

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»
Директор інституту

«До захисту допущено»
Завідувач кафедри

(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ
(ім'я та прізвище)

(підпис) Тамара БЕРЕЗЯНКО
(ім'я та прізвище)

« _____ » _____ 2024р.

« _____ » _____ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛВРА
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»**

зі спеціальності 073 073 «Менеджмент»
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

на тему «Розроблення заходів з адаптації працівників підприємства

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗУП-5-1

Федоренко Анастасія Володимирівна

(підпис)

Керівник, д. е. н., проф. Драган Олена Іванівна

(підпис)

Рецензент д. е. н., проф. Ольга ПІСТУХОВА
(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я, як здобувачка Національного університету харчових технологій, розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала незарядженої допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка _____
(підпис)

Київ - 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

(підпис)

Тамара БЕРЕЗЯНКО

(ім'я та прізвище)

« 09 » жовтня 2023 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Федоренко Анастасії Володимирівни

1. Тема роботи «Розроблення заходів з адаптації працівників підприємства»
Керівник роботи Драган Олена Іванівна д. е. н., проф.
затверджені наказом закладу вищої освіти від 09.10.2023 р. № 819-КС.
2. Строк подання здобувачем роботи 12.02. 2024 р.
3. Вихідні дані до роботи: Рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання; Закони України; законодавчі акти, прийняті Верховною Радою; Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції; бухгалтерська і статистична звітність підприємства «АТ «СК «Країна».
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити) Розділ 1. Теоретичні аспекти формування системи адаптації персоналу на підприємстві. Розділ 2. Аналіз стану адаптації персоналу в «АТ «СК «Країна». Розділ 3. Розроблення програми заходів щодо удосконалення адаптації персоналу в «АТ «СК «Країна».
5. Перелік графічного матеріалу
Результати дослідження знайшли відображення у 15 рисунках та 14 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 09 жовтня 2023 року_____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	01.12.2023	<i>виконано</i>
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	10.12.2023	<i>виконано</i>
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	10.12.2023	<i>виконано</i>
4	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	21.12.2023	<i>виконано</i>
5	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	11.01.2024	<i>виконано</i>
6	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	19.01.2024	<i>виконано</i>
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	19.01.2024	<i>виконано</i>
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	21.01.2024	<i>виконано</i>
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	22.01.2024	<i>виконано</i>
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	23.01.2024	<i>виконано</i>
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	01.02.2024 р	<i>виконано</i>
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка _____
(підпис здобувача)

Анастасія ФЕДОРЕНКО

Керівник роботи _____
(підпис керівника)

Олена ДРАГАН

АНОТАЦІЯ

Федоренко А. В. «Розроблення заходів з адаптації працівників підприємства. - Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах страхової компанії «АТ «СК «Країна» за 2021-2022 роки.

У першому розділі кваліфікаційної роботи здійснено теоретичне дослідження системи адаптації персоналу на підприємстві: визначено сутність економічної категорії адаптації персоналу та її різновиди, визначено методи та практики управління адаптацією персоналу в системі менеджменту персоналу, а також описано функціональний аналіз системи адаптації персоналу на підприємстві.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана загальна економічна характеристика діяльності «АТ «СК «Країна», а також проведено аналіз кадрового забезпечення компанії. Детально проведено соціально-економічний аналіз системи управління адаптацією персоналу в «АТ «СК «Країна».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовані напрямки системи адаптації персоналу в сучасних ринкових умовах для «АТ «СК «Країна», розроблено програму заходів щодо удосконалення адаптації персоналу страхової компанії. Оцінено соціально-економічний ефект запропонованих заходів щодо удосконалення адаптації персоналу з впливом на основні економічні показники діяльності страхової компанії «АТ «СК «Країна».

Робота містить 84 сторінок основного тексту, 14 таблиць, 15 рисунків, 44 використаних джерела, 2 додатки.

Ключові слова: персонал, адаптація, новачок, професійна адаптація, ефективність, наставництво, система, страхова компанія.

ABSTRACT

Fedorenko A. V. "Development of measures for adaptation of employees of the enterprise. - Manuscript.

Qualification work for obtaining the educational degree of bachelor performed on the materials of the insurance company JSC «Insurance Company «Krayina» for 2021-2022.

The first section of the qualification work provides a theoretical study of the personnel adaptation system at the enterprise: the essence of the economic category of personnel adaptation and its types are defined, the methods and practices of personnel adaptation management in the personnel management system are defined, and the functional analysis of the personnel adaptation system at the enterprise is described.

The second section of the qualification work provides a general economic description of the activities of JSC «Insurance Company «Krayina», as well as an analysis of the company's personnel provision. A detailed socio-economic analysis of the personnel adaptation management system in JSC «Insurance Company «Krayina» is carried out.

The third section of the qualification work substantiates the directions of the personnel adaptation system in modern market conditions for JSC «Insurance Company «Krayina», a program of measures for improving the adaptation of the personnel of the insurance company is developed. The socio-economic effect of the proposed measures for improving personnel adaptation is assessed with the impact on the main economic indicators of the activity of the insurance company JSC «Insurance Company «Krayina».

The work contains 84 pages of main text, 14 tables, 15 figures, 44 sources used, 2 annex.

Keywords: personnel, adaptation, newcomer, professional adaptation, efficiency, mentoring, system, insurance company.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	7
1.1. Сутність економічної категорії адаптації персоналу	9
1.2. Управління адаптацією персоналу в системі менеджменту персоналу	20
1.3. Функціональний аналіз системи адаптації персоналу на підприємстві	28
Висновки до розділу 1	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В «АТ «СК «КРАЇНА».....	32
2.1. Загальна характеристика діяльності страхової компанії	32
2.2. Аналіз кадрового забезпечення страхової компанії.....	46
2.3. Соціально-економічний аналіз системи управління адаптацією персоналу страхової компанії	52
Висновки до розділу 2	65
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМИ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В АТ «СК «КРАЇНА»	67
3.1. Визначення напрямків удосконалення системи адаптації персоналу страхової компанії в сучасних умовах	67
3.2. Розроблення програми заходів щодо удосконалення адаптації персоналу страхової компанії	74
3.3. Оцінка соціально-економічного ефекту запропонованих заходів щодо удосконалення адаптації персоналу страхової компанії	79
Висновки до розділу 3	84
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	88
ДОДАТКИ.....	93

ВСТУП

Актуальність теми. Процеси адаптації персоналу є однією з найважливіших сфер діяльності будь-якого підприємства. Ефективна адаптація персоналу дозволяє новому працівнику швидко та безболісно освоїтися на новому місці роботи, адаптуватися до вимог організації, а також сприяє підвищенню продуктивності праці та зменшенню плинності кадрів.

У сучасних умовах господарювання, характеризуються високою динамічністю та конкурентоспроможністю, проблема адаптації персоналу набуває особливої актуальності. Це пов'язано з наступними факторами: зростання складності та вимог до професійної підготовки працівників; постійне вдосконалення технологій та обладнання; зміна організаційної структури та умов праці; підвищення вимог до якості та ефективності праці.

Відповідно до цих факторів, адаптація персоналу повинна бути спрямована на забезпечення наступних цілей: швидке та ефективне входження нового працівника в трудовий колектив; надання працівнику необхідних знань, умінь та навичок для виконання своїх посадових обов'язків; формування позитивної мотивації до праці; зменшення плинності кадрів.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення заходів з удосконалення системи адаптації персоналу на підприємстві АТ «СК «Країна».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- проаналізувати теоретичні аспекти формування системи адаптації персоналу на підприємстві;
- охарактеризувати систему адаптації персоналу на підприємстві АТ «СК «Країна»;
- визначити напрямки удосконалення адаптації персоналу на підприємстві АТ «СК «Країна»;
- розробити програму заходів щодо удосконалення адаптації персоналу на підприємстві АТ «СК «Країна».

Об'єктом дослідження є процес адаптації персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти удосконалення адаптації персоналу на підприємстві АТ «СК «Країна».

Методи дослідження. У процесі дослідження були використані наступні методи: аналітичний метод; статистичний метод; метод експертних оцінок.

Інформаційною базою проведеного дослідження слугували розробки та публікації наукових досягнень українських та зарубіжних учених, законодавчі та нормативно-правові акти, довідково-інформаційні видання та матеріали доповідей науково-практичних конференцій, дані статистичної звітності АТ «СК «Країна», аналітична інформація, джерела мережі Інтернет, а також інша методична, навчальна та періодична література за темою дослідження – удосконалення адаптації персоналу на підприємстві.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, містить 84 сторінок основного тексту, а також 14 таблиць і 15 рисунків список використаних джерел з 44 найменувань і 2 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність економічної категорії адаптації персоналу

Одним із важливих елементів стратегії управління кадрами на підприємстві є адаптація персоналу. Сприяти успішній інтеграції нових працівників у колектив є дуже важливим, оскільки це підвищує продуктивність праці та формує лояльність до підприємства.

Різні підходи вчених до теми адаптації персоналу відображають різноманітність тлумачень сутності, представлених у літературі. У той час як деякі дослідники розглядають адаптацію як процес пристосування працівника до нових умов праці, інші розглядають її як процес розвитку навичок і знань, необхідних для успішної роботи працівника. Згідно з третіми дослідниками, адаптація – це взаємодія працівника з навколишнім середовищем.

Цей процес включає не лише елементи адаптації до конкретних завдань і вимог робочого процесу, але й сприяє розвитку соціальних і професійних навичок працівників. Важливо пам'ятати, що адаптація персоналу є важливою частиною стратегії корпоративного успіху, оскільки добре адаптовані працівники стають справжньою цінністю компанії, їхня продуктивність підвищується, а взаємовідносини в колективі стають більш плідними.

За словником Мельничука О. С. термін «адаптація» (від лат. *adapto* - пристосовую) прийшов у гуманітарні науки, в тому числі і в юриспруденцію, із природознавства, де його прийнято було розуміти як «процес пристосування будови й функцій організмів (особин, популяцій, видів) до умов середовища». Психологічне розуміння адаптації зводиться до встановлення стану рівноваги суб'єкта й середовища, їх взаємодії. Адаптація забезпечує рівновагу між впливом організму на середовище та його зворотним впливом, тобто рівновагу у взаємодії суб'єкта й об'єкта [33].

Крисюк Ю.П. трактував термін «адаптація» як особливий різновид процесу соціалізації особистості, котрий забезпечує відповідність поведінки індивіда вимогам, які висувають до нього суспільство й найближче соціальне оточення, відображеним у соціальних нормах і законах, а також поєднання інтересів особистості й суспільства (найближчого соціального оточення), засвоєння ним соціально корисних ролей, котрі сприяють виробленню вміння і здатності вирішувати виникаючі суперечності [20].

Кучинський В.А. визначав, що «адаптація персоналу» - це процес взаємного пристосування працівника і внутрішнього середовища підприємства, який ґрунтується на поступовій спрацьованості співробітника до нових професійних, соціальних та організаційних умов праці. Процес адаптації включає у себе такі аспекти: організаційна адаптація - введення в трудовий процес, спрямований на ознайомлення з історією підприємства, структурою підприємства, корпоративною культурою та засвоєння працівником норм і правил поведінки на підприємстві; соціально-психологічна адаптація - входження в колектив, прийняття встановлених норм взаємин; професійна адаптація - опанування новим співробітником професійних компетентностей і досвіду, а також розвиток стійкого позитивного ставлення працівника до своєї професії [26].

«Адаптація» за Крушельницькою О. В. – процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовищ; взаємне пристосування працівника та умов організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці [21].

Це двосторонній процес. З одного боку, за фактом, що людина приступила до роботи у новому підприємстві, стоїть її свідомий вибір, заснований на певній мотивації прийнятого рішення, і відповідальність за це рішення. З іншого боку, і підприємство приймає на себе певні зобов'язання, наймаючи працівника. Визначає Балабанова Л. В. [3].

Процес пристосування є спільним елементом усіх наведених визначень терміну «адаптація». У широкому сенсі адаптація – це процес пристосування

людини до свого середовища. Коли відбувається взаємне пристосування суб'єкта та середовища, цей процес може відбуватися з обох сторін.

Суб'єктом адаптації персоналу є працівник, а середовищем є підприємство. Таким чином, адаптація персоналу – це процес пристосування працівника до умов, які існують на підприємстві.

Багато наукових діячів мають різні визначення слова «адаптація». Тим не менш, між ними також є деякі відмінності.

Мельничук О.С. і Крисюк Ю.П. визначають адаптацію як процес пристосування суб'єкта до умов середовища. Для Кучинського, Крушельницької та Балабанової Л. В. адаптація – це процес пристосування працівника до умов підприємства.

Мельничук О.С. та Крисюк Ю.П. відзначають психологічний аспект адаптації, тоді як Кучинський В.А., Крушельницька О.В. та Балабанова Л.В. відзначають соціально-психологічні, професійні та організаційні аспекти адаптації персоналу.

Згідно з результатами аналізу, адаптація персоналу є складним і багатогранним процесом, який включає такі елементи, як адаптація до своєї професії, адаптація до своєї соціально-психологічної сфери та адаптація до своєї організації.

Психологічна адаптація (психічна) – пристосування індивіда до умов природного чи соціального середовища. Унаслідок адаптації психічної досягається адаптованість — пристосованість до вимог природного чи соціального середовища з одного боку, та власних потреб та інтересів — з іншого, внаслідок чого знижується рівень конфліктності індивіда, послаблюється відчуття внутрішнього дискомфорту; негативний результат адаптації – дезадаптованість.

Механізми психічної адаптації: на сенсорному рівні психічна адаптація відбувається у відповідь на тривалу дію, реакцію (звикання); на когнітивному рівні психічна адаптація відбувається завдяки двом взаємопов'язаним процесам: асиміляції, що включає нову інформацію до наявних ментальних схем; акомодатії, що змінює ментальні схеми відповідно до нової інформації.

Психічна адаптація допомагає організму краще працювати, зберігаючи баланс у системі «організм – середовище». Психічна адаптація допомагає зберегти або відновити рівновагу між організмом і його навколишнім середовищем.

Психічні механізми забезпечують процес адаптації на різних рівнях людської діяльності, відповідно, йдеться про психофізіологічні, соціально-психологічні адаптації й адаптованості [19].

Професійна адаптація (трудова) – один з основних видів соціальної адаптації, який полягає в пристосуванні людини (групи людей) до змінних умов виробництва, ринку, трудового колективу за допомогою різних соціальних засобів. Адаптація трудова – умова і провідний механізм соціалізації особистості. Наприклад, в умовах стрімкого технологічного прогресу та впровадження інновацій у виробництві співробітники повинні професійно адаптуватися до використання нових цифрових інструментів і технологій. У цьому випадку процес професійної адаптації включає покращення навичок і набуття нових знань, щоб ефективно працювати в сучасному технологічному середовищі. Це стосується не лише технічних питань, але й адаптації до змін у спілкуванні, комунікаційних підходах і робочих процесах. Це важливе для успішної інтеграції працівників у сучасний виробничий середовище.

Головні чинники трудової адаптації:

✓ прийняття норм і цінностей нового соціально-трудового середовища (групи, колективу, організації), звичних для нього формальних і неформальних зв'язків, управлінського стилю, форм взаємодії;

✓ корегування власного професійного досвіду, освоєння форм і способів предметної трудової діяльності (моделей робіт, способів виконання колективних робочих завдань, професійних обов'язків), які властиві новому соціально-трудоному середовищу.

У процесі трудової адаптації працівник проходить стадії:

- ознайомлення – працівник отримує інформацію про нову ситуацію в цілому, про критерії оцінки різних дій, норми поведінки;

- пристосування – працівник переорієнтовується, визнаючи головні елементи нової системи цінностей, але продовжує дотримуватися багатьох власних установок;
- асиміляція – повне пристосування працівника до нового соціально-трудового середовища;
- ідентифікація – особисті цілі працівника ототожнюються з цілями нового трудового колективу [41].

Організаційна адаптація (соціальна) – процес і результат активного пристосування індивіда або соціальної групи до вимог та очікувань учасників нової або зміненої соціальної системи. Суб'єктом адаптації соціальної може бути індивід чи соціальна група. Індивід, проходячи соціальну адаптацію, соціалізується, інкультурується, проходить адаптацію трудову; узгоджує самооцінки та зовнішні оцінки, власні бажання й очікування з реальними можливостями й умовами соціального середовища. Соціальна спільнота в ході адаптації соціальної гармонізує свої соціальні відносини, проходить процедури інституціоналізації. Наприклад, співробітники повинні адаптуватися до нових організаційних змін або нової системи управління. З цього процесу вимагаються не лише зміни в робочих процедурах і процесах, але й нові методи спілкування, розподілу обов'язків і співпраці в колективі. Коли люди та соціальні групи адаптуються до нових умов організації, вони змінюють свої внутрішні взаємовідносини. Це сприяє ефективному функціонуванню нової організаційної структури.

Адаптація соціальна дозволяє індивіду чи групі осмислено орієнтуватися в обставинах, використовувати відповідні моделі поведінки та вибирати ресурси для задоволення своїх потреб і бажань.

Основні ознаки соціальної адаптації включають активне та творче залучення людини до суспільних процесів, готовність до взаємодії та пристосування до міжособистісних стосунків, властивих її середовищу, екологічного та культурного середовища тощо.

Це двосторонній процес, оскільки людина не тільки пристосовується до свого навколишнього середовища, а й сама змінює його. Це забезпечує еволюційний

перехід від одного рівня функціонування суспільства до іншого, зазвичай вищого. Таким чином, успішна соціальна адаптація залежить від оптимального поєднання адаптивних і адаптивних дій у різних ситуаціях і умовах.

Процеси соціальної адаптації залежать від як суб'єкта, так і середовища. Адаптація соціальна ускладнюється в кризових чи трансформаційних суспільствах, коли економічні структури, соціальні інститути, морально-етичні цінності та правові норми не збалансовані. Втрата стабільності соціального середовища призводить до фрустрації основних потреб людини. Адаптація перетворюється на дезадаптацію, коли особистість не може адаптуватися до соціального середовища. Більшість людей використовують ситуаційне пристосування, або соціальну мімікрію. Цей тип соціальної адаптації розглядається як вимушений засіб захисту в складних соціальних умовах, за яких зовнішня пристосовуваність поєднується з неприйняттям норм і вимог макросистеми.

Креативна адаптація, яка включає продуктивний вихід за межі стереотипів і поведінкових кліше, є важливою умовою успішної соціальної адаптованості в умовах системної кризи [43].

Визначена ефективність, яка визначається низкою значущих результатів, є важливим і ключовим компонентом адаптації персоналу на підприємстві. Усі аспекти роботи та функціонування компанії значною мірою залежать від ефективної адаптації. Зниження витрат на підготовку та перепідготовку кадрів: високий рівень адаптації дозволяє ефективно використовувати ресурси для навчання та підготовки персоналу, що значно знижує витрати на ці процеси. Крім того, ефективна адаптація прискорює включення нових працівників у робочий процес.

Підвищення продуктивності праці: ефективна адаптація дозволяє працівникам швидко асимілюватися з новими знаннями та навичками, що підвищує продуктивність. Люди, які швидко і успішно адаптуються, можуть виконувати свої завдання більш ефективно та внести значний внесок у загальний успіх команди.

Зниження плинності кадрів: систематична та систематична адаптація персоналу сприяє створенню оптимальних умов для роботи та розвитку

працівників, що призводить до зниження плинності кадрів. Зниження плинності кадрів є важливою частиною стійкості компанії.

