACT

Andreev E.S. Improving the Personnel Adaptation Process Management System – a qualification work on the rights of the manuscript. thesis submitted as a manuscript.

The qualification thesis is submitted for obtaining the Master’s degree in Specialty 073 Management at LLC “Metinvest Polytechnic Technical University”, Zaporizhzhia, 2025.

The object of the study is the process of personnel adaptation at the enterprise.

The subject of the study is the tools and organizational approaches to managing the process of personnel adaptation at Zaporizhzhia Foundry and Mechanical Plant LLC.

The thesis examines the process of personnel adaptation as a component of the personnel management system at the enterprise. It substantiates the need to improve the system of managing the process of personnel adaptation in the context of personnel transformations and increased risks of personnel turnover. The current state of the personnel adaptation management system (AS IS) is analyzed, and its main shortcomings, limitations, and risks are identified, in particular, the lack of defined responsibilities, the low level of regulation of procedures, and the excessive workload on mentors and managers.

Based on the results of the study, an improved system for managing the staff adaptation process (TO BE) is proposed, developed using modern digital tools, in particular an AI chatbot as a means of reducing the routine workload on process participants and improving the quality of employee onboarding. The key functions of process participants, management methods, and performance evaluation criteria are identified.

The practical significance of the work lies in the possibility of using the proposed recommendations to reduce personnel risks, increase staff stability, and improve the effectiveness of adaptation process management at the enterprise.

ADAPTATION, ADAPTATION PROCESS, PERSONNEL, HR–
MANAGEMENT, MANAGEMENT SYSTEM, AI CHATBOT, IMPROVEMENT,
EFFICIENCY

ЗМІСТ

ВСТУП	7
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	11
1.1 Сутність, види, завдання та місце адаптації персоналу в системі управління	11
1.2 Сучасні підходи до управління адаптацією персоналу	23
1.3 Закордонний досвід управління процесом адаптації персоналу	31
Висновки до розділу 1	
2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «...»	38
2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «...» та аналіз чисельності персоналу	38
2.2 Аналіз існуючої системи та управлінського процесу адаптації персоналу на підприємстві (AS IS)	52
2.3 Оцінка результативності процесу адаптації персоналу та виявлення проблем	62
Висновки до розділу 2	68
3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	70
3.1 Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління процесом адаптації персоналу	70
3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів удосконалення системи управління процесом адаптації персоналу	77
Висновки до розділу 3	82
ВИСНОВКИ	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86
ДОДАТКИ	89

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови функціонування підприємств, зокрема підприємств гірничо-металургійного комплексу України, характеризуються високим рівнем невизначеності зовнішнього середовища, посиленням кадрових ризиків, дефіцитом кваліфікованого персоналу та зростанням вимог до ефективності управління людськими ресурсами. За таких умов система управління персоналом набуває стратегічного значення, оскільки саме від її результативності залежить стабільність діяльності підприємства, збереження кадрового потенціалу та безперервність виробничих процесів.

Одним із ключових елементів системи управління персоналом є процес адаптації працівників, у межах якого відбувається первинна інтеграція нового співробітника в організаційне, професійне та соціальне середовище підприємства. У процесі адаптації формуються ставлення працівника до організації, засвоюються корпоративні норми, правила внутрішнього розпорядку, вимоги охорони праці та виробничої дисципліни. Для промислових підприємств недостатній рівень адаптації персоналу може призводити до зниження продуктивності праці, зростання кількості виробничих помилок, підвищення рівня травматизму та плинності кадрів.

В умовах трансформації економіки України, дії воєнного стану, ревокації підприємств і активних міграційних процесів традиційні підходи до адаптації персоналу, які обмежуються проведенням вступного інструктажу або формальним проходженням випробувального терміну, виявляються недостатньо результативними. На практиці це зумовлює фрагментарність адаптаційних заходів, відсутність стандартизованих процедур і значну залежність результатів адаптації від суб'єктивних рішень окремих керівників. У зв'язку з цим зростає потреба у ґрунтовному аналізі існуючих систем управління процесом адаптації персоналу на підприємствах.

Проблематика адаптації персоналу та управління відповідними процесами знайшла відображення у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, теоретичні та практичні аспекти управління персоналом і адаптації працівників досліджували М. Армстронг, О. Балабанова, В. Веснін, А. Колот, Г. Дмитренко, П. Друкер, І. Завадський, М. Ільїна, О. Крушельницька, Л. Лук'янова, І. Панчук, О. Сазонов, Д. Улріх, Ф. Херцберг, А. Шегеда та інші. Водночас питання фактичного функціонування систем управління процесом адаптації персоналу на промислових підприємствах у сучасних умовах залишаються недостатньо систематизованими та потребують подальшого дослідження.

Таким чином, аналіз системи управління процесом адаптації персоналу на підприємстві є актуальним науково-практичним завданням, що дозволяє виявити проблемні зони, оцінити рівень керованості адаптаційних процесів та визначити напрями їх подальшого розвитку.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз системи управління процесом адаптації персоналу ТОВ «...» та обґрунтування напрямів її удосконалення.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити теоретико-методичні засади управління процесом адаптації персоналу на підприємстві;
- розглянути сучасні підходи до управління процесом адаптації персоналу;
- розглянути сучасний інструментарій в системі управління процесом адаптації персоналу;
- надати загальну характеристику підприємства ТОВ «...» та провести аналіз чисельності персоналу;
- проаналізувати сучасний стан системи управління процесом адаптації персоналу ТОВ «...»;
- визначити основні причини плинності кадрів у період первинної адаптації;

– розробити напрями удосконалення системи управління процесом адаптації персоналу підприємства.

Об’єкт дослідження – процес адаптації персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження – інструменти та організаційні підходи до управління процесом адаптації персоналу на ТОВ «.....».

Методи дослідження. Для вирішення поставлених у роботі завдань використовувалися загальнонаукові та спеціальні методи, а саме: методи наукового аналізу та синтезу даних, індукції та дедукції, діалектичний метод, метод порівняльного аналізу, візуалізація, ретроспективний аналіз, узагальнення, економічний аналіз.

Інформаційною базою дослідження є нормативні та внутрішні документи підприємства, матеріали проходження практики, статистичні та аналітичні дані, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з проблем управління персоналом.

Результати та обґрунтування їх новизни / інноваційності.

В роботі здійснено постановку і вирішення важливого наукового завдання щодо удосконалення системи управління процесом адаптації персоналу в сучасному виробничому середовищі з метою підвищення операційної ефективності промислового підприємства. При цьому дістало подальшого розвитку:

- сучасний інструментарій в системі управління процесом адаптації персоналу на підставі дослідження закордонного досвіду;
- система управління процесом адаптації персоналу на підприємстві завдяки використанню сучасних цифрових інструментів, зокрема AI-чат-бота як засобу зниження рутинного навантаження на учасників процесу та підвищення якості входження працівника.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що вони можуть бути використані керівниками та HR-службами підприємств як аналітичне

підґрунтя для подальшого удосконалення системи управління процесом адаптації персоналу.

Апробація результатів дослідження. Основні положення кваліфікаційної роботи доповідалися та були схвалені на науково-технічній конференції «Start in Science»: (12 грудня 2025 року, м.Запоріжжя).

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність, види, завдання та місце адаптації персоналу в системі управління

У вітчизняній практиці управління персоналом процес адаптації працівників ґрунтується на положеннях чинного трудового законодавства України. Основні вимоги щодо організації трудових відносин, прав та обов'язків працівників і роботодавців визначені Кодексом законів про працю України, який регламентує умови прийняття на роботу, проходження випробувального терміну, режим праці та відповідальність сторін трудового договору. Важливе значення для процесу адаптації мають також норми законодавства у сфері охорони праці, зокрема вимоги щодо проведення вступного інструктажу, навчання з питань безпеки праці та ознайомлення працівників з умовами виробничого середовища. На рівні підприємств положення законодавства конкретизуються у внутрішніх нормативних документах — правилах внутрішнього трудового розпорядку, посадових інструкціях, положеннях про структурні підрозділи та локальних регламентах з управління персоналом. Сукупність зазначених нормативно-правових актів формує формальну основу процесу адаптації персоналу та визначає рамкові умови його організації в системі управління підприємством.

У науковій літературі з управління персоналом поняття «адаптація» трактується як багатогранний соціально-економічний та управлінський процес, що відображає взаємодію працівника й організації в початковий період трудової діяльності. Загалом термін «адаптація» походить від латинського *adaptatio* – пристосування та означає процес узгодження індивідуальних можливостей, професійних характеристик і поведінкових моделей працівника з вимогами організаційного середовища підприємства.

На даний момент існує велика кількість визначень, що розкривають сутність адаптації персоналу. У класичному розумінні адаптація персоналу розглядалась переважно як процес пристосування нового працівника до умов праці та виробничого середовища. Так, М. Армстронг визначає адаптацію як комплекс заходів, спрямованих на зменшення невизначеності для працівника та скорочення періоду досягнення ним необхідного рівня результативності [1, с. 45–47]. Автор підкреслює, що ефективна адаптація сприяє швидшому включенню працівника в робочий процес і зменшенню ризиків дострокового звільнення.

Подальший розвиток теорії управління персоналом зумовив розширення підходів до трактування адаптації. Зокрема, А. Колот розглядає адаптацію персоналу як цілеспрямований управлінський процес, що забезпечує узгодження професійних, організаційних та соціально-психологічних характеристик працівника з цілями та умовами функціонування підприємства [2, с. 25–27]. У межах цього підходу адаптація перестає бути разовим заходом і набуває ознак системного управлінського інструменту.

Схожої позиції дотримується І. Панчук, яка наголошує, що адаптація персоналу є важливою складовою системи управління трудовим потенціалом підприємства та чинником стабілізації кадрового складу [3, с. 14–17]. На думку авторки, якість організації адаптаційного процесу безпосередньо впливає на рівень залученості працівників, їх мотивацію та готовність до довгострокової співпраці з роботодавцем.

У сучасних дослідженнях дедалі частіше адаптація персоналу розглядається як двосторонній процес, у межах якого відбувається не лише пристосування працівника до підприємства, а й адаптація організації до індивідуальних особливостей нового співробітника. Д. Улріх зазначає, що ефективна адаптація передбачає створення таких організаційних умов, за яких працівник може максимально реалізувати власний потенціал на користь підприємства [4, с. 87–90].

З позицій процесного підходу адаптація персоналу набуває характеристик керованого бізнес-процесу, що має чітко визначені вхідні ресурси (новий працівник, інформація, нормативні документи), виходи (рівень готовності до виконання посадових обов'язків), відповідальних осіб і показники результативності. Такий підхід дозволяє розглядати адаптацію не як окрему HR-активність, а як інтегрований елемент системи управління підприємством.

Отже, узагальнення наукових підходів дає змогу визначити адаптацію персоналу як керований, багатоаспектний процес взаємної взаємодії працівника та підприємства, спрямований на досягнення відповідності між вимогами організації та можливостями працівника з метою забезпечення стабільної та ефективної трудової діяльності. Саме таке розуміння адаптації створює теоретичне підґрунтя для подальшого дослідження її місця в системі управління підприємством та вибору ефективних підходів до управління адаптаційним процесом.

Визначивши сутність адаптації персоналу як керованого процесу взаємодії працівника та підприємства, доцільно розглянути її місце в системі управління персоналом на підприємстві. Саме системний контекст дозволяє зрозуміти, чому адаптація не може розглядатися як ізольований етап або разовий захід, а потребує інтеграції з іншими управлінськими процесами.

У системі управління персоналом адаптація перебуває у тісному взаємозв'язку з такими ключовими HR-процесами, як підбір персоналу, навчання і розвиток, оцінювання результатів праці, мотивація та утримання працівників. А. Колот зазначає, що саме узгодженість цих процесів забезпечує ефективне використання трудового потенціалу підприємства та формування стабільного кадрового складу [2, с. 34–36]. У цьому контексті адаптація виступає своєрідною «перехідною ланкою» між залученням працівника до організації та його повноцінною участю у виробничій діяльності.

З позицій управлінської практики адаптація персоналу виконує функцію зниження ризиків, пов'язаних із входженням нового працівника в організаційне

середовище. Недостатня увага до адаптаційного етапу, як правило, призводить до збільшення кількості помилок у роботі, порушень трудової дисципліни, зниження рівня мотивації та, як наслідок, до дострокового звільнення працівників. Саме тому адаптація має розглядатися не лише як елемент HR-служби, а як складова загальної системи управління підприємством.

У сучасних умовах управління адаптацією персоналу дедалі частіше виходить за межі виключно кадрових функцій і передбачає залучення лінійних керівників, наставників, служби охорони праці та інших структурних підрозділів. М. Армстронг підкреслює, що відповідальність за успішну адаптацію працівника має розподілятися між різними рівнями управління, а не покладатися виключно на HR-фахівців [1, с. 52–54]. Такий підхід сприяє формуванню єдиного управлінського простору та підвищує узгодженість дій усіх учасників адаптаційного процесу.

Аналіз наукових джерел свідчить про існування кількох підходів до визначення місця процесу адаптації персоналу в системі функцій управління персоналом. Представники першого підходу трактують адаптацію як складову підсистему добору персоналу [13; 188; 233]. У межах цього підходу вважається, що процес адаптації розпочинається ще на етапі відбору, коли потенційний працівник уперше взаємодіє з формалізованими процедурами організації.

Другий підхід передбачає розгляд адаптації новоприйнятих і переведених працівників як елемента підсистеми навчання та розвитку персоналу [16; 61; 226]. Така позиція ґрунтується на концепції навчання і розвитку, яка розглядається як інструмент підвищення поточної або майбутньої результативності діяльності працівника шляхом формування та розвитку його професійних спроможностей. Практика підприємств, що ототожнюють адаптацію з початковим етапом навчання і розвитку персоналу, свідчить про досягнення ними високого рівня ефективності адаптаційних процесів.

Представники третього підходу розглядають адаптацію персоналу як самостійну функцію управління персоналом на рівні підприємства, відокремлену від процесів добору та навчання [5; 19; 85; 149]. Зокрема, М. Кітс де Вріс пропонує трактувати трудову діяльність працівника в організації як життєвий цикл. У межах цього циклу процес адаптації реалізується у два етапи: на першому спостерігається так званий «шок від реальності», тоді як другий етап характеризується процесами соціалізації та професійного зростання [213, р. 164–166].

Для наочного відображення місця адаптації персоналу в системі управління персоналом підприємства доцільно використати концептуальну схему, яка демонструє взаємозв'язок адаптації з основними HR-процесами (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Місце процесу адаптації персоналу в системі управління персоналом підприємства

Подана схема відображає взаємозв'язок процесу адаптації персоналу з основними HR-процесами підприємства та підкреслює її системоутворюючу роль у забезпеченні ефективності управління персоналом.

Як видно з рис. 1.1, адаптація персоналу займає завжди проміжне місце між процесами підбору персоналу та його подальшого навчання і розвитку. Саме на етапі адаптації відбувається трансформація формального статусу «нового працівника» у статус повноцінного члена організації, здатного ефективно виконувати посадові обов'язки. Результати адаптації безпосередньо впливають на ефективність наступних управлінських процесів, зокрема оцінювання результатів праці, мотивації та утримання персоналу. З огляду на це, адаптацію персоналу доцільно розглядати як системоутворюючий елемент управління персоналом, який забезпечує цілісність і наступність HR-процесів. Її ефективність визначається не лише якістю окремих заходів, а й рівнем формалізації, чіткістю розподілу відповідальності та наявністю механізмів контролю результатів. Таким чином, розгляд адаптації персоналу в системі управління підприємством дозволяє зробити висновок, що цей процес потребує цілеспрямованого управління, координації дій різних підрозділів та застосування відповідних управлінських підходів. Саме це зумовлює необхідність подальшого аналізу цілей, завдань і функцій адаптації персоналу, що є предметом розгляду наступного блоку.

Процес адаптації можна вважати закінченим, якщо: робота не викликає у співробітника почуття напруги, страху, невпевненості, стала звичною для нього; він опанував необхідний обсяг знань і навичок; поведінка новачка відповідає вимогам його посади й керівника; його професійні показники влаштовують безпосереднього керівника (відповідають встановленим нормативам); працівник бажає вдосконалюватися в професії, з якою він пов'язує своє майбутнє; трудовий внесок і його оцінювання з боку організації викликають у співробітника почуття задоволення; досягнення у професійній діяльності він пов'язує з життєвим успіхом.

Неефективна адаптація може потягнути за собою як пасивність, байдужість, неадекватну поведінку працівника, невиконання ним норм праці, так і звільнення упродовж першого року роботи. Адже саме погано організований чи некерований процес адаптації є однією з основних причин звільнення нового співробітника в

перші місяці роботи. Для компанії це означає, що HR-ам і рекрутерам потрібно заново повторювати процес найму, який може коштувати компанії від 1 до 4 окладів співробітника, котрий звільнився. До того ж, це може негативно позначатися на репутації компанії, адже працівники, які йдуть, можуть поширювати інформацію про роботодавця серед друзів, колег тощо.

