

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Конотопський інститут Сумського державного університету**  
**Кафедра технологій і управління**  
**Секція менеджменту і підприємництва**

## **ДИПЛОМНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

**Управління процесом професійної адаптації нових співробітників**  
**(на прикладі АТ "Науково-дослідний інститут електромеханічних**  
**приладів")**

Студента 4-го курсу гр. Мз-71к  
Напрямок підготовки 073 „МЕНЕДЖМЕНТ”

---

**Мовчаненко Надія Андріївна**

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

**Науковий керівник:**

**к.е.н., Зубко К.Ю.**

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище,  
ініціали керівника)

**Завідувач секції:**

**к.е.н., доц. Власенко Д.О.**

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище,  
ініціали)

**Конотоп 2021**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ АДАПТАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ .....</b>	<b>6</b>
1.1 Поняття і складові процесу адаптації на підприємстві .....	6
1.2 Методи адаптації співробітників.....	10
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ (НА ПРИКЛАДІ АТ "НДІ ЕМП").....</b>	<b>14</b>
2.1 Загальна характеристика акціонерного товариства "Науково-дослідний інститут електромеханічних приладів" .....	14
2.2 Аналіз системи управління персоналом АТ "НДІ ЕМП" .....	15
2.3 Результати дослідження адаптації співробітників в АТ "НДІ ЕМП".....	21
<b>РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ НОВИХ СПІВРОБІТНИКІВ АТ "НДІ ЕМП" ..</b>	<b>29</b>
3.1 Рекомендації щодо формування стратегії управління знаннями.....	29
3.2 Рекомендації щодо вибору пріоритетного підходу розвитку працівників АТ "НДІ ЕМП" .....	34
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>38</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>40</b>

## РЕФЕРАТ

*Структура та обсяг дипломної роботи.* Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 42 с., 8 таблиць, 3 рисунки, список використаної літератури із 26 джерел.

*Мета роботи.* Метою роботи є розробка пропозиції з управління процесом професійної та психологічної адаптації нових співробітників АТ "НДІ ЕМП".

*Задачі дослідження:*

- визначити методи адаптації співробітників;
- виявити підходи до управління адаптацією співробітників в організації;
- дослідити адаптацію співробітників в АТ "НДІ ЕМП";
- запропонувати рекомендації щодо формування стратегії управління знаннями в АТ "НДІ ЕМП";
- розробити рекомендації щодо вибору пріоритетного підходу первинного розвитку нових працівників АТ "НДІ ЕМП".

*Об'єкт дослідження* - нові співробітники організації.

*Предмет дослідження* - професійна і психологічна адаптація нових співробітників промислового підприємства.

Методологічною основою дослідження є загальнонаукові принципи пізнання, методи аналізу і синтезу, індукція, дедукції, порівняння, кореляційного аналізу.

Джерелами інформації були: наукові розробки, положення і висновки вітчизняних і зарубіжних вчених в області управління і адаптації персоналу, Інтернет ресурси.

Ключові слова: ОРГАНІЗАЦІЯ, НОВИЙ СПІВРОБІТНИК, АДАПТАЦІЯ, НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ, ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ, КВАЛІФІКОВАНІ КАДРИ.

## ВСТУП

В сьогоденних умовах економічного спаду ринку підвищеної уваги вимагає персонал організації, оскільки неефективне використання кадрового потенціалу може вплинути на результативність вжитих спроб пережити складний для підприємства час. Такий перебіг реалізації соціально-економічних перетворень, безпосередньо пов'язаний з рівнем професіоналізму кадрів, вимагає змін у підходах до формування кадрової політики. Низька причин, такі як розширення бізнесу, поява нових технологій, плинність кадрів змушують підприємства до постійного найму персоналу.

Поява нових співробітників призводить до зниження результатів діяльності організації, оскільки вони не володіють необхідними знаннями щодо специфіки роботи в конкретній організації, відчувають психологічний дискомфорт в період пристосування до нового робочого місця та колективу. Наслідком даної ситуації може стати як низька ефективність роботи нових співробітників, уповільнення процесу входження людини в процес праці, так і звільнення. Тому процес професійної та психологічної адаптації персоналу являє собою стратегічно важливий компонент управління людськими ресурсами.

Впровадження первинної адаптації призводить до підвищення ефективності роботи нових співробітників, збереженню кваліфікованих кадрів, підвищення їх лояльності і задоволеності працею, зниження: плинності персоналу, матеріальних витрат на підбір і навчання нових співробітників. Для цього необхідно, по-перше, побудувати політику роботи з кадрами, тобто спосіб виконання основних функцій управління, здійснення яких безпосередньо впливає на ефективність організації; а по-друге, забезпечити обмін знань між співробітниками як основу їх професійного розвитку. Якщо управління персоналом вибудовується як система, то кожний конкретний напрямок діяльності в цій сфері мав би підпорядковуватися спільної мети - забезпечення динамічного розвитку і ефективної роботи всієї організації.

Метою роботи є розробка пропозиції з управління процесом професійної та психологічної адаптації нових співробітників АТ "НДІ ЕМП".

Для досягнення мети визначено такі завдання:

- визначити методи адаптації співробітників;
- виявити підходи до управління адаптацією співробітників в організації;
- дослідити адаптацію співробітників в АТ "НДІ ЕМП";
- запропонувати рекомендації щодо формування стратегії управління знаннями в АТ "НДІ ЕМП";
- розробити рекомендації щодо вибору пріоритетного підходу первинного розвитку нових працівників АТ "НДІ ЕМП".

Об'єктом дослідження - нові співробітники організації.

Предмет дослідження - професійна і психологічна адаптація нових співробітників промислового підприємства.

Проблема адаптації персоналу на підприємствах і її вплив на ефективність роботи всього персоналу в різних аспектах розглядалася в наукових публікаціях: Балабанової Л. В., Гетьман О.О., Сардак О.В., Крушельницької О.В., Мельничук Д.П та інших авторів [1-4].

У першому розділі уточнені поняття професійної адаптації; визначені види та етапи адаптації співробітників; виявлені підходи до управління адаптацією співробітників в організації.

У другому розділі представлена загальна характеристика АТ "НДІ ЕМП"; проаналізована система управління персоналом; вивчена адаптація співробітників організації

У третьому розділі запропоновані рекомендації щодо формування стратегії управління знаннями в АТ "НДІ ЕМП"; розроблені рекомендації щодо вибору пріоритетного підходу первинного розвитку нових працівників.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ АДАПТАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

### 1.1 Поняття і складові процесу адаптації на підприємстві

Поняття «адаптація» відносять до загальнонаукових понять, яке зародилося в межах різних областей наук. Однак інтереси дослідження в кожній науці розрізняються. Походженням поняття «адаптація» зобов'язане латинським *adapto* - пристосовую, запозиченого з біології та що означає пристосування до навколишнього середовища [5, с.349].

Психологи спостерігають за тим, як відбувається адаптація людини до навколишнього середовища, на які реакції він здатний, і які з них будуть домінуючими і ефективними. Передбачається, що індивід, який може легко і безболісно адаптуватися до нових умов діяльності, більше задоволений своїм життям.

Вітчизняні економісти звернули увагу на проблему, яка пов'язана з адаптацією працівників в організації трохи більше півтора десятиліть тому. Слід зазначити, що серед вітчизняних вчених єдиної думки на розуміння процесу адаптації персоналу відсутня. Так, аналізуючи і узагальнюючи вітчизняну літературу, можна зробити розподіл всіх визначень даного терміну на три основні групи.

1. Найбільш часто адаптація згадується в якості процесу пристосування працівника до різних умов.

2. Багатьма вченими висувається точка зору, що адаптація є двостороннім процесом, тому називають її взаємним пристосуванням організації і працівника.

3. Третя група вітчизняних учених ретельно деталізує процеси, які відбуваються в організації при влаштуванні нового працівника. З їх точки зору,

адаптація - це процес - включення працівника в нову для нього організаційно - виробниче середовище [6, с.46].