Поліпшення морально-психологічного клімату в групі: адаптація відіграє важливу роль у створенні позитивної атмосфери в групі. Співробітники, які ефективно взаємодіють і легко адаптуються до змін, сприяють створенню місця роботи, де люди працюють разом і творять.

Згідно з роботами Дж. Холланда, адаптація персоналу може бути успішною лише за умови, що існує висока ступінь відповідності між особистісними якостями працівника та вимогами підприємства. Дж. Холланд виділяє шість типів характерів, які пов'язані з різними видами діяльності:

Реалістичний тип – несоціальний, стабільний, орієнтований на сьогоднішнє, займається конкретними об'єктами (речами, тваринами, машинами) та їх практичним використанням. Професійний вибір – механіки, зварювальники, будівельники тощо.

Дослідницький тип – відсутність спрямованості на спілкування, інтерес до абстрактних проблем і інтелектуальної діяльності, дослідницької роботи, пізнання нового. Професійний вибір зазвичай стосується математичних і природничо-наукових дисциплін.

Артистичний тип – чуттєвий, який відчуває потребу в самовираженні, уникає одноманітної і фізичної роботи. Професійний вибір орієнтований на діяльність в галузі мистецтва і культури.

Соціальний тип – соціально активний, який відчуває потребу у взаємодії з іншими людьми, соціально відповідальний, що володіє вербальними здібностями. У професійному виборі орієнтований на роботу з людьми (лікарі, вчителі, психологи тощо).

Підприємницький тип – впевнений в собі, конкурентний, уникає однозначних ситуацій та монотонної розумової роботи, прагне керувати і організовувати. Професійний вибір – різні види підприємницької діяльності.

Конвенціональний тип – віддає перевагу структурованій діяльності, роботі зі знаками, уникає невизначених і напружених ситуацій, цінує матеріальне

становище, суспільний статус, віддає перевагу традиційним, консервативним цінностям. Професійний вибір – банківські службовці, бухгалтери [9].

Таблиця 1.1

Наукові трактування терміну «адаптація»

Автор	Визначення
1	2
Мельничук О. С.	Процес пристосування будови й функцій організмів (особин, популяцій, видів) до умов середовища. Психологічне розуміння адаптації зводиться до встановлення стану рівноваги суб'єкта й середовища, їх взаємодії. Адаптація забезпечує рівновагу між впливом організму на середовище та його зворотним впливом, тобто рівновагу у взаємодії суб'єкта й об'єкта.
Крисюк Ю.П.	Особливий різновид процесу соціалізації особистості, котрий забезпечує відповідність поведінки індивіда вимогам, які висувають до нього суспільство й найближче соціальне оточення, відображеним у соціальних нормах і законах, а також поєднання інтересів особистості й суспільства (найближчого соціального оточення), засвоєння ним соціально корисних ролей, котрі сприяють виробленню вміння і здатності вирішувати виникаючі суперечності.
Кучинський В.А.	Процес взаємного пристосування працівника і внутрішнього середовища підприємства, який ґрунтується на поступовій спрацьованості співробітника до нових професійних, соціальних та організаційних умов праці.
Крушельницька О. В.	Процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовищ; взаємне пристосування працівника та умов організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці.

1	2
Балабанова Л. В.	Двосторонній процес, який включає в себе адаптацію працівника до умов організації та адаптацію організації до працівника.

**Джерело: складено автором на основі [33, 20, 21, 26, 33]*

Підприємство має унікальну можливість покращити процес адаптації персоналу, приділяючи увагу типам особистості своїх працівників під час підбору кандидатів на вакантні посади. Розуміння та врахування особливостей кожного працівника дозволяє створювати більш індивідуальні та ефективні методи адаптації, які сприяють успішній інтеграції нових співробітників у робочий колектив.

Підходи до адаптації персоналу мають багато спільного між країнами та світом. Обидві групи дослідників вважають адаптацію складним процесом, який включає психологічні, професійні та організаційні елементи. Це свідчить про те, наскільки важливо враховувати різні аспекти адаптації, щоб успішно та повністю впровадити нових співробітників у компанію.

Етапи адаптації персоналу

Перший крок: перший

Ця фаза починається ще до того, як працівник починає працювати. Підбір персоналу: виявлення та відбір кандидатів на посади, які відповідають професійним і особистісним вимогам.

Співбесіда призначена для оцінки професійних знань, навичок і особистих якостей претендента.

Оформлення трудового договору — це процес укладання трудового договору між підприємством і працівником.

На цьому етапі дуже важливо створити позитивне враження про компанію у потенційних працівників. Для цього йому потрібно надати повну інформацію про

компанію, її діяльність, культуру та перспективи. Крім того, важливо переконати працівника, що його навички та досвід будуть затребувані для роботи на компанії.

Другий етап: орієнтація

Цей етап починається з дня, коли працівник починає працювати на підприємстві. Ознайомлення з підприємством — надання працівникам інформації про історію, структуру, органи управління та правила та процедури підприємства.

Ознайомлення з посадою надає працівнику інформацію про права, обов'язки та відповідальність, пов'язані з його посадою.

Ознайомлення з колективом допомагає працівникам познайомитися з колегами.

На цьому етапі слід приділити особливу увагу ознайомленню працівника з його обов'язками. Необхідно чітко пояснити працівнику, що від нього очікується на новій посаді, а також які знання, навички та вміння він повинен мати, щоб успішно виконувати свої обов'язки.

Третій етап: пристосування

Цей етап починається після завершення етапу орієнтації та триває протягом перших кількох місяців роботи працівника на компанії. Він включає такі завдання: Освоєння професійних знань, навичок і умінь - надає працівнику можливість отримати знання, навички та вміння, необхідні для виконання його посадових обов'язків.

Адаптація до робочого процесу допомагає працівникам зрозуміти робочий процес і встановлювати зв'язки з іншими співробітниками підприємства.

Адаптація до корпоративної культури означає, що працівники отримують допомогу в розумінні та прийнятті норм, правил і цінностей, що діють на підприємстві.

На цьому етапі працівник починає виконувати свої обов'язки, але він ще не повністю адаптувався до нових умов праці. Він може зіткнутися з кількома проблемами, коли починає освоювати робочий процес, встановлювати зв'язки з колегами та адаптуватися до корпоративної культури.

Четвертий етап: функціонування

Після того, як працівник повністю адаптувався до нових умов праці, наступний етап — функціонування — починається. Повноцінне виконання посадових обов'язків — працівник повністю виконує свої посадові обов'язки та ефективно працює в команді.

Розвиток професійних знань, навичок і умінь: працівник продовжує розвивати свої професійні знання, навички та навички.

Інтеграція в колектив: працівник повністю занурився в колектив і став його повноправним членом.

На даний момент працівник повністю пристосувався до нових умов праці та успішно працює на підприємстві.

Для того, щоб працівник успішно адаптувався до нових умов праці, кожен етап адаптації є важливим і необхідним.

Подальша адаптація залежить від першого етапу. Якщо цей етап не буде виконаний належним чином, адаптація працівника на наступних етапах може бути складною. Другий етап є важливим і допомагає працівникам легше та швидше адаптуватися до нових умов праці. Третій етап є найважливішим, оскільки він визначає, чи зможе працівник повноцінно працювати на підприємстві. На четвертому етапі працівник повністю адаптується до нових умов праці та починає працювати повністю на підприємстві.

Для того, щоб працівники успішно адаптувалися до нових умов праці, важливо, щоб кожен етап адаптації був організований на високому рівні. Розробка та затвердження плану адаптації, підготовка необхідних матеріалів і інструкцій, а також залучення необхідних фахівців до процесу.

Залучити всіх співробітників компанії до процесу адаптації, включаючи наставників, колег і керівників. Це допоможе працівникам швидше та ефективніше адаптуватися до нового середовища роботи.

Створити зручні для працівника умови для адаптації Це означає надання йому часу та ресурсів, необхідних для набуття знань, навичок і умінь, необхідних для роботи, а також для адаптації до робочого процесу та колективу.

1.2. Управління адаптацією персоналу в системі менеджменту персоналу

Для того, щоб новий співробітник добре зарекомендував себе в компанії, він повинен добре зрозуміти культуру поведінкових стереотипів, цінностей, правил і норм, які характерні для конкретної організації. Плани навчання можуть допомогти новим співробітникам адаптуватися та працювати в компанії.

Процес адаптації персоналу організації є надзвичайно важливим у сучасному світі управління та є важливою частиною управління персоналом. Відбір, розвиток, навчання, оцінка, підвищення кваліфікації, формування культури організації та атестація - це питання, яким управління персоналом тривалий час не приділяло достатньої уваги.

Процес включення працівника в організацію носить індивідуальний характер, оскільки кожен новий працівник переносить адаптаційний період по-різному: від швидкого пристосування до нової діяльності до повільного - в умовах психологічної напруженості. Результат ефективної діяльності новоприйнятого працівника та організації в цілому залежить саме від успішності процесу адаптації. Стаючи співробітником організації, працівник зобов'язується дотримуватись усіх організаційних вимог щодо умов та режимів праці, відпочинку, правил поведінки, вимог посади чи робочого місця. У випадку засвоєння та прийняття новим співробітником правил і вимог організації, її цінностей і норм процес адаптації буде успішним.

Методи адаптації персоналу - це ті заходи, які дозволяють співробітникові швидше стати повноцінною частиною колективу і виробничого процесу, виконувати свої обов'язки ефективно, не робити помилок, не відчувати тривоги з приводу свого нового оточення, нових обов'язків [42].

У сучасних підприємствах впровадження систем адаптації персоналу визнається важливою складовою кадрової політики. Розглядаючи цей процес, слід враховувати різні методи адаптації, які можуть використовуватися в різних компаніях. Загалом методи адаптації персоналу можна класифікувати в три основні категорії: економічні, організаційно-адміністративні та соціально-психологічні.

Економічні методи адаптації спрямовані на забезпечення пільг у перші місяці роботи нового працівника. Це може включати пониження норм виробітку для оперативного персоналу, а також зменшення вимог до фахівців і управлінських працівників. Такий підхід дозволяє створити сприятливі умови для швидкої адаптації нового співробітника та покращення його трудової продуктивності. Наприклад, новому працівникові може бути надана можливість пристосуватися до нових завдань шляхом пониження норм виробітку протягом перших місяців роботи. Для фахівців і управлінських кадрів може бути встановлене пониження вимог до результативності у період адаптації.

Організаційно-адміністративні методи адаптації визначають механізми контролю за процесом адаптації працівника і застосування необхідних коригувальних заходів. Це може включати планування та оцінку прогресу адаптації, а також вживання заходів для вирішення виникаючих труднощів. Наприклад, розробка індивідуального плану адаптації для нового працівника, який включає конкретні завдання та цілі для кожного періоду. Після цього проводяться регулярні оцінки прогресу та вживаються заходи для коригування плану за необхідності, організація спеціальних навчальних заходів та тренінгів для нового працівника для вивчення особливостей роботи в компанії, ознайомлення з внутрішніми процесами та процедурами.

Соціально-психологічні методи адаптації спрямовані на введення працівника в соціальні та комунікативні взаємодії в колективі. Це може включати в себе заходи для створення сприятливого мікроклімату в команді, організацію командних заходів та надання можливостей для взаємодії з колегами. Такий підхід сприяє не лише ефективній адаптації працівника, а й його швидшому введенню в посаду та формуванню позитивного відношення до робочого оточення. Наприклад, організація командних зборів, корпоративних вечірок або інших заходів, які сприяють побудові позитивних взаємин між працівниками. Це допомагає новому працівникові швидше і легше відчути себе частиною колективу [15].

Дані методи мають в середині себе самостійні моделі, для зручності всі вони зведені до таблиці 1.2.

Характеристика методів адаптації працівників

Методи	Характеристика методів
1	2
Ментор	Досвідчений і старший фахівець, особистий вчитель, який передає досвід і допомагає розібратися в тій чи іншій справі
Коуч	Технологія, що сприяє мобілізації внутрішніх можливостей і потенціалу працівників, постійному вдосконаленню професіоналізму; ґрунтується на запитаннях, які коуч ставить перед своїм клієнтом
Buddying	Технологія, за якої адаптація відбувається через рівні приятельські стосунки з колегою по роботі (підтримка, допомога окремою особою для досягнення певних цілей і результатів)
Занурення	Використовується під час адаптації працівників на керівних посадах різного рівня. Це вимагає повного занурення в практичну діяльність з першого дня роботи, що дозволяє новим співробітникам швидко зануритися в трудовий процес.
Tell-Show-Do	На кожному етапі tell-show-do керівник пояснює працівникові завдання, попередньо визначивши послідовність виконання по кроках.
Secondment (повторне навчання)	Співробітника можуть відправити на період часу в інший департамент тієї ж компанії або в іншу компанію, щоб набути необхідних навичок.
Комплект новачка	Посадові інструкції, локальні нормативні документи (наприклад, Положення про персонал), адаптаційні листи, книги співробітників, пам'ятки та положення компанії, останні видання компанії, маркетингові матеріали, сувенір компанії та телефонний довідник зазвичай входять до нього.
Наставник	Система індивідуальної роботи з працівником, спрямована на розвиток і навчання працівника шляхом передачі знань, навичок і навичок від більш досвідченого колеги

1	2
E-learning (дистанційне навчання) або blendedlearning (змішане навчання)	Командоутворення: ефективне використання e-learning вимагає високого рівня дисципліни, навіть самодисципліни.
Jobshadowing	Технологія адаптації супроводжує нового співробітника протягом робочого дня, обговорюючи виробничі ситуації та отримуючи якісний зворотній зв'язок. Це допомагає визначити, чи збережеться мотивація майбутнього працівника.

**Джерело: складено автором на основі [6, 35]*

Також у підприємств можна виділити форми адаптації, серед них «оптичний», «армійський», та «партнерський» підходи.

«Почніть працювати, ми на вас подивимося, а там будемо обговорювати оплату і повноваження» – це типова фраза, яка описує «оптичний» підхід. Такі роботодавці, як правило, вважають, що ринок робочої сили переповнений людьми будь-якої кваліфікації та що будь-який працівник легко замінити. «Оптичний» підхід дає кандидату відчуття несерйозності організації та відсутності зацікавленості в його роботі.

«Складно в навчанні, легко в бою» – це девіз «армійського» підходу. Новому співробітнику надаються більш складні та відповідальні завдання протягом випробувального періоду. У той же час він не отримує пояснень і не знайомиться з поточними напрацюваннями. Іноді організації, які використовують такий підхід, обмежують термін роботи кожного працівника на випробувальний період, після чого вони приймають нових співробітників. У більшості випадків це не жорстка «потогінна» система, а реальна спроба відібрати найкращих працівників, що може призвести до негативних наслідків. Після проходження випробування працівник в подібній організації або розслабляється і вважає, що вже забезпечив собі спокій, або «мстить» за несправедливе жорстке ставлення. Крім того, життя кожного новоприйнятого працівника буде ще складнішим, оскільки в організаціях

«армійського» типу неминуча «дідівщина». Нарешті організація може взагалі не мати доступу до нових членів. Якщо політика в галузі персоналу залишається незмінною та співробітник не помічає закінчення випробувального терміну, жорстка дисципліна до новоприйнятих працівників не має сенсу.

Організації з великим і різноманітним досвідом найму зазвичай демонструють «партнерський» підхід. По суті, цей метод є ознакою зрілості організації, яка усвідомлює важливість оперативного визначення, наскільки кандидат відповідає вимогам посади, що зменшує витрати, пов'язані з наймом персоналу та адаптацією. Зрілий роботодавець розуміє, що ідеальних працівників немає і що кожен прийом на роботу - це компроміс між очікуваннями та реальністю [1].

Тому процес адаптації персоналу організації передбачає безперервне стрімке взаємне пристосування організації та її персоналу, завдяки якому відбувається входження нових співробітників у певну соціальну спільноту та професійне середовище. Таке входження вимагає засвоєння новим співробітником соціально-психологічних та професійних норм і умов трудової діяльності, результатом чого є:

1) підвищення ефективності діяльності та скорочення плинності кадрів організації;

2) підвищення показників продуктивності праці, підвищення рівня стресостійкості персоналу, зростання рівня лояльності та задоволеності працею [35].

Процес адаптації характеризується системою об'єктивних і суб'єктивних факторів. Під час оцінки ступеня адаптованості співробітників, щоб підвищити продуктивність і продуктивність роботи, оцінка цих факторів дозволяє визначити проблеми та прийняти необхідні корегуючі заходи для вирішення цих проблем. Це не тільки дозволить забезпечити комплексну безперервну адаптацію, але й дозволить визначити, як організації впливають на проблеми.

Працівник повинен співпрацювати з безпосереднім керівником і співробітниками. Щоб досягти цього, він повинен добре знати їхні функції та обов'язки, а також політику та практику організації.

Щоб новий працівник почав вивчати компанію, щоб краще зрозуміти її цінності та роль у обслуговуванні клієнтів. На цьому етапі головним завданням є дати новому працівнику впевненість у надійності роботодавця та в цінності компанії для клієнтів. Варто, щоб новий працівник дізнався про історію та цілі компанії. Якщо цілі компанії зацікавлюють співробітника, це може показати, наскільки вони будуть віддані в майбутньому в своїй роботі. Співробітники компанії повинні розуміти важливість постійного розвитку та можливостей для професійного зростання.

Важливо пояснити, які результати потрібно досягти, щоб покращити свою кар'єру, а також шляхи, за допомогою яких ці результати можна досягти. Адаптація та ефективність нового працівника значною мірою залежать від того, наскільки добре він знає, що і як робить компанія та які послуги вона надає. Наприклад, спеціалісти з маркетингу або менеджери з продажу потребують цих знань. Таким чином, краще, щоб новий співробітник дізнався про продукти та послуги компанії раніше, ніж пізніше.

Нова людина повинна познайомитися з командою в перший день роботи. Це можна зробити на зборах або обійшовши всіх в офісі та представивши кожного співробітника.

Нові співробітники повинні знати, що від них очікується на цій посаді в вашій компанії, щоб легше адаптуватися до робочого режиму. Для цього він повинен визначити, з ким і як він буде працювати в майбутньому під час зустрічі з групою.

Необхідно надати інформацію про різноманітні канали, які використовує компанія. Наприклад, створити спільний чат і передати всі контактні дані, які необхідні для спілкування та підтримки.

Полегшення швидкої адаптації нового співробітника залежить від надання списку існуючих співробітників, інформації про тих, хто відповідає за конкретні частини роботи, а також інструкцій щодо того, як зв'язатися з ними. Він зможе швидше освоїти вимоги робочого процесу та зрозуміти, до кого звертатися у разі виникнення питань.

Допомогти співробітникам добре пристосуватися до нового робочого місця. Провести йому екскурсію по офісу та пояснити, де розташовані робочі місця та приміщення. Інструктаж щодо розташування загальних зон, таких як кухня, і правил користування обладнанням, таким як кавоварка, допоможе персоналу адаптуватися швидше та бути зручним.

Корпоративні стандарти поведінки можуть існувати в офісах. Це може включати обов'язкову реєстрацію в журналі парафії, правила етикетки або обмеження щодо використання мобільних телефонів під час роботи. Ознайомлення нового працівника з цими корпоративними правилами є важливим етапом адаптації, який може запобігти конфліктам і труднощам.

Схема процесу орієнтації нового співробітника представлена на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Процес орієнтації працівників

Багато в чому ефективність роботи нового співробітника залежить від правильного вступу на посаду. Збільшення плинності кадрів, безпорядку, втрати робочого часу та збільшення витрат можуть бути результатом будь-якого нехтування процесом орієнтації та введення в посаду.