Формування ефективної системи управління процесом адаптації передбачає впровадження комплексу заходів, спрямованих на забезпечення успішного входження працівника в займану посаду з мінімальними витратами як для самого співробітника, так і для підприємства загалом. Така система покликана усунути або зменшити труднощі, що виникають у процесі адаптації, а також підвищити ефективність пристосування працівника до умов професійної діяльності. Як вважаємо, формування ефективної системи управління процесом адаптації має поставити завдання, які представлені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Завдання адаптації персоналу

Сторона	Характеристика завдання
Підприємство	<ul style="list-style-type: none"> • скорочення періоду професійного входження нового працівника та досягнення ним стабільних показників результативності • формування сприятливого соціального середовища та збереження командної взаємодії • зменшення імовірності допущення операційних прорахунків новопризначеними працівниками і обмеження пов'язаних з ними втрат; • оптимізація використання робочого часу досвідчених фахівців, залучених до супроводу новачків • стабілізація кадрового складу шляхом зниження рівня небажаних звільнень
Працівник	<ul style="list-style-type: none"> • прискорене включення в організаційне та професійне середовище підприємства

Сторона	Характеристика завдання
	<ul style="list-style-type: none"> • оволодіння необхідними для виконання посадових обов'язків компетенціями • зменшення психо-емоційного навантаження в період адаптації до нового місця роботи

Розглянемо класифікацію видів адаптації працівників організації, яку наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Класифікація видів адаптації працівників в організації (узагальнено за [6; 12])

Критерій класифікації	Вид адаптації	Характеристика
За рівнем трудового досвіду	Первинна адаптація	Адаптація осіб, які не мають попереднього трудового досвіду
	Вторинна адаптація	Адаптація працівників, які вже мали досвід роботи в трудових колективах
За суб'єктно-об'єктними відносинами	Активна адаптація	Учасник адаптації намагається впливати на організаційне середовище з метою його зміни
	Пасивна адаптація	Працівник не здійснює спроб впливу на трудове середовище
За сферою впливу	Адаптація до нової посади	Процес введення працівника в нову посаду
	Реадаптація	Адаптація працівників після тривалої відсутності
	Адаптація до зниження в кар'єрі	Пристосування працівників, які обіймають посади, нижчі за попередні
	Адаптація до звільнення	Вивільнення працівників у зв'язку з виходом на пенсію, реорганізацією або ліквідацією організації
За ступенем завершеності процесу	Повна адаптація	Високий рівень пристосування працівника до всіх аспектів організаційної культури

Критерій класифікації	Вид адаптації	Характеристика
	Часткова адаптація	Пристосування лише до окремих аспектів трудового середовища
	Деадаптація	Нездатність працівника пристосуватися до будь-яких аспектів трудової діяльності в організації
За змістом	Організаційна адаптація	Усвідомлення ролі працівника в організаційній структурі та пристосування до ієрархічних зв'язків
	Психофізіологічна адаптація	Звикання до психологічних і фізіологічних умов праці
	Соціально-психологічна адаптація	Пристосування до взаємовідносин у трудовому колективі
	Економічна адаптація	Ознайомлення з економічним механізмом управління організацією, системою оплати праці та винагород
	Професійна адаптація	Пристосування наявних знань, умінь і навичок до посадових обов'язків і специфіки професії

За рівнем трудового досвіду можемо виділити первинну і вторинну адаптацію. Первинна адаптація характеризує процес входження в трудову діяльність осіб, які не мають попереднього професійного досвіду. Вона передбачає формування базових трудових навичок, засвоєння норм організаційної поведінки, правил внутрішнього розпорядку та первинне ознайомлення з професійними обов'язками. Такий вид адаптації є найбільш тривалим і складним, оскільки поєднує професійну, соціальну та психологічну складові. Вторинна адаптація притаманна працівникам, які вже мали досвід трудової діяльності, але змінюють місце роботи, посаду або умови праці. Вона спрямована на пристосування наявних знань і навичок до нових організаційних вимог, корпоративної культури та специфіки діяльності конкретного підприємства.

За суб'єктно-об'єктними відносинами вирізняють активну або пасивну адаптацію. Активна адаптація передбачає ініціативну поведінку працівника, який не лише пристосовується до умов організаційного середовища, а й намагається впливати на нього з метою вдосконалення процесів, методів роботи або міжособистісних взаємовідносин. Такий тип адаптації часто властивий працівникам з високим рівнем професійної компетентності та лідерськими якостями. Пасивна адаптація полягає в прийнятті працівником наявних умов праці без спроб їх змінювати. Працівник орієнтується на виконання встановлених правил і вимог, обмежуючись мінімально необхідним рівнем включення в організаційні процеси.

За сферою впливу вирізняють адаптацію до нової посади, реадаптацію, адаптацію до пониження в посаді, адаптацію до звільнення. Адаптація до нової посади охоплює процес ознайомлення працівника з функціональними обов'язками, повноваженнями, відповідальністю та вимогами, що притаманні конкретній посаді. Основною метою цього виду адаптації є досягнення необхідного рівня професійної результативності в найкоротші строки. Рееадаптація виникає у випадках повернення працівника до виконання трудових обов'язків після тривалої перерви, зумовленої хворобою, декретною відпусткою, відрядженням або іншими причинами. Вона передбачає відновлення професійних навичок, робочого ритму та включення в оновлене організаційне середовище. Адаптація до зниження в кар'єрі пов'язана з необхідністю пристосування працівника до виконання обов'язків на посаді, нижчій за попередню. Такий вид адаптації має виражений психологічний аспект і потребує підтримки з боку керівництва з метою збереження мотивації та професійної ефективності працівника. Адаптація до звільнення спрямована на підготовку працівників до припинення трудових відносин у зв'язку з виходом на пенсію, реорганізацією або ліквідацією організації. Вона включає психологічну, соціальну та, за можливості, професійну підтримку з метою мінімізації негативних наслідків для працівника.

За ступенем завершеності процесу поділяють на повну, часткову та дезадаптацію. Повна адаптація характеризується високим рівнем пристосування працівника до всіх аспектів організаційної культури, умов праці та міжособистісних відносин, що забезпечує стабільну професійну діяльність і високу результативність праці. Часткова адаптація означає, що працівник успішно пристосувався лише до окремих елементів трудового середовища, тоді як інші аспекти залишаються проблемними або потребують додаткової підтримки. Дезадаптація свідчить про неспроможність працівника інтегруватися в організаційне середовище, що проявляється у низькій ефективності праці, конфліктах або намірах залишити організацію.

За змістом розрізняють організаційну, психофізіологічну, соціально-психологічну, економічну та професійну адаптації. Організаційна адаптація полягає в усвідомленні працівником своєї ролі в організаційній структурі підприємства, ознайомленні з системою управління, формальними та неформальними ієрархічними зв'язками. Психофізіологічна адаптація пов'язана з пристосуванням до фізичних і психологічних умов праці, режиму роботи, рівня навантаження та особливостей робочого середовища. Соціально-психологічна адаптація охоплює процес встановлення ефективних взаємовідносин у трудовому колективі, засвоєння норм поведінки, стилю спілкування та корпоративних цінностей. Економічна адаптація передбачає ознайомлення працівника з економічними механізмами функціонування організації, системою оплати праці, матеріального стимулювання та винагород. Професійна адаптація спрямована на узгодження наявних знань, умінь і навичок працівника з вимогами посади, технологіями виконання робіт і специфікою професійної діяльності.

Таким чином, класифікація видів адаптації персоналу (табл.) дозволяє комплексно охарактеризувати процес входження працівника в організаційне середовище залежно від наявності професійного досвіду, змісту адаптаційних заходів, характеру поведінки працівника та кінцевих результатів адаптації.

Зазначені види адаптації взаємопов'язані між собою та реалізуються паралельно, формуючи цілісну систему інтеграції працівника в діяльність підприємства. Застосування такої класифікації створює методичну основу для подальшого аналізу системи управління процесом адаптації персоналу на підприємстві.

На рис. 1.1 представлено базові фактори ефективності адаптаційного процесу, котрі доцільно поділяти на об'єктивні та суб'єктивні, які у взаємодії формують загальний результат входження працівника в діяльність підприємства.



Рисунок 1.1 – Базові фактори ефективності адаптаційного процесу персоналу на підприємстві. Джерело: складено автором на основі [36, 11].

Об'єктивні фактори відображають економічні та організаційні наслідки ефективної адаптації персоналу. Вони проявляються у зменшенні фінансових витрат на пошук і підбір нового персоналу, скороченні кількості звільнень у період випробувального терміну, а також у зниженні трудових і часових витрат персоналу на повторну адаптацію нових працівників. Зазначені фактори безпосередньо впливають на стабільність кадрового складу та економічну ефективність діяльності підприємства.

Суб'єктивні фактори пов'язані з індивідуальним сприйняттям працівником процесу адаптації та його внутрішнім ставленням до роботи й організації. До них належать розвиток професійних навичок і вмінь, зростання задоволеності працівника та внутрішньої мотивації, а також формування відчуття приналежності до підприємства. Саме суб'єктивні фактори визначають рівень залученості персоналу та створюють передумови для довгострокової співпраці працівника з організацією.

Таким чином, ефективність адаптаційного процесу персоналу забезпечується збалансованим поєднанням об'єктивних і суб'єктивних факторів, що дозволяє розглядати адаптацію не як формальну процедуру, а як важливий елемент системи управління людськими ресурсами підприємства.

1.2 Сучасні підходи до управління адаптацією персоналу

Розвиток теорії управління персоналом зумовив формування різних наукових підходів до розуміння та організації процесу адаптації персоналу. У класичних дослідженнях адаптація розглядається не як одноразова подія або окремих етап роботи з персоналом, а як багатовимірний процес, що охоплює професійні, організаційні, соціально-психологічні та економічні аспекти входження працівника в організаційне середовище. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити зміст адаптації та обґрунтувати її місце в системі управління персоналом підприємства.

У межах даного підрозділу адаптація персоналу розглядається з позицій управлінських підходів, які відображають різні аспекти організації та регулювання процесу адаптації і визначають напрями управлінського впливу на його результативність.

Професійний підхід до адаптації персоналу є одним із базових у теорії управління персоналом і зосереджується на формуванні у працівника необхідних професійних знань, умінь і навичок для виконання посадових обов'язків на

належному рівні. У межах цього підходу адаптація розглядається як процес приведення компетенцій працівника у відповідність до вимог конкретного робочого місця.

Наукові дослідження свідчать, що професійна адаптація включає не лише освоєння трудових операцій, а й ознайомлення з виробничими стандартами, технологічними регламентами, нормами охорони праці та вимогами до якості виконання робіт. Для промислових підприємств ефективна професійна адаптація має особливе значення, оскільки помилки на початковому етапі роботи можуть призводити до зниження продуктивності праці, браку продукції та підвищення виробничих ризиків.

Водночас обмеженість професійного підходу полягає в його орієнтації переважно на технічний аспект адаптації. Недостатнє врахування соціальних і організаційних чинників може призводити до ситуацій, коли працівник, маючи належний рівень професійної підготовки, не демонструє очікуваної ефективності через труднощі взаємодії з колективом або нерозуміння управлінських процедур.

Організаційний підхід до адаптації персоналу акцентує увагу на пристосуванні працівника до внутрішнього середовища підприємства, його організаційної структури, системи управління та формалізованих правил діяльності. У цьому контексті адаптація розглядається як процес засвоєння організаційних норм, процедур, розподілу повноважень і відповідальності.

З позицій цього підходу ключовим завданням адаптації є формування у працівника цілісного уявлення про функціонування організації, зокрема щодо порядку прийняття управлінських рішень, каналів комунікації між підрозділами та взаємодії з керівниками різних рівнів. Дослідження показують, що відсутність чіткої організаційної адаптації часто призводить до конфліктів, дублювання функцій і зниження керованості управлінських процесів.

Разом із тим надмірна концентрація на формальних регламентах без урахування індивідуальних особливостей працівника може обмежувати його

ініціативність і сприяти формуванню формального ставлення до виконання посадових обов'язків. Це особливо характерно для підприємств, що перебувають у стані організаційних змін або трансформації.

Соціально-психологічний підхід розглядає адаптацію персоналу як процес входження працівника в соціальне середовище організації та встановлення ефективних міжособистісних відносин у колективі. У центрі уваги перебувають питання комунікації, прийняття корпоративних цінностей, формування відчуття належності до організації.

Наукові дослідження підтверджують, що рівень соціально-психологічної адаптації істотно впливає на задоволеність працівників роботою, їх мотивацію та готовність до довгострокової співпраці з підприємством. Навіть за високого рівня професійної підготовки відсутність соціальної інтеграції може стати чинником підвищеної плинності кадрів.

Складність реалізації цього підходу полягає у високій залежності від людського фактору, зокрема управлінських компетенцій керівників і наставників, а також рівня розвитку корпоративної культури. За відсутності формалізованих механізмів управління соціально-психологічна адаптація часто набуває фрагментарного характеру.

Економічний підхід до адаптації персоналу ґрунтується на аналізі витрат і результатів, пов'язаних із процесом входження працівника в організацію. У межах цього підходу адаптація розглядається як інвестиційний процес, що має забезпечувати економічний ефект у вигляді зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів і скорочення витрат на повторний підбір персоналу.

Дослідники підкреслюють, що неефективна адаптація призводить до значних непрямих витрат підприємства, зокрема втрат робочого часу, зниження якості продукції та додаткових витрат на навчання нових працівників. Водночас економічний підхід створює передумови для кількісної оцінки результатів адаптації, що є важливим елементом системи управління персоналом.

Обмеження цього підходу пов'язані зі складністю вимірювання нематеріальних результатів адаптації, таких як рівень лояльності або психологічний комфорт працівника. Тому на практиці економічний підхід доцільно застосовувати у поєднанні з іншими управлінськими підходами.

Результати аналізу економічного підходу підтверджують доцільність розгляду адаптації персоналу як комплексного процесу, ефективність якого формується під впливом сукупності різних управлінських підходів.

Узагальнення класичних підходів до адаптації персоналу дозволяє систематизувати їх зміст і відобразити багатовимірність процесу адаптації у вигляді відповідної схеми (рис. 1.2.) Класичні підходи до адаптації персоналу.

Джерело: розроблено автором

Подана схема наочно ілюструє багатомірність процесу адаптації персоналу та відображає взаємозв'язок основних управлінських підходів до його організації. Узагальнення класичних підходів підтверджує доцільність розгляду адаптації персоналу як комплексного об'єкта управління, що потребує інтеграції різних управлінських механізмів.

Отже, аналіз наукових поглядів дозволив систематизувати підходи за чотирма ключовими векторами, кожен з яких має свій об'єкт впливу:

–Професійний підхід: Орієнтований на опанування технологічних регламентів та стандартів якості (особливо критично для промислового сектору).

–Організаційний підхід: Спрямований на засвоєння ієрархічної структури та внутрішніх правил гри.

–Соціально-психологічний підхід: Фокусується на інтеграції в колектив та прийнятті корпоративних цінностей.

– Економічний підхід: ефективність вимірюється через прискорення виходу на норму виробітку та зниження витрат на плинність.



Рисунок 1.2 – Сучасні підходи до управління процесом адаптації персоналу

Отже, підходи до адаптації персоналу дозволяють розкрити основні напрями управлінського впливу на процес входження працівника в організацію. Водночас обмеженість ізольованого застосування кожного з них зумовлює необхідність подальшого аналізу сучасних підходів адаптації персоналу, що поєднують різні підходи та відповідають умовам функціонування підприємств у сучасному середовищі.

Зміна умов функціонування підприємств, зростання конкуренції за кваліфікований персонал, поширення гнучких форм зайнятості та цифровізація управлінських процесів зумовили трансформацію підходів до організації адаптації персоналу. У сучасній теорії та практиці управління персоналом адаптація дедалі частіше розглядається не як разовий етап після прийому на роботу, а як цілісний керований процес, інтегрований у загальну систему управління людськими ресурсами.

На відміну від класичних підходів, які акцентують увагу на окремих аспектах адаптації, сучасні моделі орієнтовані на комплексне поєднання професійних, організаційних, соціально-психологічних та економічних складових. Це дозволяє підвищити керованість процесу адаптації та забезпечити його відповідність стратегічним цілям підприємства.

Підходи поетапної адаптації персоналу. У сучасній практиці управління персоналом адаптація працівника найчастіше організовується, як послідовний процес входження в організацію. Такий підхід передбачає, що новий працівник поступово проходить кілька логічно пов'язаних етапів — від первинного ознайомлення з підприємством і посадою до стабільного виконання своїх функціональних обов'язків.

Кожен із цих етапів має власне управлінське завдання: зниження початкової невизначеності, формування професійних навичок, включення в роботу колективу та досягнення очікуваного рівня результативності. Саме поетапність дозволяє структурувати процес адаптації та зробити його більш керованим для підприємства. Практика застосування поетапної моделі свідчить, що чітка структуризація адаптаційного процесу дозволяє знизити рівень невизначеності для нового працівника, скоротити період входження в продуктивну роботу та підвищити прозорість управлінських рішень. Водночас ефективність цієї моделі значною мірою залежить від рівня формалізації процедур та участі лінійних керівників у процесі адаптації.

З метою полегшення процесу входження новопризначених працівників у професійне та організаційне середовище підприємства застосовується сукупність спеціальних інструментів адаптації персоналу (рис. 1.3). Вони спрямовані на скорочення періоду пристосування, зниження рівня стресу та формування лояльності до організації.



Рисунок 1.3 – Сукупність інструментів адаптації персоналу на підприємстві

Організаційні інструменти адаптації. До організаційних інструментів належать заходи, що забезпечують ознайомлення працівника зі структурою підприємства, його цілями, стратегією та внутрішніми правилами. Серед них важливу роль відіграють програми введення в посаду (onboarding), ознайомчі інструктажі, надання інформаційних матеріалів про діяльність підприємства, а також регламентування адаптаційного періоду. Використання цих інструментів дозволяє новому працівникові швидко зорієнтуватися в організаційному середовищі та зрозуміти свою роль у системі управління.

Професійні інструменти адаптації. Професійні інструменти адаптації спрямовані на формування та розвиток компетенцій, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків. До них належать наставництво, стажування, навчання на робочому місці, внутрішні тренінги та інструктивно-методичне забезпечення. Застосування таких інструментів сприяє скороченню кількості професійних помилок, підвищенню продуктивності праці та впевненості працівника у власних професійних можливостях.

