

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління процесом соціальної адаптації працівників на підприємстві»
(за матеріалом ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС», м. Київ)

Студентки 5 курсу 2 групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Управління бізнесом»
першого (бакалаврського)
рівня

Манькоської
Анни Андріївни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Сичова
Ніна Вікторівна

Гарант освітньої програми:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкаміньний
Ігор Миколайович

Київ 2023

РЕФЕРАТ

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:
**«УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ СОЦІАЛЬНОЇ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ
НА ПІДПРИЄМСТВІ»**
(за матеріалом ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС», м. Київ)

Структура та обсяг роботи. Основний текст роботи становить 52 сторінок, в т. ч. 9 таблиць, 1 рисунок. Список використаних джерел містить 42 найменувань, викладених на 5 сторінках.

Метою дослідження теоретико- методичні засади управління процесом соціальної адаптації працівників на підприємстві.

Для досягнення мети виконано наступні завдання:

- вивчено теоретичні та методичні підходи управління процесом соціальної адаптації персоналу на підприємстві;
- досліджено концептуальні підходи до соціальної адаптації персоналу підприємства;
- ознайомились з методичними підходами до оцінювання ефективності та результативності соціальної адаптації персоналу підприємства;
- досліджено особливості управління процесом соціальної адаптації персоналу в інтернет-виданні «Українська правда»;
- досліджено організаційно-економічну характеристику інтернет-видання «Українська правда»;
- проаналізовано систему управління персоналом соціальної адаптації персоналу редакції;
- запропоновано шляхи удосконалення системи управління процесом соціальної адаптації персоналу в інтернет-виданні «Українська правда»;
- розроблено програму заходів щодо оптимізації системи управління процесом соціальної адаптації персоналу редакції;
- оцінено ефективність реалізації запропонованих заходів.*Об'єкт дослідження* – процес управління соціальної адаптації на підприємстві.

Предмет дослідження – теоретичні підходи та практичні рекомендації щодо управління процесом соціальної адаптації працівників на підприємстві.

Інформаційною базою дослідження є різноманітні наукові роботи вітчизняних та закордонних вчених, посібники та навчальні підручники, законодавчі та нормативні документи, видання з вивчення ключових компетенцій, статистичні відомості, мережа Інтернет, статистичні дані.

Одержані результати можуть бути використані та впровадженні у за матеріалом ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС».

Рік виконання роботи – 2023 р.

Рік захисту роботи – 2023 р.

Анотація

випускної кваліфікаційної роботи, виконаної на тему:
**«УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ СОЦІАЛЬНОЇ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ
НА ПІДПРИЄМСТВІ»**
(за матеріалом ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС», м. Київ)

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню процесу соціальної адаптації працівників на підприємстві. У роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з удосконалення процесу розвитку соціальної адаптації працівників на підприємстві.

Досліджено динаміку основних показників діяльності підприємства упродовж 2018-2020 років з метою розробки програми розвитку соціальної адаптації працівників на підприємстві.

Ключові слова: процес соціальної адаптації, розвиток потенціалу, ефективність впровадження програми розвитку соціальної адаптації працівників на підприємстві.

Annotation

final qualifying paper performed on the theme:
**"MANAGEMENT OF THE PROCESS OF SOCIAL ADAPTATION OF
EMPLOYEES AT THE ENTERPRISE"**
(according to the materials of the LLC "UP Media Plus")

Final qualifying paper is devoted to the study of the process of social adaptation of employees at the enterprise. The work solves an important scientific and practical task regarding the further development of theoretical foundations, methodical and practical proposals and recommendations for improving the process of development of social adaptation of employees at the enterprise.

The dynamics of the main indicators of the enterprise's activity during 2018-2020 were studied in order to develop a program for the development of social adaptation of employees at the enterprise.

Keywords: process of social adaptation, development of potential, efficiency of implementation of the program of development of social adaptation of employees at the enterprise.

Державний торговельно-економічний університет

Факультет економіки, менеджменту та психології
 Кафедра менеджменту
 Освітній ступінь бакалавр
 Спеціальність 073 «Менеджмент»
 Освітня програма «Управління бізнесом»

Затверджую

Зав. кафедри _____

« _____ » _____ 20__ р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студенту
 Маньковської Анни Андріївни

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи
Управління процесом соціальної адаптації працівників на підприємстві
 Затверджена наказом ректора від «11» жовтня 2022 р. № 2655

2. Строк здачі студентом закінченої роботи _____

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи: теоретико-методичні засади управління процесом соціальної адаптації працівників на підприємстві.

Об'єкт дослідження: процес соціальної адаптації працівників на підприємстві.

Предмет дослідження: теоретичні підходи та практичні рекомендації щодо управління процесом соціальної адаптації працівників на підприємстві.

4. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання виконано

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ СОЦІАЛЬНОЇ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Концептуальні підходи до соціальної адаптації персоналу підприємства

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності та результативності соціальної адаптації персоналу підприємства

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ СОЦІАЛЬНОЇ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ІНТЕРНЕТ-ВИДАННІ «УП МЕДІА ПЛЮС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ІНТЕРНЕТ-ВИДАННЯ «УП МЕДІА ПЛЮС»

2.2. Аналіз системи управління процесом соціальної адаптації персоналу редакції

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ СОЦІАЛЬНОЇ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ІНТЕРНЕТ-ВИДАННІ «УП МЕДІА ПЛЮС»

3.1. Розробка програми заходів щодо оптимізації системи управління процесом соціальної адаптації персоналу редакції

3.2. Оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання випускної кваліфікаційної роботи