Управління адаптацією персоналу забезпечується механізмом, який складається з процедур прийняття рішень, інструментів впливу та кадрових

технологій. Він дозволяє контролювати взаємодію тих, хто бере участь у процесі. Механізм управління адаптацією складається з наступних компонентів: структурний - встановлення функцій управління адаптацією, наприклад, визначення тих, хто відповідає за виконання та нагляд за адаптацією персоналу; технології організації процесу адаптації — це комплекс заходів, спрямованих на введення співробітника в організацію та його посаду; і організація інформаційного забезпечення процесу адаптації. Даний механізм відображено на рисунку 1.2. [8, 11].

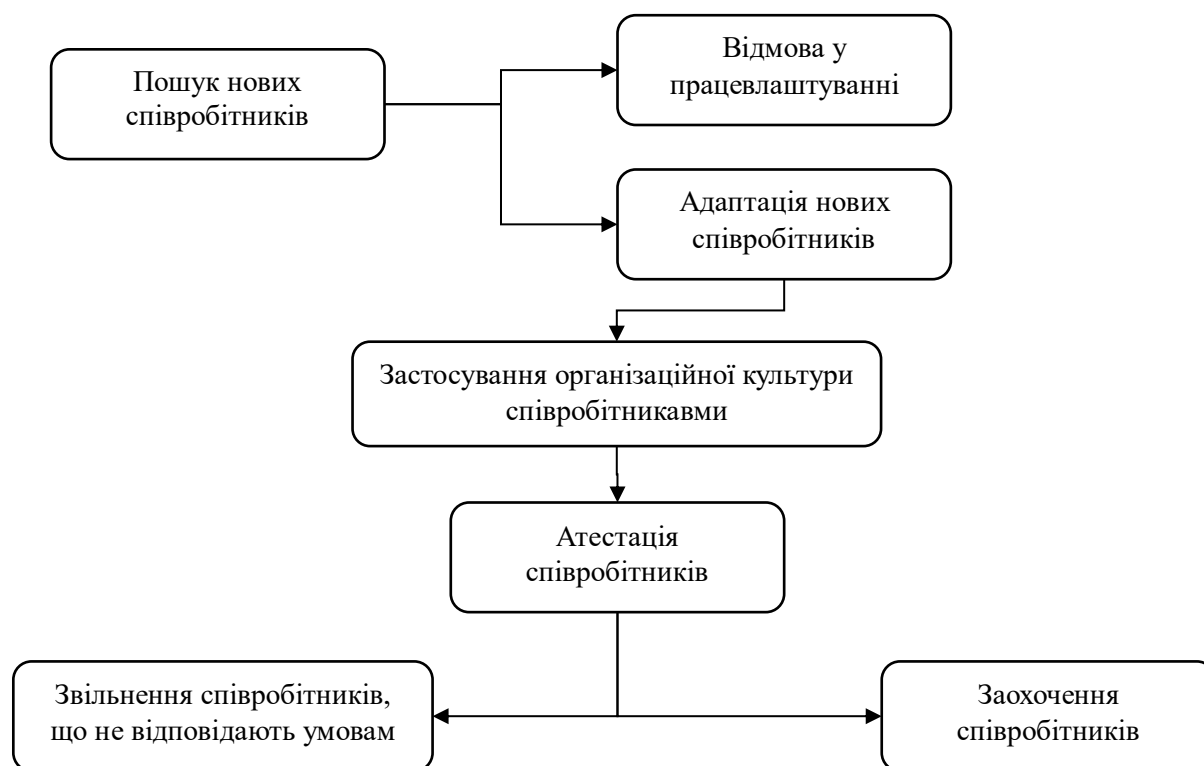


Рис. 1.2. Механізм управління адаптацією робітників [8, 11]

Управління процесом адаптації персоналу організації допомагає зменшити плинність нових співробітників, які не почувуються комфортно в новій компанії, підвищувати рівень задоволеності роботою, знижувати ризики для нових співробітників і формувати позитивне ставлення до колективу та організації. Це також допомагає скоротити час, необхідний для початку роботи в організації [35].

1.3. Функціональний аналіз системи адаптації персоналу на підприємстві

Системи професійного навчання працівників (СПНП) взаємопов'язані з іншими підсистемами підприємства та складаються з багатьох елементів.

На першому етапі необхідно визначити елементи, що впливають на формування СПНП:

Послідовність процесу найму (не допускати помилок типу «прийом непридатного кандидата на роботу» та ін.) Відповідність професійних навичок найнятого персоналу вимогам місця роботи дозволяє скоротити час, необхідний для вступу на роботу та уникнути непорозумінь, пов'язаних із неадекватною поведінкою працівників у нових організаційних умовах. Крім того, помилки, пов'язані з наймом неадекватного кандидата, призводять до непрямих витрат, які відомі як втрати, пов'язані з відмовою приймати на роботу більш достойного кандидата.

Розмір системи Процеси адаптації є більш неформальними в менших організаціях. Таким чином, організація платить за ознайомчу бесіду, яка зазвичай проводиться під час трудового процесу, якщо немає необхідності в додатковому навчанні. У міру розширення організації зростає кількість функціональних та інформаційних зв'язків. Освоєння їх — це процес адаптації, який вимагає часу та коштів.

Рівень міжособистісного спілкування в групі та емоційний стан Коли в організації є високий рівень міжособистісного спілкування та комфортний морально-психологічний клімат, витрати на адаптацію персоналу знижуються. Новим найманим працівникам легше адаптуватися завдяки довірчим відносинам, неформальному обміну досвідом і конфліктам, які уникають помилок.

Характер і значення посади Складніша робота та більша відповідальність потребують більшого часу на навчання.

Соціально-демографічні характеристики та риси характеру, включаючи стать, вік, сімейний стан, освіту, рівень відповідності освіти та роботи, професійну

кваліфікацію Вони впливають різною мірою на час і витрати адаптації. Інтенсивність і швидкість процесу адаптації можуть змінюватися в результаті впливу елементів, пов'язаних із даними. Він може тривати від одного тижня до двох років, і це позначиться на витратах на навчання персоналу [15].

На підприємстві структурні зв'язки між різними компонентами СПНП змінюються через вплив зовнішніх і внутрішніх факторів (див. рисунок 1.3).

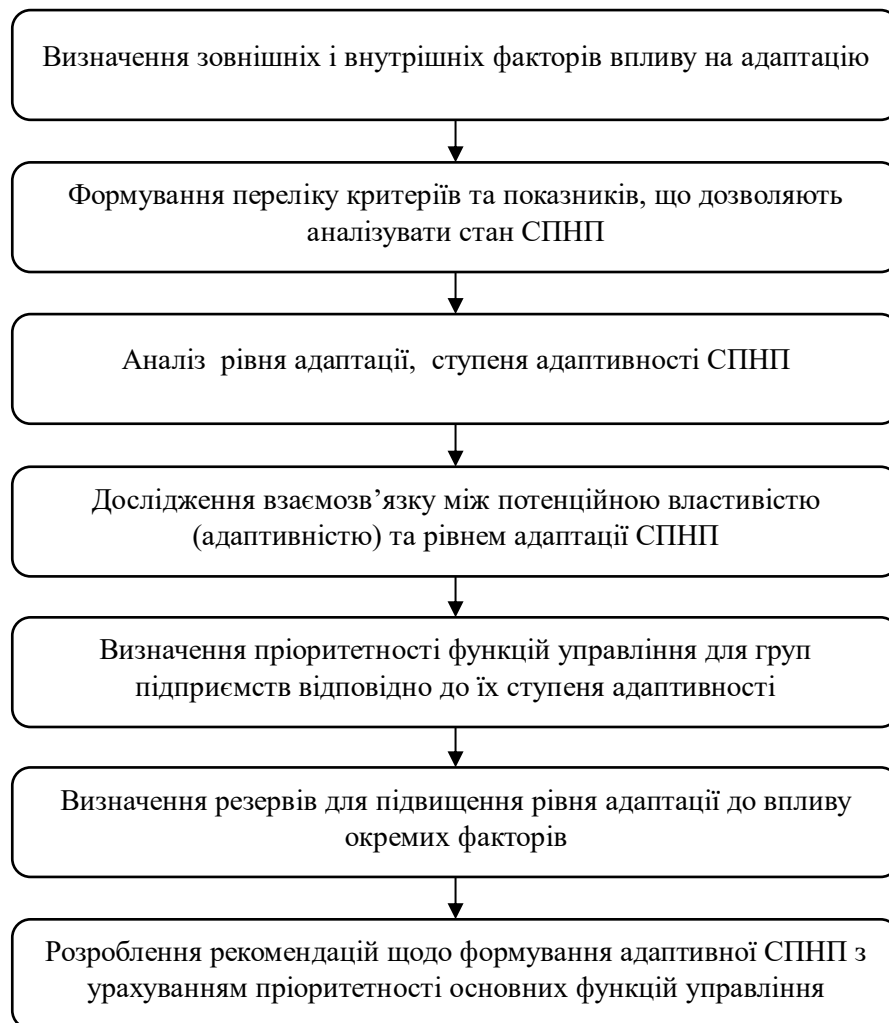


Рис. 1.3. Методичний підхід до формування адаптивної СПНП [4, 23]

Управління підприємством та його компонентами, особливо СПНП, залежить від того, наскільки добре виконуються всі чотири функції менеджменту: планування, організація, контроль і мотивація. Однак відомо, що окремі управлінські функції часто мають більшу пріоритетність, в залежності від конкретної ситуації на підприємстві.

У таблиці 1.3. представлено перелік функцій управління СПНП, а також основні заходи, які лежать в основі їх реалізації. Для дослідження методу аналізу ієрархій за допомогою експертного опитування було обрано чотири заходи, які відповідали кожній функції управління.

Таблиця 1.3

Функції управління та заходи, спрямовані на формування адаптивної СПНП

Функції	Заходи, що покладені в основу реалізації функції
Планування	Визначення потреб у навчанні, розробка планів навчання та постановка цілей. Планування бюджету навчання з огляду на зовнішні фактори.
Організація	Стан матеріально-технічної бази підприємства для проведення навчання. Вибір навчальних форм і методів (враховуючи баланс між внутрішнім і зовнішнім навчанням). Організація самоосвіти персоналу. Робота з наставництвом, коучингом і ротацією.
Мотивація	Стимулювання співробітників за результатами навчання. Розробка системи, яка стимулює наставників і коучів, щоб підвищити лояльність працівників. Розвиток середньої заробітної плати для працівників.
Контроль	Визначення економічної ефективності навчання. Контроль за рівнем компетентності персоналу (відповідність вимогам виробництва та ринку). контроль за процесом навчання, коучингу та ротації працівників.

**Джерело: складено автором на основі [4, 8]*

Наступним чином можна інтерпретувати висновки щодо того, наскільки важливі функції управління для створення адаптивної СПНП: на підприємствах з низьким ступенем адаптивності потрібно більш активно планувати та організовувати систему навчання працівників. Незадовільне планування та організація заходів, які повинні були спрямовані на пристосування системи до змін

внутрішнього та зовнішнього середовища, є причиною низького рівня адаптивності. За таких обставин заходи з мотивації та контролю є другорядними, оскільки стимулювання процесу та високий рівень виконання, які були сплановані та організовані на низькому рівні, призводять до незадовільної адаптації системи до впливів зовнішніх і внутрішніх факторів. На підприємствах, які мають високий і середній рівень адаптивності СПНП, контролю та мотивації надають більше значення, ніж плануванню та організації процесу.

Висновки до розділу 1

Адаптація включає біологічні, соціальні та психологічні аспекти людини. Сукупність процесів, які відбуваються в навколишньому середовищі та суспільстві в цілому дозволяє розглядати адаптацію як частину соціалізації.

Адаптованість особистості означає, що людина може проявляти творчі та конструктивні здібності, не стикаючись з конфліктами протягом тривалого періоду часу. Крім того, у цій ситуації людина може самостверджувати свою значущість, цінність своєї особистості та прагнення до самовдосконалення, включно з професійною діяльністю.

Інші частини адаптаційного процесу людини включають систему адаптації до сфери роботи та професії. Професійна адаптація, різновид соціальної адаптації, є важливою частиною виробничої адаптації. Насправді працівник набирає практичних навичок, адаптуючись у виробництві.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В «АТ «СК «КРАЇНА»

2.1. Загальна характеристика діяльності страхової компанії

Акціонерне товариство Страхова компанія «Країна» – це страхова компанія в Україні, яка страхує як фізичних, так і юридичних осіб по всій території України. Логотип зображено на рисунку 2.1 [30].



Рис. 2.1. Логотип підприємства АТ «СК «Країна»

Компанія існує з 1994 року. Спочатку вона була названа СП «Страховий альянс «Меркурій-М», але у 2004 році її перейменували.

Акціонерне товариство «СК «Країна» є одним із лідерів страхового ринку в Україні. Основною метою АТ «СК «Країна» є надання страхових послуг як громадянам, так і компаніям. Компанія пропонує широкий спектр страхування, включаючи страхування транспортних засобів, страхування життя та здоров'я, страхування майна, страхування відповідальності та інше.

АТ «СК «Країна» було засновано з метою надання страхових послуг як фізичним особам, так і населенню. Компанія прагне надавати своїм клієнтам високоякісні та надійні страхові послуги та стати одним із лідерів на страховому ринку України.

АТ «СК «Країна» працює на всіх страхових ринках України. Компанія надає послуги як громадянам, так і юридичним особам.

Компанія має багато нагород і відзнак. Серед найважливіших є рейтинги «Кращий страховик України» газети «День», «Кращий страховик України за програмою КАСКО» порталу «Insurance Top», «Лідер ринку страхування життя» Національної бізнес-рейтингової асоціації та «Надійний бізнес» журналу «Капітал».

АТ «СК «Країна» дотримується високих корпоративних стандартів у своїй діяльності. Компанія дотримується законів і правил, що регулюють її діяльність, у тому числі щодо захисту персональних даних клієнтів. Крім того, компанія активно займається благодійністю та соціальною відповідальністю, підтримуючи різні проекти та ініціативи в галузі охорони здоров'я, культури, освіти та спорту. В цілому, АТ «СК «Країна» є сучасною та динамічною компанією, яка надає своїм клієнтам високоякісні та надійні страхові послуги відповідно до їхніх потреб і вимог [12, 30].

Ринок і товар майже повністю залежать від етапу життєвого циклу компанії. Відповідно, життєвий цикл товару зараз перебуває на другій стадії, оскільки послуга все ще поступово поширюється на ринку та розвивається, і населення України тільки зараз починає її розуміти. Але варто відмітити, що цей ринок має досить повільний ріст.

За організаційною структурою, управління є лінійно-функціональним. Виглядає як система з головним офісом (м. Київ), якому підпорядковуються обласні підрозділи з власними керівниками та представницькі підрозділи (29 регіональних дирекцій та 30 представництв/центрів продажу). Включаючи інформацію, що зображена на рисунку 2.2, можна сказати, що така система дозволяє компанії ефективно надавати послуги своїм клієнтам у різних регіонах країни, а найголовніше - швидко.

Структура підприємства включає в себе такі основні підрозділи:

Головний офіс;

Андерайтинг та методологія;

Маркетинг та продаж;

Фінанси та бухгалтерія;

Адміністрація;

Обласні підрозділи та центри продажу.

Головне управління є найвищим органом управління підприємством, який несе відповідальність за вирішення важливих проблем і забезпечує загальне керівництво всією діяльністю організації.

Основною метою підрозділу «Андерайтинг і методологія» є створення та впровадження страхових продуктів і послуг. Цей відділ страхування відрізняється високою експертизою, активно розробляючи нові продукти та методи для оптимізації бізнес-діяльності.

Управління маркетингу та продажів відповідає за вивчення ринку та реалізацію маркетингових стратегій, спрямованих на успіх продажу страхових продуктів і послуг. Цей підрозділ забезпечує ефективне позиціонування на ринку та активно просувати бренд компанії.

Підрозділ «Фінанси та бухгалтерія» відповідає за ефективне управління фінансами компанії та облік усіх фінансових операцій. Бюджети, фінансова звітність і робота з банками та іншими фінансовими установами є його обов'язками. продажу.

Адміністрація керує всіма операціями компанії та гарантує, що всі підрозділи працюють разом і дотримуються правил корпоративного управління.

У регіонах України є регіональні відділи та центри, які надають страхові послуги, що гарантує належне охоплення та взаємодію з клієнтами на локальному рівні.

Організаційна структура АТ «СК «Країна» складна та складається з багатьох підрозділів. Це пов'язано з присутністю компанії в регіоні та різноманітністю страхових послуг, які вона пропонує.

Компанія має організаційну структуру, яка відповідає вимогам чинного законодавства України та забезпечує ефективне управління. Компанія має чітку структуру управління, яка дозволяє підрозділам чітко розподіляти повноваження та відповідальність.

З іншого боку, структура підприємства має деякі недоліки. Зокрема, ведення бізнесу стає складніше через велику кількість філій і представництва.

Персональна політика компанії відкрита та запобігає зловживанням. Хоча керівництво робить хороші прогнози щодо розвитку, у них бракує фінансування, щоб повністю вплинути на кадрову політику. Пошук нових співробітників орієнтований на досвідчених працівників на страховому ринку, оскільки компанія готова приймати нових працівників і замінити старих.

Змішаний стиль керівництва є прийнятним. Є риси авторитарного та демократичного стилів управління, у яких голова правління та його два заступники приймають основні рішення, а керівники та їхні підлеглі поділяють повноваження та відповідальність.

Компанія володіє орендованим офісом, приміщеннями під власні сервери, архівними приміщеннями для зберігання документації та офісною технікою, такою як комп'ютери, принтери, сервери та телефон. Крім того, компанія використовує власне програмне забезпечення для обліку підрозділів.

Аналітичні підрозділи ведуть власну статистичну базу, яку можна вважати інформаційними ресурсами. Трудові та інтелектуальні ресурси включають досвід і кваліфікацію працівників; керівники більшості підрозділів мають близько 20 років роботи на ринку, а спеціалісти мають вищу освіту або здобувають її. АТ «СК «Країна» має власний веб-сайт під назвою <https://krajina.com>, на якому можна знайти широкий вибір товарів, контактні дані для зв'язку, публічну інформацію та багато іншого. Фінансові ресурси: загальний капітал у розмірі 84 985 200 грн. Компанія також отримує прибуток від необоротних активів.

Таблиця 2.1

Внутрішні фактори підприємства

Організаційно-правові	
1	2
Форма власності	Недержавна власність
Форма організації	Акціонерне Товариство

1	2
Організаційні структури	Лінійно-функціональна структура управління
Кадрова політика	Активне управління організацією — це не просто прогнозування; воно також може змінювати обставини.
Системи менеджменту й прийнятий стиль керівництва	Демократично-авторитарний стиль керівництва передбачає розподіл повноважень і відповідальності між лідерами та підлеглими. Голова правління та його два заступники приймають основні рішення.
Ресурси	
Виробничі потужності	Головний офіс - Україна, 04655, місто Київ, Кудрявський узвіз, 7; 59 Відокремлених структурних підрозділів по всій Україні (у всіх областях країни); 30 представництв/центрів продажів.
Фінансові	Статутний капітал: 84 985 200 грн; Додаткові ресурси за рахунок інвестування та перестраховування.
Інтелектуальні	Експерти з вищою освітою та досвідом роботи на страховому ринку
Технологічні	Офісна техніка, програмне забезпечення та технічне забезпечення для підтримки роботи власного сайту та серверів
Інформаційні	Веб-сайти: https://krayina.com , Instagram-сторінка online_krayina та YouTube-канал https://www.youtube.com/@user-zh2nh6nf9u
Трудові	439 співробітників.