Соціально-психологічні інструменти адаптації. Соціально-психологічні інструменти адаптації спрямовані на інтеграцію працівника в трудовий колектив та формування позитивного соціально-психологічного клімату. До цієї групи належать командні заходи, неформальні зустрічі, корпоративні комунікації, психологічна підтримка, зворотний зв'язок з боку керівника та колег. Їх застосування сприяє зниженню рівня тривожності та стресу, формуванню відчуття приналежності до колективу й підвищенню мотивації працівника.

Інформаційні інструменти адаптації. Інформаційні інструменти передбачають систематичне забезпечення працівника актуальною та зрозумілою інформацією щодо його посадових обов'язків, правил внутрішнього розпорядку, стандартів поведінки та корпоративних цінностей. До них належать посадові інструкції, адаптаційні посібники, внутрішні корпоративні портали, електронні

курси та довідкові матеріали. Наявність чіткої та доступної інформації знижує ймовірність непорозумінь і помилок у процесі роботи.

Мотиваційні інструменти адаптації. Мотиваційні інструменти адаптації спрямовані на стимулювання зацікавленості працівника у професійному зростанні та тривалому співробітництві з підприємством. До них належать система матеріального й нематеріального заохочення, чітке визначення перспектив кар'єрного розвитку, визнання досягнень працівника, участь у програмах розвитку персоналу. Застосування таких інструментів сприяє формуванню лояльності працівника та зменшенню плинності кадрів.

Контрольні та оціночні інструменти адаптації. Контрольні інструменти адаптації передбачають оцінювання результатів процесу пристосування працівника до умов діяльності на підприємстві. До них належать регулярні співбесіди з керівником, анкетування, оцінка рівня досягнення поставлених цілей, аналіз показників результативності праці. Вони дозволяють своєчасно виявляти проблемні аспекти адаптації та коригувати адаптаційні заходи.

Таким чином, використання комплексу організаційних, професійних, соціально-психологічних, інформаційних, мотиваційних та контрольних інструментів адаптації персоналу забезпечує ефективне входження працівників у трудову діяльність, підвищує рівень їх задоволеності роботою та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

1.3 Закордонний досвід управління процесом адаптації персоналу

У практиці управління персоналом провідних країн світу адаптація новоприйнятих працівників розглядається як невід'ємна складова стратегічного управління людськими ресурсами. Закордонні підприємства приділяють значну увагу створенню ефективних адаптаційних програм, оскільки саме період

входження працівника в організацію є критичним з точки зору формування його професійної ефективності, мотивації та лояльності.

У міжнародній практиці адаптація персоналу визначається як комплекс організаційних, професійних, соціально-психологічних та інформаційних заходів, спрямованих на прискорення процесу пристосування працівника до умов праці, корпоративної культури та вимог посади. Ефективна адаптація дозволяє зменшити витрати підприємства, пов'язані з плинністю кадрів, помилками нових працівників та зниженням продуктивності праці у початковий період роботи.

Досвід зарубіжних компаній свідчить, що інвестиції в адаптацію персоналу мають довгостроковий ефект, оскільки сприяють формуванню стабільного кадрового складу та підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

У компаніях США адаптація персоналу реалізується переважно через комплексні програми onboarding, які мають чітку структуру та формалізований характер. Такі програми охоплюють період від першого робочого дня до трьох–шести місяців роботи працівника в організації.

Американські компанії зосереджують увагу на:

- чіткому визначенні цілей адаптації;
- ознайомленні працівника з корпоративною культурою та цінностями;
- забезпеченні доступу до необхідної інформації через електронні платформи;
- регулярному зворотному зв'язку з боку керівника та HR-фахівців.

Поширеною практикою є закріплення за новим працівником наставника або “buddy”, який допомагає вирішувати як професійні, так і організаційні питання. Значну роль відіграє цифровізація адаптаційних процесів: використання онлайн-курсів, внутрішніх порталів, мобільних додатків для новачків.

Таким чином, американський підхід до адаптації персоналу характеризується орієнтацією на результат, індивідуалізацією адаптаційних заходів та активним застосуванням сучасних інформаційних технологій.

У країнах Західної Європи адаптація персоналу поєднує професійний розвиток працівника із забезпеченням його соціального захисту. Зокрема, у Німеччина процес адаптації тісно пов'язаний із системою дуальної освіти, що передбачає поєднання теоретичного навчання з практичною діяльністю на підприємстві.

Німецькі підприємства широко використовують:

- наставництво;
- поетапне ускладнення трудових завдань;
- регулярне оцінювання результатів адаптації;
- чітке нормативне регулювання трудових відносин.

У Франція адаптація персоналу має яскраво виражений соціальний характер. Значна увага приділяється інтеграції працівника в колектив, дотриманню трудових прав та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату. Процес адаптації часто регламентується колективними договорами та внутрішніми положеннями підприємств.

Загалом європейський підхід до адаптації персоналу базується на принципах соціального партнерства, стабільності зайнятості та довгострокового розвитку трудових відносин.

У компаніях Японія адаптація персоналу має глибоко інтегрований характер і є складовою корпоративної культури. Японські підприємства розглядають адаптацію як тривалий процес, спрямований не лише на професійне навчання, а й на формування корпоративної ідентичності працівника.

Основними особливостями японської моделі адаптації є:

- групове навчання нових працівників;
- ротація робочих місць;
- акцент на колективну відповідальність;
- виховання лояльності до компанії.

Нові працівники проходять інтенсивні вступні курси, під час яких ознайомлюються з історією компанії, її філософією та стандартами поведінки. Такий підхід сприяє формуванню сильного командного духу та зниженню рівня плинності кадрів.

Ефективність системи управління персоналом безпосередньо залежить від того, наскільки якісно реалізовано початковий етап взаємодії працівника з компанією. Аналіз закордонного досвіду свідчить про те, що увага зміщується від «контрольованого навчання» до створення «позитивного досвіду співробітника».



Рисунок 1.4 – Сучасний інструментарій в системі управління процесом адаптації персоналу

1. Організаційно-адміністративний блок: Формування фундаменту лояльності

Ця група інструментів є первинною. Її мета – мінімізувати інформаційну невизначеність.

- Welcome-book (Корпоративна книга): В сучасних умовах це не просто PDF-файл. Це інтерактивна платформа або додаток. Зміст: Візія та місія (ідеологічна складова), організаційна структура (хто є хто), навігація офісом (або віртуальним кабінетом), «словник сленгу» компанії. Зменшує кількість «побутових» запитань до керівника на 30-40%.

- Welcome-pack (Адаптаційний пакет): Психологічний інструмент матеріалізації зв'язку з брендом. Окрім техніки (ноутбук, доступ), він включає брендovanі речі, які допомагають працівнику відчувати себе «своїм» у команді.

- Індукційний (орієнтаційний) тренінг: Проводиться HR-департаментом. Важливо розрізняти General Orientation (загальна інформація про компанію) та Departmental Orientation (специфіка конкретного відділу).

2. Професійно-технологічний блок: Прискорення виходу на продуктивність

Це найбільш трудомісткий блок, який безпосередньо впливає на ROI (окупність інвестицій у персонал).

- Наставництво (Mentoring) vs. Баддінг (Buddying): Ментор – це експерт, який передає хард-скіли та допомагає будувати кар'єрну траєкторію. Бадді (Buddy) – це «рівний рівному», колега, який допомагає соціалізуватися, показує, де краща кава, і пояснює неформальні правила.

- Shadowing (Тіньове навчання): Метод, при якому новачок «тінню» ходить за досвідченим фахівцем протягом робочого дня. Це дозволяє побачити «неявні знання» (tacit knowledge), які неможливо описати в інструкціях.

- LMS (Learning Management Systems): LMS-платформи використовують алгоритми адаптивного навчання. Якщо новачок швидко

проходить тести з Excel, система автоматично скорочує цей блок і пропонує складніші модулі з аналітики.

3. Соціально-психологічний блок: Інтеграція в корпоративну культуру.

Згідно з дослідженнями, саме соціальна ізоляція є головною причиною звільнення протягом перших 6 місяців.

- Зустрічі One-to-One: Регулярні сесії (щотижневі на перший місяць) між керівником і працівником. Обговорення не лише результатів, а й самопочуття. Керівник має діяти як коуч, а не як цензор.

- Welcome-lunch та крос-командні зустрічі: Інструменти для руйнування «бункерного мислення». Новачок має знати людей не лише зі свого відділу, а й з тих підрозділів, з якими він буде взаємодіяти.

- Психологічний моніторинг (Pulse-surveys): Короткі анонімні опитування (3-5 запитань) щоп'ятниці. Це дозволяє виявити вигорання або конфлікт на ранній стадії.

4. Цифрові інструменти:

- AI-чат-боти: Виконують роль цілодобового асистента. Наприклад, бот може автоматично нагадувати про необхідність підписати документи або запитувати: «Як пройшов твій перший тиждень?».

- Гейміфікація: Перетворення адаптації на квест. За виконання модулів навчання працівник отримує бали (coins), які може обміняти на корпоративний мерч або додаткові вихідні. Це підвищує дофамінову залученість.

- VR/AR-технології: Особливо актуально для виробничих підприємств. Віртуальний інструктаж дозволяє відпрацювати дії при аварійних ситуаціях без ризику для життя.

Адаптація зарубіжного досвіду з урахуванням національних особливостей може суттєво підвищити ефективність управління персоналом на українських підприємствах та сприяти досягненню їх стратегічних цілей.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи здійснено теоретико-методичне обґрунтування системи управління процесом адаптації персоналу, що дозволило сформулювати цілісне уявлення про адаптацію як ключовий елемент системи управління персоналом підприємства.

Уточнено сутність адаптації персоналу, яка розглядається як керований процес інтеграції нового працівника у професійне, організаційне та соціальне середовище підприємства. Обґрунтовано її безпосередній вплив на продуктивність праці, рівень плинності кадрів, виробничі ризики та стабільність кадрового потенціалу.

Виявлено основні підходи до управління адаптацією персоналу (професійний, організаційний, соціально-психологічний та економічний) і доведено доцільність їх інтеграції в межах єдиної системи управління адаптацією.

На основі аналізу закордонного досвіду встановлено, що в сучасній практиці управління персоналом найбільш ефективними є комплексні системи управління. Сучасний підхід розглядає адаптацію як тривалий керований процес, що розпочинається ще на етапі підбору і триває до повної стабілізації результативності працівника. Це дозволяє не лише скоротити період «входження» у посаду, а й сформулювати високий рівень лояльності до бренду роботодавця.

Визначено, що ключовим фактором успіху сучасної системи адаптації є її диджиталізація. Використання інтелектуальних систем (AI) та віртуальної реальності (VR) дозволяє автоматизувати рутинні процеси, забезпечити цілодобову підтримку новачка та суттєво знизити виробничі ризики на етапі навчання. Це створює підґрунтя для розробки авторської методики вдосконалення адаптації, яка буде запропонована у наступних розділах роботи.

2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «...»

2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «...» та аналіз чисельності персоналу

Товариство з обмеженою відповідальністю «.....» (ТОВ «...») є промисловим підприємством машинобудівного та ремонтно-механічного профілю, що входить до виробничої структури групи «.....». Підприємство спеціалізується на виготовленні, ремонті та модернізації обладнання для металургійної, гірничодобувної, коксохімічної, енергетичної та суміжних галузей промисловості.

Основний вид діяльності відповідно до КВЕД – 25.62 «Механічне оброблення металевих виробів». ТОВ «...» функціонує як спеціалізований ливарно-механічний актив, орієнтований на забезпечення промислових підприємств запасними частинами, металоконструкціями, вузлами технологічного обладнання та інженерними рішеннями.

Історично підприємство сформувалося на базі ремонтно-механічних і ливарних підрозділів ПАТ «.....». Створення окремої юридичної особи дозволило оптимізувати управління виробничими ресурсами, сконцентрувати матеріально-технічну базу та підвищити ефективність внутрішніх процесів. Підприємство розташоване в місті Запоріжжя, у межах розвиненої промислової інфраструктури, що забезпечує зручну логістику та оперативність виконання виробничих замовлень.

Основними напрямками діяльності ТОВ «...» є:

- виробництво сталевих і чавунних виливків для промислового обладнання;
- механічна обробка металевих виробів;

- виготовлення та ремонт металоконструкцій;
- виконання зварювально-ремонтних і наплавочних робіт;
- ремонт, дефектація та модернізація технологічного обладнання;
- термічна обробка виробів.

Підприємство має повний технологічний цикл виробництва, що включає ливарні, механічні, зварювально-наплавочні та термічні операції, а також контроль якості та здачу готової продукції. У структурі функціонують виробничі цехи, спеціалізовані дільниці, лабораторії неруйнівного контролю та відділ технічного контролю, що забезпечує дотримання технологічної дисципліни та вимог до якості продукції.

Контроль якості здійснюється на всіх етапах виробництва із застосуванням сучасних методів неруйнівного контролю та механічних випробувань. Регламентування діяльності підприємства здійснюється відповідно до чинного законодавства України, а також внутрішніх нормативних документів, включно з положеннями, що регулюють роботу з персоналом, адаптацію та стажування працівників.

Організаційна структура управління ТОВ «...» має ієрархічний характер і включає генерального директора, технічного директора, керівників цехів і служб, майстрів, інженерно-технічних працівників та виробничий персонал. Така структура забезпечує чіткий розподіл управлінських функцій, відповідальності та оперативність прийняття рішень.

Завдяки наявності повного виробничого циклу, кваліфікованого персоналу та гнучкої організаційної структури ТОВ «...» відіграє важливу роль у забезпеченні технічної готовності промислових підприємств регіону та залишається конкурентоспроможним у складних економічних умовах.

Якщо розглядати аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «.....» важливо забезпечити достовірність вихідних даних та коректність розрахунків ключових показників,

що характеризують результативність роботи підприємства у динаміці. Аналіз базується на даних фінансової звітності підприємства, зокрема форми №1 «Баланс» та форми №2 «Звіт про фінансові результати», які відображають структуру активів, обсяг доходів і витрат, формування фінансового результату та зміну показників прибутковості протягом досліджуваного періоду 2022–2025 рр.

На першому етапі доцільно оцінити динаміку основних фінансових показників, включаючи:

- загальний дохід (виручку) від реалізації продукції та послуг;
- собівартість реалізованої продукції;
- чистий дохід від реалізації;
- валовий прибуток або збиток;
- фінансовий результат від операційної та звичайної діяльності;
- чистий прибуток підприємства.

Особливу увагу приділяють структурі прибутку, оскільки зміни у величині доходів, собівартості та операційних витрат визначають фінансову стійкість підприємства та його здатність фінансувати власну діяльність. Аналіз темпів зростання дозволяє визначити, які саме чинники найбільше впливають на кінцевий результат — збільшення обсягів виробництва, оптимізація витрат, зміни в номенклатурі продукції або зовнішні ринкові фактори.

У межах аналізу також розглядаються такі показники, як:

- середньооблікова чисельність персоналу,
- середньорічна вартість активів,
- фондоддача,
- коефіцієнт оборотності оборотних активів,
- продуктивність праці,
- рентабельність діяльності.

Ці показники комплексно характеризують ефективність використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів підприємства та дозволяють оцінити загальну результативність виробничо-господарських процесів.

Отже, у подальшому розглянемо основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «.....» у 2022–2025 роках, що будуть узагальнені у табл. 1.1 та проілюстровані відповідними графіками.

Аналізуючи дані табл. 2.1, можна зазначити, що фінансово-господарська діяльність ТОВ «...» у 2022–2025 роках характеризується поступовим зростанням основних операційних показників, незважаючи на складні зовнішні умови функціонування. Динаміка відображає як вплив воєнного стану та логістичних обмежень, так і поступове відновлення виробничих процесів підприємства.

У 2022 році дохід від реалізації продукції становив 3 210 000 тис. грн. Наступні два роки демонструють сталу позитивну тенденцію: у 2023 році дохід зріс до 3 890 000 тис. грн (+21,2%), а у 2024 році — до 4 526 373 тис. грн, що підтверджується реальними фінансовими показниками підприємства. У 2025 році очікується подальше зростання до 5 020 000 тис. грн, що свідчить про підвищення обсягів виробництва, розширення номенклатури виробів та зростання кількості замовлень від підприємств металургійного циклу.

Собівартість реалізованої продукції ТОВ «...» у 2022 році становила 2 740 000 тис. грн і зростала разом зі збільшенням обсягів виробництва. У 2024 році її рівень досяг 3 800 000 тис. грн, а у 2025 році прогнозується на рівні 4 240 000 тис. грн. Зростання собівартості обумовлене підвищенням вартості сировини, енергоресурсів, логістичних послуг, а також витрат на утримання і ремонт виробничого обладнання, що є типовим для промислових підприємств у сучасних умовах.

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники господарської діяльності ТОВ «...»