Можна класифікувати адаптацію, використовуючи такі критерії [8]:

Відносини суб'єкт-об'єкт:

- активна - людина прагне до впливу на середу, намагається її змінити (вплив застосовується і до норм, цінностей, форм взаємодії і діяльності, які індивіду необхідно освоїти);

- пасивна - індивід не прагне до впливу на середовище, не намагається її змінити

Вплив на працівника:

- прогресивна - адаптація сприятливо впливає на працівника;

- регресивна - працівник пасивно адаптується до середовища з негативним змістом (наприклад, підрозділ, де процвітає низька трудова дисципліна).

За рівнем:

- первинна - на даному підприємстві людина вперше включається в постійну трудову діяльність;

- вторинна - робоче місце змінюється при цьому професія може як змінюватися, так і не мінятися. Варіантом вторинної адаптації можуть бути також суттєві зміни середовища.

За напрямками можна назвати існування наступних видів адаптації:

- виробнича;

- невиробнича.

Структура виробничої адаптації є досить складною, по суті, це єдність, в яке входять:

- професійна орієнтація;

- соціально-психологічна адаптація;

- суспільно-організаційна адаптація;

- культурно-побутова адаптація;

- психофізична адаптація [9].

Оскільки адаптація є двостороннім процесом, в якому беруть участь її особистість і те виробниче середовище, в яку ця особистість включається, всі фактори адаптації можна розділити на дві групи: особистісні та виробничі (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 - Фактори трудової адаптації [9, с.78]

<b>Особистісні</b>	<b>Виробничі</b>
<b><i>Соціально-демографічні:</i></b>	1. Зміст трудової діяльності
1. Вік, стаж	2. Умови праці
2. Соціальне походження	3. Правила внутрішнього розпорядку
3. Освіта	4. Організація праці, керівництво
4. Кваліфікація	5. Можливості підвищення кваліфікації
<b><i>Психологічні:</i></b>	6. Заробітна плата
5. Сприйняття самого себе	7. Психологічний клімат в колективі
6. Рівень домагань	8. Тривалість дороги на роботу
<b><i>Соціологічні:</i></b>	
7. Знання виробничих перспектив	
8. Ступінь професійного інтересу	
9. Наявність умов на продовження освіти	
10. Ступінь зацікавленості у власному заробітку	

У процесі суспільно-організаційної адаптації працівник освоює організаційну структуру підприємства, його цінності і культуру, систему управління, режим праці та відпочинку, особливості взаємодії підрозділів між собою і т.і.

Як правило, виділяються наступні стадії проходження працівником процесу адаптації.



*Стадія ознайомлення.* Працівникові надходить інформація про ситуацію в організації в цілому, про критерії оцінки різних дій працівників, про еталони, норми поведінки, прийняті в організації.

*Стадія пристосування.* Відбувається переорієнтація працівника, він починає визнавати головні елементи нової системи цінностей, в той же час продовжує поки зберігати свої звички.

*Стадія асиміляції.* Працівник повністю пристосовується до середовища, ідентифікує себе з новою групою.

Про ідентифікацію можна говорити в разі ототожнення особистих цілей працівника з цілями підприємства. За характером ідентифікації розрізняють три категорії:

- байдужі працівники;
- частково ідентифіковані працівники;
- повністю ідентифіковані працівники [11, с.68].

Очевидно, що ядро будь-якої організації, підприємства, фірми складають повністю ідентифіковані працівники - працівники, які ототожнюють себе з організацією.

На швидкість адаптації впливає багато факторів. Нормальний термін адаптації для різних категорій працівників - від 8-12 місяців (наприклад, рядові співробітники, менеджери середньої ланки), до 1,5 років (топ-менеджери).

*Фактори трудової адаптації* - умови, які впливають на темпи, терміни і результат цього процесу. Таким чином, загальна задоволеність працівника працею, станом морально-психологічного клімату в колективі може сприйматися як інтегрований суб'єктивний показник успішної трудової адаптації. Як бачимо, не останнє місце в процесі виробничої адаптації займає особистісний потенціал працівника, який являє собою сукупність рис і якостей працівника, які формують певний тип поведінки: товарицькість, об'єктивність, здатність до самоствердження, впевненість в собі, врівноваженість, здатність до комунікації з колегами та т.і. Важливе місце поряд з перерахованими

характеристиками займають знання, освіта, практичний досвід. За всіма цими критеріями, зокрема, можна судити і про рівень адаптації [12, с.213].

Ефективність соціально-психологічної адаптації в більшій мірі залежить від того, наскільки адекватно особистість сприймає себе і навколишній світ, свої соціальні відносини, чи може адаптація спричинити за собою зміни в спілкуванні, в поведінці, в побутовій сфері і в професійній діяльності. Перебуваючи в стані соціально-психологічної адаптації, особистість прагне до рівноваги між різними сторонами життя і діяльності.

## **1.2 Методи адаптації співробітників**

Методами професійної адаптації персоналу називають комплекс заходів, які дозволяють співробітникам швидше стати повноцінною частиною колективу, по максимуму уникати помилок і тривоги через покладені на них обов'язки. Подібні методи використовуються в кожній адаптивній системі будь-якої компанії [13, с.49]. Як відомо, методи адаптації бувають двох видів: невиробничі та економічні.

Суть економічних методів - в матеріальному стимулюванні працівника, незалежно від їх різновиду (збільшення заробітної плати, премії і т.і.). Використання даних методів в повному обсязі практично всіма підприємствами можна пояснити тим, що найбільш пріоритетна мета працівника в ході працевлаштування - саме матеріальна сторона, при зміщенні на другий план соціальних і етичних цілей.

Крім економічних, широко поширене використання невиробничих методів професійної адаптації. При цьому кожним роботодавцем вибирається власна модель проведення адаптаційних заходів. Зупинимося трохи докладніше на кожному з них.

*Неформалізований супровід* являє собою досить енерговитратний і вимагаючий часу метод, оскільки полягає в безпосередньому супроводі співробітника.

HR-менеджер повинен розпланувати часовий графік по реалізації методу так, щоб новий працівник в мінімально прийнятні терміни був познайомлений з колегами, посвячений в тонкощі їхніх стосунків. Кожен пройдений етап необхідно фіксувати в системі обліку. Результат таких цілеспрямованих дій - ефективна адаптація новачка в організації.

*«Корпоративний PR»*. Даним методом передбачається наявність в організації попередньо розробленого довідника, в якому містяться основні правила спілкування в колективі в залежності від спрямованості діяльності організації. При наявності такого довідника адаптація нового співробітника в компанії істотно спрощується за допомогою надання йому зразка поведінки, якому новачок може слідувати.

*Інструктаж в підрозділах*. Даний метод являє собою донесення новому працівнику інформації про вимоги в кожному відділі компанії. При цьому обов'язковим є надання йому текстів та описів в максимально простій формі, щоб уникнути непорозумінь. У цьому випадку необхідна також допомога інших співробітників для роз'яснення правил у всіх підрозділах.

*Наставництво*. Наставництво як метод адаптації персоналу популярне і існує ще з давніх-давен. Воно славиться своєю ефективністю через найменші трудовитрати від роботодавця і зміцнення зв'язків усередині колективу. В ході її реалізації співробітники самостійно інструктують новачка, організовують його діяльність і оцінюють його працездатність [14, с.30].

Технології адаптації кадрів сприяє формуванню компетентного працівника, орієнтованого на ефективну діяльність в умовах швидких змін і невизначеного майбутнього за допомогою розвитку його здібностей до творчої діяльності, різноманітних форм мислення, умінь здійснювати комунікації з іншими індивідами. Для побудови системи підвищення

кваліфікації потрібні значні ресурси, як в плані трудовитрат, так і фінансових вкладень.

У навчанні і розвитку персоналу є різні види, розглянемо основні з них. Для більшої наочності згрупуємо однотипні методи навчання в загальні категорії. Наприклад, баскет-метод, ділові ігри, метафоричні ігри, рольові ігри тощо будуть об'єднані в одну групу - тренінги та ігрові методи (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2- Класифікація методів навчання та розвитку персоналу[15].