Джерело: Складено на основі [14, 30, 31, 32, 44]

Основним видом продукції АТ «СК «Країна» є страхові послуги. Оскільки страхові послуги надаються постійно, виробництво на АТ «СК «Країна» працює безперервно. Наступні етапи включені в технологічну схему процесу виробництва страхових послуг: Основні операції - це операції, які безпосередньо створюють готову продукцію (страхові послуги). Приймання заявок від клієнтів; оцінка ризиків; розрахунок страхових тарифів; укладання договорів страхування; і виплата страхових виплат за страховим випадком є основними операціями компанії.

Допоміжні операції забезпечують виконання основних операцій. Інформаційне забезпечення; організація праці та управління; матеріально-технічне забезпечення; обслуговування обладнання та технологій — це допоміжні операції.

Інформаційний процес є основним процесом виробництва на АТ «СК «Країна». Він обробляє клієнтську інформацію, ризики та страхові тарифи. Цей бізнес використовує інформаційні технології.

АТ СК «Країна» пропонує широкий спектр страхових послуг, які класифікуються за об'єктом страхування: майно, цивільна відповідальність, здоров'я та нещасні випадки

За типом страхування: добровільне або обов'язкове

Компанія має 29 ліцензій на різні види страхування, щоб надавати якісні послуги своїм клієнтам [30].

Завданням асортиментної політики АТ СК «Країна» є задоволення потреб клієнтів у страхових послугах. Для досягнення цього компанія постійно розширює асортимент своїх послуг, додаючи нові страхові продукти та послуги. Наприклад, після того, як у 2022 році в Україні ввели воєнний стан, компанія майже одразу запустила два нові страхові продукти: «Бронеполіс» страхування від нещасних випадків з воєнними ризиками та «КАСКО Безпечне небо» з воєнними ризиками.

Висока частота оновлення асортименту продукції. Це пов'язано з постійним розвитком і зміною ринку страхових послуг. Компанія повинна постійно впроваджувати нові страхові продукти та послуги, щоб залишатися конкурентоспроможною.

**Аналіз виробництва продукції (надання послуг) у розрізі
асортиментних груп за 2021–2022 роки**

№ з/п	Найменування послуг (видів, товарних груп)	Обсяг надання послуг в натуральному виразі, од.		Відхилення	
		2021р.	2022р.	абсолютне,	відносне, %
1.	КАСКО	2808	5522	2714	97%
2.	ОСЦПВВНТЗ	104082	109154	5072	5%
3.	ДМС	3102	3346	244	8%
4.	НВ	1602	1618	16	1%
5.	МАЙНО + ІПОТЕКА	2312	1942	-370	-16%
6.	ВАНТАЖ	316	227	-89	-28%

**Джерело: розраховано автором на основі внутрішньофірмової інформації*

За останні два роки загальний обсяг надання послуги АТ «СК «Країна» зріс на 25%. Це показує позитивну динаміку розвитку компанії.

Страховання воєнних ризиків (КАСКО) збільшилося на 97%. Це пов'язано зі зростанням цін на автомобілі та попиту на страхування воєнних ризиків.

ОСЦПВВНТЗ зріс на 5% завдяки зростанню обізнаності громадськості про важливість обов'язкового страхування цивільної відповідальності власників наземних транспортних засобів.

ДМС зріс на 8%, що пов'язано з більшим попитом корпоративних клієнтів на це страхування в світлі вищого рівня життя населення.

Зниження стосувалися таких послуг:

МАЙНО + ІПОТЕКА знизилася на 16% через економічну кризу, падіння доходів населення та падіння попиту на нерухомість.

Зменшення перевезень вантажів під час економічної кризи призвело до зниження на 28%.

Оцінимо структуру асортименту продукції (переліку надання послуг) за 2021-2022 роки. Результати наведено у таблиці 2.3.

**Аналіз структури асортименту продукції (переліку надання послуг) за
2021-2022 роки**

№ з/п	Найменування послуг (видів, товарних груп)	Обсяг надання послуг, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
		2021р.	2022р.	абсолютне,	відносне, %	
1.	КАСКО	59400,2	55803,2	-3597	-6%	-2,35%
2.	ОСЦПВВНТЗ	114072,8	112710,3	-1362,5	-1%	-2,91%
3.	ДМС	137999,2	168376	30376,8	22%	5,75%
4.	НВ	2716,4	2269,7	-446,7	-16%	-0,19%
5.	МАЙНО + ІПОТЕКА	3216,4	3409,2	192,8	6%	-0,02%
6.	ВАНТАЖ	3463,4	2777,3	-686,1	-20%	-0,28%

**Джерело: розраховано автором на основі внутрішньофірмової інформації*

Загалом асортиментна структура АТ «СК «Країна» стала більш збалансованою. Популярність найбільш поширених видів послуг (КАСКО, ОСЦПВВНТЗ і ДМС) зросла, тоді як популярність менш поширених видів послуг (МАЙНО + ІПОТЕКА та ВАНТАЖ) знизилася.

У той же час вартісний аналіз показує, що вартість страхових послуг, крім ДМС, знизилася через економічну кризу, щоб утримати клієнтів. Компанія протистоїть добровільному медичному страхуванню та підвищує ціни, щоб компенсувати падіння цін і втрати інших видів страхування.

АТ СК «Країна» пропонує шість основних видів послуг. Ця оцінка достатня для задоволення потреб більшості клієнтів.

АТ СК «Країна» пропонує широкий спектр послуг. Наприклад, у КАСКО є п'ять різновидів, а в ДМС десять стандартних різновидів, а також можливості для індивідуального підходу до кожного клієнта.

АТ «СК «Країна» має широкий асортимент. Це пов'язано з тим, що компанія постійно розробляє нові страхові продукти та послуги.

Продуктивність АТ СК «Країна» відповідає стандартам. Це пов'язано з широким асортиментом страхових послуг компанії, які задовольняють потреби різних категорій клієнтів.

Стратегічний підхід до ціноутворення підприємства базується на наступних принципах:

Підтримка витрат:

Цінова стратегія націлена на повне покриття всіх витрат, пов'язаних з виробництвом товарів і їх реалізацією. Це включає витрати на маркетинг і дистрибуцію, а також витрати на сировину, працю та процеси виробництва. Головною метою є забезпечення фінансового благополуччя підприємства та відображення цього в ціні продукції.

Порівняльна конкурентоспроможність:

Ціна повинна відповідати рівню конкуренції на ринку. Це вимагає аналізу політики ціни конкурентів і забезпечення адекватного рівня ціни, який привертає клієнтів і дозволяє конкурувати.

Прибуток:

Цінова стратегія повинна гарантувати прибутковість компанії. Це означає, що ціна повинна бути розрахована таким чином, щоб забезпечити достатній прибуток, необхідний для покриття ризиків, розвитку бізнесу та внутрішнього інвестування.

Компанія використовує метод калькуляції, щоб визначити ціну на конкретну продукцію. Ця методика базується на вартості всіх витрат, пов'язаних з виробництвом та реалізацією продукції.

Розглянемо ДМС, оскільки це основний напрям компанії:

Калькуляція збитків проводиться зазвичай один раз на півроку і базується на внутрішньофірмовій статистиці з використанням експертних методів обробки даних, які враховують сезонність, умови ринку та інші фактори.

Розрахунок вартості ДМС включає в себе наступне: сімдесят відсотків прогнозованої збитковості за певними додатковим варіантами програми страхування (які не включають стандартне покриття, такі як стоматологія,

профілактичний огляд, масаж тощо); п'ятнадцять відсотків комісійної винагороди брокеру; десять відсотків операційних витрат; п'ять відсотків рентабельності.

Кінцева ціна залежить від набору опцій у програмі страхування, а юридичні особи можуть отримати знижки або бонусні корпоративні опції.

АТ «СК «Країна» демонструє позитивну динаміку зростання. Компанія активно впроваджує нові страхові продукти та послуги, а також активно розширює асортимент своїх послуг. Це дозволяє компанії задовольняти зростаючі вимоги клієнтів, залишаючись конкурентоспроможною на ринку страхових послуг.

Компанія має як позитивні, так і негативні сторони. Однією з переваг є висока якість обслуговування, яку вона пропонує завдяки своєму досвіду роботи на ринку. Крім того, керівництво компанії добре знає, як працює ринок, і вдало реагує на зміни, навіть кризові. Обмежені фінансові ресурси є недоліком, який обмежує можливість формування значних страхових резервів, і це є причиною низької частки на ринку.

На основі аналізу основних техніко-економічних показників визначимо основні тенденції розвитку компанії за 2021-2022 роки. Таблиця 2.4 представляє результати дослідження.

Таблиця 2.4

**Основні техніко-економічних показників діяльності підприємства
за 2021–2022 роки**

№	Показники, тис. грн.	Одиниці	2021р.	2022р.	Відхилення	
					Абсолютне: +;-	Відносне, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Активи	тис. грн.	336 905	320 776	-16 129	-5%
2	Нематеріальні активи	тис. грн.	355	355	0	0%
3	Зобов'язання	тис. грн.	160 965	152 418	-8 547	-6%
4	Власний капітал	тис. грн.	84 985	84 985	0	0%

Продовження табл.2.4

1	2	3	4	5	6	7
5	Чистий дохід від реалізації послуг	тис. грн.	613 513	496 760	-116 753	-19%
6	Чисті зароблені страхові премії	тис. грн.	613 513	496 760	-116 753	-19%
7	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	93 713	80 881	-12 832	-14%
8	Чисті понесені збитки за страховими виплатами	тис. грн.	354 308	243 497	-110 811	-31%
9	Валовий прибуток	тис. грн.	165 492	172 382	6 890	4%
10	Інші операційні доходи	тис. грн.	20 894	36 511	15 617	75%
11	Доходи (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	тис. грн.	693	611	-82	-12%
12	Адміністративні витрати	тис. грн.	15 510	15 468	-42	0%
13	Витрати на збут	тис. грн.	162 779	162 216	-563	0%
14	Інші операційні витрати	тис. грн.	6 747	9 263	2 516	37%
15	Повні витрати від операційної діяльності	тис. грн.	288 723	269 994	-18 729	-6%
16	Чистий дохід від операційної діяльності	тис. грн.	280 099	289 774	9 675	3%
17	Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн.	-8 624	19 780	28 404	329%
18	Фінансовий результат до оподаткування	тис. грн.	15 101	9 976	-5 125	-34%
19	Чистий фінансовий результат:	тис. грн.	811	-5 067	-5 878	-725%
20	Середньооблікова чисельність працюючих	осіб	476	439	-37	-8%

Продовження табл.2.4

1	2	3	4	5	6	7
21	Фонд заробітної плати працівників	тис. грн.	102 564	90 756	-11 808	-13%
22	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	18 702	17 307	-1 396	-8%
23	Чистий дохід від операційної діяльності на одного працівника	тис. грн. /осіб	-18	45	63	140%
24	Чистий прибуток на одного працівника	тис. грн. /осіб	2	-12	-13	115%
25	Рентабельність діяльності	%	0	0	0	119%
26	Рентабельність послуг	%	177%	213%	0	17%

*Джерело: розраховано автором на основі [Додатки А, Б]

Активи зменшились на 5% з 2021 до 2022 року.

Власний капітал залишився незмінним, що може вказувати на стабільність власних ресурсів компанії.

Чистий дохід від реалізації послуг та Чисті зароблені страхові премії:

Обидва показники зменшилися на 19%, що може свідчити про менші обсяги реалізації послуг та заробітку на страхових преміях.

Собівартість знизилась на 14%, що може бути позитивним сигналом.

Збитки за страховими виплатами зменшились на 31%, що може вказувати на кращий контроль над ризиками.

Чистий прибуток зросли на 3%, що може свідчити про ефективність операційної діяльності компанії.

Фінансовий результат від операційної діяльності значно зросли на 329%, що може бути позитивним сигналом для фінансової стійкості компанії.

Середньооблікова чисельність працюючих зменшилась на 8%, що може бути пов'язано з оптимізацією виробничих процесів.

Фонд заробітної плати працівників та середньомісячна заробітна плата також зменшились, що може вказувати на економічний тиск в компанії.

Рентабельність діяльності складає 0%, що може бути результатом недостатньої прибутковості.

Рентабельність послуг покращилась, зростаючи на 17%.

Загалом, компанія має кілька позитивних сигналів, таких як збільшення чистого прибутку від операційної діяльності та поліпшення фінансового результату. Однак, є також негативні тренди, зокрема, зменшення обсягів реалізації послуг та страхових премій, а також зниження чисельності працівників.

Для подальшого розвитку компанії можна використовувати наступні стратегії: збільшити обсяг виробництва за рахунок розширення асортименту послуг і залучення нових клієнтів.

Знизити витрати на виробництво за допомогою впровадження нових інструментів і технологій.

Для підвищення ефективності використання трудових ресурсів необхідно вдосконалити систему управління персоналом. Для покращення фінансових результатів діяльності підприємства необхідно зменшити частку інших операційних витрат у загальній сумі витрат на виробництво і реалізацію продукції. Зниження витрат на матеріальні ресурси, пошук нових постачальників і оптимізація виробничих процесів дозволяють досягти цього.

Збільшити різноманітність страхових продуктів і послуг, щоб задовольнити потреби клієнтів у нових економічних умовах.

Запровадити нові маркетингові програми, щоб залучити нових і зберегти старих клієнтів.

Крім того, компанії потрібно вжити заходів, щоб зменшити ризики, пов'язані з військовими діями в Україні. Зокрема, необхідно захистити майно та персонал компанії від військових дій і інших ризиків, пов'язаних з війною.

2.2. Аналіз кадрового забезпечення страхової компанії

Для ефективного функціонування будь-якої організації, зокрема страхової компанії, важливі структура, склад і компетентність персоналу. Серед основних аспектів можна виділити ті, які підкреслюють, наскільки важливо, щоб страхова компанія мала якісний та структурований персонал:

Оскільки страхова галузь є складною частиною фінансового ринку, вона вимагає високого рівня експертизи. Розрахунок премій, управління фінансовими ресурсами та оцінка ризиків допомагають кваліфікованим співробітникам.

Персонал страхової компанії обслуговує клієнтів, надаючи їм консультації та вирішуючи їхні проблеми. Досвід і вміння в цій галузі допомагають забезпечити задоволення клієнтів і розширити клієнтську базу.

Основна задача страхової компанії полягає в управлінні ризиками. Щоб забезпечити стійкість компанії, кваліфікований персонал допомагає виявляти, оцінювати та керувати різними видами ризиків.

З урахуванням швидкого розвитку технологій, важливо мати персонал, який розуміє сучасні технології та може використовувати їх для поліпшення маркетингу, цифрового обслуговування та операційної ефективності.

Ефективність внутрішніх процесів компанії залежить від її структури та організації. Гнучка та оптимальна структура може полегшити прийняття рішень і забезпечити швидке реагування на зміни на ринку.

АТ «СК «Країна» має своє бачення та вимоги щодо своїх співробітників:

«Раді працювати з професіоналами! Колектив СК «Країна» – це єдина команда професіоналів, об'єднана спільною метою і спрямована на успіх. Компанія прагне забезпечувати своїх співробітників можливостями для професійного росту та максимальної самореалізації.»

Критеріями професійного відбору кандидатів є:

висока внутрішня мотивація;

освіта, високий рівень знань, напрацювань, досвід у своїй професійній сфері;

схильність до навчання, орієнтація на розвиток;

комунікабельність, орієнтація на ринок, організованість, вміння планувати свою діяльність, домагатися високих результатів;

вміння працювати в команді, готовність до прийняття норм корпоративної культури та - збереження лояльності

вміння генерувати ідеї [7].

Визначимо основні тенденції зміни складу та структури працівників компанії за 2021-2022 роки. Таблиця 2.5 представляє результати дослідження.

Таблиця 2.5

Аналіз складу та структури працівників підприємства за 2021–2022 роки

№ з/п	Показники	2021р.		2022р.		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне	структурні зрушення
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Середньооблікова кількість штатних працівників, в т. ч.:	476	100%	439	100%	-37	0,0%
2.	Непромисловий персонал	5	1,1%	3	0,6%	-2	-0,4%
3.	Промислово-виробничий персонал, в т. ч.:	471	98,9%	436	91,6%	-35	-7,4%
3.1.1	– керівники	98	20,6%	86	19,6%	-12	-1,0%
3.1.2	– спеціалісти	191	40,1%	187	42,6%	-4	2,5%
3.1.3	– службовці	97	20,4%	91	20,7%	-6	0,4%
3.2.1	– інший персонал (молодший обслуговуючий, працівники охорони, учні)	85	17,9%	72	16,4%	-13	-1,5%

*Джерело: розраховано автором на основі внутрішньофірмової інформації

Зменшення загальної кількості штатних працівників є проблемою, оскільки це може вплинути на продуктивність праці та фінансовий результат діяльності компанії. Тим не менш, у цьому конкретному випадку це було пов'язано з об'єктивними причинами, а саме з погіршенням економічної ситуації в Україні.

Зменшення частки невиробничого персоналу є хорошим показником, оскільки це показує, що компанія зосередила свої зусилля на основній діяльності.

Збільшення частки виробничого персоналу також є плюсом, оскільки це показує, що компанія розвиває свою основну діяльність.

Зменшення частки управлінського персоналу є хорошим показником того, що компанія оптимізувала управління.

Збільшення кількості спеціалістів також є плюсом, оскільки це свідчить про те, що компанія розвиває свої операції з продажів і обслуговування клієнтів.

Зменшення частки робочої сили є негативним фактором, оскільки це може погіршити ефективність виробництва. Тим не менш, у цьому випадку це було результатом автоматизації компанією деяких процесів, пов'язаних із виробництвом.

У цілому, зміни в кількості та персоналі АТ «СК «Країна» у 2022 році є позитивними та відповідають загальним тенденціям розвитку страхового ринку в Україні. Тим не менш, компанії повинні продовжувати вдосконалювати свою структуру персоналу, щоб вона відповідала її вимогам і стратегії розвитку.

Зміни в персоналі АТ «СК «Країна» у 2022 році відповідають загальним тенденціям розвитку страхового ринку в Україні. У міру зростання конкуренції на страховому ринку компанії повинні зосередитися на виробництві страхових послуг і наймати більше працівників.

Для покращення структури персоналу АТ «СК «Країна» можна взяти наступних заходів: провести аналіз потреб у персоналі компанії з урахуванням стратегії розвитку компанії.

Створити систему планування та адаптації персоналу, яка дозволить залучати, розвивати та утримувати персонал.

Структура штату: у 2022 році на компанію «СК «Країна» працювало 436 осіб, з них 172 чоловіки (60%) і 264 жінок (40%). Рисунок 2.3 показує результати.



Рис. 2.3. Статева структура працівників АТ «СК «Країна»

У всіх групах працівників більше чоловіків, ніж жінок. Серед керівників, спеціалістів і службовців майже всі чоловіки (65%), а серед службовців менше чоловіків (47%). Рисунок 2.4 показує результати.