№ з/п.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1.	абезпечення студентів Положенням про випускну кваліфікаційну роботу (проект) та Методичними рекомендаціями з виконання випускної кваліфікаційної роботи бакалавра	до 12.09.22 р.	до 12.09.22 р.
2.	Визначення напряму дослідження та затвердження теми випускної кваліфікаційної роботи	до 01.11.22 р.	до 01.11.22 р.
3.	Складання плану та підготовка індивідуального завдання для виконання випускної кваліфікаційної роботи	до 14.11.22 р.	до 14.11.22 р.
4.	Рецензування планів випускної кваліфікаційної роботи	до 21.11.22 р.	до 21.11.22 р.
5.	Проходження студентами практичної підготовки на об'єктах, за якими виконуються випускні кваліфікаційні роботи	28.11.22 - 16.12.22 р.	28.11.22 - 16.12.22 р.
6.	Захист практичної підготовки	18.12.22 -	18.12.22 -

		20.12.22 р.	20.12.22 р.
7.	Збір статистичних даних, підготовка аналітичного матеріалу випускної кваліфікаційної роботи	до 16.12.22 р.	до 16.12.22 р.
8.	Представлення на рецензування науковому керівнику рукопису другого (дослідницького) розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 23.12.22	до 23.12.22
9.	Періодичне звітування студентів про виконання випускної кваліфікаційної роботи перед науковими керівниками та завідувачем кафедри	з 10 по 20 число щомісяця	з 10 по 20 число щомісяця
10.	Представлення закінченої випускної кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедрі (з листом-відгуком з підприємства – об'єкту дослідження), перевірка на плагіат та її реєстрація	до 27.01.23 р.	до 27.01.23 р.
11.	Підготовка відгуку на випускну кваліфікаційну роботу науковим керівником	до 06.02.23 р.	до 06.02.23 р.
12.	Проведення попереднього захисту випускної кваліфікаційної роботи та проходження внутрішнього рецензування	Згідно графіка	Згідно графіка
13.	Вирішення питання про допуск випускної кваліфікаційної роботи до захисту	Згідно графіка	Згідно графіка
14.	Направлення випускної кваліфікаційної роботи у ЕК для захисту	Згідно графіка	Згідно графіка
15.	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Згідно графіка навч. процесу	Згідно графіка навч. процесу

7. Дата видачі завдання « » 20 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Сичова Н.В.

9. Гарант освітньої програми Підкамінний І.М.

10. Завдання прийняв до виконання студент Маньковська А.А.

ЗМІСТ

ВСТУП..... 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ СОЦІАЛЬНОЇ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ 6

 1.1 Концептуальні підходи до соціальної адаптації персоналу підприємства 6

 1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності та результативності соціальної адаптації персоналу підприємства 14

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ СОЦІАЛЬНОЇ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ІНТЕРНЕТ-ВИДАННІ ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС»..... 22

 2.1 Організаційно-економічна характеристика інтернет-видання «Українська правда» 22

 2.2 Аналіз системи управління процесом соціальної адаптації персоналу редакції..... 26

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ СОЦІАЛЬНОЇ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ІНТЕРНЕТ-ВИДАННІ «УП МЕДІА ПЛЮС»..... 32

 3.1 Розробка програми заходів щодо оптимізації системи управління процесом соціальної адаптації персоналу редакції 32

 3.2 Оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів 40

ВИСНОВКИ 43

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 45

ВСТУП

Соціальна адаптація працівників на підприємствах в сучасному світі є однією з актуальних проблем сьогодення. В складних умовах нашого часу, політичного, демографічного, економічного, соціального розвитку України саме соціальна адаптація працівників на підприємствах різної форми власності повинна стати складовою частиною розвитку сучасної української економіки.

Коли людина починає працювати в організації, вона вливається в процес внутрішньоорганізаційних відносин підприємства, займаючи одночасно декілька позицій, кожній із яких відповідає сукупність певних вимог, норм та правил поведінки, які й визначають соціальну роль людини в колективі як працівника, колеги, підлеглого, керівника, члена колективного органу управління. Працевлаштовуючись на роботу в ту чи іншу організацію, людина має певні цілі, потреби, норми поведінки відповідно до яких вона ставить вимоги до організації, умов праці та мотивації. У зв'язку з цим необхідно організувати проведення адаптації.

Проблема адаптації персоналу на підприємствах і її вплив на ефективність роботи всього персоналу в різних аспектах розглядалася в наукових публікаціях: Балабанової Л. В., Гетьман О.О., Сардак О.В., Крушельницької О.В., Мельничук Д.П та інших авторів [15-17].

Метою написання випускної кваліфікаційної роботи є теоретико-методичні засади управління процесом соціальної адаптації працівників на підприємстві.

В ході написання випускної кваліфікаційної роботи постає для виконання ряд певних завдань:

- вивчити теоретичні та методичні підходи управління процесом соціальної адаптації персоналу на підприємстві;
- дослідити концептуальні підходи до соціальної адаптації персоналу підприємства;

- ознайомитись з методичними підходами до оцінювання ефективності та результативності соціальної адаптації персоналу підприємства;
- дослідити особливості управління процесом соціальної адаптації персоналу в інтернет-виданні «Українська правда»;
- дослідити організаційно-економічну характеристику інтернет-видання «Українська правда»;
- проаналізувати систему управління персоналом соціальної адаптації персоналу редакції;
- запропонувати шляхи удосконалення системи управління процесом соціальної адаптації персоналу в інтернет-виданні «Українська правда»;
- розробити програму заходів щодо оптимізації системи управління процесом соціальної адаптації персоналу редакції;
- оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом вивчення в випускній кваліфікаційній роботі є процес соціальної адаптації працівників на підприємстві.

Предметом випускної кваліфікаційної роботи є теоретичні підходи та практичні рекомендації щодо управління процесом соціальної адаптації працівників на підприємстві.

Інформаційною базою дослідження є різноманітні наукові роботи вітчизняних та закордонних вчених, посібники та навчальні підручники, законодавчі та нормативні документи, видання з вивчення ключових компетенцій, статистичні відомості, мережа Інтернет, статистичні дані.

Методи дослідження. Під час написання роботи було використано загальнонаукові та спеціальні методи наукового дослідження:

- метод статистичного аналізу;
- теоретичний аналіз джерел інформації з проблеми дослідження;
- метод порівняння;
- графічний метод;

- картографічний метод.