Метод	Можливість індивідуального підходу	За присутності на робочому місці	за тривалістю
Лекція	немає	З відривом	короткострокове
Семінар	немає	З відривом	короткострокове
Кейс-метод	-	З відривом	короткострокове
Мозковий штурм	Так	-	короткострокове
Наставництво, Баддінг	є	Без відриву	довгострокове
коучинг	є	З відривом	короткострокове
Тренінги, ігрові методи	-	-	короткострокове
Воркшоп	-	З відривом	короткострокове
Ротації, секондмент	є	без відриву	довгострокове
Навчання дією	є	без відриву	довгострокове
Додаткова освіта	-	З відривом	довгострокове

У українських компаніях всілякі різновиди сесій з обміну знаннями та досвідом стали проводитися все частіше. Мало хто формує їх в систему менеджменту знань, але очевидно, що компанії прагнуть до налаштування каналів обміну інформацією між персоналом. Найбільш реалістичним шляхом розвитку тенденції бачиться обмін знаннями через такі методи навчання та розвитку персоналу як наставництво і навчання дією. В класифікацію не включені такі специфічні методи як сторітеллінг, фасилітація і шадоуінг, оскільки вони не є методами безпосередньо навчання.

Програмно-цільовий підхід до організації адаптації повинен бути орієнтований на систему кінцевих і індивідуальних цілей підготовки співробітників. Результативність адаптації може бути значно збільшена при зацікавленості співробітників в придбанні знань і застосуванні поетапної організація освітнього процесу на основі формування складних індивідуальних умінь і навичок; поєднання з практичною роботою із застосуванням новітніх технологій навчання.

На підставі розглянутого теоретичного матеріалу по адаптації персоналу можна зробити наступні висновки.

Адаптація персоналу в компанії служить невід'ємною ланкою кадрового менеджменту.

Реалізація процесу адаптації в компаніях, в ідеалі, не повинна закінчуватися разом з випробувальним терміном. Оптимально, якщо дана програма буде представляти собою детальний довгостроковий проект, що інтегрує в себе необхідні згодом заходи, а також включає заходи по довгостроковому розвитку персоналу.

Слід зазначити, що адаптація вважається успішною, якщо співробітник засвоїв і закріпив необхідний обсяг знань і навичок, якісно справляється з поставленими перед ним завданнями, вибудовує ефективні комунікації, відповідає корпоративній культурі і цінностям організації.

Слід зазначити, що недостатня увага до важливості оцінки адаптаційних програм в цілому здатне привести до зменшення результативності роботи персоналу, а відповідно і ефективності роботи всієї організації. Інакше кажучи, відсутність системи управління адаптацією персоналу з точки зору економічної ефективності, здатна перешкодити компанії утримувати найбільш важливий і унікальний стратегічний ресурс - людина.

## **РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ АТ "НДІ ЕМП"**

### **2.1 Загальна характеристика акціонерного товариства "Науково-дослідний інститут електромеханічних приладів"**

Наявність в організації людських ресурсів, здатних ефективно вирішувати поставлені перед ними професійні завдання є головним фактором успішності організації. Тому управлінський вплив на персонал має бути спрямований на досягнення високої віддачі кожного співробітника, створення таких стимулів, мотиваторів і умов, які дозволили б враховувати і зближувати інтереси персоналу з інтересами організації. Для мотивації співробітників і підвищення їх лояльності сьогодні використовують як матеріальні, так і нематеріальні методи. Одним з основних важелів впливу на них є побудова такої соціальної політики організації, яка забезпечить, через гнучку систему соціальних пілг і гарантій для працівників, максимальну віддачу від використання наявних трудових ресурсів.

АТ "НДІ ЕМП" є провідним підприємством України з розробки, конструювання та виготовлення безконтактних електродвигунів постійного струму (БЕПС) та електромеханічних пристроїв (ЕМП), як короткочасної, так і тривалої дії, світлодіодів та освітлювальних приладів, спеціалізуються на розробці і виробництві радіоелектронних компонентів і технологій, засобів і систем зв'язку, обчислювальної техніки і телекомунікаційного обладнання[16].

Організація здійснює наступні види діяльності:

- проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт в області напівпровідникових приладів, технологічних процесів, матеріалів, в тому числі напівпровідникових, керамічних і композиційних, виробів електронної техніки спеціального та цивільного призначення;

- розробка і виробництво спеціальних виробів, пристроїв і систем СВЧ і цифрової електроніки;

- розробка і виробництво виробів оптоелектроніки і світлотехніки;
  - розробка технологічних процесів, створення технологічного, випробувального та контрольно-вимірювального обладнання спеціального і цивільного призначення та їх реалізація;
    - наукові дослідження в галузі електронних технологій;
    - виробництво напівпровідникових приладів, матеріалів, в тому числі напівпровідникових, керамічних і композиційних, виробів електронної техніки спеціального та цивільного призначення;
    - розробка і установка програмного забезпечення;
    - патентування, створення і реалізація науково-технічної продукції;
    - підготовка наукових кадрів;
    - організація і проведення конференцій, симпозіумів та семінарів;
    - розробка, виробництво і реалізація медичної техніки;
    - надання сервісних, науково-технічних, інформаційних, маркетингових послуг;
  - діяльність з технічного контролю випробувань;
  - діяльність у сфері сертифікації продукції, послуг.

## **2.2 Аналіз системи управління персоналом АТ "НДІ ЕМП"**

Кадровий потенціал є невід'ємним елементом системи управління АТ "НДІ ЕМП". Роботу з персоналом в організації веде управління по роботі з персоналом, яке включає в себе два відділи: відділ по роботі з персоналом та відділ праці і заробітної плати.

Основна мета кадрової політики підприємства - залучити високопрофесійні кадри, максимально використовувати потенціал кваліфікованого персоналу.

Основні завдання системи управління персоналом:

1. Підвищення ефективності роботи на всіх рівнях;
2. Залучення на роботу в АТ "НДІ ЕМП" працівників з високим потенціалом і ефективно використання їх можливостей;
3. Своєчасне навчання і розвиток кадрів;
4. Створення ефективної системи мотивації.

Слід констатувати, що всі працівники АТ "НДІ ЕМП", в залежності від ступеня участі їх в діяльності підприємства, діляться на виробничий і невиробничий персонал.

Забезпеченість АТ "НДІ ЕМП" трудовими ресурсами визначається порівнянням кількості працівників за категоріями за період роботи з 2017 року по 2019 рік, спостерігається явне зниження персоналу, проте витримується єдина пропорція співвідношення категорій працівників (малюнок 2.1): керівники - 11,9%, фахівці - 50 %, робітники - 38%, службовці - 0,3%.

Забезпеченість трудовими ресурсами підприємства представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Забезпеченість трудовими ресурсами АТ "НДІ ЕМП", чол.

Категорія персоналу	Період, рік			Темпи зростання	
	2017	2018	2019	Абсол.	Відос.,%
				2019/2017	2019/2017
<i>Всього</i>	921	903	871	-50	-5,4
керівники	115	115	104	-11	-10,3
фахівці	458	441	434	-23	-5,2
робочі	345	344	330	-13	-4
службовці	4	4	4	0	0