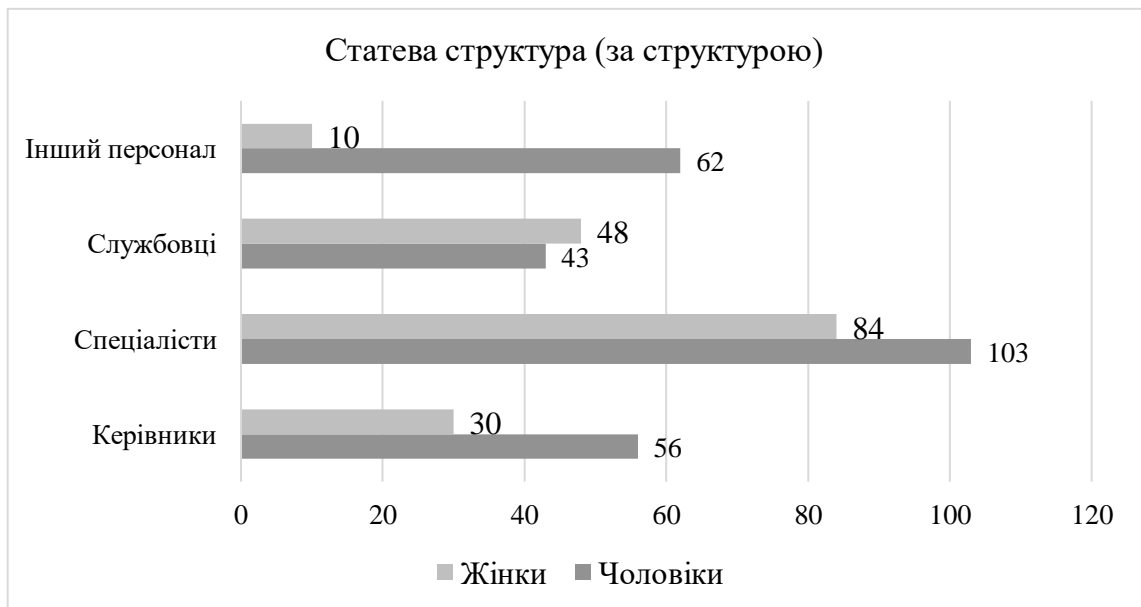


Рис. 2.4. Статева структура працівників АТ «СК «Країна» у всіх категоріях і групах персоналу

Вікова оцінка: у 2022 році на АТСК «Країна» працювало 167 осіб віком до 30 років (38%), 179 осіб віком від 30 до 60 років (41%) і 90 осіб віком понад 60 років (21%). Рисунок 2.5 показує результати.



Рис. 2.5. Вікова структура працівників АТ «СК «Країна»

Рівень освіти: у 2022 році на АТ «СК «Країна» працювало 139 осіб із вищою освітою (31,5%), 180 осіб з середньою спеціальною освітою (41,2%) і 117 осіб з повною середньою освітою (27,3%). Рисунок 2.6 показує результати.

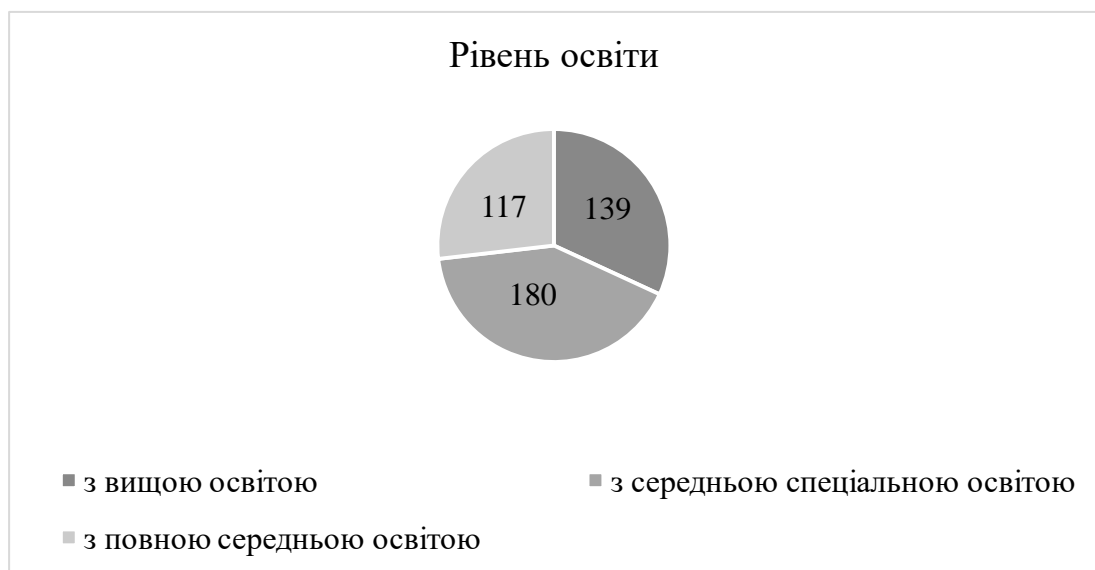


Рис. 2.6. Рівень освіти працівників АТ «СК «Країна»

Серед спеціалістів і керівників найбільше працівників з вищою освітою (81%). Серед робітників найменше працівників з вищою освітою (13%).

Професіоналізм (кваліфікація)

У 2022 році на АТ «СК «Країна» працювало 273 людини з вищою кваліфікацією (63%), а 163 людини з середньою кваліфікацією (37%).

Серед спеціалістів і керівників найбільше працівників з вищою кваліфікацією (93%). Найменша кількість працівників з вищою кваліфікацією (37%).

Стаж роботи: у 2022 році на АТ «СК «Країна» працювало 195 працівників зі стажем до 1 року (45%), 112 працівників зі стажем від 1 до 5 років (26%), 72 працівники зі стажем від 5 до 10 років (16%), 30 працівників зі стажем від 15 до 20 років (7%) і 20 працівників зі стажем понад 20 років (5%). Рисунок 2.7 показує результати.

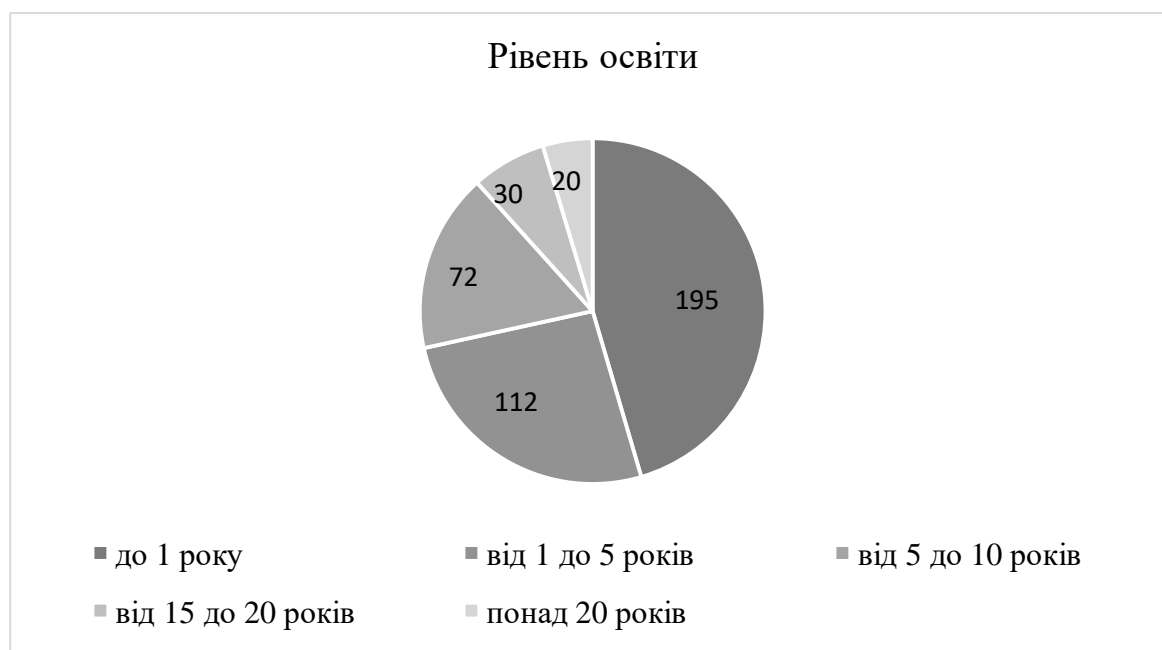


Рис. 2.7. Стаж роботи працівників АТ «СК «Країна»

45% працівників компанії мають менше одного року роботи. 5% працівників мають стаж роботи понад 20 років.

Розмір зарплати: у 2022 році на АТ «СК «Країна» середня заробітна плата становила 20 000 гривень. Найнижча заробітна плата була 12 000 гривень для працівників зі стажем до 1 року та 15 000 гривень для робітників. Керівники отримували найвищу зарплату – 60 000 гривень.

2.3. Соціально-економічний аналіз системи управління адаптацією персоналу страхової компанії

Адаптація персоналу є одним із найважливіших напрямків кадрової політики підприємства. Вона сприяє успішній інтеграції нових працівників у колектив, підвищенню їхньої продуктивності праці та лояльності до підприємства.

Соціально-економічний аналіз системи управління адаптацією персоналу передбачає дослідження її впливу на такі соціально-економічні показники підприємства:

Продуктивність праці. Ефективна адаптація персоналу сприяє підвищенню продуктивності праці, оскільки нові працівники швидше оволодівають необхідними знаннями, навичками і вміннями, а також адаптуються до робочого процесу.

Лояльність працівників. Адаптація персоналу сприяє підвищенню лояльності працівників до підприємства, оскільки вони відчують себе більш комфортно в новому середовищі і більш задоволені своєю роботою.

Плинність кадрів. Адаптація персоналу сприяє зниженню плинності кадрів, оскільки нові працівники швидше адаптуються до підприємства і залишаються працювати.

Проведемо аналіз продуктивності праці підприємства за 2021–2022 рр., щоб виявити фактори, які впливають на її зростання. Результати наведено у таблиці 2.6.

Аналіз продуктивності праці підприємства за 2021–2022 рр.

Показники	Одиниці виміру	2021р.	2022р.	Відхилення	
				абсолютне,	відносне, %
1	2	3	4	5	6
Вихідні дані					
1. Обсяг виробництва продукції	тис. грн.	320868,40	345345,70	24477,30	7,63%
2. Обсяг виробництва продукції	натуральні одиниці	114222,00	121809,00	7587,00	6,64%
3. Середньооблікова кількість ПВП, всього	осіб	457,00	437,00	-20,00	-4,38%
в т. ч.: 3.1 - робітники	осіб	363,00	352,00	-11,00	-3,03%
4. Відпрацьовано всіма робітниками	тис. люд.-днів	107,00	97,00	-10,00	-9,35%
5. Відпрацьовано всіма робітниками	тис. люд.-годин	858,00	779,00	-79,00	-9,21%
Розрахункові дані					
6. Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (п.1/п.3)	грн.	702,12	790,26	88,15	12,55%
7. Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (п.2/п.3)	натуральні одиниці	249,94	278,74	28,80	11,52%
8. Середньорічний виробіток на одного робітника (п.1/п.3.1)	грн.	883,93	981,10	97,16	10,99%
9. Середньорічний виробіток на одного робітника (п.2/п.3.1)	натуральні одиниці	314,66	346,05	31,39	9,97%

Продовження табл.2.6

1	2	3	4	5	6
10. Середньогодинний виробіток одного робітника (п.1/п.5)	грн.	373,97	443,32	69,35	18,54%
11. Тривалість робочого дня (п.5/п.4)	год.	8,02	8,03	0,01	0,15%
12. Відпрацьовано одним робітником в рік (п.4/п.3.1)	днів	294,77	275,57	-19,20	-6,51%
13. Питома вага робітників в складі ПВП (п.3.1/п3)	%	0,79	0,81	0,01	1,41%

За даними таблиці 2.6, у 2022 році порівняно з 2021 роком спостерігається зростання продуктивності праці підприємства. Так, середньорічний виробіток на одного працівника ПВП зріс на 12,55%, а середньорічний виробіток на одного робітника - на 10,99%.

Це зростання відбулося за рахунок двох факторів:

Зростання обсягу виробництва продукції на 7,63%.

Зниження середньооблікової кількості ПВП на 4,38%, у тому числі робітників на 3,03%.

Таким чином, можна зробити висновок, що підприємство ефективно використовує свій трудовий потенціал. При цьому, зростання продуктивності праці відбулося не за рахунок збільшення тривалості робочого дня або кількості відпрацьованих днів одним робітником, а за рахунок підвищення ефективності використання робочого часу.

Однак, слід відзначити, що зниження середньооблікової кількості ПВП може негативно позначитися на соціальній атмосфері на підприємстві та на його конкурентоспроможності. Тому необхідно вжити заходів щодо збереження кадрового потенціалу підприємства.

Завдяки результатам таблиці 2.6, визначимо вплив різних чинників на розмір продуктивності праці підприємства. Результати наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Вплив різних чинників на розмір продуктивності праці підприємства

Показники	Результат впливу чинника (+ / -)	
	Абсолютне (+;-), грн	Відносне, %
Зміна питомої ваги робітників в складі ПВП	+ 0,02	+ 1,41%
Зміна кількості днів, відпрацьованих одним робітником	- 19	- 6,51%
Зміна тривалості робочого дня	+ 0,01	+ 0,15%
Зміна середньогодинного виробітку	+ 69,35	+ 18,54%

Питома вага працівників у складі ПВП: Збільшення на 1,41% призвело до незначного зростання річного виробітку на 0,02 млн грн, або 0,23%. Оскільки питома вага працівників є нормалізованим показником, цей вплив є незначним. Це може означати, що зміни в організації персоналу мають обмежений вплив на продуктивність.

Кількість робочих днів: Зменшення цього показника на 6,51% призвело до значного зменшення річного виробітку на 1,21 млн грн, або 1,47%. Цей вплив вважається значним, оскільки показує, що працівники ефективно скорочують свій робочий час, що може сприяти оптимізації та підвищенню ефективності виробничих процесів.

Тривалість робочого дня: зростання робочого дня на 0,15% призвело до незначного зростання річного виробітку на 0,02 млн грн, або 0,23%. Цей вплив вважається незначним, оскільки його величина є невеликою.

Середньогодинний виробіток: найбільший вплив мав зростання цього показника на 18,54%, що призвело до збільшення річного виробітку на 25,35 млн грн або 2,69%. Це свідчить про те, що збільшення продуктивності праці в одиницю часу значно впливає на загальний виробіток.

Загальне зростання річного виробітку: Зростання середньогодинного виробітку на 18,54% забезпечило загальне зростання річного виробітку на 12,55%. Це підкреслює, наскільки важливо підвищувати продуктивність праці, щоб досягти загального зростання виробітку.

Узагальнюючи, результати аналізу показують, що підвищення продуктивності виробничих процесів і оптимізація робочого часу будуть ключовими компонентами для досягнення позитивного впливу на ефективність підприємства у 2022 році.

Кажучи про рух працівників, у 2022 році на АТ «СК «Країна» працювало 439 осіб. З початку 2023 року і до жовтня 2023 року ніяких посадових зрушень не було, тільки у липні прийшла 1 особа на роботу, а інша звільнилась. У жовтні 2023 року 5 осіб було звільнено (4 за бажанням, 1 за угодою сторін), 2 особи були прийняті на роботу. Середньооблікова кількість штатних працівників за жовтень 2023 року становить 437 осіб.

За період з січня по жовтень 2023 року на підприємстві відбулося наступне:

Обороти кадрів - 9 осіб, з них 6 звільнились, а 3 були прийняті на роботу.

Коефіцієнт обороту кадрів - 0,02, що є відносно низьким показником. Це може бути пов'язано з тим, що підприємство стабільно працює та надає своїм працівникам сприятливі умови праці.

Коефіцієнт плинності кадрів - 0,01, що також є відносно низьким показником. Це означає, що працівники звільняються, в основному, за власним бажанням.

Коефіцієнт відновлення кадрів - 0,5, що означає, що на кожні 10 звільнених працівників було прийнято 5 нових. Це свідчить про те, що підприємство проводить кадрову політику з метою залучення нових працівників, але при цьому намагається скоротити кількість співробітників, продовжуючи реорганізовувати деякі посади та відділи.

У цілому, рух кадрів на підприємстві за 2023 рік є стабільним і незначним. Це свідчить про те, що на підприємстві сприятливий соціально-психологічний клімат і що працівники добре працюють.

Розглянемо рух працівників компанії за 2022-2023 роки. Результати наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз руху працівників підприємства за 2022–2023 роки

Показники	Одиниці виміру	2022р.	2023р.	Відхилення	
				абсолютне,	відносне, %
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	457	437	-20	-4%
Кількість прийнятих штатних працівників	осіб	6	3	-3	-50%
Кількість звільнених штатних працівників, всього	осіб	43	6	-37	-86%
в т. ч.:					
- із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату)	осіб	28	1	-27	-96%
- із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни тощо)	осіб	15	5	-10	-67%
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	осіб	439	436	-3	-1%

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт загального обороту	-	0,11	0,02	-0,09	-
Коефіцієнт обороту по прийому	-	0,01	0,01	0	-
Коефіцієнт обороту по вибуттю	-	0,09	0,01	-0,08	-
Коефіцієнт плинності кадрів	-	0,09	0,01	-0,08	-
Коефіцієнт відновлення працівників	-	0,14	0,50	0,36	-
Коефіцієнт постійності кадрів	-	0,96	1,00	0,04	-

**Джерело: розраховано автором на основі внутрішньофірмової інформації*

Таблиця показує, що в 2022 році на підприємстві працювало в середньому 457 осіб, а в 2023 році було 437 осіб. Це означає, що середня кількість працівників зменшилася на 20 осіб.

Порівняно з 2022 роком кількість працівників, звільнених у 2023 році, зменшилася на 37 осіб, що становить 86%. З них звільнено одного працівника через зміни в організації виробництва та праці, а п'ять працівників звільнено через плинність кадрів.

Коефіцієнт загального обороту у 2023 році зменшився на 0,09 порівняно з 2022 роком, що свідчить про зниження руху кадрів на підприємстві.

Коефіцієнт обороту по прийому: Той факт, що коефіцієнт залишився незмінним, свідчить про те, що компанія залишається привабливою для залучення нових працівників. Це може бути результатом хорошої системи найму та приємних умов праці.

Коефіцієнт обороту вибуттю: якщо коефіцієнт обороту по вибуттю зменшиться на 0,08, це означає, що кількість працівників, які залишать компанію, скоротиться. Це може бути ознакою покращення робочих умов, програми утримання персоналу або підвищення рівня задоволеності працівників.

Коефіцієнт плинності кадрів: якщо коефіцієнт плинності кадрів становить 0,08, це означає, що співробітники більш стійкі та не схильні змінювати роботу. Це

може бути результатом ефективних методів утримання персоналу та постійного розвитку кар'єри.

Коефіцієнт відновлення працівників: якщо коефіцієнт відновлення працівників збільшується на 0,36, це свідчить про успіх у залученні та збереженні нових співробітників. Це може бути результатом кращої програми набору, хорошого іміджу роботодавця та більшого інтересу до компанії на ринку праці.

Коефіцієнт постійності кадрів: якщо коефіцієнт постійності кадрів становить 0,04 і практично досягає 1, це свідчить про те, що команда має високий рівень стабільності. Це може бути результатом хорошого управління персоналом і планів розвитку персоналу, які сприяють утриманню кваліфікованих працівників.

Зменшення кількості нових працівників є причиною скорочення потоку кадрів компанії у 2023 році. Це пов'язано з тим, що компанія не потребує додаткових працівників через зміни в методах виробництва та праці.