Показники	2022	2023	2024	2025 (прогноз)	Відхилення 2025/2022 (+/-)	% зміни
Дохід (виручка) від реалізації, тис.грн.	3 210 000	3 890 000	4 526 373	5 020 000	1 810 000	56,40%
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	2 740 000	3 260 000	3 800 000	4 240 000	1 500 000	54,70%
Чистий дохід (після коригувань), тис. грн.	3 180 000	3 860 000	4 510 000	5 000 000	1 820 000	57,20%
Валовий прибуток, тис.грн.	470 000	630 000	726 373	780 000	310 000	66,00%
Фінансовий результат до оподаткування, тис.грн.	41 000	61 000	10 900	25 800	-15 200	- 37,00%
Податок на прибуток, тис.грн.	7 380	10 980	2 351	4 644	-2 736	- 37,00%
Чистий прибуток, тис. грн.	33 620	50 020	8 549	21 156	-12 464	- 37,10%
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	380	395	410	430	50	13,10%
Необоротні активи, тис. грн	3 000 000	3 300 000	3 736 294	3 950 000	950 000	31,70%
Оборотні активи, тис. грн	760 000	820 000	900 000	980 000	220 000	28,90%
Фондовіддача (грн доходу / грн активів)	0,88	0,97	1,05	1,12	0,24	27,30%

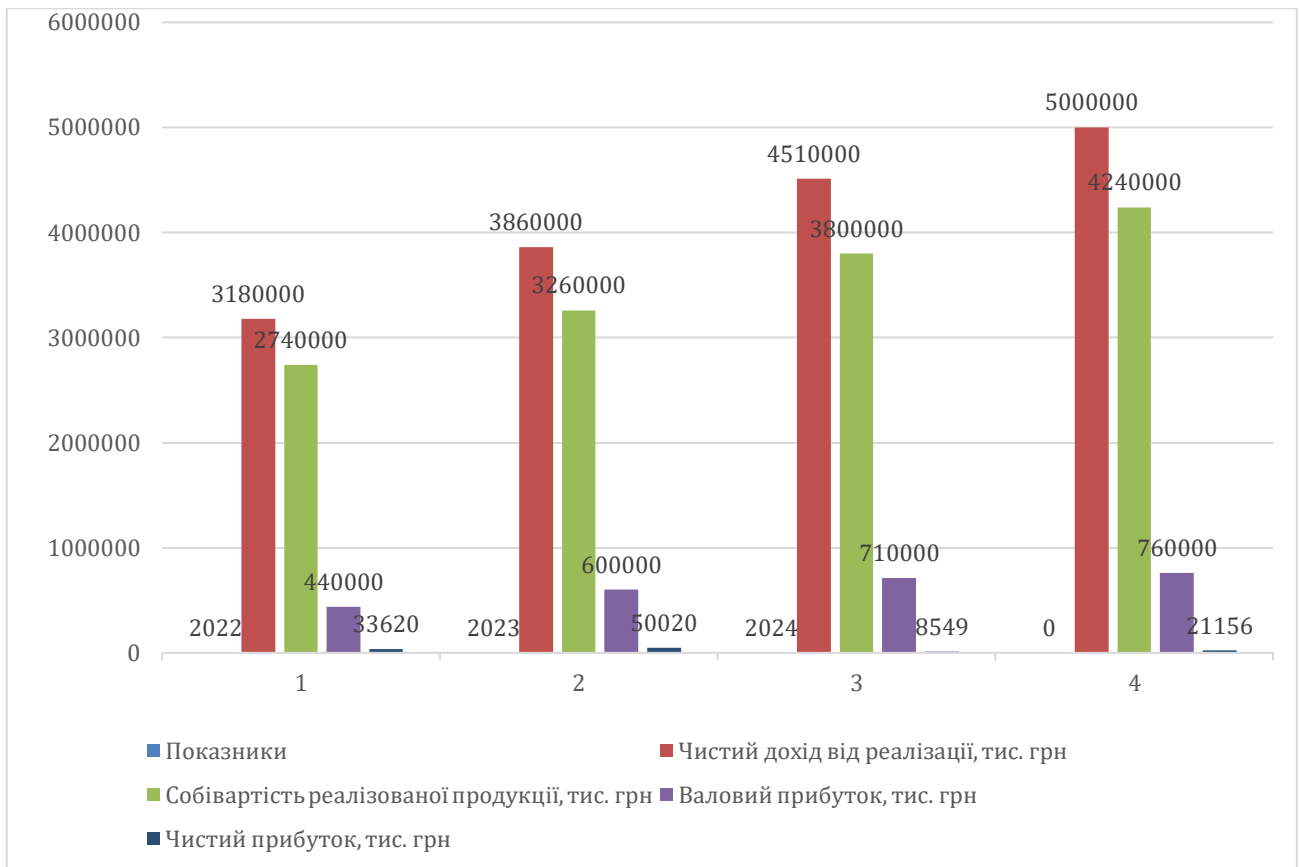


Рисунок 2.1 – Чистий дохід від реалізації продукції, собівартість реалізованої продукції та валовий прибуток ТОВ «...». Складено автором на основі отриманих даних на підприємстві.

Чистий дохід від реалізації у 2022 році становив 3 180 000 тис. грн, у 2023 році — 3 860 000 тис. грн, у 2024 році — 4 510 000 тис. грн, а у 2025 році прогнозується на рівні 5 000 000 тис. грн. Загальний приріст чистого доходу за 2022–2025 роки становить 57,2%, що свідчить про стаке зростання обсягів реалізації та збереження попиту на ремонтно-механічні послуги і ливарну продукцію підприємства.

Валовий прибуток підприємства у 2022 році становив 440 000 тис. грн, у 2024 році зріс до 710 000 тис. грн, а у 2025 році прогнозується на рівні 760 000 тис. грн. Це свідчить про збереження прийняттого рівня маржинальності та

можливість підтримки виробничого потенціалу й інвестицій у модернізацію основних фондів.

Фінансовий результат до оподаткування у 2024 році зменшився до 10 900 тис. грн внаслідок зростання операційних витрат, амортизаційних відрахувань і вартості енергоресурсів, а також впливу макроекономічних чинників. У 2025 році прогнозується його часткове відновлення до 25 800 тис. грн, що свідчить про поступову стабілізацію витратних процесів. Чистий прибуток у 2024 році становив 8 549 тис. грн, а у 2025 році очікується його зростання до 21 156 тис. грн.

Середньооблікова чисельність персоналу зросла з 380 осіб у 2022 році до 430 осіб у 2025 році, що відображає розширення виробничих обсягів і зростання потреби у кваліфікованих кадрах. Збільшення вартості активів підприємства пов'язане з інвестиціями в оновлення обладнання, модернізацію верстатного парку та ремонт виробничих приміщень.

Фондовіддача у 2022–2025 роках зросла з 0,88 до 1,12 грн чистого доходу на 1 грн активів, що свідчить про підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази. Оборотноість оборотних активів також покращилася — з 4,22 до 5,12 оборотів на рік. Продуктивність праці за досліджуваний період зросла на 38,2%, що є результатом оптимізації виробничих процесів, впровадження сучасного обладнання та підвищення кваліфікації персоналу.

Рентабельність господарської діяльності підприємства залишається відносно невисокою (0,19–1,30%), що є характерним для машинобудівних підприємств у складних економічних умовах. Водночас її стабільність свідчить про збереження ефективності виробничої моделі підприємства та контрольованість витрат. Загалом у 2022–2025 роках фінансові показники ТОВ «...» демонструють позитивну динаміку: чистий дохід стабільно зростає, а темпи зростання собівартості залишаються помірними, що підтверджує поступове підвищення ефективності виробничої діяльності.

У 2025 році очікується подальше зміцнення фінансових результатів підприємства за рахунок оптимізації використання ресурсів та зростання обсягів виробництва. Загалом наведений графік демонструє, що ТОВ «...» утримує стабільну динаміку розвитку, поступово адаптуючись до складних економічних умов функціонування.

Показники фінансово-господарської діяльності тісно пов'язані з якістю кадрового забезпечення підприємства, що зумовлює доцільність аналізу структури персоналу та особливостей управління людськими ресурсами.

Управління персоналом на промислових підприємствах, таких як ТОВ «.....», відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності виробничих процесів, ефективності роботи та досягненні стратегічних цілей підприємства [1;2]. Особливої ваги набуває система кадрового забезпечення, що охоплює підбір, навчання, адаптацію, розвиток та утримання персоналу [3;4].

Враховуючи масштаб виробництва, складність технологічних процесів та високі вимоги до професійних компетенцій, HR-служба ТОВ «...» виконує широкий спектр завдань [1;5], серед яких:

- забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами;
- організація та супровід процесу адаптації нових працівників [1;3];
- управління професійним розвитком та підвищенням кваліфікації [6;7];
- формування кадрового резерву та планування потреби у персоналі [2;4];
- створення та підтримка безпечних умов праці відповідно до вимог охорони праці та промислової безпеки [18];
- моніторинг рівня мотивації працівників [3;4];
- формування корпоративної культури та сприятливого робочого середовища [1;3];
- запобігання конфліктам та вирішення кадрових питань у межах трудового законодавства [1;18].

Для більш глибокого розуміння кадрового потенціалу підприємства доцільно проаналізувати чисельність і структуру персоналу в динаміці останніх років. З цією метою розглянемо якісні та кількісні характеристики персоналу ТОВ «...» за 2022–2025 роки (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Склад та структура персоналу ТОВ «...» у 2022–2025 рр.

Показник	2022	2023	2024	2025	Темп приросту 2025/2022, %
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	2715	2720	2730	2740	0,92
Керівники, фахівці, тех.службовці осіб	410	412	415	418	1,95
Виробничий персонал, осіб	2305	2308	2315	2322	0,74
Питома вага виробничого персоналу, %	84,9	84,9	84,8	84,7	–

Структура персоналу ТОВ «...» у 2022–2025 рр. характеризується високою стабільністю. Загальна чисельність працівників підприємства коливається в межах 2715–2740 осіб, що відповідає незначному, але позитивному темпу приросту (0,92% за три роки). Така динаміка є типовою для великих промислових підприємств у воєнний період, оскільки мобілізовані працівники зберігаються у штаті, а підприємство здійснює лише часткове доукомплектування за критичними напрямками.

Основну частку кадрів традиційно становлять виробничі працівники (85% у 2022 році та 84,7% у 2025 році), що відображає технологічну спеціалізацію підприємства. Питома вага адміністративного персоналу зростає з 15,1% до 15,3%, що пов'язано з посиленням функцій технічного та виробничого

планування, контролю якості та модернізації управлінських процесів. Загалом кадрова структура ТОВ «...» є збалансованою та відповідає вимогам машинобудівного виробництва.

Для повнішого розуміння кадрової структури підприємства доцільно проаналізувати співвідношення працівників за статтю, віком, рівнем освіти, оскільки цей показник суттєво залежить від специфіки виробництва.

Таблиця 2.3 – Склад та структура персоналу ТОВ «...» за статтю у 2022–2025 рр.

Показники	2022	%	2023	%	2024	%	2025	%
Всього працівників, осіб	2715	100	2720	100	2730	100	2740	100
Чоловіки	2140	78,8	2145	78,9	2150	78,8	2160	78,8
Жінки	575	21,2	575	21,1	580	21,2	580	21,2

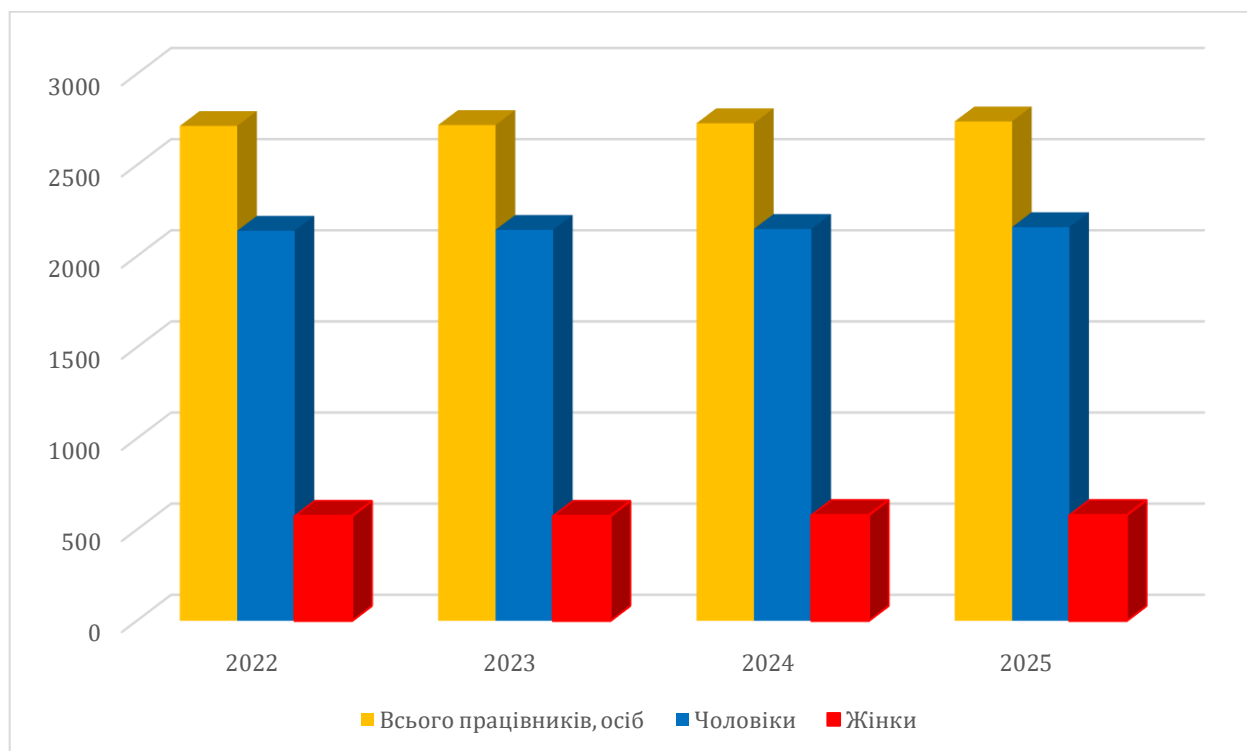


Рисунок 2.2– Склад та структура чисельності персоналу за статтю на підприємстві, осіб.

Структура персоналу ТОВ «...» за статтю у 2022–2025 роках є стабільною та відповідає особливостям машинобудівного й ливарно-механічного виробництва. У машинобудуванні та ливарному виробництві традиційно 75–85% – чоловіки. Підприємство має значну частку працівників чоловічої статі – близько 79% штату. Такий розподіл є типовим для галузі, оскільки більшість виробничих професій (ливарники, токарі, зварники, фрезерувальники, слюсарі-ремонтники) пов'язана з підвищеними фізичними навантаженнями та роботою з важким обладнанням.

Питома вага жінок становить близько 21% і включає спеціалістів інженерних служб, адміністративний персонал, працівників відділу контролю якості, бухгалтерії, планово-економічних та HR-підрозділів. Динаміка 2022–2025 рр. свідчить про збереження стабільного співвідношення між категоріями персоналу, що вказує на незмінну структуру кадрового забезпечення та відповідність зайнятості специфіці виробничих процесів ТОВ «...».

Після аналізу структури персоналу за статтю було проведено дослідження кадрового складу за віковими групами та рівнем освіти. Ці показники дозволяють оцінити професійний потенціал трудового колективу, визначити ступінь кадрової стабільності, виявити проблеми у віковому балансі та окреслити напрями подальшої кадрової політики. Одержані дані є важливими для планування розвитку персоналу, формування резерву кадрів та удосконалення системи адаптації працівників

Для оцінки кадрового потенціалу підприємства важливо не лише визначити загальну чисельність працівників, а й проаналізувати їхній віковий розподіл та рівень освіти. Ці показники дозволяють визначити сильні та вразливі місця кадрової структури, оцінити перспективи розвитку персоналу та сформулювати напрями удосконалення роботи з кадрами. Саме тому доцільно перейти до дослідження вікової та освітньої структури працівників ТОВ «...», табл.2.4

Характеристика персоналу ТОВ «...» за віком.

Таблиця 2.4. – Характеристика персоналу ТОВ «...» за віком

Вікова група	2022 р., осіб	2022(%)	2023 р., осіб	2023(%)	2024 р., осіб	2024(%)	2025 р., осіб	2025(%)
До 30 років	330	12,1	325	11,9	322	11,8	320	11,7
30–45 років	1680	61,8	1700	62	1720	62,2	1730	62
45–60 років	600	22,1	595	21,7	592	21,5	590	21,5
60+ років	105	3,8	102	3,7	101	3,7	100	3,6
Разом	2715	100	2722	100	2735	100	2740	100

Вікові групи (промисловість України):

- середній вік працівників — \approx 43 роки;
- частка молоді до 30 років на важкому виробництві — 10–15 %;
- основне кадрове ядро — 30–50 років;
- працівники 50+ — значна частка через старіння кадрів.

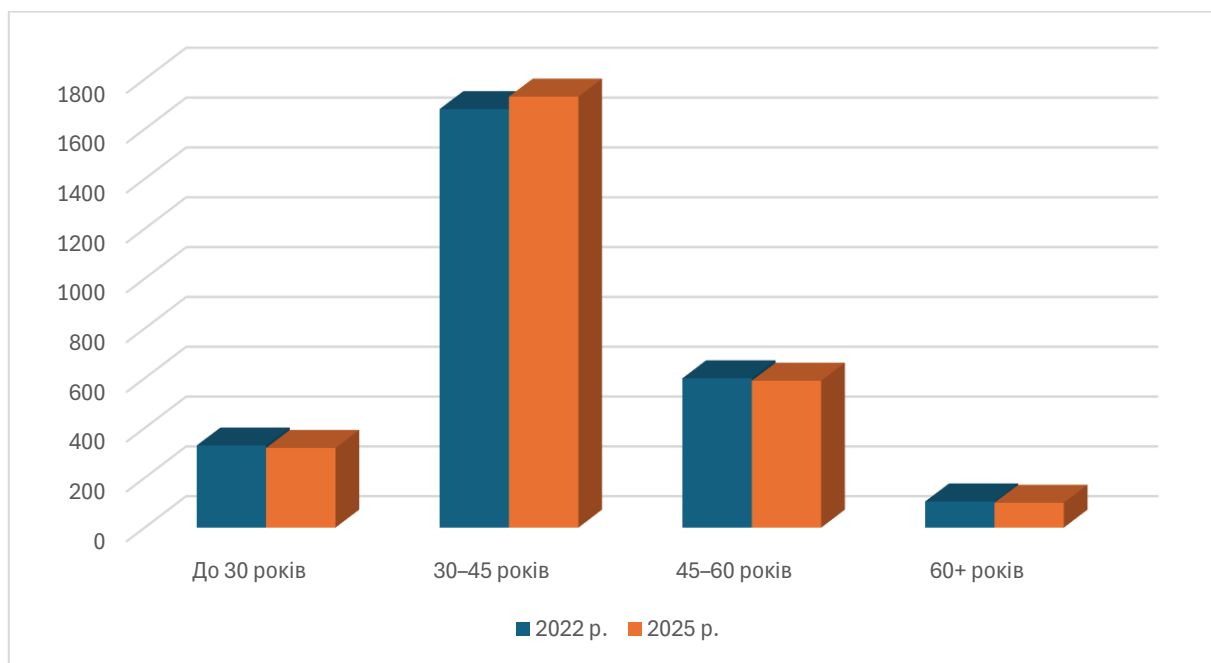


Рисунок 2.3 – Склад чисельності персоналу за віком на підприємстві, осіб.