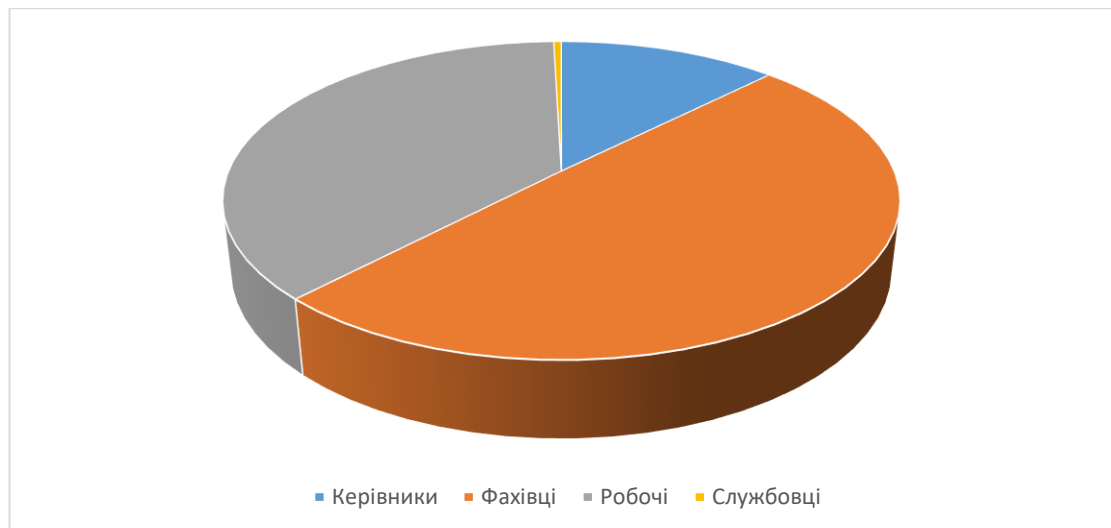


Рисунок 1.1 Класифікація персоналу АТ "НДІ ЕМП" за категоріями

Згідно з даними в таблиці 2.1, з 2017 по 2019 роки загальна фактична чисельність працюючих в АТ "НДІ ЕМП" зменшилася на 50 осіб. У 2018 році, в порівнянні з 2017 роком, зменшення чисельності склало 18 осіб. У 2019 фактична чисельність, порівняно з 2018 роком, зменшилася на 32 особи. Питома вага робітників склав в 2019 р 38%, питома вага керівників склав в 2019 р 12%. Зведені показники про рух робочої сили в АТ "НДІ ЕМП" представлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Рух робочої сили АТ "НДІ ЕМП", чол.

Показник	Період, рік			Темпи зростання (Зміна)	
				Абс.	Від., %
	2017	2018	2019	2019/2017	2019/2017
1	2	3	4	5	6
Всього працюючих, чол.	921	904	872	- 50	5
Прийнято, чол.	134	121	107	-26	20
Звільнено, чол. в тому числі:	152	154	121	-30	19

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
за порушення трудової дисципліни	2	2	2	0	0
за власним бажанням	125	122	106	-19	15
в зв'язку з виходом на пенсію	25	34	15	- 9	36
Коефіцієнт обороту по прийому	0,14	0,13	0,12	- 0,02	-
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,16	0,17	0,14	-0,02	=
Коефіцієнт плинності	16	17	14	-2,5	

Згідно з аналізом руху робочої сили в АТ "НДІ ЕМП" (таблиця 2.2) в 2018р. знизилася середньооблікова чисельність працюючих АТ "НДІ ЕМП" в порівнянні з 2017 р на 18 осіб. При цьому скоротилася кількість персоналу, прийнятого на роботу в 2018 р в порівнянні з 2017 р, на 12 осіб і на 27 осіб за даними 2019 і 2017 р відповідно. Коефіцієнт обороту по прийому в 2017 р був 0,14 (або 14%), в 2018 р знизився на 13%, а в 2019 р коефіцієнт упав до 0,12 (12%), і тенденції до збільшення не спостерігається.

Освіта працівників АТ "НДІ ЕМП" представлено на малюнку 2.2. На малюнку видно, що основна маса працівників має вищу освіту, середню (повну) загальну освіту включає в себе працевлаштованих студентів з 3 по 4 курс бакалаврату, які становлять 15% від загального показника.

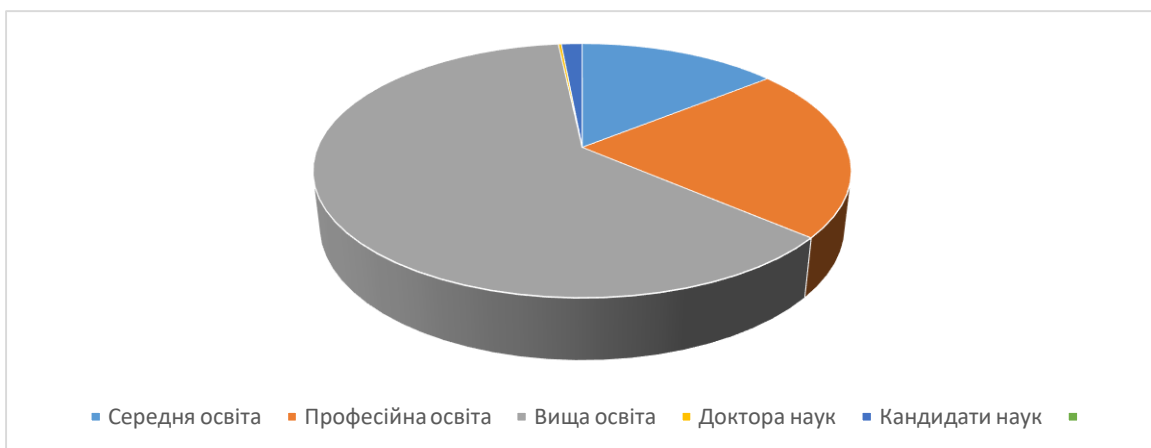


Рисунок 2.2 Освіта працівників АТ «НДІ ЕМП»

Проведемо аналіз нормативних документів АТ "НДІ ЕМП". Встановлено, що реалізація цілей і завдань управління персоналом АТ "НДІ ЕМП" здійснюється через кадрову політику. Кадрова політика - головний напрямок у роботі з співробітниками підприємства, набір основних принципів, які реалізуються кадровою службою даного підприємства.

АТ "НДІ ЕМП" має свою кадрову політику, яка ведеться за трьома основними напрямками:

- політика планування, відбору і найму, підбору і розстановки, звільнення кадрів;
- політика профорієнтації та адаптації, професійного просування;
- політика організації оплати і стимулювання мотивації праці, забезпечення безпеки персоналу.

Для закріплення працівника на певному робочому місці випускається наказ або розпорядження. Для ознайомлення працівника з його посадовими обов'язками і підтвердженням його згоди слідувати їм проводиться ознайомлення працівника з посадовою інструкцією і її підписання. Посадова інструкція містить докладний опис робочого місця, і необхідних навичок для працівника. Крім того, працівники, які мають доступ до матеріальних цінностей, підписується документ про несення матеріальної відповідальності.

Мотивація персоналу АТ "НДІ ЕМП" здійснюється за наступними напрямками:

- основна оплата праці персоналу;
- додаткова економічна мотивація персоналу;
- моральна мотивація персоналу.

На підприємстві при основній оплаті праці персоналу використовується механізм, заснований на поєднанні фіксованого посадового окладу та доплати за якість роботи. Для кожної посади використовується різна система оплати праці. Для керівників молодшої ланки це фіксований посадовий оклад. Для робочого персоналу - погодинна оплата. Вона буде залежати від того, скільки

годин було відпрацьовано співробітником. Ця сума відображається в трудовому договорі і в звичайних умовах виплачуються відповідно до фактично відпрацьованого часу протягом розрахункового періоду.

В організації весь акцент робиться не на ініціативність працівників, а все ж на їх старанність. Проте, організація прагне працювати відповідно до нових трендами управління персоналом, тому що на думку експертів, система управління персоналом в сучасних умовах не може орієнтуватися на технології минулого століття, заснованих на жорсткій субординації і старанності. Особливо це стосується організації, яка заробляє на інноваційному, творчому потенціалі своїх співробітників. У зв'язку з цим, основною перевагою роботи в динамічному бізнесі є те, що організація, щоб вижити, повинна дуже чуйно реагувати на зміну пріоритетів. Тому основним і найважливішим параметром конкурентоспроможності підприємства є здатність команди керівництва і співробітників підприємства негайно реагувати на потреби замовників. В системі матеріальної мотивації персоналу в АТ "НДІ ЕМП" дотримуються принципу «платити за досягнення результату». Мотивація різниться для працівників різного рівня.

Провівши аналіз системи управління персоналу в АТ "НДІ ЕМП"», можна зробити висновок, що в організації мотивація і стимулювання проявляється в основному в матеріальній формі. Найбільш значущим чинником є оплата праці і нечіткий розподіл трудових обов'язків, висока незадоволеність персоналу соціально-психологічним кліматом в колективі і розподілом відпусток. Незадоволеність персоналу умовами праці, психоемоційного напруження, відсутність зростання і, перш за все заробітна плата призводить до плинності кадрів серед робітників і фахівців.