Зменшення кількості працівників, які звільняються. Це пов'язано з тим, що на підприємстві створено систему стимулювання працівників і створено сприятливі умови праці та заробітної плати.

Велика реорганізація компанії в 2022 році призвела до значних звільнень і скорочення посад, але при цьому вона створила чітку структуру, яка дозволила співробітникам мати належні умови в умовах кризи (збільшення заробітної плати, страховий ринок).

Опитування працівників щодо їх адаптації є важливим інструментом для оцінки ефективності системи адаптації персоналу. Воно дозволяє отримати відгуки працівників про те, як вони адаптувалися до підприємства, які у них є проблеми та пропозиції щодо вдосконалення системи адаптації [10].

Опитування дозволяє отримати об'єктивну оцінку ефективності системи адаптації. Працівники, які пройшли адаптацію, можуть надати цінну інформацію про те, що в системі працює добре, а що потребує вдосконалення.

Опитування дозволяє виявити проблеми, з якими стикаються працівники під час адаптації. Це дозволить вжити заходів для усунення цих проблем і зробити систему адаптації більш ефективною.

Основною формою опитування є анкета. Перед початком опитування є преамбула, яка повідомляє, що опитування є повністю анонімним і що результати будуть оприлюднені лише у вигляді статистичних даних.

Початок опитування матиме вступну частину:

«Шановний працівник!

Ви можете дослідити процес адаптації працівників АТ «СК «Країна». Відповіді, які ви надали, будуть використані для виявлення найбільш важливих проблем, з якими стикається працівник на новому місці роботи. Ми сподіваємося, що чесна відповідь на цю анкету допоможе керівництву та службі персоналу краще адаптуватися в компанії, не тільки собі, але й майбутнім працівникам.»

Опитування. Тема - «Вивчення ефективності адаптації».

1. Скільки часу вам знадобилося для адаптації на новому місці роботи?

до 1 міс;

до 2 міс;

до 3 міс.;

2. Що Вам здалося найбільш складним протягом цього періоду?

професійні обов'язки;

входження в колектив;

умови праці.

3. Як довго Вам потрібна була в роботі допомога наставника? (необхідне підкреслити)

до 1 міс;

до 2 міс;

до 3 міс.;

4. В який період своєї діяльності Ви відчули, що опанували професійними навичками? (необхідне підкреслити)

до 1 міс;

до 2 міс;

до 3 міс.

5. Якою мірою Ви задоволені наступними факторами в нашій компанії?

Абсолютно задоволений: +10

Задоволений: +5

Важко відповісти : 0

Не задоволений: -5

Зовсім не задоволений: -10

Найменування фактору:

- зміст праці;
- відповідність роботи вашої спеціальності;
- наявність перспектив посадового просування;
- наявність високого ступеня відповідальності за результат праці;
- інформованість про справи колективу і компанії;
- побутові умови праці;
- організація праці;
- режим роботи;
- заробітна плата;
- допомога і підтримка керівника.

6. Чи часто Вам доводилося міняти місце роботи?

жодного разу;

1-2 рази;

3-4 рази;

більше 5раз.

Проаналізуємо отримані відповіді.

Результати на питання «Скільки часу вам знадобилося для адаптації на новому місці роботи?» представлені на рисунку 2.8.

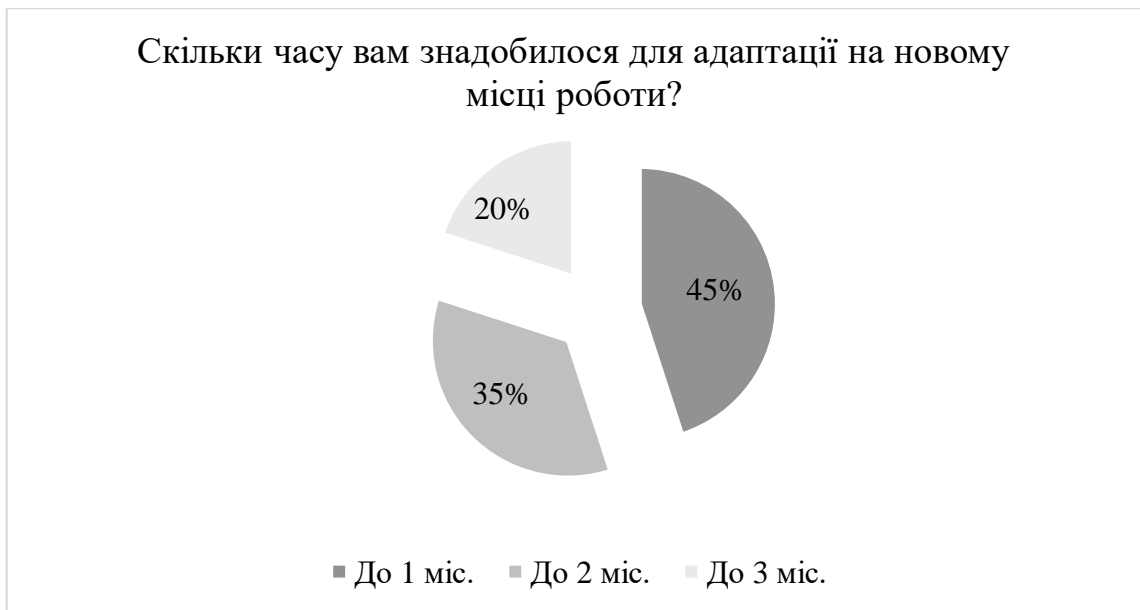


Рис. 2.8. Час для адаптації працівників АТ «СК «Країна»

Як показано на рисунку 2.8, 45% працівників вважають, що їм знадобився всього 1 місяць, щоб пристосуватися до нового місця роботи. Але іншим 55% знадобилось від 2 місяців. Ця тривалість часу свідчить про те, що система адаптації персоналу на підприємстві «АТ «СК «Країна» потребує покращення.

Результати на питання «Що Вам здалося найбільш складним протягом цього періоду?» представлені на рисунку 2.9.



Рис. 2.9. Складнощі протягом адаптації працівників АТ «СК «Країна»

Як показано на зображенні, основними проблемами, з якими стикаються працівники під час адаптації, є незнання підприємства, його структури, правил і процедур. Високі вимоги до працівників.

Для того, щоб усунути ці проблеми, необхідно взяти таких заходів:

Забезпечити нових працівників інформацією про структуру, правила та процедури компанії. Цю інформацію можна передавати новим співробітникам у вигляді інструкцій, презентацій або буклетів.

Забезпечити нових співробітників необхідним навчанням і допомогою.

Результати на питання «Як довго Вам потрібна була в роботі допомога наставника?» представлені на рисунку 2.10.

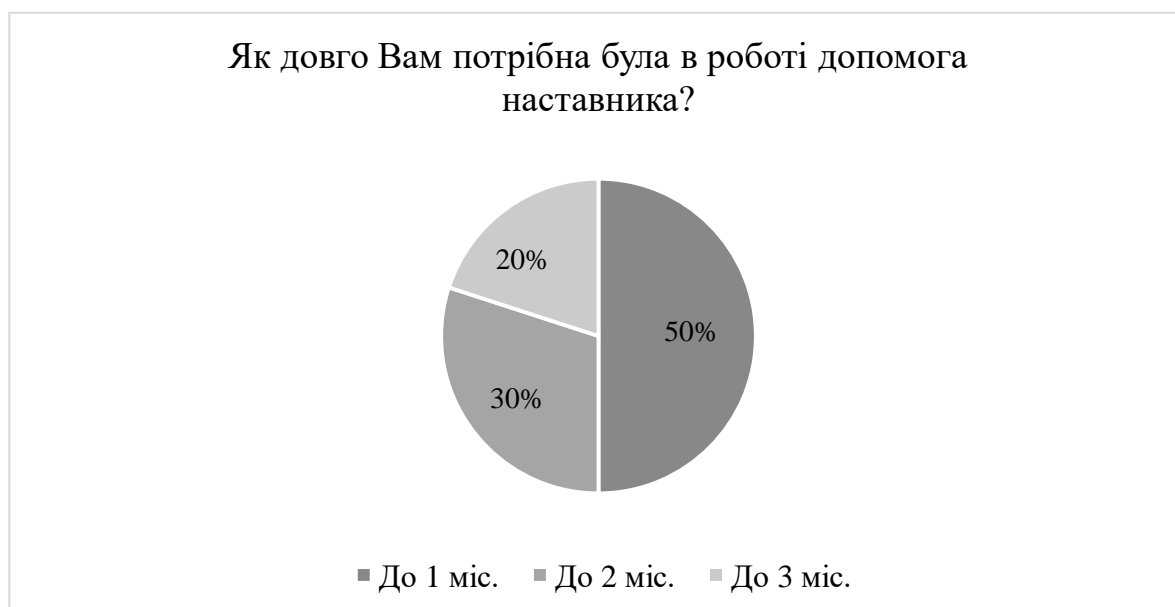


Рис. 2.10. Час наставника необхідний для працівників АТ «СК «Країна»

Як показано на рисунку 2.10, 50% працівників вважають, що їм знадобився всього 1 місяць, щоб пристосуватися до нового місця роботи з допомогою наставника. Але іншим знадобилось від 2 місяців. Ця тривалість часу свідчить про те, що система адаптації персоналу на підприємстві «АТ «СК «Країна» потребує покращення.

Результати на питання «В який період своєї діяльності Ви відчули, що опанували професійними навичками?» представлені на рисунку 2.11.

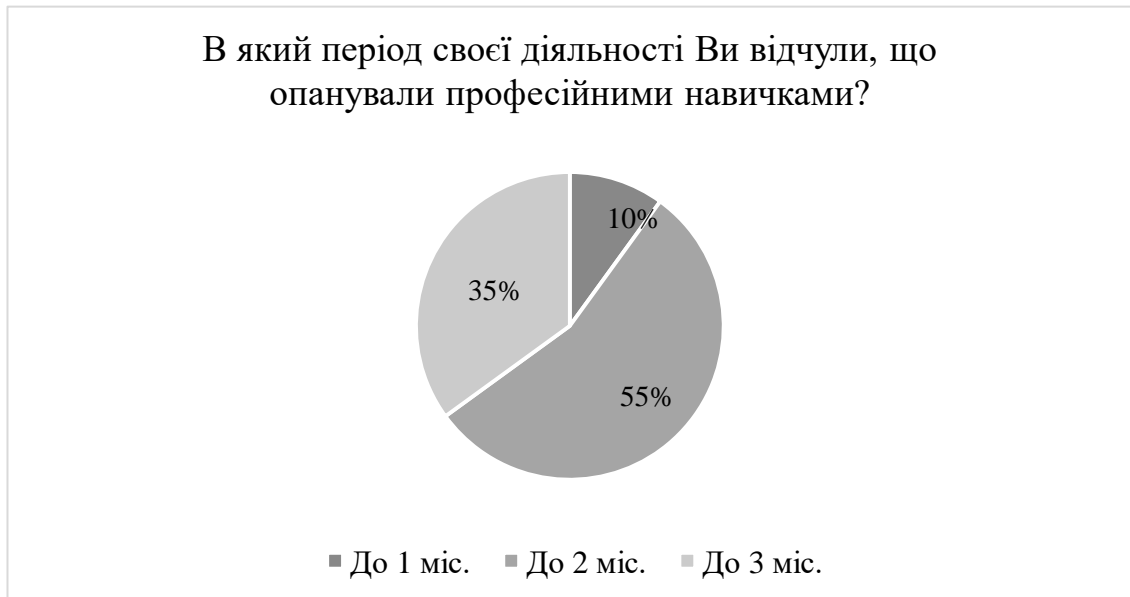


Рис. 2.11. Опанування професійними навичками під час адаптації працівників АТ «СК «Країна»

Після двох місяців роботи на підприємстві більшість працівників (п'ятдесят п'ять відсотків) сказали, що вони отримали професійні навички. 35% працівників сказали, що вони зміцнили свої професійні навички після трьох місяців роботи, тоді як лише 10% сказали, що вони зміцнили свої професійні навички після одного місяця роботи.

Для покращення цього результату можна надати новим співробітникам постійно доступну інформацію про їхні обов'язки та повноваження, а також надати їм необхідне навчання та підтримку.

Результати на питання «Чи часто Вам доводилося міняти місце роботи?» представлені на рисунку 2.12.



Рис. 2.12. Стаж роботи працівників АТ «СК «Країна»

Ці результати показують, що на підприємстві є стабільна робоча сила. Більшість працівників працюють на компанії протягом тривалого часу, що свідчить про те, що вони задоволені своєю роботою та мають великі перспективи розвитку, особливо для тих, хто має першу роботу.

Висновки до розділу 2

Аналіз системи адаптації персоналу на підприємстві «АТ «СК «Країна»» показав, що вона в цілому ефективна. Вона забезпечує успішну адаптацію нових працівників до підприємства, що сприяє підвищенню їхньої продуктивності праці, лояльності до підприємства і зниженню плинності кадрів.

Однак, є деякі недоліки, які можна усунути для підвищення ефективності системи адаптації персоналу:

Необхідно розробити більш детальний план адаптації персоналу, який враховує специфіку діяльності підприємства та вимоги до професійних компетенцій працівників.

Необхідно забезпечити більш ефективну комунікацію між новими працівниками та їхніми наставниками.

Впровадження нових технологій і обладнання, які дозволять підвищити продуктивність праці без збільшення чисельності працівників та розробити адаптаційні матеріали для впровадження.

Розвиток професійної компетентності працівників, підвищення їхньої кваліфікації, адже за великим набором навичок та досвіду, адаптація до нових умов може протікати швидше та якісніше.

Отже необхідно розробити якісні механізми, що повинні покращити систему адаптації, які повинні містити комунікаційні та навчальні аспекти. На фоні того, що підприємство планує перехід на нове та більш досконаліше ПЗ, варто зосередитись саме на цьому напрямку [5].

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМИ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В АТ «СК «КРАЇНА»

3.1. Визначення напрямків удосконалення адаптації персоналу страхової компанії в сучасних умовах

Управління адаптацією нових співробітників є основним завданням у сфері управління персоналом і вимагає комплексного та системного підходу. Для задоволення потреб у висококваліфікованих працівниках процес адаптації є важливим, оскільки його ефективність безпосередньо впливає на продуктивність компанії.

Для досягнення високого рівня ефективності адаптації необхідно враховувати багато важливих факторів. По-перше, аналіз потреб у певних компетенціях і навичках допомагає точно визначити, які якості та знання необхідні для ефективного виконання своїх обов'язків новим співробітником.

Розробляються програми адаптації для кожного нового члена команди, які враховують його освіту, навички та характер. Це робить процес інтеграції простішим і готує працівника до повного виконання своїх обов'язків.

Налаштування комунікації між новими працівниками та командою та надання доступу до інформації є важливими для ознайомлення з культурою та цінностями підприємства в управлінській сфері. Новачки, які швидко відчують себе частиною команди, створюють позитивне робоче середовище.

Отже, ефективне управління адаптацією персоналу є критично важливим для успіху компанії. Це робиться, щоб нові співробітники та вже існуючий колектив працювали разом.

Адаптація може бути визначена як система науково обґрунтованих заходів, спрямованих на забезпечення ефективного включення, успішного освоєння та

досягнення професійної майстерності працівниками на робочому місці. Це визначається в контексті соціально-психологічних визначень.

Адаптація включає впровадження в новий професійний контекст. Це включає вивчення основних операцій, конструкції та функціонування робочого оточення. Науково обґрунтовані методи дозволяють оптимізувати процес, що робить його більш ефективним і систематизованим.

Другим важливим компонентом адаптації є здатність працювати. Це включає в себе методи навчання, навчання та практичне застосування знань і навичок, необхідних для високоякісного виконання робочих обов'язків. Стійкий, науково підтриманий підхід до оволодіння майстерністю сприяє швидшому та більш ефективному розвитку працівника.

Застосування адаптаційних заходів до певного виду професійної діяльності залежить від особливостей і стандартів цієї галузі. Такий науковий підхід дозволяє врахувати контекстуальні реалії та запропонувати адаптивний підхід, який відповідає конкретним потребам.

Таким чином, адаптація робочого середовища визначається як набір методів і стратегій, які базуються на наукових доказах, щоб успішно впроваджувати та розвивати працівників у певних професійних областях.

У процесі адаптації виконуються різні завдання, щоб допомогти новим працівникам найкраще адаптуватися до організації та робочого середовища. Основною метою адаптації є підвищення кількості позитивних результатів, а також зниження витрат, пов'язаних з адаптацією персоналу.

По-перше, адаптація персоналу до нових виробничих і організаційних умов має зменшити витрати. Надання необхідної інформації, оптимізація процесів і навчання персоналу можуть бути частиною цього. Це дозволяє співробітникам швидко та ефективно адаптуватися до нового робочого місця.

По-друге, адаптація знижує плинність персоналу. Це досягається за допомогою збереження та розвитку нових працівників, створюючи робоче середовище, яке є комфортним і задоволеним, що сприяє стабільності та відданості.

По-третє, працівники можуть швидко та ефективно включатися у виробничі процеси завдяки адаптації, що значно скорочує робочий час. Це може включати навчання на роботі, яке дозволяє новачкам швидко виконувати свої професійні обов'язки.

По-четверте, адаптація дозволяє працівникам швидше навчитися своїм професійним обов'язкам. Нові співробітники активно отримують знання та навички, необхідні для роботи. Це досягається за допомогою структури навчання, яка ґрунтується на наукових доказах і має структуру.

Зрештою, адаптація допомагає новим працівникам краще зрозуміти важливість своєї роботи та змінити своє ставлення до неї. Щоб досягти цього, вони відчують підвищення мотивації та розвиток своїх творчих здібностей. У результаті вони можуть виконувати свої робочі обов'язки на найвищому рівні.

Рекомендовано ініціювати процес адаптації шляхом використання ефективного інструменту - «робочого навігатора» для нових співробітників. Цей інструмент є важливою складовою планування адаптації та сприяє систематизації процесу введення нових працівників в робоче середовище [9, 38].

«Навігатор» для нових співробітників представляє собою окрему вкладку в новому програмному забезпеченні яке буде введено в роботу протягом 1-2 місяців 2024 року, створений з метою стеження за процесом адаптації та впевненості в тому, що новий працівник отримав необхідні знання для успішної роботи на своїй посаді. Цей інструмент допомагає визначити та відслідковувати ключові етапи адаптації, забезпечуючи системність та послідовність в наданні інформації та навчанні новому працівникові.

Важливим елементом «навігатора» є детальний план адаптації, який включає в себе різноманітні аспекти, такі як введення в корпоративну культуру, ознайомлення з ключовими колегами, ознайомлення з робочими процесами та інші важливі аспекти роботи.

Запровадження «навігатора» в процес адаптації нових співробітників сприяє ефективному та структурованому навчанню, забезпечуючи повноту і необхідність

отримання новим працівником всієї інформації, яка сприятиме його успішній інтеграції в команду та досягненню професійних висот.

Навігатор, що створюється для нових співробітників, ретельно враховує різноманітні аспекти їхнього введення в компанію. Основні розділи цього інструменту включають, але не обмежуються:

- Особиста інформація:
 - Повне прізвище, ім'я та по-батькові нового співробітника.
 - Інформація про колег та керівників, включаючи їхні посади та контактні дані.
- План роботи:
 - Деталізація завдань, які доручено новому співробітникові.
 - Розклад виконання робочих завдань та плани на перші тижні/місяці роботи.
- Інструкції та навчання:
 - Ознайомлення з ключовими інструкціями та політиками компанії.
 - Визначення конкретних завдань та навчальних матеріалів, які слід вивчити.
- Зворотний зв'язок:
 - Механізм для отримання від новачка зворотного зв'язку щодо процесу адаптації.
 - Запитання та коментарі, які можуть допомогти покращити робочий процес або сам процес навчання.
- Додаткові розділи для керівників:
 - Якщо новий співробітник є керівником, навігатор може включати в себе додатковий інструментарій, такий як плани стратегічного розвитку, аналіз конкурентоспроможності тощо.