Вікова структура персоналу підприємства у 2022–2025 рр. є стабільною, з домінуванням працівників віком 30–45 років, які формують основне кадрове ядро. Водночас невелика частка молоді до 30 років та значна присутність працівників віком 45–60 років свідчать про актуальність оновлення кадрового складу в перспективі.

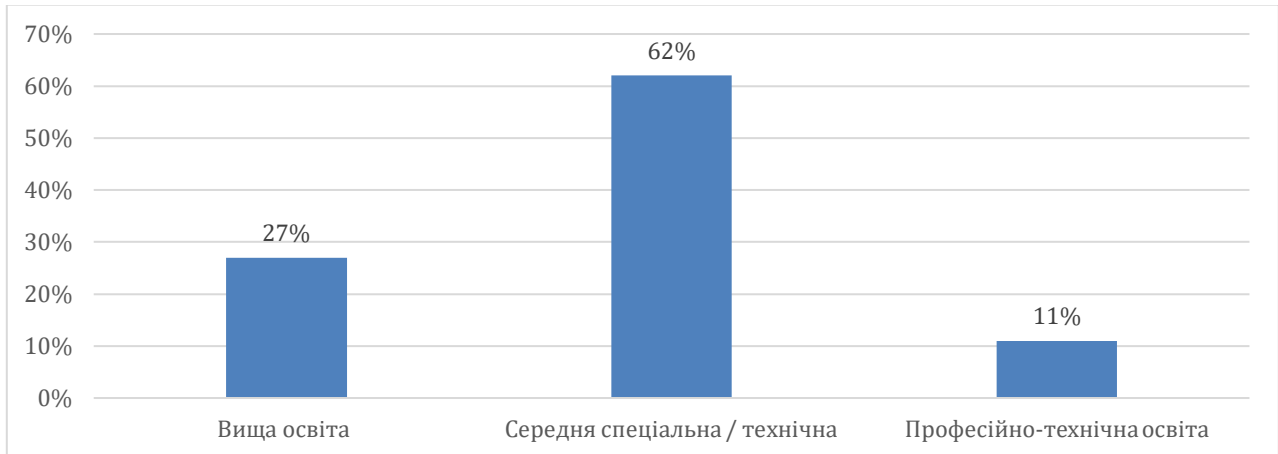


Рисунок 2.4 – Структура персоналу ТОВ «...» за рівнем освіти

Вікова та освітня структура персоналу ТОВ «...» є типовою для великого машинобудівного підприємства. Основу кадрового потенціалу становлять працівники віком 30–45 років (понад 60%), що є найбільш продуктивною групою з точки зору професійних навичок, виробничої дисципліни та стабільності зайнятості. Частка працівників віком 45–60 років (понад 20%) свідчить про наявність значного прошарку досвідчених фахівців, які виконують складні технологічні операції та забезпечують передачу виробничих компетенцій молодшим працівникам.

У структурі освіти переважає середня спеціальна та професійно-технічна освіта (понад 70%), що відповідає специфіці ливарно-механічного виробництва. Водночас близько 27% персоналу мають вищу технічну освіту, формуючи інженерно-технологічне ядро підприємства та забезпечуючи розвиток виробництва, модернізацію обладнання і впровадження інноваційних технологій.

Загалом вікова й освітня структура персоналу є збалансованою та створює передумови для стабільного функціонування виробничих процесів.

Для комплексної оцінки кадрового потенціалу важливо враховувати не лише статичні характеристики, а й динаміку руху персоналу. Аналіз руху персоналу ТОВ «...» у 2022–2025 роках дозволяє виділити низку характерних тенденцій.

По-перше, підприємство характеризується високим рівнем кадрової стабільності серед основних виробничих професій. Рівень плинності кадрів у ключових підрозділах залишається низьким і становить у середньому 3–5% на рік, що є типовим для підприємств важкої промисловості. Основними причинами звільнень є вихід працівників на пенсію або переведення в інші підрозділи групи.

По-друге, у 2022–2025 роках суттєвий вплив на кадровий баланс мав мобілізаційний фактор. Частка мобілізованих працівників оцінюється на рівні 3–6% персоналу. При цьому такі працівники залишаються у штаті підприємства, що не впливає на показники плинності, але створює додаткове навантаження на систему заміщення та введення нових працівників у виробничий процес.

По-третє, працівники віком до 30 років характеризуються вищою мобільністю — рівень їх плинності становить 10–12%, що пов'язано з пошуком вищої оплати праці, недостатнім виробничим досвідом та міграційними процесами. Водночас у 2023–2025 роках розширення виробничих напрямів і зростання обсягів ремонтних робіт зумовили збільшення найму на 2–4% щорічно, передусім за робітничими професіями (зварники, токарі, фрезерувальники, наплавники).

У цілому в 2022–2025 роках ТОВ «...» зберігало відносно стабільну кадрову ситуацію, що характеризується низькою плинністю основних виробничих працівників, помірним рівнем найму, впливом мобілізаційних чинників та підвищеною мобільністю молодшого персоналу. Така структура та рух персоналу відповідають типовим тенденціям машинобудівної галузі й забезпечують необхідний рівень кадрової надійності.

Таким чином, аналіз вікової, освітньої структури та руху персоналу ТОВ «...» свідчить про наявність відносно стабільного кадрового ядра з високою часткою виробничих працівників та достатнім рівнем професійних компетенцій. Водночас динаміка руху персоналу, вплив мобілізаційних чинників і підвищена мобільність молодших працівників формують додаткові виклики для системи управління персоналом. За таких умов особливого значення набуває ефективність організації процесу адаптації новоприйнятих працівників, оскільки саме початковий етап входження у виробниче середовище визначає швидкість досягнення планової продуктивності, рівень утримання персоналу та загальну стабільність кадрового складу підприємства. Це поки фініш до 2.1 більше не бачу що ще писати, якось так.

2.2 Аналіз існуючої системи та управлінського процесу адаптації персоналу на підприємстві (AS IS)

На підприємстві ТОВ «...» процес адаптації нових співробітників регламентується внутрішнім документом «Процедура адаптації нових співробітників ТОВ «...» який визначає єдині стандарти, підходи, інструменти та терміни адаптації персоналу. Документ формує нормативну основу управління адаптацією як складової процесів управління персоналом і встановлює правила взаємодії між основними учасниками процесу.

Мета процедури полягає у впровадженні єдиної логіки адаптації нових працівників та забезпеченні умов для швидкого досягнення ними необхідного рівня професійної ефективності, інтеграції в корпоративну культуру підприємства і зниження ризику звільнення протягом першого року роботи. Регламент також визначає цільові показники, на підставі яких здійснюється контроль результативності адаптації та планування заходів щодо її покращення.



Рисунок 2.5 – Структурно-логічна схема існуючої системи управління процесом адаптації персоналу на підприємстві

Подана структурно-логічна схема (рис.2.5) відображає існуючу систему управління процесом адаптації персоналу на підприємстві як цілісний управлінський механізм, що функціонує під впливом зовнішнього середовища. Зовнішні чинники, зокрема стан ринку праці, вимоги законодавства, соціальний контекст та особливості роботи з ветеранами, формують загальні умови реалізації процесу адаптації та визначають його організаційні обмеження.

Система управління адаптацією персоналу структурована у вигляді двох взаємопов'язаних підсистем — «Працівник» та «Підприємство». Підсистема «Працівник» відображає процес входження нового співробітника в організацію та охоплює етапи адаптації, методи підтримки та очікувані результати, зокрема досягнення професійної готовності, соціальної інтеграції та зниження рівня стресу. Підсистема «Підприємство» характеризує управлінський аспект адаптації, включаючи визначення власника процесу, учасників, нормативного забезпечення, методів управління, а також механізмів контролю й оцінки результативності адаптаційного процесу. Взаємодія зазначених підсистем забезпечує системний характер адаптації та створює передумови для подальшого розвитку персоналу й удосконалення системи управління.

Формування ефективної системи адаптації включає комплекс заходів, що дозволяють співробітнику успішно зайняти певну посаду з мінімальними втратами, як для самого працівника, так і безпосередньо для підприємства. Ця система створюється для подолання труднощів у процесі адаптації, а також для підвищення ефективності процесу пристосування до умов діяльності. Як вважають фахівці, реалізація даної системи має дозволити [2]:

1. Підприємству:

- забезпечити підвищення ефективності роботи співробітника і прискорити процес його виходу на відповідний рівень продуктивності;
- налагодити або підтримати позитивні відносини у колективі;

- запобігти помилкам, яких можуть припуститися нові працівники, та мінімізувати пов'язані з цим втрати;
- скоротити можливі витрати досвідчених працівників, пов'язані з допомогою новим співробітникам;
- знизити рівень плинності кадрів.

2. Співробітнику:

- увійти у здорові трудові відносини;
- придбати необхідні професійні навички і знання;
- знизити рівень нервового навантаження.

Процес адаптації нових співробітників ТОВ «...» починається з моменту завершення працевлаштування та охоплює комплекс організаційних, соціальних і навчальних заходів, спрямованих на швидке входження нового працівника у посаду, інтеграцію в колектив і досягнення необхідного рівня результативності. Процес реалізується за визначеними ролями (новий співробітник, адаптер, менеджер з адаптації, керівник; для ветеранів — координатор) та поділяється на 4 основні етапи: перший робочий день, перший робочий тиждень, перший робочий місяць, подальші місяці до завершення адаптаційного періоду відповідно до категорії персоналу (робітничі/КПФС) і рівня кваліфікації. Завершенням процесу є виконання всіх обов'язкових заходів, проведення підсумкової зустрічі/оцінки та заповнення анкети зворотного зв'язку відповідно до встановлених термінів.

Входом у процес адаптації визначено завершення процедури працевлаштування, а виходом — завершення всіх обов'язкових етапів і встановленого терміну адаптації відповідно до категорії персоналу. Власником процесу визначено директора з персоналу та соціальних питань підприємства (HRD), що забезпечує загальну координацію та контроль процесу.

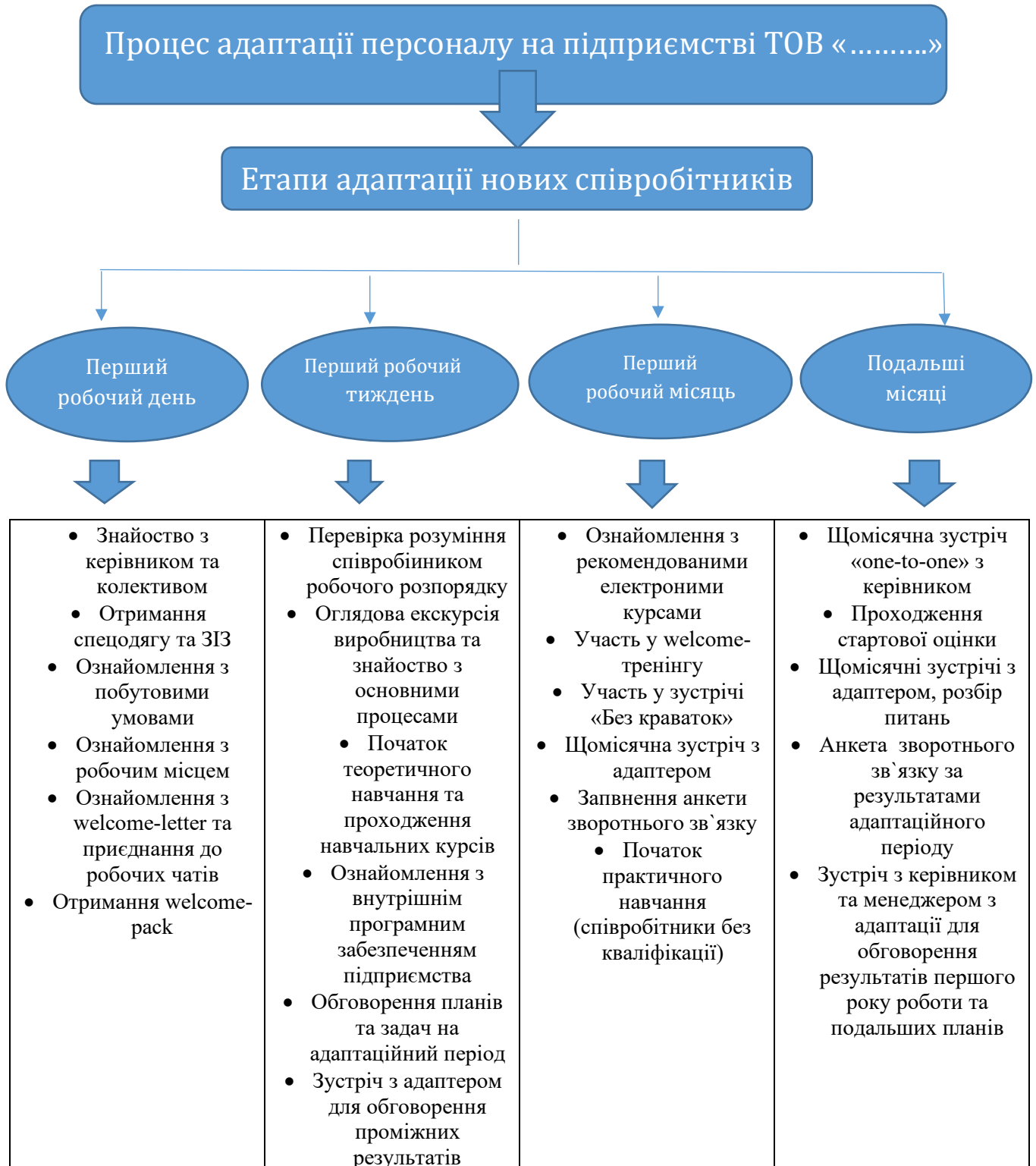


Рисунок 2.6 – Етапи процесу адаптації персоналу на ТОВ «.....»

Важливою характеристикою регламенту є поділ адаптаційних треків за категоріями персоналу та рівнем професійної підготовки, що дозволяє враховувати специфіку різних груп працівників. Зокрема, встановлено такі терміни адаптації:

- керівники, професіонали, фахівці та службовці (КПФС) — 3 місяці;
- робітничий персонал з кваліфікацією — 3 місяці;
- робітничий персонал без кваліфікації — 6 місяців;
- молоді спеціалісти — 12 місяців;
- ветерани — відповідно до термінів адаптації відповідної категорії персоналу.

Таким чином, процедура поєднує уніфікований підхід до організації процесу адаптації з елементами персоналізації, що проявляється у різній тривалості адаптаційного періоду та акцентах на навчанні й супроводі окремих груп працівників.

Процедура чітко визначає ролі основних учасників процесу адаптації, зокрема: нового співробітника, адаптера (безпосереднього керівника або призначеного працівника підрозділу), менеджера з адаптації, керівників структурних підрозділів, а також координатора роботи з ветеранами. Документ закріплює права та обов'язки кожного з учасників, що сприяє підвищенню керованості процесу та зниженню ризику розмитості відповідальності.

Окремо встановлено вимоги до адаптера, зокрема щодо знання виробничих і організаційних процесів, дотримання трудової дисципліни, наявності комунікативних навичок та лояльного ставлення до підприємства. Механізм призначення адаптера реалізується шляхом видання розпорядження по підрозділу з одночасним оформленням індивідуального плану адаптації нового співробітника.

Регламент передбачає використання комплексу організаційних, навчальних і комунікаційних інструментів адаптації, зокрема:

- welcome-letter, welcome-pack, welcome-тренінги;
- зустрічі формату «Без краваток» для робітничого персоналу;
- індивідуальні зустрічі one-to-one для КПФС;
- обов'язкові та рекомендовані навчальні курси;
- комунікаційні канали та внутрішні інформаційні ресурси підприємства.

Комунікація та супровід нового співробітника в процесі адаптації здійснюються переважно через безпосередніх керівників, адаптерів і представників служби управління персоналом, що відповідає традиційній організаційній моделі підприємства.

Процедура передбачає формування єдиної системи обліку процесу адаптації та використання відповідних статусів і ознак (зокрема «перше робоче місце», «молодий спеціаліст», «потреба в навчанні», «ветеран»). Ведення обліку покладається на менеджера з адаптації, а контроль за результатами — на HRD підприємства.

Для оцінювання ефективності системи адаптації визначено такі ключові показники:

- рівень плинності працівників зі стажем роботи до одного року (у розрізі причин і категорій персоналу);
- охоплення нових співробітників заходами адаптації (план/факт);
- рівень задоволеності процесом адаптації за шкалою 1–3.

Цільові значення показників встановлюються щоквартально керуючою функцією (ВН КК), а оцінювання ефективності процесу здійснюється щомісячно або за запитом.

Розподіл відповідальності учасників процесу адаптації нових співробітників

Для забезпечення прозорості та керованості процесу адаптації нових співробітників на Підприємстві доцільно визначити частку відповідальності ключових учасників процесу.