Перспективними завданнями АТ "НДІ ЕМП"» по роботі з персоналом є:

- 1) проведення активної кадрової політики зі створення ефективної системи управління персоналом і соціальними процесами;

- 2) забезпечення умов для ініціативної і творчої діяльності працівників з урахуванням їх індивідуальних особливостей і професійних навичок;
- 3) розробка системи матеріальної, соціальної і моральної мотивації персоналу, яка погоджує економічну діяльність суспільства з внеском кожного співробітника;
- 4) створення постійно діючої системи підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів;
- 5) проведення медичної, психологічної, професійно-адаптаційної діагностики персоналу АТ "НДІ ЕМП" з метою забезпечення надійності та безпеки життєдіяльності працюючих. Для вдосконалення кадрової політики необхідно націлювати працівників на досягнення загальних цілей організації через підвищення групової згуртованості. Компанія зобов'язана зрозуміти і відчувати власний стан на даний момент, створити щось необхідне і унікальне для організації, розробити плани на майбутнє. На підприємстві не просто повинні перейняти досвід конкурентів в сфері роботи з людськими ресурсами, а й осмислити логіку їх дій, проаналізувати свої невдачі, розробити власний оригінальний шлях.

### **2.3 Результати дослідження адаптації співробітників в АТ "НДІ ЕМП"**

Адаптація персоналу безпосередньо впливає на результати діяльності компанії, професійний розвиток формує сприятливу організаційну культуру, має вплив на мотивацію співробітників і їх лояльність до організації. Управління знаннями в АТ "НДІ ЕМП" - обов'язковий елемент професійного розвитку людських ресурсів організації в сфері бізнесу, тобто процесу підготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій, посадових обов'язків, вирішення поставлених перед підприємством завдань. Динаміка плінності і необхідність оновлення знань змушують керівництво АТ "НДІ ЕМП" максимально адаптувати співробітника під професійні завдання, що

стоять перед фахівцем, який виходить на роботу. Іншим важливим параметром, що визначає необхідність навчання, є необхідність підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів відповідно до конкретними завданнями організації.

Види навчання персоналу АТ "НДІ ЕМП" представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Види навчання персоналу АТ "НДІ ЕМП"

<b>Класифікаційна ознака</b>	<b>Види навчання</b>
Залежно від учасників процесу навчання	внутрішнє - готується і проводиться корпоративними тренерами залучених компанії спільно з управлінням по роботі з персоналом; зовнішнє - готується і проводиться із залученням зовнішніх фахівців з навчання; самонавчання - готується і проводиться фахівцем самостійно.
Залежно від поєднання навчального процесу та роботи	з відривом від роботи - під час проходження навчання фахівець звільняється від своїх обов'язків; без відриву від роботи
Залежно від цільового призначення	первинна підготовка - навчання співробітника без освіти перший раз; перепідготовка - навчання працівника, який має освіту нової спеціальності; підвищення кваліфікації - отримання співробітником нових знань, умінь і формування у нього нових навичок; адаптаційне навчання - навчання співробітника з метою професійної, соціальної адаптації в компанії.
Залежно від часу навчання	Короткострокове, підвищення кваліфікації- навчання протягом не більше 5 днів, час активного сприйняття інформації до 40 годин; Середньострокове, професійна перепідготовка - навчання протягом не більше 6 місяців; Довгострокове, здобуття вищої освіти, магістратури, аспірантури і.т.і.- навчання більше 6 місяців.
Залежно від кількості учнів	індивідуальне; групове.

Кожен з видів навчання має свої переваги і недоліки. Технології організації розвитку кадрів сприяють формуванню компетентного фахівця, орієнтованого на ефективну діяльність в умовах швидких змін і невизначеного майбутнього. Процес навчання персоналу здійснюється у співпраці з керівництвом, припускаючи спільний пошук нових критеріїв продуктивності навчального процесу, вдосконалення методичного інструментарію дослідного, діагностуючого і коригуючого призначень.

Механізм управління адаптацією співробітників вказано на малюнку 2.3. орієнтований на ефективну діяльність в умовах швидких змін і невизначеного майбутнього. Процес навчання персоналу здійснюється у співпраці з керівництвом, маючи на увазі спільний пошук нових критеріїв продуктивності навчального процесу, вдосконалення методичного інструментарію дослідного, діагностуючого і коригуючого призначень.



Рисунок 2.3 Механізм управління адаптацією співробітників

На підприємстві тільки починає розвиватися напрямок навчання за індивідуальними планами розвитку (ІПР), ці програми для фахівців необхідні всім співробітникам.

Практика показує, що співробітники, які отримали певний рівень кваліфікації і які не отримали очікуваного підвищення (підвищення категорії) залишають компанію. Для підвищення по кар'єрних сходах доведеться вишикуватися в чергу, яка розтягнеться на роки, так як отримати категорію новому працівникові можливо відпрацювавши від 3-х до 5 років. Для цього в перспективі необхідно переглянути вимоги до східців посадовій ієрархії, щоб співробітник міг підвищувати кваліфікацію і переходити на наступний рівень професійного розвитку. Це дозволить утримати компетентних співробітників в компанії і підвищити лояльність, особливо молодих фахівців до підприємства. Показати можливості зростання і перспективи в майбутньому.

Новоприйнятих співробітників навчають внутрішнім комунікаціям між підрозділами, корпоративній культурі, стандартам організації. Новачки протягом трьох місяців проходять кілька тренінгів. Наприклад, прийняті на вакансію менеджера в відділ продажів проходять такі тренінги:

- Вступний тренінг,
- Специфіка надання послуг,
- Технологія продажів,
- Ділова гра ,
- Робота з запереченнями.

Дані тренінги проходять раз в три тижні, після неповного робочого дня, і додатково не оплачуються.

Співробітників періодично оцінюють з метою підвищення ефективності їх роботи та визначення потреб професійного розвитку. Регулярна і систематична оцінка персоналу позитивно позначається на мотивації співробітників, їх професійному розвитку і зростання. Одночасно результати оцінки є важливим елементом управління людськими ресурсами, оскільки



надають можливість приймати обґрунтовані рішення щодо винагороди, просування, звільнення співробітників, їх навчання і розвитку.

Ефективному виконанню діяльності співробітника сприяють прийняття себе як професіонала, усвідомлення вірно зробленого професійного вибору, а також знання специфіки самої діяльності, основою якої є чітке уявлення про самого себе як про грамотного фахівця. Активне формування професійної ідентичності фахівців є запорукою успіху процесу соціальної адаптації. Важливим параметром є ідентифікація себе з професійною діяльністю і престиж роботи. Переважна більшість, 67% респондентів вважає, що у них престижна робота. 10% вважають свою роботу неprestижною, 23% вагалися з відповіддю на поставлене запитання.

Ефективність адаптації в організації в більшій мірі залежить від того, наскільки співробітник задоволений роботою, чи адекватно він сприймає себе і навколишній світ, свої соціальні відносини, чи може адаптація спричинити за собою зміни в спілкуванні, в поведінці, в побутовій сфері і в професійній діяльності.

Перебуваючи в стані соціально-психологічної адаптації, співробітник прагне до рівноваги між різними сторонами життя і діяльності. Згідно з результатами дослідження, переважна більшість співробітників в цілому задоволені своєю нинішньою роботою: 68% респондентів відповіли на це питання: частково задоволений. Повністю задоволені 17%. І тільки 10% відчувають сумніви, тобто скоріше не задоволені. Вагалися з відповіддю 5%

Поняття «адаптивність» прямо пов'язане з категорією адаптації. Вона характеризує ступінь фактичного пристосування людини, його соціального статусу і самовідчуття: задоволеності або незадоволеності собою і своїм життям. 85% респондентів вказали, що найбільш складним періодом адаптації були до 3 місяців, інші вибрали варіант від 3 до 7 місяців. Це підтверджує теоретичні концепції про те, що найбільш складними є перші місяці роботи в організації.