Цей комплексний підхід до створення «навігатора» допомагає забезпечити не лише ефективне введення нових працівників, а й системну зворотнього зв'язку, сприяючи неперервному вдосконаленню процесів адаптації та навчання в організації.

План входження в посаду для нового керівника:

1. Ознайомлення з компанією:
 - a. Вивчення історії, місії та цінностей компанії.
 - b. Знайомство з ключовими підрозділами, їхньою структурою та роллю в загальній діяльності.
2. Особисте представлення:
 - a. Зустріч з ключовими членами команди та підлеглими.
 - b. Закріплення за створенням відкритого та довірчого середовища.
3. Навчання та розвиток:
 - a. Аналіз бізнес-процесів:
 - b. Проведення детального аналізу функціональних областей та ключових бізнес-процесів.
 - c. Знайомство з внутрішніми інформаційними системами та технологіями компанії.
4. Стратегічне планування:
 - a. Розгляд стратегічних цілей та планів компанії на короткий і довгий терміни.
 - b. Визначення конкретних завдань та очікуваних результатів на період перших місяців.
5. Система оцінювання виконання:
 - a. Впровадження системи звітності та оцінювання результативності.

Цей план входження в посаду розробляється індивідуально для кожного нового керівника з метою забезпечення ефективного старту та високого рівня адаптації до компанійських реалій.

Рекомендації для Забезпечення Ефективного Процесу Адаптації на Підприємстві:

Створення докладних робочих інструкцій, які охоплюють ключові аспекти роботи та внутрішні процедури.

Впровадження системи наставництва, де досвідчений співробітник (керівник) взявся б за виконання впровадження нової системи адаптації «навігатора», розроблення індивідуального плану для свого підрозділу та навчання новачків, допомагаючи їх орієнтуватися в системі та робочому середовищі.

Створення системи оцінювання, яка дозволяє відстежувати прогрес та вносити корективи в адаптаційні плани при необхідності.

Ці заходи спрямовані на забезпечення ефективного та структурованого процесу адаптації для нових співробітників та керівників. Розробка чітких інструкцій та планів сприяє прискоренню інтеграції в колектив та підвищує загальний рівень професійної компетентності.

Для покращення процесу адаптації працівників АТ «СК «Країна» можна запропонувати стандартний проект розробки програми адаптації персоналу. Розробляючи цей інструмент, компанія, звичайно, використовує заходи з подолання проблем, але вона також може використовувати алгоритми дій.

Першим кроком є складання списку працівників, які увійдуть до робочої групи з розробки та впровадження програми адаптації. У першу чергу в цю групу потрібно включити лінійних керівників і менеджера з персоналу.

У другому етапі описано результати, які має досягти програма адаптації. Ці формулювання допоможуть лінійним керівникам зрозуміти, для чого була створена програма.

Третім кроком є розподіл нових працівників на різні групи. визначити, які програми адаптації потрібні для кожної категорії персоналу.

Четвертий етап включає перелік проблем, які часто виникають у нових співробітників, а також визначення того, хто і як буде обговорювати ці проблеми з ними.

П'ятий етап включає інформацію, яку новий працівник повинен знати, а також опис того, що він має зробити під час адаптації або випробувального терміну.

Розробка стратегії для першого дня роботи співробітника є шостим етапом.

На сьомому етапі планують екскурсію, визначають її час і зміст.

Встановлення того, як представити нового співробітника іншим членам команди та розповісти про нього, є восьмим етапом.

Дев'ятий етап: підготовка матеріалів, що включає наступні розділи: місія компанії, історія компанії, корпоративна культура, положення про персонал і внутрішньофірмові відносини; організаційна структура, положення про підрозділ, посадова інструкція; технології роботи та техніка безпеки; список співробітників із зазначенням посади, робочої кімнати, номерів телефонів і електронних адрес; і список відповідей на найпоширеніші запитання.

На десятому етапі потрібно визначити, чи потрібні новим співробітникам спеціальні навчання, щоб допомогти їм виконувати свої посадові обов'язки.

Одинадцятим кроком є визначення критеріїв успішності проходження тесту, а також можливостей його дострокового припинення.

У дванадцятому етапі потрібно визначити, як буде проводитись тестування, повідомляти інформація від нового співробітника та його наставника про хід адаптаційного періоду та атестація.

Переведення співробітника в основний штат і завершення випробувального терміну є частиною тринадцятого етапу [27, 28, 29].

Аналізуючи вищезазначені рекомендації для удосконалення системи адаптації персоналу:

Зосередження на створенні індивідуальних адаптаційних планів для різних категорій працівників, враховуючи їхні потреби та особливості посад.

Впровадження системи наставництва або кураторства для новачків, що дозволить їм швидше адаптуватися та отримати необхідну підтримку.

Створення чітких робочих інструкцій та «навігатора» для нових співробітників, які спростять їх орієнтацію та інтеграцію в компанійське середовище.

Визначення конкретних етапів та завдань для нових керівників з метою швидкого і успішного введення їх в посаду.

Запровадження системи відстеження та оцінювання, що дозволить регулювати адаптаційні плани відповідно до конкретних потреб та обставин.

Об'єднуючи ці заходи, підприємство зможе покращити ефективність своєї системи адаптації персоналу, забезпечуючи оптимальний рівень комфорту та продуктивності для нових та існуючих співробітників. Послідовне вдосконалення цих аспектів сприятиме створенню здорового та динамічного робочого оточення.

3.2. Розроблення програми заходів щодо удосконалення адаптації персоналу страхової компанії

Особливості професійного розвитку різних категорій персоналу мають вирішальне значення при розробці політики адаптації на підприємстві. Ця робота стає особливо важливою в умовах стрімкого скорочення витрат на персонал і пріоритетного використання ресурсів компанії. Розподіл персоналу на групи дозволяє оптимізувати процес адаптації та спрямовувати зусилля на найважливіші цілі, які відповідають стратегічним цілям компанії.

Усвідомлення того, що різні групи співробітників мають різні рівні професійного розвитку, допомагає організації ефективно використовувати ресурси, враховуючи унікальні потреби та потенціал кожної групи співробітників. Кожна категорія персоналу може вимагати окремого підходу до процесу адаптації, що сприяє швидшому та якіснішому входженню.

Диференційований підхід до адаптації персоналу дозволяє ефективно розподіляти ресурси, що дозволяє новим співробітникам отримати найкращу орієнтацію та відповідати вимогам кожної категорії. Це сприяє визначенню пріоритетів в адаптаційних програмах та максимізації користі від витрат на персонал в умовах фінансової обмеженості.

Неперервний виробничий процес і успішне поєднання різних професій є головним завданням адаптації робочих. Ознайомлення на робочому місці та освоєння професії, а також включення до інструктажів, курсів підвищення кваліфікації та стажування є найефективнішими методами адаптації.

Участь у програмах адаптації, таких як вступ до резерву на другу вищу освіту та проходження сертифікаційних курсів, визнана важливою частиною успішного

впровадження нових працівників у компанію. Збереження високої продуктивності та підвищення кваліфікації персоналу є двома факторами, які безпосередньо впливають на рівень ефективності компанії [37].

Перейдемо до створення бюджету для запропонованої програми адаптації нових співробітників визначає шляхи розподілу фінансових ресурсів для навчання, професійного розвитку та інтеграції нових співробітників у робочий процес. Зважаючи на важливість цих елементів, створення ефективного бюджету є стратегічним кроком до успіху на робочому місці. Розглянемо у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Бюджет Програми заходів щодо адаптації нових працівників

№ з/п	Показник	Виконуючий	Вартість людино/години	Кількість годин	Всього
1	2	3	4	5	6
Основна частина					
1.	Складання списку працівників	УП	65,1	4	260,4
2.	Визначення результатів, які має досягти програма адаптації	УП	65,1	8	520,8
3.	Розподіл нових працівників на різні групи	УП	65,1	4	260,4
4.	Визначення переліку проблем, які часто виникають у нових співробітників	УП	65,1	8	260,4
5.	Визначення інформації, яку новий працівник повинен знати	Керівники підрозділів	489	4	1956
6.	Визначення завдань, які новий працівник має зробити під час адаптації	Керівники підрозділів	489	4	1956

Продовження табл.3.1

1	2	3	4	5	6
7.	Розробка стратегії для першого дня роботи співробітника	Керівники підрозділів	489	4	1956
8.	Планування знайомства нового працівника з підприємством	Керівники підрозділів	489	1	489
9.	Встановлення того, як представити нового співробітника іншим членам команди	Керівники підрозділів	489	1	489
10.	План входження в посаду для нового керівника	УП	130,2	4	520,8
11.	Визначення необхідності спеціальних навчальних заходів	Керівники підрозділів	489	1	489
12.	Визначення критеріїв успішності проходження тесту	УП	130,2	4	520,8
13.	Визначення способу інформування про хід адаптації	УП	130,2	2	260,4
14.	Тестування	Керівники підрозділів	489	2	978
15.	Оцінювання	УП	130,2	2	260,4
16.	Узгодження з директором департаменту УП	УП	130,2	1	130,2
17.	Затвердження з керівником підрозділу	Керівники підрозділів	489	1	489
Всього «Основна частина»					11797

1	2	3	4	5	6
Додаткова частина					
1.	Запровадження «навігатора»	Аутсорс програміст	0	40	0
2.	Підготовка матеріалів	Керівники підрозділів	489	8	3912
Всього «Додаткова частина»					3912
ВСЬОГО за двома частинами					15709

**Джерело: складено автором*

Розробка ефективної програми адаптації нового персоналу на підприємстві потребує значних внутрішніх людських ресурсів і зусиль, тому для мотивації виконання даного завдання варто виділити кошти на преміювання. Управління персоналом і керівники підрозділів дуже допомагають у цьому процесі, щоб створити основу програми, і хоча у підприємства фінансові ресурси досить обмежені, варіант з 30% преміюванням виглядає непогано.

В процесі розробки залучається кваліфікований програміст, який відповідає за налаштування системи, якщо потрібна додаткова частина. Програмісти повинні створювати технічну архітектуру та оптимізувати програмне забезпечення, щоб воно могло працювати безперервно та ефективно, незважаючи на адаптацію персоналу.

Окрім того, важливо відзначити, що робота програміста, задіяного у цьому проекті, не включається до фінансових витрат компанії по даному проекту. Це пояснюється тим, що фірма, що спеціалізується на наданні послуг налаштування нового програмного забезпечення, пропонує комплексний підхід до своїх клієнтів. Вартість налаштування даного елемента програми включена у вартість комплексу послуг, що надається, і не розглядається як окрема фінансова витрата.

Це стратегічне рішення допомагає оптимізувати витрати та ресурси. Комплексний підхід допомагає оптимізувати проекти та ефективно інтегрувати «навігатора» у робочий процес компанії, що робить його реалізацію кращою.

Таким чином, прогнозований основний бюджет АТ «СК «Країна» на розробку Програми адаптації становить 11797,00 гривень, а також додатковий бюджет 3912,00 гривень, всього – 15,71 тис. грн. Важливо відзначити, що цей бюджет стосується всіх працівників, які потребують змін зараз і в майбутньому. Ці витрати можна вважати досить незначними з точки зору очікуваних результатів.

Цей бюджет визначається з огляду на комплексний підхід до адаптації та впровадження програмного забезпечення, а також на необхідність інтеграції нового персоналу та гарантії успішної адаптації. Невеликі витрати порівняно з очікуваними результатами показують, наскільки ефективно та розумно витрачаються гроші на цю стратегічну частину управління персоналом.

Варто відміти, що є проблема відновлення трудових та професійних навичок. Це є проблемою для 40% жінок, які працюють на цьому підприємстві. З цієї групи працівників 38% молодші за 30 років, що свідчить про те, що значна частина з них може бути вперше на декретній відпустці. Також 0,5% чоловіків, що служать в ЗСУ, на сьогоднішній день.

Після відпустки на догляд за дитиною до трьох років, а також після повернення чоловіків з фронту - відновлення трудових і професійних навичок стає особливо важливим. Для того, щоб вони могли повернутися до роботи, відновити свої професійні навички та реалізувати свій потенціал на робочому місці, адаптаційний проект є життєво важливим.

«Навігатор» частково може вирішити та прискорити процес адаптації, але не повністю. Пропонується організувати «школу відновлення» для відновлення працездатності та професійних якостей цієї частини співробітників, які повертаються, як один із заходів програми адаптації працівників.

Підходи та програми, спрямовані на підтримку, виявляються ефективними інструментами для забезпечення успішної адаптації та реінтеграції жінок та бійців Збройних Сил України (ЗСУ) в робоче середовище. Одним із шляхів реалізації цієї пропозиції може бути проведення тренінг-сесій для осіб різного рівня підготовки.

Тренінг – це організаційна форма навчально-виховної роботи, яка, спираючись на досвід і знання її учасників, забезпечує ефективне використання

різних педагогічних методів, зокрема, активних, за рахунок створення позитивної емоційної атмосфери в групі, та спрямовується на отримання сформованих навичок і життєвих компетенцій [34].

Дані тренінги, адаптовані до різного рівня професійної підготовки, мають на меті включати в себе матеріали, спрямовані на відновлення та покращення професійних навичок учасників. Це може охоплювати оновлення знань з актуальних тем, опанування нових технологій чи методів роботи, що стануть важливими для ефективного виконання завдань на робочому місці.

Психологічна підтримка від війни також є ключовим аспектом таких тренінгів. Розробка стратегій подолання стресових ситуацій, підвищення стійкості до викликів та формування позитивного ставлення до професійного зростання можуть сприяти психологічній благополучності та підвищити ефективність роботи учасників тренінгу [39, 40].

У зв'язку з тим, що АТ «СК «Країна» є постійним клієнтом серед компаній, які надають подібні послуги, це надає додаткові переваги співпраці.

Таким чином, витрати на програми відновлення професійних навичок та психологічну підтримку для співробітників, які повертаються після періоду відпустки для догляду за дитиною/перебування на фронті, виявляються абсолютно розумним та не приголомшливим інвестиційним рішенням для підприємства. Ці витрати не лише сприяють успішній адаптації персоналу, але й допомагають підтримувати ефективність та нормальні відносини в колективі, що в подальшому може позитивно позначитися на продуктивності та задоволенні працівників.

3.3. Оцінка соціально-економічного ефекту запропонованих заходів щодо удосконалення адаптації персоналу страхової компанії

Економіко-математичне моделювання економічного забезпечення є корисним інструментом для вибору передових і розвинених методів адаптації, спрямованих на розвиток персоналу. Цей підхід не тільки дозволяє оцінити ефективність заходів

з адаптації, але й дозволяє визначити, як зростання продуктивності праці та витрати на розвиток кадрів корелюють один з одним.

Економіко-математичний підхід дозволяє краще зрозуміти, які конкретні інвестиції в навчання та розвиток персоналу принесуть користь компанії. Це дозволяє компаніям ефективно розподіляти ресурси та максимізувати їхню ефективність.

Упровадження інструментів проектного менеджменту є важливим для досягнення високої ефективності навчання. Ці програми дозволяють систематично враховувати метрики якості, точно дотримуватися бюджету та чітко визначати терміни завершення.

Використання інструментів проектного менеджменту покращує процеси планування, виконання та оцінки, що допомагає досягти цілей і мінімізувати ризики, також може суттєво зменшити витрати на навчання. Це сприяє оптимізації ресурсів і забезпечує успішне впровадження навчальних заходів.

Альтернативний підхід передбачає одночасну оцінку різних класифікаційних ознак за допомогою соціологічної експертизи, щоб визначити, наскільки ефективним є управління персоналом. В цьому дослідженні беруть участь керівники підрозділів компанії.

У цьому контексті соціологічна експертиза дозволить провести всебічний аналіз багатьох аспектів управління персоналом. Показники, які можна використовувати для оцінки, включають співпрацю між підрозділами, ефективність комунікації, рівень задоволеності працівників та інші показники, які показують загальний стан управлінського процесу.

Залучення керівників підрозділів як респондентів надасть можливість отримати як внутрішні, так і об'єктивні оцінки управління персоналом у компанії. Це призведе до покращення стратегій і тактик управління та підвищення загальної ефективності.

Прогнозування зростання продуктивності праці підприємства за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей є важливим інструментом для

стратегічного управління та планування. Цей метод дозволяє оцінити ймовірнісні величини змін у продуктивності праці та визначити можливі варіанти її розвитку.

Для визначення прогнозних значень продуктивності праці на підприємстві було проведено опитування експертів (керівників та правління).

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів щодо впровадження заходів з адаптації персоналу для підвищення продуктивності праці

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Приріст чистого доходу від операційної діяльності, %	0,12	0,05	0,11	0,09	0,06	0,1	0,04	0,09	0,07	0,1	0,06	0,09	0,08	0,1	0,05

Складено автором

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення. Розрахуємо за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{n}} \quad (3.1)$$

де σ - середньо-квадратичне відхилення;

x_i - значення i -тої варіанти;

$i=1, \dots, n$;

\bar{x} - середнє арифметичне;

n - об'єм генеральної сукупності.

Підставимо значення:

$$\sigma = \sqrt{\frac{0,08294}{15}} = 0,0191$$

Коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів розрахуємо за формулою:

$$w = \frac{\sigma}{\bar{x}} \times 100\% \quad (3.2)$$

де w - коефіцієнт варіації.

Підставимо значення:

$$w = \frac{0,0191}{0,0807} \times 100\% = 23,67\%$$

Усі думки експертів можна вважати однорідними, оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації менше 33%. Це означає, що дані експертних оцінок можна використовувати для подальших розрахунків.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу чистого доходу від операційної діяльності за формулою:

$$ОП = \frac{О+4В+П}{6} \quad (3.3)$$

де ОП - очікуване значення прогнозу;

О - оптимістичний прогноз;

В - найбільш вірогідний прогноз;

П - песимістичний прогноз.

За найбільш вірогідний (В) чистого доходу від операційної діяльності приймаємо 0,08%. За оптимістичним прогнозом (О) чистого доходу від операційної діяльності становитиме 0,12%, песимістичний прогноз (П) – 0,04%.

$$ОП = \frac{0,12 + 4 * 0,08 + 0,04}{6} = 0,08\%$$

Приріст чистого доходу від операційної діяльності складається з наступного:

$$\Delta Чд = Чд * ОП \quad (3.4)$$

де $\Delta Чд$ - приріст чистого доходу від операційної діяльності;

Чд - чистий дохід від операційної діяльності.

$$\Delta Чд = 289\,774 * 0,08\% = 231,82 \text{ тис. грн.}$$

У проектному році загальний чистий дохід від операційної діяльності:

$$Чдп = 289\,774 + 231,82 = 290005,82 \text{ тис. грн.}$$

З'ясуємо загальну вартість операційної діяльності компанії протягом проектного року.

$$\Delta Пв = Пв * ОП \quad (3.5)$$

де $\Delta Пв$ - приріст витрат від операційної діяльності;

Пв - повні витрати від операційної діяльності.