Розподіл сформовано на основі фактичних дій, передбачених етапами адаптації (перший день, перший тиждень, перший місяць та подальший період). Загальний розподіл відповідальності за процес адаптації представлено в табл. 2.5

Таблиця 2.5 – Розподіл навантаження між ключовими учасниками процесу адаптації персоналу, %

Учасник процесу	Частка відповідальності, %	Зміст відповідальності
Адаптер	50	Знайомство з колективом і робочим місцем, супровід у перші дні та тижні, допомога з доступами, чатами, ЗІЗ, участь у зустрічах, збір зворотного зв'язку
Керівник підрозділу	25	Визначення задач, пояснення зони відповідальності, оцінка професійної готовності, one-to-one зустрічі, підбиття підсумків адаптації
Менеджер з адаптації / HR	20	Організація Welcome-тренінгів, зустрічей «Без краваток», ведення обліку адаптації, аналітика, координація процесу
Координатор ветеранів (за потреби)	5	Супровід співробітників зі статусом «Ветеран», консультаційна та соціальна підтримка

Джерело: розроблено автором на основі даних з підприємства [11:15]

Розглянемо учасників процесу адаптації персонаду:

– Адаптер (50 %) є ключовою фігурою процесу, оскільки саме він супроводжує нового співробітника щоденно, забезпечує знайомство, навігацію та первинну соціалізацію.

– Керівник (25 %) відповідає за професійну складову адаптації та прийняття управлінських рішень щодо подальшої роботи співробітника.

– Менеджер з адаптації / HR (20 %) виконує координуючу та аналітичну функцію, але не залучений у щоденний супровід.

– Координатор ветеранів (5 %) залучається лише для окремої категорії персоналу.

Процес адаптації на Підприємстві має переважно характер знайомства та супроводу, а не повноцінної навчальної системи, що обумовлює домінуючу роль адаптера та керівника підрозділу у структурі відповідальності.



Рис. 2.7 – Розподіл навантаження між ключовими учасниками процесу адаптації персоналу, %

Такий розподіл відповідальності створює передумови для подальшого аналітичного супроводу процесу адаптації, оскільки дозволяє чітко ідентифікувати зони впливу кожного учасника та співвіднести їх із результатами адаптації, зокрема показниками залученості та рівнем задоволеності нових співробітників.

Таблиця 2.6 – Аналітика системи адаптації персоналу

№	Блок аналітики	Зміст / показники	Відповідальний	Періодичність
1	Мета аналітики	Контроль проходження етапів адаптації та оцінка ефективності інструментів знайомства і супроводу нових співробітників	HRD	Постійно
2	Єдина система обліку	Облік усіх нових співробітників у межах встановленої процедури адаптації	Менеджер з адаптації	Постійно
3	Охоплення етапів	Фіксація проходження адаптації від першого робочого дня до завершення адаптаційного періоду	Менеджер з адаптації	Постійно
4	План / факт заходів	Облік запланованих адаптаційних заходів та статусів їх виконання	Менеджер з адаптації	Щомісяця
5	Результати адаптації	Оцінка результатів проходження адаптації (успішно / з відхиленнями)	HRD	Щомісяця
6	Статус “Перше робоче місце”	Облік співробітників, для яких Підприємство є першим офіційним місцем роботи	Менеджер з адаптації	За фактом
7	Статус “Молодий спеціаліст”	Облік співробітників, які завершили навчання не пізніше ніж за 3 роки до працевлаштування	Менеджер з адаптації	За фактом
8	Потреба в навчанні	Фіксація необхідності навчання або присвоєння професії	Керівник підрозділу / HR	За потреби
9	Статус “Ветеран”	Облік співробітників зі статусом ветерана відповідно до Процедури	HR	За фактом
10	Шаблони обліку	Переліки співробітників, заходів, статусів та звітів	ВН КК	Актуалізація

11	Контроль та звітність	Перевірка коректності обліку та звітних даних	HRD	Щомісяця
12	Аналітичні звіти	Формування зведених аналітичних звітів	Менеджер з адаптації	Щомісяця / за запитом
13	Управлінські рішення	Коригування процесу адаптації на основі аналітичних даних	Керівництво	За результатами

Виходячи з вище наведеного, можна зробити наступні висновки за результатами аналітики системи адаптації, що:

- на Підприємстві впроваджено єдину систему обліку процесу адаптації;
- аналітика охоплює всі етапи адаптації — від першого робочого дня до її завершення;
- забезпечено контроль виконання адаптаційних заходів за принципом план / факт;
- визначено ключові статуси співробітників для цільового супроводу;
- сформовано механізм регулярної звітності та управлінського контролю;
- аналітичні дані використовуються для коригування процесу адаптації.

2.3 Оцінка результативності процесу адаптації персоналу та виявлення проблем

Для оцінки результативності процесу адаптації було проаналізовано показники руху персоналу на ТОВ «...» за відповідний період. Отримані результати свідчать, що навіть за відносно стабільної кадрової ситуації ефективність управління процесом адаптації персоналу має вирішальне значення для утримання новоприйнятих працівників.

Аналіз ранньої плинності персоналу у перші 90 днів після працевлаштування підтверджує критичність початкового етапу входження нових співробітників у виробниче середовище. У середньому щомісяця на

Підприємстві приймається близько 30 нових працівників, що становить приблизно 1% загальної чисельності персоналу. Водночас упродовж перших 90 діб після працевлаштування звільняється близько 18% новоприйнятих працівників.

Зазначений рівень ранньої плинності не є критичним для підприємств машинобудівної галузі, однак свідчить про наявність окремих проблемних аспектів у процесі первинної адаптації персоналу.

Аналіз кількісних показників дозволяє виокремити основні проблемні зони процесу адаптації нових співробітників на ТОВ «...», зокрема:

- складність виробничих та технологічних процесів;
- високі вимоги до професійних компетенцій новоприйнятих працівників;
- обмежений період наставництва та супроводу на початковому етапі роботи;
- нерівномірний рівень залученості керівників підрозділів до процесу адаптації.

Виявлені проблемні зони обґрунтовують доцільність подальшого аналізу та вдосконалення системи управління процесом адаптації персоналу на Підприємстві.

Для виявлення проблем адаптації персоналу на ТОВ «...» було проведено опитування новоприйнятих працівників шляхом анкетування. Дослідження проводилося протягом року серед співробітників, стаж роботи яких на підприємстві не перевищував 90 діб. Загалом у дослідженні взяли участь 50 осіб.

З метою підвищення репрезентативності результатів вибірку було розподілено відповідно до тривалості перебування працівників на підприємстві:

- до 30 діб — 18 осіб (36%);
- від 31 до 60 діб — 17 осіб (34%);
- від 61 до 90 діб — 15 осіб (30%).

Такий розподіл дозволив оцінити особливості процесу адаптації на різних етапах первинного входження працівників у виробниче середовище, а також виявити проблемні аспекти, характерні для кожного з періодів адаптації. Та

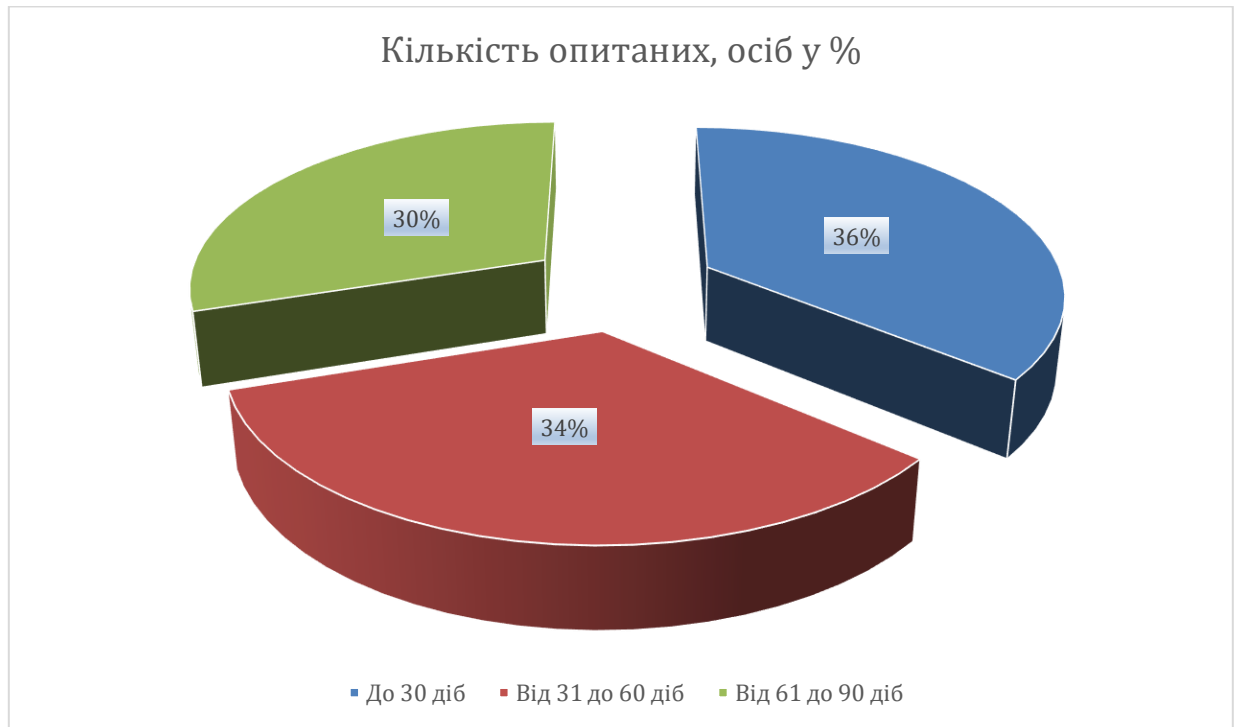


Рисунок 2.8 – Розподіл новоприйнятих працівників ТОВ «...» для опитування за тривалістю адаптації (до 90 діб)

Джерело: складено автором на основі результатів анкетування новоприйнятих працівників ТОВ «...».

Для виявлення основних труднощів, з якими стикаються новоприйняті працівники в процесі адаптації, було проведено анкетування працівників зі стажем роботи на підприємстві до 90 діб.

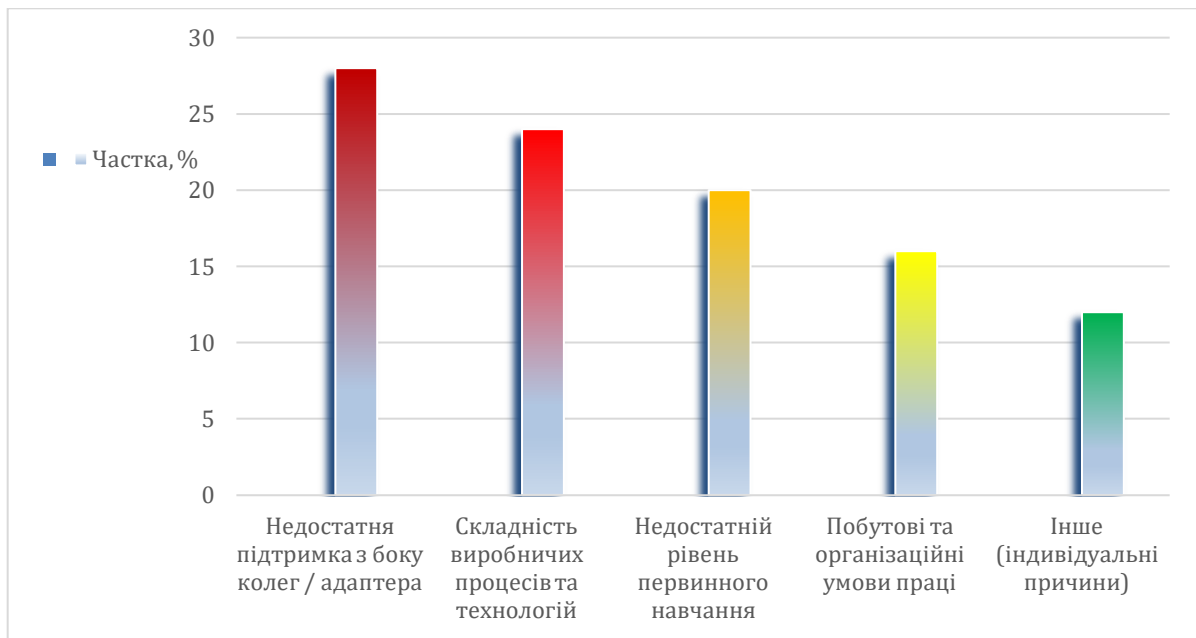


Рисунок 2.9 – Основні причини складності адаптації новоприйнятих працівників ТОВ «...»

Джерело: складено автором на основі результатів анкетування новоприйнятих працівників ТОВ «...».

Отримані результати свідчать, що найбільш значущими чинниками складності адаптації є недостатній рівень підтримки з боку колег та адаптера (28%), а також висока складність виробничих процесів і технологій (24%); первинне навчання (20%). Сукупно ці фактори формують понад половину всіх труднощів первинної адаптації новоприйнятих працівників. Менш вагомими, проте суттєвими, залишаються проблеми первинного навчання та організаційно-побутових умов праці.

Окрім кадрових наслідків, виявлені проблеми процесу адаптації мають безпосередній економічний ефект для підприємства. Рання плинність новоприйнятих працівників зумовлює додаткові витрати, пов'язані з повторним підбором персоналу, первинним навчанням, простоем робочих місць та зниженням продуктивності праці у перші місяці роботи.

Таким чином вартість одного працівника наведено у табл. 2.7 мінімальні витрати підприємства на одного новоприйнятого працівника

Таблиця 2.7 – Мінімальні витрати підприємства на одного новоприйнятого працівника

Стаття витрат	сума, грн
Пошук та кадрове оформлення	5 000,00 ₴
Медичний огляд, інструктажі, ОП	3 000,00 ₴
Навчання та наставництво	8 000,00 ₴
Заробітна плата за 1 місяць	15 000,00 ₴
ЄСВ (22%)	6 600,00 ₴
Спецодяг, ЗІЗ, інструмент	4 000,00 ₴
Робоче місце, енергія, інфраструктура	2 000,00 ₴
Разом на 1 працівника	43 100,00 ₴

З урахуванням того, що протягом року на ТОВ «...» у період до 90-днів після працевлаштування звільняється 18% новоприйнятих працівників, середньомісячний рівень ранньої плинності становить:

- кількість новоприйнятих працівників — 100 осіб (умовна база для розрахунку);
- рівень плинності протягом перших 90 днів — 18 %;
- середні витрати підприємства на одного нового працівника — 43 100 грн.

Розрахунок втрат підприємства через плинність персоналу (AS IS)

Кількість звільнених працівників:

$$N_{ASIS} = 100 \times 0,18 = 18 \text{ осіб}$$

Сумарні втрати підприємства:

$$\text{Втрати}_{ASIS} = 18 \times 43\,100 = 775\,800 \text{ грн}$$

За умови, що середні прямі витрати підприємства, пов'язані з підбором, оформленням та первинною адаптацією одного працівника, складають 43 100,00 грн, прямі фінансові втрати від ранньої плинності становлять:

$$18 \times 43\,100 = 775\,800 \text{ грн на місяць,}$$

або

$$43\,100 \times 6 \times 12 = 3\,103\,200 \text{ грн на рік.}$$

Окрім прямих витрат, підприємство несе непрямі втрати, пов'язані зі зниженням продуктивності праці, додатковим навантаженням на досвідчених працівників, повторним навчанням та порушенням ритму виробництва. За мінімальною оцінкою такі втрати становлять не менше 50 % від прямих, що збільшує загальний обсяг економічних втрат підприємства до 4,4–4,5 млн грн на рік.

Таким чином, навіть за зниження рівня ранньої плинності з 65 до 50 осіб на рік, процес адаптації новоприйнятих працівників залишається джерелом суттєвих фінансових втрат. Це свідчить про недостатню керованість початкового етапу входження персоналу у виробниче середовище та обґрунтовує доцільність розгляду процесу адаптації як окремого управлінського процесу, що потребує подальшого детального аналізу в стані AS IS.

Висновок до розділу 2

Проведений аналіз показав, що на ТОВ «...» процес адаптації новоприйнятих працівників є формалізованим, однак характеризується недостатнім рівнем керованості та системності на початковому етапі входження персоналу у виробниче середовище. Наявність значного рівня ранньої плинності кадрів у період до 90 діб після працевлаштування свідчить про обмежену ефективність існуючих інструментів адаптації.

Розрахунок прямих і непрямих фінансових втрат підтверджує, що процес адаптації має суттєвий економічний вплив на діяльність підприємства та потребує розгляду не лише як допоміжної HR-функції, а як окремого управлінського процесу. Виявлені недоліки обґрунтовують доцільність подальшого детального аналізу процесу адаптації в стані AS IS та формування пропозицій щодо його вдосконалення.

Проведений аналіз системи управління процесом адаптації персоналу на ТОВ «...» засвідчив, що адаптація новоприйнятих працівників є формалізованою та здійснюється відповідно до внутрішньої процедури, яка визначає етапність процесу, ролі учасників, інструменти супроводу та показники контролю. Водночас існуюча система характеризується недостатнім рівнем керованості на початковому етапі входження персоналу у виробниче середовище, що зумовлено високою залежністю результатів адаптації від людського фактору, значним навантаженням на адаптерів і керівників підрозділів та обмеженою координаційною роллю HR-функції. Наявність ранньої плинності кадрів у перші 90 діб після працевлаштування, а також результати анкетування новоприйнятих працівників, які вказують на недостатню підтримку, складність виробничих процесів і недостатній рівень первинного навчання, свідчать про наявність проблемних зон у процесі адаптації. Крім того, встановлено, що рання плинність персоналу формує відчутні прямі та непрямі економічні втрати для підприємства, що підтверджує необхідність розглядати адаптацію не лише як допоміжну HR-

процедуру, а як окремий управлінський процес. Таким чином, поточний стан системи адаптації (AS IS) потребує подальшого удосконалення шляхом підвищення рівня координації, стандартизації супроводу нових працівників і посилення контролю результативності, що обґрунтовує доцільність розробки відповідних заходів у наступному розділі роботи.