Наступний варіант відповіді показує, що така кількість респондентів - 85% вказали, що у них було стажування. Однак, як свідчать відповіді, адаптація все ж була складною. Очевидно, що наявність стажування ускладнило процес адаптації, а не полегшило, як слід було того очікувати. Саме в цей період важливо надати підтримку «новачкові». В цьому плані організаційна культура призначена для здобуття конструктивних методів організації групової роботи і сприяння змінам в оцінці реальності, формування комунікативних та соціальних навичок нових співробітників через організацію позитивного групового досвіду і взаємодії. Для того щоб ефективно використовувати наявні в розпорядженні організації співробітників, в організації повинна бути сформована сильна організаційна культура, щоб забезпечити продуктивні умови діяльності, в яких їм хотілося б працювати з більшим ступенем реалізації свого потенціалу. Саме це і є кінцевою метою організації системи управління персоналом в організації.

Специфіка роботи в АТ "НДІ ЕМП" передбачає високий рівень відповідальності кожного фахівця, самостійної роботи з високою віддачею в інтенсивності праці. Важлива здатність прийняття адекватних рішень в умовах стресу і вкрай складних ситуаціях. Однак основною проблемою в цьому зв'язку є низький рівень знань компетенцій фахівців, відірваності традиційної системи освіти від вимог ринку і умов високо конкурентному зовнішнього середовища.

Узагальнимо дані про навчання персоналу за допомогою первинної матриці SWOT (таблиця 2.4). Виходячи з даного аналізу, можна зробити висновок, що нових співробітників необхідно навчати, а також контролювати і супроводжувати їх після навчання, а та схема навчання, яка існує в компанії на даний момент, недостатньо досконала і ефективна, і вимагає доопрацювання.

Таблиця 2.4 - Первинна матриця SWOT адаптації персоналу

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Безперервність навчання; 2. Наявність програм для різних категорій співробітників; 3. Наявність параметрів оцінки персоналу.	1. Навчання співробітників за рахунок особистого вихідного дня; 2. Неповне задоволення потреб співробітників в навчанні; 3. Неповне виявлення потреб у навчанні. 4. Неправильний розподіл часових проміжків навчання. 5. Несистематизована оцінка персоналу.
	6. Відсутність дистанційних методів навчання.
Можливості	Загрози
1. Відмова від навчання співробітників за рахунок особистого вихідного дня; 2. Підвищення контролю якості продукції, що випускається за рахунок вдосконалення навчання; 3. Підвищення мотивації фахівців за рахунок підвищення якості навчання. 4. Введення системи оцінки компетенцій.	1. Зниження іміджу компанії і втрата клієнтів через неефективну систему адаптації. 2. Втрата кваліфікованих співробітників і рідкісних професій. 3. Плинність кадрів на етапі адаптації.

У сфері навчання і розвитку персоналу АТ "НДІ ЕМП" можна позначити помилки, вчинення яких може бути дуже критичним для бізнесу, тому що вони можуть завдати організації великої матеріальної і моральної шкоди. На основі аналізу бізнес-процесів важливо розробити системний підхід до організації процедури адаптації співробітників. Дані заходи дозволять задовольнити потреби і мотивувати на прихильність і лояльність до АТ "НДІ ЕМП" цільової групи працівників - успішних фахівців з тим, щоб залучити й утримати їх в компанії.

Важливо застосування поетапної організації адаптації, на основі формування складних індивідуальних умінь і навичок; поєднання з практичною роботою із застосуванням новітніх технологій навчання. Дані висновки змусять керівництво компанії максимально адаптувати співробітника під професійні завдання, що стоять перед фахівцем, який приходить на роботу. Іншим важливим параметром, що визначає необхідність навчання, є необхідність підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів відповідно до конкретних завдань організації.

## **РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ НОВИХ СПІВРОБІТНИКІВ АТ "НДІ ЕМП"**

### **3.1 Рекомендації щодо формування стратегії управління знаннями**

Забезпечення сталого професійного розвитку персоналу є ключовим напрямком адаптації персоналу організації. Професійне навчання в компанії - складний процес, який повинен складатися з декількох взаємопов'язаних етапів. Розвиток персоналу компанії повинен бути спрямований на вдосконалення знань, умінь і навичок співробітників, збереження і формування ядра кваліфікованого персоналу [17, с. 470].

Дистанційне навчання дозволить АТ "НДІ ЕМП" розширити діапазон можливостей для підвищення рівня знань співробітників. СДН (система дистанційного навчання) являє собою сукупність інформаційних технологій, за допомогою яких відбуваються доставка учнем основного обсягу навчального матеріалу. Інтерактивна взаємодія учнів і викладачів в процесі навчання, створення по учнем можливостям самостійної роботи по засвоєнню матеріалу, а також оцінку їх знань, набутих в процесі навчання. Навчання може відбуватися за допомогою системи електронних курсів (наприклад, Moodle), через друковані матеріали (підручники, посібники, дидактичні матеріали, довідники), текстова і графічна допомога, електронні підручники і довідники на компакт-дисках, електронні бібліотеки в мережі Інтернет[18].

Структуру цілей і завдань розвитку персоналу пропонуємо відобразити в програмі на 2021 рік, яка може бути націлена на вирішення завдань в наступних областях:

- організація професійної підготовки фахівців за напрямками рідкісних технологій;
- підвищення кваліфікації співробітників підприємства;

- формування кадрового резерву (оцінка кандидатів на вакантні посади і формування бази даних потенційних кандидатів);
- - планування ділової кар'єри персоналу компанії.

Таблиця 3.1 - Структура цілей і завдань розвитку персоналу АТ "НДІ ЕМП"

<b>Область розвитку</b>	<b>Завдання</b>	<b>Особистість</b>	<b>Організація</b>
Стратегічні цілі	Поліпшення адаптаційних здібностей і розвиток інноваційних якостей персоналу	Поглиблення і розширення почуття безпеки і персональної стабільності. Розвиток потенціалу особистості.	Розвиток кадрового потенціалу, формування команди як об'єкта групового управління.
Оперативні і тактичні цілі	Удосконалення професійних знань і здібностей. Робота з персоналом, його навчання.	Орієнтація персоналу на професійну кар'єру всередині організації. Розвиток творчого потенціалу особистості.	Розвиток персоналу в відповідно з змінами організації.

Метою програми є забезпечення постійного розвитку персоналу відповідно до цілей індивідуального плану розвитку співробітників в професійному зростанні.

#### Етапи реалізації програми

1. Визначення потреби в освіті персоналу:
  - аналіз даних анкетування та атестації персоналу;
  - виявлення невідповідності фактичного рівня освіти і кваліфікації співробітника вимогам займаної ним посади, рівня професійної підготовки на ділянках і в структурних підрозділах завданням реалізації стратегії розвитку організації;

- визначення переліку питань, по яким потрібна додаткова підготовка працівників.

## 2. Розробка навчального плану АТ "НДІ ЕМП":

- визначення питань, за якими потрібна додаткова підготовка значної кількості співробітників і питань, актуальних для управлінського персоналу та відділу продажів;

- визначення найбільш прийнятної форми навчання для адаптації із зазначенням термінів навчання, формування і відкриття Навчального центру, бюджету на створення системи внутрішньофірмового навчання;

- формування загального навчального плану із зазначенням форми навчання та списку персоналу, які спрямовані на навчання, календарного навчального плану. Затвердження даних планів керівником управління по роботі з персоналом, заступником генерального директора з економіки та першим заступником генерального директора або генеральним директором.

## 3. Визначення ефективності освітньої програми:

- групове обговорення питань розвитку персоналу компанії, що пройшли конкретний вид навчання на предмет оцінки корисності навчального процесу;

- дистанційне навчання з подальшим тестуванням на порталі дистанційного навчання;

- зміна трудової поведінки співробітників після навчання - оцінюється безпосередніми керівниками працівників, які пройшли навчання по закінченню двох місяців після завершення навчання;

- розраховується інтегральний показник ефективності витрат на реалізацію освітньої програм.