Практичне значення результатів роботи. Матеріали роботи можуть бути використані вищими навчальними закладами, для курсів із підготовки та перепідготовки майбутніх фахівців, при викладанні курсу «УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ СОЦІАЛЬНОЇ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ».

Структура та обсяг роботи. Основний текст роботи становить 53 сторінки, в т. ч. 9 таблиць, 1 рисунок та один додаток. Список використаних джерел містить 42 найменування, викладених на 5 сторінках.



РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ СОЦІАЛЬНОЇ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Концептуальні підходи до соціальної адаптації персоналу підприємства

Люди відіграють надзвичайно важливу роль на підприємствах. Управління персоналом потребує спеціального, індивідуального підходу, який дасть змогу знайти ефективні механізми управління різноманітними людьми. У загальному вигляді управління персоналом являє собою забезпечення потрібних підприємству навичок, вмінь та підтримання бажання використовувати ці навички та вміння у персоналу. Це завдання можна розв'язати шляхом створення ефективного процесу підбору персоналу. Однак часто недостатнім є тільки високий професіоналізм працівника. Для того, щоб він повноцінно розпочав нову роботу в новому середовищі, необхідно допомогти йому пройти процес адаптації. Це потребує спеціальних знань та навичок менеджерів усіх сфер.

Персонал підприємства є надійною основою для успішного функціонування будь-якого підприємства різних форм власності. Саме кваліфікація персоналу і визначає економічні показники та конкурентоспроможність підприємства. Вклад людських ресурсів у досягнення цілей підприємства залежить від ефективного процесу з відбору, оцінки, навчання та мотивації персоналу. На деяких підприємствах, недостатньо уваги приділяється такому питанню, як адаптація нових співробітників, всупереч важливості цього аспекту для успішної його діяльності. Потому, не приділяючи достатньої уваги задачі адаптації нових співробітників, робота з добору, відбору та найму нового співробітника може зійти нанівець, що призведе до негативного відображення на роботі підприємства в цілому. Неможливо

досягнути тривалого та впевненого економічного зростання підприємства без кваліфікованих працівників.

Адаптація нових працівників на підприємствах є вкрай важливим процесом для отримання кваліфікованого персоналу. В ході пошуку нового працівника підприємство витрачає певні кошти. Тому, воно зацікавлене в тому, щоб новий його працівник, передусім, не звільнився через декілька тижнів або місяців та, якомога скоріше почав приносити компанії доходи. Здебільшого тривалість процесу адаптації прирівнюється до тривалості випробувального терміну, який устанавлюється відповідно до чинного законодавства та внутрішнім документами підприємства. Управління процесом соціальної адаптації працівників проводиться співробітниками кадрового відділу, який займається пошуком, підбором та персоналу і визначає термін адаптації працівнику. Їх головною метою є — зробити процес адаптації працівників максимально ефективним та безболісним, тим самим допомогти працівнику пристосуватись до умов праці та налагодити взаємовідносини з колективом.

Поняття «адаптація» відносять до загальнонаукових понять, яке зародилося в межах різних областей наук. Однак інтереси дослідження в кожній науці розрізняються. Походженням поняття «адаптація» зобов'язане латинським *adapto* - пристосовую, запозиченого з біології та що означає пристосування до навколишнього середовища [1, с. 349].

Процес адаптації персоналу на підприємстві згадується у дослідженнях безлічі вітчизняних та закордонних учених: В.А. Воліна, В.А. Дятлова, А.В. Ігнат'єва, В.В. Красношарки, О.В. Крушельницької, В.Г. Никифорова, М.В. Чорної та інших авторів.

Адаптація персоналу – це процес ознайомлення співробітників з умовами й правилами роботи в організації, а також допомога в інтеграції працівника в колектив. Вона вкрай необхідна як для фахівців, які тільки прийшли працювати на підприємство, так і для співробітників, які були підвищені на посаді. З

погляду управління персоналом, важливе місце займає саме виробнича адаптація, оскільки вона є основою розв'язання таких питань, як утворення у працівників потрібного рівня продуктивності і якості праці за короткий період.

Причини зміни місця та умов трудової діяльності є різними: опанування нового місця роботи, зміна підрозділу та посади, запровадження новітніх форм організації роботи, компенсації, новітніх технологій. Тому кожні з цих упроваджень вимагають від людини відповідної поведінки та ставлення. Процес трудової адаптації персоналу та компанії буде успішнішим, коли норми й цінності колективу стануть нормами й цінностями окремого працівника, і чим скоріше він прийме і розкриє свою соціальну роль у колективі, тим швидше буде спроможний працювати ефективніше, тобто відповідати займаній посаді. Адаптація передбачає активну позицію людини, прийняття свого соціального статусу і пов'язаної з ним рольової поведінки як форми реалізації своїх індивідуальних можливостей при вирішенні поставлених завдань. У її межах відбувається детальне ознайомлення з колективом і новими обов'язками; засвоєння правил певної поведінки; асиміляція — повне пристосування до середовища та ідентифікація — ототожнення особистих інтересів і цілей із загальними.

Існує два основних види адаптації персоналу на підприємстві:

- первинна — призначена для працівників, які не мають досвіду професійної діяльності та молодих випускників вищих навчальних закладів;
- вторинна — необхідна для фахівців у своїй галузі, які були підвищені на посаді або прийшли ззовні, але мають досвід роботи.

У кожному разі потрібен свій план адаптації та конкретні заходи, які допоможуть співробітнику швидше влитися в життя організації.

В умовах сучасного ринку праці зростає роль вторинної адаптації.

Виробничу адаптацію, як достатньо складний процес, доцільно розглядати з різних позицій, виділяючи:

- психофізіологічну адаптацію;
- професійну адаптацію;
- соціально-психологічну адаптацію;
- організаційну адаптацію.

Кожна з них має свій об'єкт, свої основні завдання, показники ефективності.

Психофізіологічна адаптація – це процес пристосування персоналу до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних угод праці. Об'єктом психофізіологічної адаптації виступають угоди праці, які виражаються як комплекс факторів робочого середовища, що надзвичай впливають на самопочуття, настрої, працездатність людини, а при довготривалій їх дії — на стан здоров'я, що виражаються частотою захворювань, знесиленням, а іноді навіть травматизмом.