3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Обґрунтування напрямів удосконалення системи управління адаптацією персоналу

Сучасні умови функціонування промислових підприємств характеризуються високою динамічністю виробничих процесів, кадровим дефіцитом та зростанням вимог до швидкості залучення й утримання персоналу. За таких умов ефективність системи адаптації нових працівників набуває ключового значення, оскільки саме перші тижні та місяці роботи визначають рівень залученості, продуктивності та рішення працівника щодо подальшого перебування на підприємстві.

Результати аналізу існуючої системи управління адаптацією персоналу (AS IS), проведеного у попередньому розділі, свідчать про наявність низки системних проблем, які знижують результативність адаптаційних заходів та негативно впливають на рівень ранньої плинності персоналу.

Аналіз проблем існуючого стану системи управління адаптацією (AS IS) Незважаючи на наявність базового регламенту, поточна модель управління адаптацією персоналу на підприємстві має низку критичних недоліків:

1. Надмірна залежність від людського фактору (суб'єктивізм). Якість адаптації значною мірою залежить від особистої залученості наставника та керівника підрозділу. В умовах високої виробничої завантаженості адаптери часто приділяють новим працівникам увагу за залишковим принципом, що формує у новачка відчуття недостатньої підтримки та знижує рівень його залученості.

2. Інформаційний хаос та розриви в комунікаціях. У перші дні роботи новий працівник отримує значний обсяг неструктурованої

інформації. Відсутність єдиного централізованого джерела відповідей на типові запитання призводить до помилок, перевантаження колег запитами та затягування терміну виходу на цільову продуктивність.

3. Фрагментарність контролю процесу адаптації. HR-служба не має інструментів для оперативного моніторингу проходження етапів адаптації в режимі реального часу. Інформація про виконання адаптаційних заходів, як правило, стає доступною лише наприкінці випробувального терміну, коли можливості своєчасного коригування ситуації вже обмежені.

4. Відсутність регулярного оперативного зворотного зв'язку. Традиційні методи збору зворотного зв'язку (анкетування) застосовуються епізодично та часто мають формальний характер. Це унеможлиблює своєчасне виявлення соціально-психологічних, організаційних або побутових чинників, які є основними причинами раннього звільнення працівників.

5. Висока вартість адміністрування процесу адаптації. Значний обсяг паперового документообігу та ручне нагадування учасникам процесу про виконання адаптаційних завдань призводять до перевантаження HR-відділу рутинними операціями, що зменшує можливості для стратегічної роботи з персоналом.

Для наочного відображення необхідності трансформації системи управління адаптацією персоналу в таблиці 3.1 наведено порівняльну характеристику поточної моделі (AS IS) та цільової моделі (TO BE) із використанням цифрових інструментів на основі штучного інтелекту.

Загальний розподіл відповідальності за процес адаптації персоналу в цільовій моделі (TO BE) наведено в рисунку 3.2

Таблиця 3.1 – Порівняльна характеристика моделей управління адаптацією персоналу

Параметр порівняння	Модель AS IS (поточна)	Модель TO BE (цільова з використанням AI)
Доступ до інформації	Залежить від доступності наставника	Цілодобовий доступ через AI-чат-бот
Зворотний зв'язок	Епізодичний (анкети в середині та наприкінці адаптації)	Регулярний (пульс-опитування в AI-системі)
Контроль виконання етапів	Ручний, паперовий, часто формальний	Автоматизований (нагадування та фіксація статусів)
Аналітика	Фрагментарна, формується вручну	Динамічний дашборд у режимі реального часу
Роль HR-менеджера	Адміністратор та контролер документації	Аналітик і стратегічний куратор процесу

Таким чином, результати аналізу підтверджують доцільність переходу від фрагментарної та персоналозалежної моделі адаптації до системного, цифровізованого підходу. Одним із ключових напрямків удосконалення системи управління адаптацією персоналу є впровадження AI-чат-бота як цифрового координатора процесу, що дозволяє інтегрувати всіх учасників адаптації в єдиний електронний контур, забезпечити безперервний супровід нових працівників та підвищити керованість адаптаційних процесів.

З метою деталізації цільової моделі управління процесом адаптації персоналу (TO BE) та конкретизації ролей учасників процесу було здійснено розподіл відповідальності між ключовими суб'єктами адаптації з урахуванням впровадження AI-чат-бота. Такий підхід дозволяє визначити функціональне навантаження кожного учасника процесу, уникнути дублювання обов'язків і підвищити керованість адаптаційних заходів.

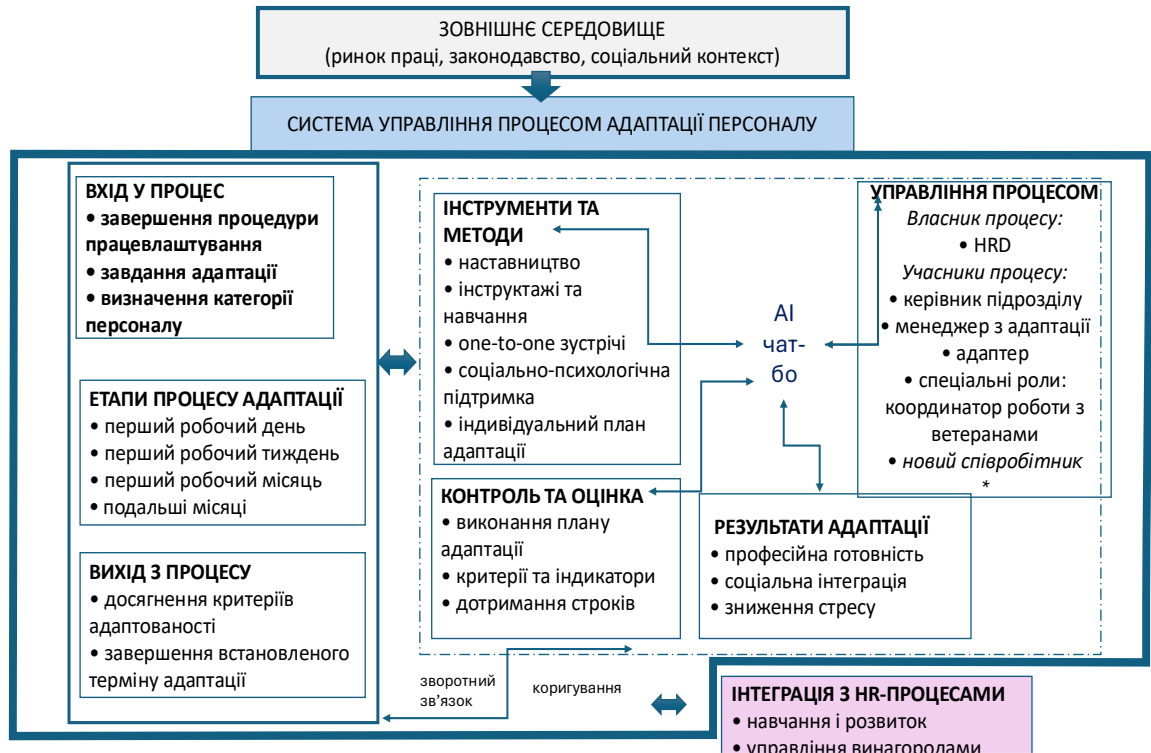


Рисунок 3.1 – Структурно-логічна схема системи управління процесом адаптації персоналу (TO BE)

У цільовій моделі системі управління процесом адаптації персоналу (рис. 3.1) AI-чат-бот інтегрований у систему як цифровий координатор та єдина точка інформаційної взаємодії між новим співробітником, адаптером, керівником підрозділу та HR-службою. На відміну від традиційної моделі, де передача інформації та контроль виконання адаптаційних заходів здійснюються переважно в ручному режимі, AI-чат-бот забезпечує централізований та безперервний супровід процесу адаптації.

Функціонально AI-чат-бот розміщений між блоками «Інструменти та методи», «Контроль та оцінка» та «Управління процесом», що дозволяє йому виконувати роль зв'язувальної ланки між операційними діями та управлінськими рішеннями. Через чат-бот здійснюється надання структурованої інформації,

навігація нових працівників по етапах адаптації, автоматичні нагадування про заплановані заходи, а також фіксація статусів їх виконання.

Частина функцій, які в існуючій моделі виконуються адаптером та HR-службою в ручному режимі, у цільовій моделі передається AI-чат-боту. До таких функцій належать відповіді на типові запитання новоприйнятих працівників, супровід індивідуального плану адаптації, збір первинного зворотного зв'язку у форматі пульс-опитувань, а також формування даних для оперативної аналітики. Це дозволяє зменшити операційне навантаження на ключових учасників процесу та знизити залежність якості адаптації від людського фактору.

Водночас AI-чат-бот не замінює управлінські та наставницькі функції, а виступає інструментом підтримки прийняття рішень. Оцінка професійної готовності працівника, проведення one-to-one зустрічей та прийняття кадрових рішень залишаються у зоні відповідальності керівника підрозділу та HR-служби. Таким чином, у цільовій моделі управління процесом адаптації персоналу формується збалансований розподіл відповідальності між ключовими учасниками процесу з урахуванням впровадження AI-чат-бота як цифрового інструменту підтримки. Запропонована модель забезпечує поєднання управлінських, наставницьких та цифрових функцій, що дозволяє зменшити залежність процесу адаптації від людського фактору та підвищити його керованість.

Для наочного відображення перерозподілу функціонального навантаження між учасниками процесу адаптації персоналу у цільовій моделі (TO BE) на рис. 3.2 представлено відсотковий розподіл відповідальності.

Таблиця 3.2 – Відсотковий розподіл відповідальності.

Учасник процесу	Частка відповідальності, %	Зміст відповідальності
AI-чат-бот адаптації	25	Надання структурованої інформації 24/7, відповіді на типові запитання, чек-листи адаптації, нагадування про заходи, фіксація статусів, пульс-опитування
Адаптер	30	Знайомство з колективом, робочим місцем, практичний супровід, допомога у нестандартних питаннях, участь у зустрічах
Керівник підрозділу	25	Постановка завдань, оцінка професійної готовності, one-to-one зустрічі, управлінські рішення
Менеджер з адаптації / HR	15	Організація Welcome-заходів, координація процесу, аналітика, робота з ризиками
Координатор ветеранів (за потреби)	5	Соціальна та консультаційна підтримка окремих категорій
Разом	100	

Впровадження AI-чат-бота в процес адаптації персоналу призводить до перерозподілу відповідальності між учасниками процесу. Частина функцій, що раніше виконувалися адаптером та HR-службою в ручному режимі (надання типових консультацій, навігація, контроль виконання заходів, збір первинного зворотного зв'язку), передається AI-чат-боту. Це дозволяє зменшити частку операційної відповідальності адаптера з 45 % до 30 %, а менеджера з адаптації — з 20 % до 15 %, при збереженні ключової ролі керівника підрозділу у прийнятті управлінських рішень. Таким чином, AI-чат-бот виступає не заміною людських ролей, а цифровим інструментом зниження навантаження та підвищення керованості процесу адаптації.

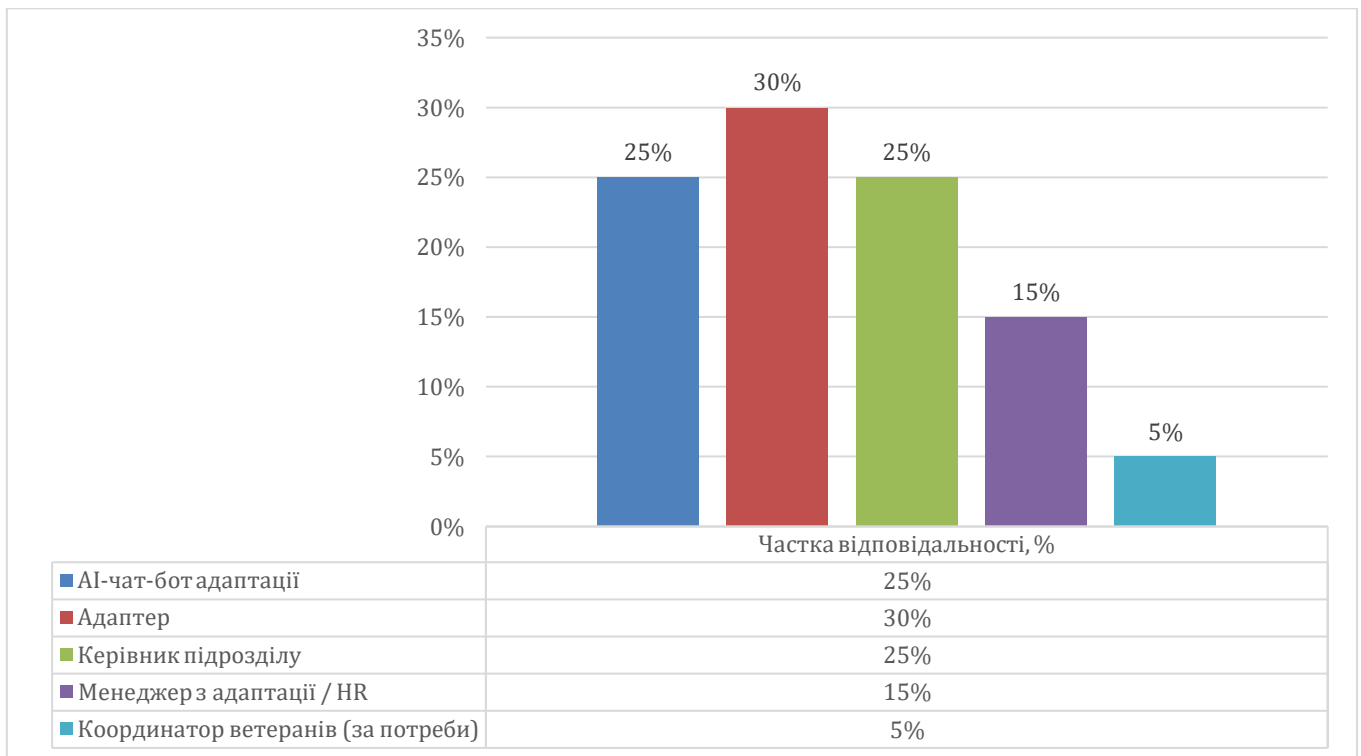


Рисунок 3.2 – Розподіл відповідальності між учасниками процесу адаптації персоналу в цільовій діаграмі (TO BE), %

Як видно з рисунка 3.2, у цільовій моделі управління процесом адаптації персоналу частина операційної відповідальності передається AI-чат-боту (25 %), що дозволяє зменшити навантаження на адаптера та HR-службу. При цьому роль керівника підрозділу залишається стабільною, оскільки управлінські рішення та оцінка професійної готовності працівника не автоматизуються. Такий перерозподіл відповідальності підвищує керованість процесу адаптації та знижує залежність від людського фактору. Відповідно до результатів анкетування новоприйнятих працівників (рис. 2.4), основними причинами складності адаптації є недостатній рівень підтримки з боку колег та адаптера (28 %), висока складність виробничих процесів і технологій (24 %), а також недостатнє первинне навчання (20 %). Сукупно зазначені чинники становлять понад 70 % причин дезадаптації та безпосередньо пов'язані з якістю інформаційного та організаційного супроводу працівників.

Впровадження AI-чат-бота дозволяє частково або повністю вплинути на зазначені чинники за рахунок забезпечення постійної підтримки, структурованого навчального контенту та оперативних консультацій. З урахуванням того, що AI-чат-бот бере на себе близько 25 % функціонального навантаження у процесі адаптації, прогнозоване зниження рівня плинності персоналу протягом перших 90 діб може становити близько 4 відсоткових пунктів, тобто з 18 % до приблизно 14 %.

Таким чином, ключовим KPI впровадження цільової моделі адаптації персоналу є рівень плинності новоприйнятих працівників протягом перших 90 діб, зниження якого свідчить про підвищення ефективності системи адаптації та зменшення втрат підприємства.

3.2 Оцінка ефективності запропонованих заходів удосконалення системи управління процесом адаптації персоналу

Для оцінки економічної ефективності впровадження цільової моделі управління процесом адаптації персоналу використано фактичні дані підприємства, наведені у розділі 2.2, а також результати анкетування новоприйнятих працівників.

Як базу для розрахунків прийнято умовну кількість 100 новоприйнятих працівників, що дозволяє унаочнити економічний ефект та забезпечити коректне порівняння показників до (AS IS) та після (TO BE) впровадження AI-чат-бота. Отримані результати можуть бути масштабовані відповідно до фактичної кількості прийнятого персоналу протягом року.

Вихідні показники для існуючої моделі управління адаптацією персоналу (AS IS):

- кількість новоприйнятих працівників — 100 осіб;
- рівень плинності персоналу протягом перших 90 діб — 18 %;

- середні витрати підприємства на одного нового працівника — 43 100 грн.

Розрахунок втрат підприємства через плинність персоналу (AS IS)

Кількість працівників, які звільняються протягом перших 90 діб, визначається за формулою:

$$NAS\ IS=100\times 0,18=18\ \text{осіб}$$

Сумарні втрати підприємства, пов'язані з ранньою плинністю персоналу, становлять:

$$\text{Втрати AS IS}=18\times 43\,100=775\,800\ \text{грн}$$

Прогнозні показники після впровадження AI-чат-бота (TO BE)

Впровадження AI-чат-бота як цифрового інструменту підтримки процесу адаптації персоналу дозволяє зменшити вплив ключових причин дезадаптації, зокрема недостатньої підтримки з боку колег і наставників, інформаційного перевантаження та неструктурованого первинного навчання.

З урахуванням того, що AI-чат-бот бере на себе близько 20 % функціонального навантаження у процесі адаптації, прогнозований рівень плинності персоналу протягом перших 90 діб знижується з 18 % до 14 %.