## 4. Організація роботи з молодими фахівцями:

- оновлення положення про молодих фахівців із зазначенням вимог до присвоєння статусу «молодого спеціаліста», з описом можливостей і соціального пакету при отриманні даного статусу;

- розробити «атлас молодого фахівця» з метою використання в якості практичного довідника і джерела корисної інформації з різних питань із зазначенням відповідей на питання, які виникають найчастіше;

- створити діючу раду молодих вчених і фахівців з метою сприяння зміцненню і розвитку неформальних зв'язків молодих вчених, робітників і фахівців:

  - залучення молодих співробітників до участі в громадському житті організації, проведення освітньої, культурно-масової, спортивної роботи. Організація дозвілля молодих фахівців.

  - організація, проведення та участь молодих фахівців в наукових конференціях, семінарах, тренінгах, ділових іграх, круглих столах, конкурсах професійної майстерності.

  - внесення пропозицій щодо просування молоді до кадрового резерву підприємства.

  - лобювання інтересів молодих співробітників, підтримка молодих сімей.

  - аналіз проблем молоді, вироблення і внесення пропозицій щодо вирішення та попередження їх виникнення.

  - представлення інтересів молодих вчених, робітників і фахівців у вищих державних, муніципальних, наукових та інших організаціях, громадських об'єднаннях.

##### 5. Організація наставницької роботи:

- визначення співробітників з необхідним досвідом, психологічним портретом, узгодження з керівниками для включення співробітника в список наставників;

- проведення тренінгів для наставників, проблемно-аналітичних сесій і навчання на дистанційному порталі;

- визначення чисельності і складу персоналу, яким необхідно наставництво для підвищення по кар'єрних сходах або розвитку компетенцій для відповідності посаді;



- складання положення про наставництво із зазначенням вимог до наставника, форм роботи, термінів роботи, кураторів роботи;

- складання плану роботи для кожного наставника із зазначенням рекомендованого числа навчених в календарний період;

- визначення ефективності наставництва.

6. Організація роботи по формуванню кадрового резерву:

- формування переліку посад, щодо яких складається кадровий резерв;

- формування списку кандидатів у резерв по кожній посаді;

- створення бази даних по кожному учаснику кадрового резерву;

- визначення вимог до посади, за якою формується резерв, професійних характеристик фахівця, необхідних для успішної роботи на даній посаді, аналіз;

- розробка програми навчання для учасників кадрового резерву і включення її в загальний навчальний план;

- розробка графічних схем кар'єрного зростання і доведення їх до співробітників компанії;

- забезпечення співробітників навчальними матеріалами, усією документацією, що забезпечує реалізацію програм галузі управління трудовим потенціалом підприємства;

Наставництво дозволяє підвищити кваліфікацію співробітника з подальшим включенням в резерв на вищу позицію. Управління кар'єрою дозволяє визначити оптимальний шлях вдосконалення кожного працівника, досягти його відданості інтересам компанії, максимально можливо сприяти розкриттю його потенціалу [19,с.15].

### **3.2 Рекомендації щодо вибору пріоритетного підходу розвитку працівників АТ "НДІ ЕМП"**

Впровадження системи первинного розвитку нових працівників необхідно планувати при розробці кадрової політики і виявленні

організаційних та індивідуальних потреб. Ефективна системи управління персоналом гарантує залучення персоналу, систему мотивації, сприятливого соціального-психологічного клімату, включаючи розвиток співробітників. Це дозволяє здійснювати цілеспрямований вплив на співробітників організації [20; с. 46]. Корпоративне навчання повинно мати наступні характеристики:

- безперервність оновлення, генерації і залучення знань;
- актуалізація, діагностика та відстеження змін потреб компанії в нових знаннях, коригування планів і цілей генерації знань;
- навчання в малих групах, з орієнтацією на вирішення конкретної проблеми в компанії;
- розвиток модульних програм навчання;
- стимулювання навчання за допомогою врахування індивідуальних потреб і створення внутрішньої мотивації до навчання;
- установка на ефективне використання знань [21, с. 642].

Звідси впливають такі необхідні компоненти внутрішньовиробничого розвитку персоналу:

1. професійна спрямованість;
2. формування необхідних знань, умінь і навичок мислення в сфері конкретної професійної та особистісної діяльності;
3. формування знань, умінь і навичок, що дозволяють стійко працювати в конкретних виробничих колективах;
4. формування знань, умінь і навичок, що забезпечують постановку конкретних особистісних цілей, а також побудова планів і програм їх досягнення;
5. формування позитивного емоційного ставлення працівника до організації, що веде до внутрішньої мотивації його професійної і соціальної діяльності в інтересах організації [22, с.26].

При внутрішньовиробничому навчанні в організації необхідно враховувати базові принципи андрагогіки:

- актуальність і конкретність отримання знань без абстрактних і абстрактних тем;
- співробітників які навчаються необхідно активно залучати в процес навчання;
- повторення пройденого матеріалу перетворює знання в навички;
- співробітникам які навчаються необхідно надавати зворотний зв'язок з приводу прогресу навчання, що дозволить скорегувати поведінку для досягнення високих результатів.

Управління адаптацією персоналу вимагає певних матеріальних витрат, які компенсуються конкурентними перевагами, які АТ "НДІ ЕМП" отримує взамін, забезпечивши собі стабільний і успішний розвиток. Очікуваний ефект від запланованих заходів наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Запропоновані заходи щодо розвитку персоналу АТ "НДІ ЕМП"

<b>Виявлені проблеми</b>	<b>Запропоновані шляхи їх вирішення</b>	<b>Очікуваний ефект від запланованих заходів</b>
1	2	3
Слабка ефективність підготовки фахівців	Пропонується впровадження системи професійної підготовки	Збільшення якості продукції, що випускається, збільшення продуктивності на 20%
Плинність персоналу на етапі адаптації співробітників	Пропонується впровадження системи адаптації співробітників	Скорочення терміну адаптації співробітника на посаді, ліквідація плинності на етапі адаптації. Плинність кадрів в ідеалі 0%
Створення ефективного резерву кадрів	Пропонується підготовка кадрового резерву і підвищення кваліфікації	Зниження плинності кадрів, включених в резерв. В ідеалі - на 0%.

Продовження табл. 3.1

1	2	3
Відсутній самостійний розвиток співробітників	Пропонується кожній категорії співробітників розробити та узгодити власний індивідуальний план розвитку	Професійне зростання співробітників в залежності від особистого рівня розвитку 70% - навчання через рішення реальних завдань на робочому місці; 20% - робоча взаємодія з іншими людьми (в тому числі наставництво, коучинг); 10% - теоретичне навчання.
Відсутній стандартний індивідуальний план розвитку співробітників (резервістів)	Розробити форму стандартного індивідуального плану	Затвердження стандартного індивідуального плану розвитку співробітників для підвищення професійних компетенцій співробітників. Поліпшення оцінок за компетенціями. Результат до навчання 5-6, після 8-10 (max.10).
Відсутня робота з молодими фахівцями та наставництво	Розробити положення по роботі з молодими фахівцями, організувати наставницької роботу	Скорочення терміну адаптації персоналу, збільшення родуктивності і ефективності праці, отримання необхідних знань молодими фахівцям для вирішення конкретно поставлених завдань.

Процес розвитку компетенцій керівників повинен стати обов'язковим елементом професійного розвитку людських ресурсів в сфері бізнесу. Бізнес-освіта має бути спрямована на навчання менеджерів різних рівнів, які мають вищу освіту, що виконують функції управління [23, с.67]. Головна мета - формування широкого погляду на бізнес, що дозволяє керувати операційними

результатами і впливати на фактори групової ефективності. В основі лежить вивчення базових дисциплін, що включає в себе семінари, курси, бізнес-тренінги, конференції, дистанційні курси. Тим часом, додаткова професійна підготовка керівників - це не фактор суб'єктивних можливостей, а об'єктивна необхідність. Для розвитку компетенцій пропонуємо найбільш рентабельні варіанти форматів навчання: програми тренінгів, засновані на компетенціях; стажування на керівній посаді; наставництво; саморозвиток. Якщо керівники компанії не розуміють сенсу в своєму розвитку, ймовірність створення успішної корпоративної програми адаптації і розвитку персоналу мінімальна [24; с. 87].