Професійна адаптація — це успішне освоєння новою професією, тобто це процес пристосування та звикання до змісту й особливостей праці, її умов і організації. Мірило відповідності суб'єктивних і об'єктивних моментів професійної адаптації значною мірою характеризується тим, як місце роботи відповідає соціально-професійній орієнтації працівника.

Соціально-психологічна адаптація — це процес звикання працівника до нового типу діяльності, до нового колективу, його традицій і внутрішніх норм, до манери роботи керівників даного підприємства. Вона ніби поступово вводить працівника в колектив як рівноправного, якого прийняли всі його члени. Це більшою мірою проявляється стає примітним при спілкуванні нового працівника з колегами та керівництвом.

Організаційна адаптація – це розуміння працівником ролі та статусу свого робочого місця та підрозділу в загальній організаційній структурі підприємства, а також освоєння особливостей організаційного та економічного процесу управління компанією.

Коллектив чинного підприємства, як суб'єктивний фактор виробничого середовища, має помірно складну будову: формальну і неформальну. Працівникові властива потреба приєднатись в колектив працівників. Соціологи звертають увагу на декілька етапів соціально-психологічної адаптації, які відрізняються типом пристосування працівника до чинного до колективу.

Також можна класифікувати адаптацію, використовуючи такі критерії [2]:

Відносини суб'єкт-об'єкт:

- активна — людина прагне до впливу на середу, намагається її змінити (вплив застосовується і до норм, цінностей, форм взаємодії й діяльності, які індивіду необхідно освоїти);
- пасивна — індивід не прагне до впливу на середовище, не намагається її змінити.

Вплив на працівника:

- прогресивна — адаптація сприятливо впливає на працівника;
- регресивна — працівник пасивно адаптується до середовища з негативним змістом (наприклад, підрозділ, де процвітає низька трудова дисципліна).

За рівнем:

- первинна — на даному підприємстві людина вперше включається в постійну трудову діяльність;
- вторинна — робоче місце змінюється при цьому професія може як змінюватися, так і не мінятися. Варіантом вторинної адаптації можуть бути також суттєві зміни середовища.

За напрямками можна назвати існування наступних видів адаптації:

- виробнича;
- невиробнича.

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

- професійна орієнтація;
- соціально-психологічна адаптація;
- суспільно-організаційна адаптація;
- культурно-побутова адаптація;
- психофізична адаптація [3].

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

Таблиця 1.1

Фактори трудової адаптації

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

заробітку

Джерело : [3, с.78]

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

Програма адаптації нових працівників підприємства складається з двох ключових частин — загальної та індивідуальної частини.

Основна частина адаптації заключається у створенні загальної гадки про підприємство, під час якої працівникові надається інформація про:

- цілі, місію та цінності підприємства, його історію створення та перспективи розвитку, основні напрями його діяльності, організаційні особливості та структуру підприємства;
- стандарти та нормативи корпоративної культури, особливості комунікацій та взаємовідносин (в межах одного відділку, з іншими відділками);
- форми та систему оплати праці, правила та порядок видачі заробітної плати на підприємстві, оплати понаднормового робочого часу;
- систему заохочень і правил застосування штрафних санкцій;
- страхування, допомогу по тимчасовій непрацездатності та оплату листків непрацездатності та видів відпусток, можливості підвищення рівня кваліфікації;
- чинні правила економічної та інформаційної безпеки на підприємстві, охорону праці, правил поведінки при аваріях та оповіщення про них, протипожежної безпеки;
- статус та можливості кар'єрного зростання;
- період випробувального терміну;
- умови праці;

- гігієнічні стандарти (у тому числі харчування, кімнати відпочинку тощо).

Загальна частина має наступні складові:

- інтерв'ю з керівником відділу пошуку, підбору та адаптації персоналу;
- ознайомлення з робочим місцем;
- знайомство з компанією та його співробітниками;
- орієнтаційна співбесіда з керівником підвідділу.

Зазвичай до основної частини програми адаптації додають перелік документів, необхідних для першочергового самостійного знайомства з усіма працівниками, незалежно від виду діяльності компанії.

Індивідуальна програма процесу адаптації робітника розробляється головою підрозділу, погоджується з головою компанії та головою кадрового відділу. Ця програма включає більш детальне ознайомлення з діяльністю підприємства, детальне ознайомлення з посадою та умовами праці, отримання конкретних умінь, які є обов'язковими для даної посади (наприклад, ведення внутрішньої документації, програмні продукти та ін.). Ментор або безпосередньо голова компанії займаються доповненням цього списку, включаючи спеціальні документи, що стосуються свого підрозділу. Ця частина адаптації фіксується в індивідуальному плані роботи на час випробувального терміну, з детальним описом посадових обов'язків, викладено вимоги до якості виконуваної роботи та очікуваних результатів.

Вище наведені заходи з адаптації персоналу на підприємствах дадуть змогу сформувати персонал із працівників, які мають стратегічне мислення, підприємливість, широку ерудицію, високу культуру та прагнення забезпечити ефективність діяльності підприємства.

1.2 Методичні підходи до оцінювання ефективності та результативності соціальної адаптації персоналу підприємства

Поняття «адаптація» відносять до загальнонаукових понять, яке зародилося в межах різних областей наук. Однак інтереси дослідження в кожній науці розрізняються. Походженням поняття «адаптація» зобов'язане латинським *adapto* - пристосовую, запозиченого з біології та що означає пристосування до навколишнього середовища. Психологи спостерігають за тим, як відбувається адаптація людини до навколишнього середовища, на які реакції він здатний, і які з них будуть домінантними та ефективними. Передбачається, що індивід, який може легко і безболісно адаптуватися до нових умов діяльності, більше задоволений своїм життям.

Методами професійної адаптації персоналу на підприємствах називають комплекс заходів, які допомагають співробітникам швидше стати повноцінною частиною колективу, уникати великої кількості помилок і не відчувати тривоги через покладені на них обов'язки.