Кількість звільнених працівників у цільовій моделі становить:

$$N\ TO\ BE=100\times 0,14=14\ \text{осіб}$$

Сумарні втрати підприємства після впровадження AI-чат-бота:

$$\text{Втрати TO BE}=14\times 43\,100=603\,400\ \text{грн}$$

Розрахунок річного економічного ефекту

За даними підприємства, протягом року на підприємство приймається близько 400 новоприйнятих працівників. За умов існуючої моделі управління адаптацією персоналу (AS IS) рівень плинності протягом перших 90 діб становить 18 %, що відповідає 72 звільненим працівникам на рік.

Річні втрати підприємства, пов'язані з ранньою плинністю персоналу, становлять:

У разі впровадження цільової моделі управління процесом адаптації персоналу (TO BE) з використанням AI-чат-бота прогнозований рівень плинності протягом перших 90 діб знижується до 14 %, що відповідає 56 звільненим працівникам на рік.

Річні втрати підприємства після впровадження AI-чат-бота становитимуть:

$$\text{Втрати TO BE рік} = 56 \times 43100 = 2413600 \text{ грн}$$

Таким чином, річний економічний ефект від впровадження AI-чат-бота у систему управління процесом адаптації персоналу становить:

$$E_{\text{річний}} = 3\,103\,200 - 2\,413\,600 = 689\,600 \text{ грн}$$

Отриманий результат підтверджує, що впровадження запропонованих заходів удосконалення системи управління процесом адаптації персоналу є економічно доцільним та забезпечує суттєве зниження фінансових втрат підприємства, пов'язаних із ранньою плинністю персоналу. Порівняння витрат підприємства на адаптацію персоналу до та після впровадження AI-чат-бота (AS IS / TO BE) (рис.3.3).

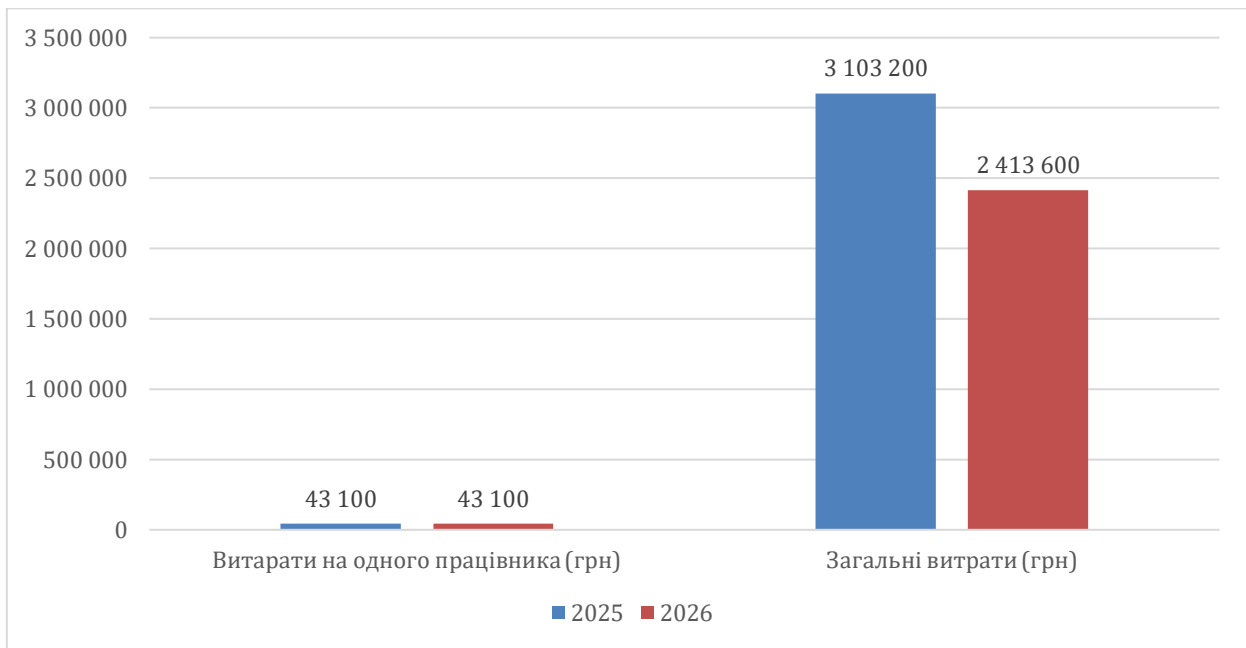


Рисунок 3.3 – Порівняння витрат підприємства на адаптацію персоналу до та після впровадження AI-чат-бота (AS IS / TO BE), грн

Соціальний ефект часто є складнішим для вимірювання, ніж економічний, але він має вирішальне значення для довгострокової стабільності підприємства. Якщо економічний ефект – це про гроші, то соціальний – це про якість життя людини в організації.

Соціальний ефект проявляється через трансформацію внутрішнього середовища підприємства та підвищення добробуту працівників. Його доцільно розділити на три рівні:

1. Особистісний рівень (рівень працівника)

- Мінімізація «шоку від реальності»: Зниження рівня психологічного дистресу та тривожності, що виникають при входженні в нове середовище.
- Підвищення задоволеності працею: Формування відчуття впевненості у власних силах та професійної затребуваності.
- Прискорення професійної самореалізації: Працівник швидше опановує нові навички, що створює фундамент для подальшого кар'єрного зростання.

- Покращення ментального здоров'я: Відчуття підтримки з боку «бадді» чи наставника запобігає емоційному вигоранню на старті кар'єри.

2. Груповий рівень (рівень колективу)

- Оптимізація морально-психологічного клімату: Чітка система адаптації зменшує кількість міжособистісних конфліктів, спричинених нерозподіленими обов'язками чи браком інформації.

- Зміцнення командної єдності: Інструменти соціалізації (Welcome-lunch, командні тренінги) сприяють швидкій інтеграції новачка у неформальні структури колективу.

3. Організаційно-суспільний рівень

- Зростання лояльності та прихильності: Формування стабільного кадрового ядра, що поділяє місію та візію підприємства.

- Зміцнення HR-бренду: Задоволені працівники стають «амбасадорами» компанії на ринку праці, що покращує репутацію підприємства у суспільстві.

- Зниження соціальної напруги: Стабільна зайнятість та відсутність частих звільнень сприяють соціальній стабільності в регіоні присутності підприємства.

Висновки до розділу 3

Обґрунтовано напрями удосконалення системи управління процесом адаптації персоналу на ТОВ «...» на основі виявлених проблем існуючої моделі (AS IS).

Доведено, що ключовими обмеженнями поточної системи є надмірна залежність від людського фактору, інформаційна фрагментарність, обмежені можливості оперативного контролю та високі витрати на адміністрування процесу адаптації. Запропоновано цільову модель управління процесом адаптації персоналу (TO BE), побудовану на використанні AI-чат-бота як цифрового координатора, що забезпечує централізований інформаційний супровід, автоматизацію контролю етапів адаптації та регулярний зворотний зв'язок.

Визначено перерозподіл відповідальності між учасниками процесу, в межах якого AI-чат-бот бере на себе частину операційного навантаження, не замінюючи управлінські та наставницькі функції.

Проведені розрахунки економічної ефективності підтвердили доцільність впровадження запропонованої моделі, оскільки зниження рівня ранньої плинності персоналу з 18 % до 14 % забезпечує скорочення прямих фінансових втрат підприємства та формує позитивний економічний ефект. Таким чином, запропоновані напрями удосконалення дозволяють підвищити керованість процесу адаптації персоналу, знизити кадрові та фінансові ризики і створити передумови для стабілізації персоналу на підприємстві.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено систему управління процесом адаптації персоналу на промисловому підприємстві та визначено ключові проблеми, що зумовлюють складність входження новоприйнятих працівників у виробниче середовище та високий рівень ранньої плинності персоналу.

Дослідження теоретичних основ дозволило встановити, що адаптація персоналу є складним, багатоаспектним процесом узгодження індивідуальних характеристик працівника з вимогами організаційного середовища.

Аналіз наукових поглядів дозволив систематизувати підходи за чотирма ключовими векторами, кожен з яких має свій об'єкт впливу: професійний підхід, який орієнтований на опанування технологічних регламентів та стандартів якості); організаційний підхід, який спрямований на засвоєння ієрархічної структури та внутрішніх правил гри, соціально-психологічний підхід, який фокусується на інтеграції в колектив та прийнятті корпоративних цінностей, економічний підхід, який розглядає адаптацію як інвестиційний проект, де ефективність вимірюється через прискорення виходу на норму виробітку та зниження витрат на плинність.

Встановлено, що для успішної реалізації адаптаційного процесу необхідне використання розгалуженої сукупності інструментів, що класифікуються за різним змістом впливу. Виявлено, що ефективність цих інструментів залежить від балансу між об'єктивними факторами (економія витрат) та суб'єктивними факторами (задоволеність працівника), що у сукупності забезпечує стабільність кадрового складу підприємства.

За результатами аналізу існуючої моделі адаптації (AS IS) встановлено, що процес адаптації має переважно ручний характер і критично залежить від людського фактору. Основне навантаження з організації, інформаційного супроводу, пояснення виробничих процесів, контролю та зворотного зв'язку покладається на менторів (адаптерів), керівників підрозділів та HR-службу.

Сукупна частка відповідальності цих учасників у процесі адаптації перевищує 60 %, що в умовах високої виробничої завантаженості призводить до їх системного перевантаження та зниження якості адаптаційного супроводу.

Результати анкетування новоприйнятих працівників підтвердили зазначену проблему. Встановлено, що основними причинами складності адаптації є недостатній рівень підтримки з боку колег та адаптера (28 %), висока складність виробничих процесів і технологій (24 %), а також недостатнє первинне навчання (20 %). Сукупно ці чинники формують понад 70 % причин дезадаптації, що безпосередньо свідчить про перевантаження менторів, керівників і HR рутинною передачею інформації та відсутність системного інструменту підтримки нових працівників.

У ході роботи також встановлено, що наслідком неефективної системи адаптації є підвищений рівень ранньої плинності персоналу. Фактичний рівень плинності новоприйнятих працівників протягом перших 90 діб становить 18 %, що призводить до значних фінансових втрат підприємства, пов'язаних із повторним підбором, навчанням та супроводом персоналу.

З метою усунення виявлених проблем у роботі запропоновано цільову модель управління процесом адаптації персоналу (TO BE), що передбачає впровадження AI-чат-бота як цифрового інструменту підтримки та координації адаптації. Запропоноване рішення спрямоване на передачу близько 20 % операційних та інформаційних функцій цифровому інструменту, що дозволяє суттєво розвантажити менторів, керівників підрозділів та HR-службу, забезпечити своєчасну реакцію на проблеми адаптації та стандартизувати процес передачі інформації.

Оцінка ефективності запропонованої моделі показала, що за рахунок впливу AI-чат-бота на ключові причини дезадаптації прогнозується зниження рівня плинності персоналу протягом перших 90 діб з 18 % до приблизно 14 %. За умови середніх витрат підприємства на одного нового працівника у розмірі 43

100 грн, це забезпечує економічний ефект у розмірі близько 172 400 грн на кожні 100 новоприйнятих працівників.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що ключовою проблемою існуючої системи адаптації є перевантаження менторів, керівників та HR рутинними функціями і неефективною передачею інформації, що безпосередньо впливає на плинність персоналу та фінансові втрати підприємства. Запропоноване удосконалення системи управління адаптацією шляхом впровадження AI-чат-бота є обґрунтованим, практично доцільним та економічно ефективним рішенням, спрямованим на підвищення керованості процесу адаптації, зниження навантаження на ключових учасників та забезпечення стабільності кадрового потенціалу підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Armstrong M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. — London : Kogan Page, 2020.
2. Ulrich D., Brockbank W. *HR from the Outside In*. — New York : McGraw-Hill, 2020.
3. Becker B. E., Huselid M. A. *Strategic Human Resource Management*. — Harvard Business School Press, 2021.
4. Allen D. G. *Employee Turnover and Retention*. — Oxford University Press, 2020.
5. Hom P. W., Lee T. W. *Employee Turnover and Retention: Why Employees Stay or Leave*. — Routledge, 2020.
6. Saks A. M., Gruman J. A. Organizational socialization and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 2021.
7. Bauer T. N. *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. — SHRM Foundation, 2019.
8. Klein H. J., Polin B. Are organizations on board with best practices in onboarding? *Personnel Psychology*, 2019.
9. Deloitte. *Global Human Capital Trends*. — Deloitte Insights, 2023.
10. McKinsey & Company. *The Future of Work*. — McKinsey Global Institute, 2022.
11. World Economic Forum. *The Future of Jobs Report*. — Geneva, 2023.
12. World Economic Forum. *HR 4.0: Shaping People Strategies*. — Geneva, 2020.
13. Gartner. *Digital HR Transformation Trends*. — Gartner Research, 2022.
14. Marr B. *Artificial Intelligence in Practice*. — Wiley, 2019.
15. Kavanagh M. J., Johnson R. D. *Human Resource Information Systems*. — Sage Publications, 2021.
16. Bassi L., McMurrer D. *HR Analytics Handbook*. — McGraw-Hill, 2018.

- 17.OECD. *Artificial Intelligence and the Future of Skills*. — Paris, 2021.
- 18.International Labour Organization. *Digitalization and the Future of Work*. — ILO, 2021.
- 19.Harvard Business Review. How AI is changing HR. — HBR, 2022.
- 20.PwC. *Workforce of the Future*. — PwC Global, 2022.
- 21.Accenture. *HR Digital Transformation Survey*. — Accenture Research, 2021.
- 22.SHRM. *AI in Talent Management*. — Society for Human Resource Management, 2022.
- 23.LinkedIn. *Global Talent Trends*. — LinkedIn Economic Graph, 2023.
- 24.IBM Institute for Business Value. *AI in Human Capital Management*. — IBM, 2021.
- 25.Microsoft. *Work Trend Index*. — Microsoft, 2022.
- 26.Coursera. *Global Skills Report*. — Coursera Inc., 2023.
- 27.ISO 30414:2018. *Human Resource Management — Human Capital Reporting*.
- 28.ISO 30405:2016. *Human Resource Management — Recruitment*.
- 29.Кодекс законів про працю України : чинне законодавство.
- 30.Закон України «Про охорону праці».
- 31.Закон України «Про зайнятість населення».
- 32.Metinvest Holding. *Code of Ethics*. — Metinvest Group, чинна редакція.
- 33.Metinvest Holding. *HR Policy and People Management Standards*. — Metinvest Group.
- 34.Metinvest Holding. *Employee Adaptation and Onboarding Standard*. — внутрішній документ.
- 35.Metinvest Holding. *Mentorship and Knowledge Transfer Policy*. — внутрішній документ.
- 36.Metinvest Holding. *Sustainable Development Report*. — 2022.
- 37.Внутрішні регламенти HR-процесів ТОВ «.....».

38. Матеріали анкетування новоприйнятих працівників ТОВ «...», 2024 р.
39. Аналітичні матеріали HR-служби ТОВ «...» щодо плинності персоналу.
40. Офіційний сайт Групи

ДОДАТОК А

Орієнтовний розрахунок витрат на впровадження AI-чат-бота в систему управління процесом адаптації персоналу

Одноразові витрати на впровадження AI-чат-бота

Стаття витрат	Зміст витрат	Орієнтовна вартість, грн
Розробка та налаштування AI-чат-бота	Формування логіки роботи, сценаріїв діалогів, базових алгоритмів	120 000
Наповнення інформаційним контентом	Створення бази відповідей, чек-листів адаптації, навчальних матеріалів	60 000
Інтеграція з HR-процесами	Налаштування взаємодії з системою адаптації персоналу та аналітики	40 000
Навчання користувачів	Інструктаж HR-менеджерів, адаптерів і керівників підрозділів	20 000
Разом одноразові витрати		240 000

Поточні витрати на підтримку AI-чат-бота

Стаття витрат	Періодичність	Вартість, грн/рік
Технічна підтримка та оновлення	Щорічно	60 000
Актуалізація контенту	Щорічно	30 000
Адміністрування системи	Щорічно	20 000
Разом поточні витрати		110 000

Загальні витрати на впровадження AI-чат-бота (перший рік)

Вид витрат	Сума, грн
Одноразові витрати	240 000
Поточні витрати	110 000
Загальні витрати першого року	350 000

Наведені витрати є орієнтовними та відображають мінімально необхідну конфігурацію AI-чат-бота як внутрішнього цифрового інструменту підтримки процесу адаптації персоналу без урахування масштабних корпоративних інтеграцій.

ДОДАТОК Б

Ризики впровадження AI чат-бота.

Під час впровадження AI-чат-бота можливими є організаційні та поведінкові ризики, зокрема низька готовність персоналу до використання цифрових інструментів, опір змінам з боку окремих керівників, а також ризик застарівання інформаційного наповнення. Для мінімізації зазначених ризиків доцільно передбачити поетапне впровадження чат-бота, відповідальність HR-служби за актуалізацію контенту та комбінування цифрового супроводу з живими one-to-one зустрічами.

Сертифікати участі здобувача у наукових та науково-практичних
заходах



СЕРТИФІКАТ УЧАСНИКА

підтверджує, що

Євген Андреев

студент групи 073-24-1м

прийняв участь у семінарі
«Академічна доброчесність у науковій діяльності молодих дослідників»,
який відбувся 20 січня 2025 року
(тривалість 2 години)

Проректор з науково-дослідної роботи
Голова Ради молодих вчених





Володимир Кухар
Марина Держевецька



START IN SCIENCE
CONFERENCE



СЕРТИФІКАТ

підтверджує, що

Андреев Євген Сергійович

взяв участь у роботі Студентської науково-технічної конференції «Start in Science»

Голова організаційного комітету,
Проректор з науково-дослідної роботи, д.т.н., професор





Володимир КУХАР

Голова секції цифрових технологій та проектно-аналітичних рішень,
к.е.н., доцент





Ірина СМІРНОВА

12 грудня 2025 року
м. Запоріжжя, Україна