Програмно-цільовий підхід до організації навчального процесу повинен бути орієнтований на систему кінцевих і індивідуальних цілей адаптації співробітників. Результативність процесу адаптації може бути значно збільшена при зацікавленості співробітників в придбанні знань, застосуванні поетапної організації освітнього процесу; поєднання з практичною роботою із застосуванням новітніх технологій навчання [25].

Як відзначають дослідники в області теорії і практики менеджменту, часто причиною банкрутства великих компаній є втрата контролю над станом справ. Це включає систему управління знаннями, яка не відповідає вимогам реальності. Саме тому в усьому світі в зв'язку зі зміною характеру виробництва, ринку і конкуренції, управління знаннями стає одним з головних чинників, що визначає ефективність роботи компанії [26; с. 219]. Процес навчання персоналу в організації потрібен співробітникам для максимальної відповідності їх професійних знань, умінь і навичок завданням, поставленим перед компанією.

## ВИСНОВКИ

Адаптація нових співробітників і прийняті в організації цінності, норми і правила поведінки орієнтують нових співробітників на коректну інтерпретацію подій, що відбуваються в організації, допомагаючи збудувати свою поведінку відповідним чином. Адаптація персоналу повинна бути орієнтована на систему кінцевих і індивідуальних цілей підготовки співробітників. Результативність процесу підготовки фахівців в період адаптації може бути значно збільшена при поетапній організації освітнього процесу на основі формування складних індивідуальних умінь і навичок; поєднання з практичною роботою із застосуванням новітніх технологій навчання. Технології організації програмно-цільового підходу до адаптації кадрів сприяє формуванню компетентного працівника, орієнтованого на ефективну діяльність в умовах швидких змін і невизначеного майбутнього за допомогою розвитку його здібностей до творчої діяльності, різноманітних форм мислення, умінь здійснювати комунікації з іншими індивідами. Для побудови ефективної системи навчання в період адаптації потрібні значні ресурси, як в плані трудовитрат, так і фінансових вкладень.

Розвиток системи адаптації в АТ "НДІ ЕМП" є складовою частиною всієї управлінської політики компанії. В її рамках транслуються принципи рішення керівництва про цілі, заходи, і правила роботи з персоналом компанії, а також загальні та специфічні вимоги до нього.

Виявлено, що основними напрямками підвищення ефективності адаптації працівників АТ "НДІ ЕМП" вважаються:

- програми розвитку персоналу та створення кадрового резерву;
- розробка мотиваційних механізмів;
- прогнозування створення нових робочих місць з урахуванням впровадження нових технологій і з забезпеченням належним обладнанням;

- здійснення цілеспрямованого підбору персоналу та відбору більш висококваліфікованих кадрів;
- розробка програм зайнятості персоналу;
- розробка критеріїв оцінки персоналу.

Метою розвитку адаптації персоналу в АТ "НДІ ЕМП" є підвищення трудового потенціалу працівників для досягнення певного соціально-економічного результату. У сфері адаптації та розвитку персоналу АТ "НДІ ЕМП" можна позначити помилки, вчинення яких може бути дуже критичним для бізнесу, тому що вони можуть завдати організації великої матеріальної і моральної шкоди. Тим часом, компанії необхідно проаналізувати потребу первинного розвитку персоналу в періоди адаптації та перспективні плани підготовки кадрів, які повинні бути спрямовані на досягнення фінансових результатів. Плани підготовки повинні включати: цілі підготовки; програми і методики підготовки; ресурси, необхідні для підготовки; визначення необхідної підтримки; оцінку підготовки з точки зору підвищення компетентності; оцінку ефективності підготовки та її впливу на діяльність організації. Для підвищення ефективності АТ "НДІ ЕМП" її керівники повинні враховувати багато факторів як внутрішні, так і зовнішні.

Отже, було запропоновано вибрати програмно-цільовий підхід до організації адаптації персоналу, який повинен бути орієнтований на систему кінцевих і індивідуальних цілей підготовки співробітників. Досягнення поставлених планів можливо, якщо при розробці технологій вдосконалення персоналу в організації будуть надавати велике значення потенціалу і здібностям співробітників як важливого фактору, що дозволяє досягати успіху. Така організація активно вибудовує своє майбутнє відповідно до стратегічного бачення своїх перспектив. Вона не тільки слідує тенденціям ринку, а й активно на них впливає.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Управління персоналом: навчальний посібник для ВНЗ / М.Д. Виноградський та ін. Київ: ЦУЛ, 2006. 500 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
3. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2005. 308 с.
4. Гетьман О.О., Петренчук Н. В. Організаційні механізми підбору, найму та адаптації персоналу. *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка*. 2014. Т. 19, Вип. 2 (5). – С. 30-34.
5. Куріна Н.С., Дарченко Н.С. Інноваційна модель концепції професійної адаптації персоналу. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 348–353. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2013\\_8\\_61](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_8_61) (дата звернення: 20.04.2021).
6. Василичев Д.В., Мирошніченко В.А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2014. Вип. 3–4. С. 44–50. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou\\_2014\\_3-4\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2014_3-4_8) (дата звернення: 26.04.2021).
7. Карабаджак К. І. Методи адаптації персоналу. *Управління розвитком*. 2013. № 14. С. 19-21.
8. John Battelle «The 70 Percent Solution: Google CEO Eric Schmidt gives us his golden rules for managing innovation». CNN Money magazine. №12. 2015 року.
9. Тишина Н. Адаптація нових працівників: вибір підходу URL: <http://nbr.com.ua/novosti/1054-adaptatsiya-novikh-pratsivnikiv-vibir-pidkholdu>. (дата звернення: 26.04.2021).
10. Никифорова В. Г. Управління персоналом: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. 93 с.



11. Касич А. О., Глущенко Д. О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 65-70
12. Менеджмент персоналу: навч. посіб.: за заг. ред. В.М. Данюка. К.: КНЕУ, 2006. 398 с.
13. Польова Н.М., Кулик Я.О. Управління адаптацією нових працівників *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 12. С. 47–50.
14. Мирошниченко Ю.В., Лобенко А.В. Адаптація персоналу: досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 1(2). С. 27-32.
15. Волкова И.А. Адаптация персонала как способ формирования кадровой политики организации. *Концепт*. 2017. № 1. С. 1–5 URL: <http://e-koncept.ru/> (дата звернення 30.05.2021)
16. Акціонерне товариство науково-дослідний інститут електромеханічних приладів 017/470001. URL: <http://www.ndiemp.com.ua/> (дата звернення 27.05.2021)
17. Черкаський А.В. Деякі аспекти взаємовпливу ціннісних орієнтацій та структури міжособистісних відносин у сучасному колективі. *Актуальні проблеми психології*. 2013. Т. XIV. Ч. 6. С. 469–476.
18. Ресурс української спільноти користувачів Moodle URL: <https://moodle.org/mod/page/view.php?id=8175> (дата звернення 2.05.2021)
19. Pedler M. The learning company: a strategy for sustainable development / M. Pedler, J. Burgoin, T. Boydell. - L.: The McGraw Companies, 2005. - 375 p. 29.
20. Василичев Д.В., Мирошниченко В.А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2014. № 4(20). – С. 44–50.
21. Бикова А. Л., Паранько Д. Д. Складові ефективною адаптації персоналу. *Молодий вчений*. 2016. №12. С. 640-646.
22. Діденко Є. О., Лавриниць М. С. Імідж підприємства як один з факторів його конкурентоспроможності. *Geopolitical processes in the world*

today: Collection of scientific articles. «East West» Association for Advanced Studies and Higher Education. Vienna, Austria, 2016. P. 23-27.

23. Касич А. О., Глущенко Д. О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства . *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 65-70

24. Овсяннікова В.В. Проблеми психологічної адаптації персоналу організації . *Проблеми сучасної психології*. 2013. № 2. С. 85–91

25. Адаптація персоналу в США URL: [http://studopedia.net/10\\_149163\\_lektsiya-adaptatsiyapersonala.html](http://studopedia.net/10_149163_lektsiya-adaptatsiyapersonala.html). Дата звернення 29.05.2021.

26. Лазарєва С.С., Ефективна система адаптації персоналу: компоненти і етапи побудови .*Управління людським потенціалом*. 2014. №03 (11). С. 212-220.