В основі мети системи адаптації персоналу є в основному зниження витрат організації шляхом наступних чинників:

- пришвидшення процедури вливання нового співробітника в посаду (досягнення необхідної результативної праці в короткі терміни, зниження кількості можливих похибок, пов'язаних з освоєнням функціональних обов'язків);
- зниження рівня плинності кадрів (зменшення кількості працівників, які не пройшли випробувальний термін, зниження кількості кадрів, що пішли з компанії протягом першого року роботи).

Вигоди, що отримують співробітники після проходження адаптації:

- отримання повної інформації, необхідної для ефективної роботи;
- зниження рівня невизначеності та занепокоєння;

- підвищення рівня задоволення роботою і розвиток позитивного ставлення до компанії в цілому;
- вибудовування системи взаємодії з колегами;
- освоєння основних норм корпоративної культури і правил поведінки;
- отримання ефективного зворотного зв'язку від лінійного керівника та ментора за результатами випробувального терміну;

Вигоди, що отримує компанія з вибудованою системою адаптації:

- створення механізму оцінки управлінських і професійних компетенцій співробітника, а також його потенціалу за результатами роботи в перші місяці;
- виявлення недоліків чинної на підприємстві системи підбору;
- розвиток управлінських компетенцій лінійних керівників і наставників;
- обґрунтування кадрових рішень у відношенні, як новачка, так і менторів після завершення адаптаційного періоду;
- збільшення лояльності співробітника підприємства як роботодавцю.

Для того, щоб визначити ефективність та результативність соціальної адаптації, а також ступінь готовності персоналу до професійної діяльності на підприємстві необхідно через деякі періоди часу проводити професійно-психологічну оцінку професійних здібностей працівників підприємства, які мають невеликий стаж роботи.

Оцінка повинна проводитися за трьома основними блоками:

- фахова підготовка;
- особистісні здібності та якості;
- взаємодія з іншими членами компанії.

Коли система головних заходів вже завершена, необхідно сформулювати критерії оцінки результативності проходження новим працівником процесу адаптації.

Ступінь успішності опанування співробітником посади оцінюється за такими критеріями:

- опановування професійних навичок і знань, що необхідні для виконання своїх обов'язків на даній посаді;
- виконання поставлених завдань відповідно до програми адаптації та досягнення робочого результату;
- взаємовідносини в робочому колективі;
- рівень знань законодавчих та статутних документів підприємства, додержання корпоративних стандартів, правил та норм;
- дисципліна (рівень додержання стандартів та правил режиму роботи підприємства).

Результатами ефективності та результативності оцінки проведення соціальної адаптації персоналу на підприємстві є три укладення:

- 1) відповідає перспективам розвитку підприємства;
- 2) відповідає займаній посаді, виконує свої професійні обов'язки;
- 3) не відповідає займаній посаді, виконує свої професійні обов'язки.

Співробітників періодично оцінюють з метою збільшення результативності їхньої праці та визначення потреб професійного розвитку. Регулярне і систематичне оцінювання персоналу позитивно впливає на мотивацію співробітників, їхній професійний розвиток і зростання. Разом з тим результати оцінки є важливою складовою управління людськими ресурсами, так як 25 надають можливість приймати обґрунтовані рішення щодо винагороди, просування, звільнення співробітників, їх навчання і розвитку.

Дуже поширеним методом оцінки ефективності соціальної адаптації працівників на підприємстві, в умовах швидкого технічного процесу, характерні для сучасних українських підприємств є метод розрахунку коефіцієнта адаптації. Коефіцієнт адаптації застосовується для аналізу проведеної адаптації нових співробітників у період їх випробувального терміну та співробітників, яких переведено на іншу посаду. Коефіцієнт адаптації, розраховується як

різниця між чисельністю найнятих робітників за певний період часу та кількістю звільнених за відповідний період за формулою:

$$(2.1) \quad \text{Кад} = \text{Чп} - \text{Чз}$$

де Чп — чисельність прийнятих працівників за певний період часу;

Чз — чисельність звільненого персоналу за певний період часу.

Як показує практика, використання даного коефіцієнту, при розрахунках аналізу результатів соціальної адаптації нових співробітників, буде не зовсім коректним, оскільки серед загальної кількості звільнених працівників за відповідний період можуть бути й робітники, яких було звільнено з різних причин за умови, що строк їх роботи на підприємстві перевищує випробувальний.

При розрахунку даного коефіцієнта адаптації, доречно використовувати в обчисленнях співвідношення чисельності звільнених робітників з найнятими за відповідний період, що показує той відсоток робітників, які не пройшли адаптацію. Використовуючи розрахований коефіцієнт адаптації, можна проаналізувати результати адаптації робітників тільки за кількісною складовою. Однак, це взагалі не дає представлення про якісну складову процесу адаптації.

Також для проведення оцінки процесу соціальної адаптації використовується метод анкетування, який вимірює рівень задоволеності працівника, як рівень його адаптованості до підприємства. Вважається, що чим вище рівень насичення потреб адаптанта, тим вище ступінь його адаптації до мікросередовища у даній компанії. Серед критеріїв адаптованості людини представлено показник «задоволеність роботою», який вираховується шляхом порівняння «Вхідної» та «Вихідної» анкети, через що і проявляються проблемні місця в процесі адаптації нових співробітників. Наприкінці випробувального терміну першого робочого дня, нового співробітника просять заповнити підготовлену спеціально анкету і вказати рівень задоволеності складовими

морально-психологічного клімату в колективі, виробничим становищем, змістом та умовами праці. Співробітника має вибрати бал факторів адаптації з наданих варіантів :

- задоволений абсолютно - «5» балів;
- задоволений - «4» бали;
- відповісти важко - «3» бали;
- не задоволений – «2» бали;
- не задоволений зовсім – «1» бал.