У результаті операційної діяльності загальні витрати збільшаться на:

$$\Delta Пв = 269\,994 * 0,08\% = 216 \text{ тис. грн.}$$

У проектному році загальні операційні витрати складуть:

$$Пвп = 269\,994 + 216 + 15,71 \text{ (програма)} = 270225,71 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо прибуток від операційної діяльності протягом проектного року:

$$\Delta П = \Delta Чд - \Delta Пв \quad (3.6)$$

де $\Delta П$ - прибуток від операційної діяльності протягом проектного року;

$$\Delta П = 231,82 - 231,71 = 0,11 \text{ тис. грн.}$$

Тоді, прибуток від операційної діяльності у проектному році дорівнює:

$$\Delta Пп = 290005,82 - 270225,71 = 19780,11 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$Пр = 0,11 * (1 - 0,18) = 0,09 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток від операційної діяльності складе:

$$\Delta Пр = 19780,11 * (1 - 0,18) = 16219,69 \text{ тис. грн.}$$

Результати розрахунків зводимо у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати від впровадження програми заходів щодо удосконалення системи адаптації страхової компанії

Показники	Значення, тис. грн.
Приріст чистого доходу від операційної діяльності	231,82
Приріст повних витрат від операційної діяльності	231,71
Приріст прибутку від операційної діяльності	0,11
Приріст чистого прибутку від операційної діяльності	0,09

Розраховано автором

Результати впливу від впровадження програми заходів щодо удосконалення системи адаптації страхової компанії на економічні показники страхової компанії, представлені у табл. 3.4.

**Вплив програми заходів щодо удосконалення системи адаптації
страхової компанії основні економічні показники діяльності**

страхової компанії

№	Показники, тис. грн.	2022	Проект	Відхилення	
				Абсолютне : +;-	Відносне , %
1	2	3	4	5	6
1	Чистий дохід від операційної діяльності	289774	290005,82	231,82	0,080
2	Повні витрати від операційної діяльності	269994	270225,71	231,71	0,086
3	Фінансовий результат від операційної діяльності : прибуток	19780	19780,11	0,11	0,0006
4	Чистий прибуток від операційної діяльності (при податку на прибуток– 18%)	16219,6	16219,69	0,09	0,0006

Розраховано автором

Однією з характеристик проекту є організація роботи та налаштування системи адаптації, що не впливає прямо на прибутковість, але може впливати на інші проміжкові чинники, такі як продуктивність. Дані прогнозів включають базовий розрахунок, але зараз складно спрогнозувати повний вплив підвищення зручності та швидкості адаптаційних процесів, а також можливості покращення ефективності.

Висновки до розділу 3

Удосконалення системи адаптації персоналу дозволить вирішити такі проблеми, як скорочення термінів адаптації нових працівників. Упровадження «робочого навігатора» для нових співробітників дозволить скоординувати дії всіх зацікавлених сторін і систематизувати процес адаптації. У результаті нові працівники швидше освоїться на новому місці роботи та почнуть виконувати свої обов'язки повністю.

Новий персонал може допомогти підвищити продуктивність. Процес адаптації нових працівників включає навчання та розвиток професійних навичок. Запропоновані заходи мають на меті підвищити рівень навчання нових працівників, що призведе до підвищення ефективності їхньої роботи.

Зменшити рівень плинності кадрів. Адаптація нових працівників покращує імідж компанії як роботодавця. Це може призвести до меншої плинності кадрів, що дозволить компанії дешевше наймати нових працівників.

Впровадження адаптаційної системи на підприємстві «АТ «СК «Країна» є важливим кроком на шляху до підвищення ефективності роботи підприємства.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі було проведено аналіз системи адаптації персоналу на підприємстві «АТ «СК «Країна». Було виявлено, що система адаптації в цілому ефективна, але має деякі недоліки, які можна усунути для підвищення ефективності.

За результатами аналізу було розроблено програму заходів щодо удосконалення системи адаптації персоналу. Програма включає в себе такі заходи:

розробка більш детального плану адаптації персоналу, який враховує специфіку діяльності підприємства та вимоги до професійних компетенцій працівників;

забезпечення більш ефективної комунікації між новими працівниками та їхніми наставниками;

впровадження нових технологій і обладнання, які дозволять підвищити продуктивність праці без збільшення чисельності працівників та розробити адаптаційні матеріали для впровадження;

розвиток професійної компетентності працівників, підвищення їхньої кваліфікації;

економічна оцінка запропонованих заходів показала, що вони будуть ефективними.

Для реалізації запропонованих заходів необхідно розробити детальний план їхнього впровадження. План повинен включати в себе такі етапи:

організація робочої групи, необхідно створити робочу групу, до складу якої повинні увійти представники різних підрозділів підприємств;

розробка програми адаптації на основі результатів аналізу існуючої системи адаптації, програма повинна включати в себе такі елементи: цілі, завдання, зміст, методи, форми, терміни, ресурси;

впровадження програми адаптації;

оцінка ефективності адаптаційної системи, це дозволить визначити, наскільки запропоновані заходи сприяють вирішенню поставлених завдань.

Зменшення термінів адаптації нових працівників. Упровадження «робочого навігатора» для нових співробітників дозволить скоординувати дії всіх зацікавлених сторін і систематизувати процес адаптації. У результаті нові працівники швидше освоїться на новому місці роботи та почнуть виконувати свої обов'язки повністю.

Підвищення продуктивності праці. Процес адаптації нових працівників включає навчання та розвиток професійних навичок. Запропоновані заходи мають на меті підвищити рівень навчання нових працівників, що призведе до підвищення ефективності їхньої роботи.

Зменшення рівня плинності кадрів. Адаптація нових працівників покращує імідж компанії як роботодавця. Це може призвести до меншої плинності кадрів, що дозволить компанії дешевше наймати нових працівників.

За результатами аналізу та розробки програми заходів було встановлено, що удосконалення системи адаптації персоналу на підприємстві «АТ «СК «Країна» є ефективним і необхідним кроком на шляху до підвищення ефективності роботи підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Адаптація персоналу: три підходи та чотири етапи. Стафф Кепітал: веб-сайт. URL: <https://staff-capital.com/adaptatzija-personala-try-pidhody-u-chotyry-etapy> (дата звернення: 17.12.2023)
2. Баденіна О.О. Значення процесу адаптації для ефективного управління персоналом. Управління розвитком: зб. наук. праць. Харків, 2014. 8 (171). С. 34–35 (дата звернення 18.12.2023)
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник. / Л. В. Балабанова, О.В. Сардак. К. :Центр навчальної літератури, 2011. 468 с. (дата звернення: 13.12.2023).
4. Бекмурзіна А.М., Бояринова К.О. Адаптивність виробничо-економічної системи підприємства до інноваційних змін. [Електронний ресурс]. URL: http://ape.fmm.kpi.ua/article/viewFile/66837/pdf_8 (дата звернення 18.12.2023)
5. Березянюк Т. В., Осадчук О. П. Удосконалення методів менеджменту, адміністрування та стратегічного управління розвитком людського ресурсу. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1695> (дата звернення 10.01.2024)
6. Бикова А. Л., Паранько Д.Д. Складові ефективною адаптації персоналу. Молодий вчений. 2016. № 12.1. С. 640-646. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_12.1_152 (дата звернення: 17.12.2023).
7. Вакансії в страховій компанії «Країна». URL: <https://krajina.com/vacancies> (дата звернення 29.12.2023)
8. Демкович О.С. Сутність та основні чинники адаптації персоналу підприємств у ринкових умовах господарювання. Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». 2012. № 727. С. 46-48. (дата звернення 18.12.2023)
9. Драган О. І., Мурай А. С. Перспективи використання інформаційних технологій у навчанні персоналу підприємства. Science and Practice: Implementation to Modern Society : Scientific Collection «InterConf» : with the Proceedings of the 8 th

International Scientific and Practical Conference, December 26-28, 2020. Manchester, Great Britain : Peal Press Ltd., 2020. P. 329-335 (дата звернення 10.01.2024)

10. Драган О., Дегяр А. Оцінювання персоналу на підприємстві: теоретичний підхід. The basis for the further movement of scientific knowledge : VIII Міжн. наук.-практ. конф. 21.02.2023. Дрезден, Німеччина, 2023. С. 13-16. URL: The-basis-for-the-further-movement-of-scientific-knowledge.pdf (intersci.eu) (дата звернення 10.01.2024)

11. Єльнікова Г.В., Близниченко Г.С. Адаптивне управління. якістю професійної діяльності персоналу. Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика» Серія «Економіка». 2019. Випуск 6 (12), С. 4-5. (дата звернення 18.12.2023)

12. Журнал «Insurance TOP». URL: <https://insurancetop.com/top>

13. Зелінська Г. О., Процишин А. В. Адаптація персоналу підприємства: сутність та основні чинники. Молодий вчений. 2018. № 10(1). С. 334-337 (дата звернення 17.12.2023)

14. Інстаграм сторінка АТ «СК «Країна». URL: https://www.instagram.com/online_krayina/ (дата звернення 29.12.2023)

15. Карабаджак К. І. Методи адаптації персоналу// факультету економіки і права ХНЕУ. С. 1-2. (дата звернення: 17.12.2023).

16. Колеснікова В. В. Удосконалення системи управління процесом адаптації персоналу шляхом застосування інноваційних підходів. Теорія та практика державного управління. 2018. Вип. 1. С. 168-175 (дата звернення 29.12.2023)

17. Колеснікова В. В. Удосконалення системи управління процесом адаптації персоналу шляхом застосування інноваційних підходів. Теорія та практика державного управління. 2018. Вип. 1. С. 168–175 (дата звернення 29.12.2023)

18. Конотопцева Ю. Адаптація персоналу державної служби. Науковий вісник. 2014, Вип. 14. С. 100–107 (дата звернення 18.12.2023)

19. Крайніков Е. В. Адаптація психічна // Велика українська енциклопедія. URL: <https://vue.gov.ua> (дата звернення: 15.12.2023).
20. Крисяк Ю.П. Соціальна адаптація особистості як важлива передумова ресоціалізації колишніх засуджених// Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua> (дата звернення: 13.12.2023).
21. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник / Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. 2-ге вид., переробл. й доп. К. : Кондор, 2016. 308 с. (дата звернення: 13.12.2023).
22. Лобза А. В., Бикова А. Л., Рябуха Т. В. Розробка програми адаптації для персоналу. Молодий вчений. 2021. № 1(2). С. 174–178 (дата звернення 10.01.2024)
23. Мартиненко М. В., Петренко О. О. Функціональний підхід до формування адаптивної системи професійного навчання працівників промисловості. Проблеми економіки № 4, 2013 С. 127. (дата звернення 18.12.2023)
24. Маценко Ю. О. Сутність системи адаптації персоналу в сучасних умовах. Соціально-гуманітарний вісник. 2020. Вип. 32–33. С. 236-24 (дата звернення 15.12.2023)
25. Михайлова Л. І., Михайлов А. М. Управління персоналом : навч. посіб. Суми : Литовченко Є. Б., 2020. 284 с (дата звернення 15.12.2023)
26. Мосійчук О.С., Кучинський В.А. Ефективна адаптація працівників як основа формування стабільного і конкурентоспроможного персоналу підприємства // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Серія: Менеджмент, економіка, фінанси. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/3d2e965b-130e-4f71-ad51-0e14a561784a> (дата звернення: 13.12.2023).
27. Осадчук О. П. Менеджмент персоналу: переваги та недоліки застосування технологій рекрутингу та аудиту найму персоналу. Економіка та суспільство. 2022. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1674> (дата звернення 10.01.2024)

28. Осадчук О. П. Основні аспекти застосування технологій рекрутингу в системі менеджменту персоналу. Формування ринкових відносин в Україні : збірник наукових праць. 2023. Вип. 9 (268). С. 127-133. URL: <http://dndiime.org/wp-content/uploads/2023/11/9-2023.pdf> (дата звернення 10.01.2024)
29. Осадчук О. П. Сутність та напрями проведення аудиту персоналу. Проблеми управління та економіки підприємств в сучасних умовах : Матеріали XVI Міжнарод. наук.-практ. конф., Київ, 08-09 квітня 2020 р.: тези доп. Київ : НУХТ, 2020. С. 119-120.
30. Офіційний сайт АТ «СК «Країна». URL: <https://krayina.com/> (дата звернення 29.12.2023)
31. Публічна та фінансова інформація АТ «СК «Країна». URL: <https://krayina.com/page/publiczna-informatsiya> (дата звернення 29.12.2023)
32. Сервіс «YouControl». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=10002660&tb=file> (дата звернення 29.12.2023)
33. Словник іншомовних слів за ред. О. С. Мельничука. 1-е видання, Київ: Головна редакція «Українська радянська енциклопедія» (УРЕ), 1974. 776 с. (дата звернення: 13.12.2023).
34. Страшко С.В., Животовська Л.А., Міненко А.О. Соціально-просвітницькі тренінги з формування мотивації до здорового способу життя та профілактики ВІЛ/СНІДУ / За ред. Страшка С.В // Навчально-методичний посібник для викладачів валеології, основ медичних знань та безпеки життєдіяльності, вчителів основ здоров'я, студентів вищих педагогічних навчальних закладів. К.: Освіта України, 2016. 260 с.
35. Стрижеус Л. В., Тендюк А. О. Управління адаптацією персоналу організації в системі Менеджменту персоналу. / Луцький національний технічний університет. С. 117. (дата звернення: 17.12.2023).
36. Теорія професійного вибору Дж. Холланда. Черкаський обласний центр зайнятості: веб-сайт. URL: <https://chk.dcz.gov.ua/publikaciya/teoriya-profesiynogo-vyboru-dzh-hollanda> (дата звернення: 15.12.2023).

37. Тертична Л. І. Безперервне управління продуктивністю як інструмент оптимізації трудових відносин. Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємств : Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, Київ, 21-22 листопада 2023 р. : тези доповідей. Київ : НУХТ, 2023. С. 263-266. (дата звернення 15.01.2024)

38. Тертична Л. І. Професійна перепідготовка персоналу як тренд цифрових технологій і пандемії. Innovative Educational Technologies: European Experience and its Application in Internship in Economics and Management : Scientific and pedagogic internship. Internship proceedings, January 20-31, 2021. Kielce, Poland : Konsorcjum Naukovo-Edukacyjne, 2021. P. 155-158.

39. Тертична Л. І., Дегтяр А. А. Коучинг в системі управління трудовим потенціалом підприємства. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/41>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-6> (дата звернення 15.01.2024)

40. Тертична Л. І., Поліщук Д. В. Застосування коучинг-технологій в розвитку трудового потенціалу підприємства. Інфраструктура ринку. 2022. Вип. 67. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/67-2022> (дата звернення 15.01.2024)

41. Туленков М. В. Адаптація трудова // Велика українська енциклопедія. URL: <https://vue.gov.ua> (дата звернення: 15.12.2023).

42. Щербак Л. П. Підготовка кадрів на виробництві. Справочник кадровика. 2013. № 12(18). С. 41-43. (дата звернення 15.12.2023)

43. Щудло С. А., Волович В. І. Адаптація соціальна // Велика українська енциклопедія. URL: <https://vue.gov.ua> (дата звернення: 15.12.2023).

Ютуб сторінка АТ «СК «Країна». URL: <https://www.youtube.com/@user-zh2nh6nf9u> (дата звернення 29.12.2023)

ДОДАТКИ

Додаток А

J0900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2022 рік.

Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	355	355
первісна вартість	1001	2 200,00	527
накопичена амортизація	1002	1 845,00	172
Основні засоби	1010	56 523,00	66 033,00
первісна вартість	1011	68 961,00	80 386,00
знос	1012	12 438,00	14 353,00
Інвестиційна нерухомість	1015	19 383,00	
первісна вартість	1016	19 383,00	
інші фінансові інвестиції	1035	551	565
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	2 148,00	7 262,00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	25 057,00	21 314,00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	51 004,00	57 230,00
Інші необоротні активи	1090	6 709,00	7 976,00
Усього за розділом I	1095	161 730,00	160 735,00
II. Оборотні активи Запаси	1100	475	910
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	11 630,00	11 128,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	19 812,00	13 404,00
з бюджетом	1135	23	21
з нарахованих доходів	1140	2 692,00	2 564,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 228,00	3 460,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	42 758,00	52 317,00
Гроші та їх еквіваленти	1165	90 714,00	71 441,00
Готівка	1166	1	2
Рахунки в банках	1167	90 713,00	71 439,00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	4 843,00	4 796,00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	1 358,00	1 969,00
резервах незароблених премій	1183	3 485,00	2 827,00
Усього за розділом II	1195	175 175,00	160 041,00
Баланс	1300	336 905,00	320 776,00

Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис, грн	На кінець звітнього періоду, тис, грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	84 985,00	84 985,00
Капітал у дооцінках	1405	44 966,00	35 621,00
Резервний капітал	1415	21 534,00	22 345,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	811,00	-3 853,00
Усього за розділом I	1495	152 296,00	139 098,00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	3 648,00	
Страхові резерви	1530	160 965,00	148 770,00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	60 737,00	63 514,00
резерв незароблених премій	1533	100 228,00	85 256,00
Усього за розділом II	1595	160 965,00	152 418,00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	7 053,00	4 328,00
товари, роботи, послуги	1615	509,00	1 481,00
розрахунками з бюджетом	1620	4 332,00	3 334,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	4 130,00	3 144,00
розрахунками зі страхування	1625	320,00	162,00
розрахунками з оплати праці	1630	926,00	796,00
за одержаними авансами	1635	3 747,00	2 666,00
за страховою діяльністю	1650	4 260,00	8 535,00
Поточні забезпечення	1660	926,00	1 748,00
Інші поточні зобов'язання	1690	1 571,00	6 210,00
Усього за розділом III	1695	23 644,00	29 260,00
Баланс	1900	336 905,00	320 776,00

Ю900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 рік.

Фінансові результати			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чисті зароблені страхові премії	2010	496 760,00	613 513,00
Премії підписані, валова сума	2011	493 806,00	642 139,00
Премії, передані у перестраховування	2012	11 360,00	16 167,00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-14 972,00	12 780,00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-658,00	321,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	80 881,00	93 713,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	243 497,00	354 308,00
Валовий: прибуток	2090	172 382,00	165 492,00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-2 166,00	-9 974,00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-2 777,00	-10 667,00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	611,00	693,00
Інші операційні доходи	2120	36 511,00	20 894,00
Адміністративні витрати	2130	15 468,00	15 510,00
Витрати на збут	2150	162 216,00	162 779,00
Інші операційні витрати	2180	9 263,00	6 747,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	19 780,00	
збиток	2195		8 624,00
Інші фінансові доходи	2220	12 280,00	15 198,00
Інші доходи	2240	69 572,00	26 072,00
Фінансові витрати	2250	1 229,00	1 799,00
Інші витрати	2270	90 427,00	15 746,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	9 976,00	15 101,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-15 043,00	-14 290,00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		811,00
збиток	2355	5 067,00	
Сукупний дохід			

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-8 131,00	1 881,00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-8 131,00	1 881,00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-8 131,00	1 881,00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-13 198,00	2 692,00
Елементи операційних витрат			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Матеріальні затрати	2500	3 875,00	3 027,00
Витрати на оплату праці	2505	42 618,00	35 783,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	8 826,00	7 796,00
Амортизація	2515	2 195,00	2 960,00
Інші операційні витрати	2520	129 433,00	135 470,00
Разом	2550	186 947,00	185 036,00
Розрахунок показників прибутковості акцій			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	65 880 000,00	65 880 000,00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0,08	0,01