Завдяки таким анкетам можливо отримати чітку характеристику щодо специфічних труднощів та питань, що виникають в процесі роботи, характеру професійних інтересів співробітника й швидкістю їхнього формування. За результатами відповідей на анкетні запитання вираховуються «індекс задоволеності роботою», «індекс зацікавленості до роботи» і «індекс задоволеності професією». Інтегральний показник адаптованості є певною мірою середнім значенням всіх індексів.

Серед недоліків даного методу оцінки соціальної адаптації на підприємстві є те, що він не передбачає врахування впливу того чи іншого фактору адаптації на успіх всього процесу (мова про соціальний, психологічний, психофізіологічний, професійний аспекти), а також не надає визначення вагомості або важливості того чи іншого фактору для працівника, який може впливати й мати перевагу при прийнятті позитивного рішення з боку робітника.

Показником успішно проведеного процесу соціальної адаптації персоналу на підприємстві є успішне виконання роботи.

Те, на скільки результативними вийшли підбір кандидатів і проходження ними програми соціальної адаптації, можна визначити з низки простих критеріїв.

Критеріями оцінки ефективності соціальної адаптації на підприємстві для управлінського персоналу є:

- виконання посадової інструкції;
- якість зробленої роботи;
- кількість зробленої роботи;
- дотримання часових стандартів (норм часу і обслуговування);
- справлення враження на оточуючих;
- навички вливання в колектив;
- зацікавленість у роботі;
- зацікавленість до службового росту та підвищення кваліфікації;
- дотримання цінностей компанії;
- задовільний бал якості робочого життя.

Критеріями оцінки ефективності соціальної адаптації на підприємстві для робітників є:

- виконання норм виробітку;
- виконання змінно-добових зобов'язань;
- опанування робочим місцем (верстатом, операціями, обладнанням) відповідно до технічних умов;
- якість праці — процент бракованого товару у допустимих межах підприємства;
- дотримання робочої дисципліни;
- здатність влитися в колектив бригади (навпаки, «відторгнення» бригадою);
- дотримання ділової філософії компанії.

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

індивідами. Для побудови системи підвищення кваліфікації потрібні значні ресурси, як в плані трудовитрат, так і фінансових вкладень.

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

Таблиця 1.2

Класифікація методів навчання та розвитку персоналу

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

Джерело: [4]

Адаптація персоналу в компанії служить невіддільною ланкою кадрового менеджменту.

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

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

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

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ СОЦІАЛЬНОЇ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ІНТЕРНЕТ-ВИДАННІ «УКРАЇНСЬКА ПРАВДА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика інтернет-видання «Українська правда»

«УП Медіа Плюс» – українське суспільно-політичне інтернет-ЗМІ інформаційний сайт, який регулярно оновлюється і виконує функцію засобу масової інформації (ЗМІ), користується певною популярністю й авторитетом (має свою постійну аудиторію). Підприємство ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС» зареєстроване 27.07.2001 р. за юридичною адресою Україна, місто Київ, вул. В.Липинського. Керівником організації є Олена Притула. Розмір статутного капіталу складає 100,00 грн. На момент останнього оновлення даних 13.12.2022р. стан організації — не перебуває в процесі припинення.

Повна назва «Товариство з обмеженою відповідальністю «УП МЕДІА ПЛЮС», скорочена назва «ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС», код ЄДРПОУ 31565711.

Основний вид діяльності – видання газет.

Інші види діяльності:

- тиражування звуко-, відеозаписів і програмного забезпечення;
- інші види видавничої діяльності;
- оброблення даних, публікація інформації на інтернет платформах і пов'язаний з ними тип діяльності.

Інтернет-видання «Українська правда» є лідером новинної журналістики та журналістики розслідувань в Україні. Під вивіскою Української правди працює декілька потужних видань, які пишуть не лише про політику, а також економіку, історію, гуманітарні проблеми, спорт. У 2014 році «Українська правда» запустила окремий сайт "Європейська правда", присвячений

європейській інтеграції. Щоденна кількість відвідувачів перетнула 1 мільйон унікальних читачів щодня.

З утворення та стрімким розвитком соціальних мереж, відповідними особливостями яких є мультимедійність, гіпертекстуальність, інтерактивність, мобільність, оперативність, поступово змінилися методи та особливості роботи ЗМІ. Сучасні медіа стараються засвоїти та впровадити принципи конвергентної журналістики, використовуючи вплив саме соціальних мереж.

«Українська правда» – це українське інтернет-видання.

Основна тематика: політика, соціальні проблеми, економіка. Матеріали на сайті переважно публікують українською мовою, окремі статті російською або перекладаються нею. На сайті є постійно оновлювана стрічка новин, архів публікацій, блоги політиків, письменників, журналістів, спортсменів. «Українська правда» – авторитетний аналітико-новинний ресурс, який намагається оперативно подавати перевірену інформацію про всі сфери життєдіяльності українського суспільства й України в цілому, а також певну увагу зосереджує на світових подіях. На вхідній сторінці вказано логотип сайту, назва, ким і коли заснований, основні рубрики, розділи, новинна стрічка, реклама, діаграми, текстові, фото- та відеоматеріали.

Для підтримання стабільного розвитку фінансово-господарської діяльності підприємства за умови постійного загострення конкурентної боротьби потрібно чітко розуміти фінансовий стан компанії. Фінансовий стан компанії характеризує забезпеченість власними оборотними коштами, оптимальне співвідношення запасів товарно-матеріальних цінностей з тим, що потрібно виробництву, а також вчасне проведення розрахункових операцій і платоспроможності.

Оцінка фінансового стану підприємства виражає конкретні напрями, в яких потрібно вести цю роботу. Відповідно до цього, результати аналізу

відповідають на ті питання, які існують найважливіші способи поліпшення фінансового стану підприємства в конкретний період його діяльності.

Для висвітлення методичних аспектів аналізу фінансового стану компанії нами використовувались дані фінансової звітності ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС» за 2021-2022 рр. За для дослідження методичних аспектів аналізу фінансового стану компанії нами проведені підрахунки минулого аналізу (експрес-аналізу) фінансового стану ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС» за 2021-2022 рр. у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Результати попереднього аналізу фінансового стану
ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС» за 2021-2022 рр.**

№	Показники	2021	2022	2022	Тенденції очікуваних змін
1	Неплатежі, тис. грн	303	323	520	Через високий рівень інфляції матиме тенденцію підвищення на 3- 7 % за рік
2	Коефіцієнт незалежності	0,955	0,945	0,933	ПП «УКРАЇНСЬКА ПРАВДА» залишається незалежним
3	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,968	0,966	0,947	ПП «УКРАЇНСЬКА ПРАВДА» залишається фінансово-стійким

4	Коефіцієнт ділової активності	0,936	0,873	0,659	Ділова активність стала значно меншою із-за складної політичної та соціальної ситуації в державі
5	Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів	0,031	0,032	0,035	Цей показник став вищим на 0,001-0,004
6	Коефіцієнт ефективності використання особистих коштів	0,032	0,034	0,037	Ефективність використання особистих коштів залежить лише від якості правління компанією та є внутрішнім фактором зростання фінансового рівня компанії

7	Загальний коефіцієнт покриття по балансу	27,88	26,02	16,575	Зменшиться, через те, що у цей період з'являється довгострокова дебіторська заборгованість компанії
8	Коефіцієнт участі власних і довгострокових позикових коштів в запасах і витратах	0,964	0,962	0,94	Загалом коефіцієнт став меншим на 0,024

ПП «УКРАЇНСЬКА ПРАВДА» є рентабельним і беззбитковим підприємством. Власного капіталу в достатку для покриття поточних збитків компанії та уникнення довгострокових зобов'язань.

2.2 Аналіз системи управління процесом соціальної адаптації персоналу редакції

Особливостями медійних підприємств, що впливають на управління персоналом, є:

- високий рівень залучення персоналу до виробництва медійного продукту: процеси медійного виробництва є працемісткими, величезного значення набуває формування і розвиток творчого середовища для успішного функціонування медіакомпанії;

- розроблення медійного продукту на засадах проєктного менеджменту передбачає високий рівень інтенсивності роботи, застосування командного підходу; жорсткі часові обмеження (зокрема, випуск періодичних видань, робота новинних інтернет-сайтів тощо);
- вплив етичних принципів на розроблення та представлення продукту вимагає формування відповідної організаційної культури та колективу;
- використання комунікаційних та цифрових технологій для виробництва та дистрибуції медійної продукції зумовлює високий рівень вимог до технічної кваліфікації працівників.

Вибрана підприємством бізнес-модель визначатиме кадрову політику і пріоритети.

Кадровий потенціал є невіддільним елементом системи управління в ПП «УКРАЇНСЬКА ПРАВДА». Роботу з персоналом в організації веде управління по роботі з персоналом, яке містить два відділи: відділ по роботі з персоналом та відділ праці й заробітної плати.

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

Основні завдання системи управління персоналом:

1. Підвищення ефективності роботи на всіх рівнях;
2. Залучення на роботу в ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС» працівників з високим потенціалом і ефективного використання їх можливостей;
3. Своєчасне навчання і розвиток кадрів;
4. Створення ефективної системи мотивації.

Забезпеченість трудовими ресурсами підприємства представлена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка забезпеченості трудовими ресурсами

ПП «УКРАЇНСЬКА ПРАВДА»

Категорія персоналу	Період, рік			Темпи зростання	
	2018	2019	2020	Абсол. 2020/2018	Відносн. % 2020/2018
Всього (осіб)	310	304	293	-17	-5,4
Керівники (осіб)	38	38	34	-4	-10,3
Журналісти, редактори (осіб)	152	147	144	-8	-5,2
Таргетологи (осіб)	115	114	110	-5	-4
Службовці (осіб)	5	5	5	0	0

Джерело: [складено автором]



Рис. 2.2 Класифікація персоналу ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС» за категоріями

Джерело: [складено автором]

Основна маса працівників редакції має вищу освіту, повну загальну освіту (працевлаштовані студенти з 3 по 4 курс бакалаврату).

Доцільно провести аналіз нормативних ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС». Встановлено, що реалізація цілей і завдань управління персоналом редакції відбувається завдяки кадровій політиці. Кадрова політика — основний напрямок у роботі зі співробітниками підприємства, набір основних принципів, які реалізуються кадровою службою даного підприємства. ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС» має свою кадрову політику, яка утворена з трьох основних напрямків:

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

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

Мотивація персоналу ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС» здійснюється за наступними напрямками:

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

В організації весь акцент робиться не на ініціативність працівників, а все ж на їх старанність. Проте, редакція прагне працювати відповідно до нових трендами управління персоналом, тому що на думку експертів, система

управління персоналом в сучасних умовах не може орієнтуватися на технології минулого століття, заснованих на жорсткій субординації й старанності. Особливо це стосується організації, яка заробляє на інноваційному, творчому потенціалі своїх співробітників. У зв'язку з цим, основною перевагою роботи в динамічному бізнесі є те, що організація, щоб вижити, повинна дуже чуйно реагувати на зміну пріоритетів. Тому основним і найважливішим параметром конкурентоспроможності підприємства є здатність команди керівництва і співробітників підприємства негайно реагувати на потреби замовників. В системі матеріальної мотивації персоналу в ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС» дотримуються принципу «платити за досягнення результату». Мотивація різниться для працівників різного рівня.

Ефективність адаптації в організації більшою мірою залежить від того, наскільки співробітник задоволений роботою, чи адекватно він сприймає себе і навколишній світ, свої соціальні відносини, чи може адаптація спричинити зміни в спілкуванні, в поведінці, в побутовій сфері й в професійній діяльності. Перебуваючи в стані соціально-психологічної адаптації, співробітник прагне до рівноваги між різними сторонами життя і діяльності. Згідно з результатами дослідження, переважна більшість співробітників в цілому задоволені своєю нинішньою роботою: 68% респондентів відповіли на це питання: частково задоволений. Повністю задоволені 17%. І тільки 10% відчувають сумніви, тобто скоріше не задоволені. Вагалися з відповіддю 5%.

Проаналізувавши систему управління персоналу в ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС», можна зробити висновок, що в організації мотивація і стимулювання проявляється в основному в матеріальній формі. Найбільш значущим чинником є оплата праці та нечіткий розподіл трудових обов'язків, висока незадоволеність персоналу соціально-психологічним кліматом в колективі й розподілом відпусток. Незадоволеність персоналу умовами праці, психоемоційного

напруження, відсутність зростання і, перш за все заробітна плата призводить до плинності кадрів серед робітників і фахівців.



РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ СОЦІАЛЬНОЇ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ІНТЕРНЕТ-ВИДАННІ «УКРАЇНСЬКА ПРАВДА»

3.1 Розробка програми заходів щодо оптимізації системи управління процесом соціальної адаптації персоналу редакції

В останні роки питанню адаптації персоналу приділяється доволі багато уваги, однак і досі не можна дати однозначної відповіді на нього, яким чином та якою мірою необхідно здійснювати адаптацію на підприємствах, щоб в стислі терміни досягти позитивних результатів. Тому виникає необхідність розглядати проблеми, які виникають під час адаптації працівників, та запропоновувати заходи щодо розв'язання певної проблеми.

Для того, щоб кожен новий співробітник швидко влився в колектив і починав ефективно працювати, рекомендується мати загальний план адаптації персоналу. Ця робота вимагає комплексного підходу, одного або двох заходів буде недостатньо. Правильно організований план дозволяє розвивати відразу два види мотивації у співробітників – економічну і нематеріальну. Для результативної реалізації процесу адаптації у переважній більшості розвинутих організацій використовується програма адаптації – документ, що розраховано на період випробувального терміну і передбачає ряд заходів, які спрямовані на заволодіння системою спеціалізованих професійних навиків та знань, необхідних для даної посади, а також коректне їх застосування на практиці. Мета програми адаптації в період проходження випробувального терміну полягає в:

- прискоренні процесу вливання в посаду нового працівника;
- зниженні кількості психологічного дискомфорту працівників на початку їхньої роботи;

- досягненні необхідної результативності роботи в максимально короткі терміни;
- зменшенні кількості можливих похибок, що пов'язані з включенням в роботу;
- підготовці працівників до ефективного виконання обов'язків і функцій у повному обсязі, підвищенні їхнього рівня кваліфікації;
- об'єктивній оцінці реального рівня кваліфікації та потенціалу працівників безпосередньо в робочому процесі;
- зниженні плинності кадрів і пов'язаних з нею фінансових збитків;
- зниженні кількості звільнень працівників, що проходять випробувальний термін;
- пристосування нового співробітника до колективу, його структури;
- освоєнні ним ключових вимог корпоративної культури і правил поведінки;
- запобіганні міжособистісних конфліктів у підрозділах;
- формуванні кадрового резерву.

Програма адаптації має складатися з цілей та переліку завдань у рамках обов'язків нового працівника, строки їх виконання і результат, що можливо передбачити, перелік нормативних документів, що регулюють роботу підрозділу, необхідних для засвоєння працівником за період адаптації, а також іншу інформацію, що сприяє якомога швидкому входженню в посаду нового працівника. Адаптація як процес характеризується певною тривалістю і, звичайно, має початок і кінець.

З економічної мотивацією все досить просто. Правильно підібрані методи адаптації персоналу допомагають фахівцеві працювати з більшою продуктивністю. Це призводить до підвищення заробітної плати, отримання різних матеріальних винагород, премій, бонусів і т.д. У співробітника зростає добробут, а значить, з'являється і бажання працювати з кращою самовіддачею.

Однак, гроші – це не єдине, що мотивує працівників. Однією з цілей адаптації персоналу є і нематеріальна мотивація. Багато фахівців приходять на роботу не тільки щоб отримати гроші, але і щоб рости, розвиватися в професійному плані. Цінності співробітників повинні збігатися з корпоративними. У такому випадку робота буде максимально ефективною. Працівник повинен брати активну участь у житті компанії. Розглянемо кілька методів, які допоможуть фахівцеві швидше адаптуватися й отримати економічну та особисту мотивацію.

Існує безліч методів адаптації, використання яких виправдано в різних сферах бізнесу і для кадрів з різним рівнем професійних знань. Пропонуємо вашій увазі 6 найбільш популярних і універсальних способів інтеграції співробітника в колектив і роботу підприємства.

Спеціаліст може працювати продуктивно тільки тоді, коли розуміє все правила та особливості поставлених перед ним завдань. Щоб прискорити процес, використовуються тренінги. Співробітникам наочно пояснюють, що від нього вимагається, як виконати поставлене завдання, що робити при виникненні позаштатної ситуації. При цьому тренінги рекомендується проводити не тільки в теоретичній, але і в практичній формі.

Між новим працівником і безпосереднім керівником потрібно відразу встановити контакт. Завдання фахівців відділу адаптації полягає в тому, щоб проконтролювати, наскільки успішно керівник і співробітник працюють між собою. Якщо начальник не доносить до підлеглому потрібну інформацію, необхідно провести відповідну роботу. Також потрібно стежити за тим, щоб новий фахівець не соромився ставити питання і відповідально ставився до поставлених завдань і зауважень керівництва.

Новачкам рекомендується ускладнювати завдання поступово. Починати необхідно з простого, і контролювати, як працівник справляється з завданнями. Далі можна ставити складніші завдання. Так співробітник плавно увіллється в робочий процес.

Новим фахівцям можна довірити будь-які громадські доручення, які дозволять їм швидко познайомитися з колективом. Якщо адаптації в робочому колі не станеться, співробітник може виявитися “в стороні” від колег, що призведе до серйозних проблем.

Ще один спосіб прискорити вливання новачка в колектив. Приклад адаптації персоналу таким способом – виїзд на природу або проходження будь-якого квеста всім відділом. Тімбілдінг – це відмінний варіант для спільного проведення часу, який дозволить співробітнику швидше освоїтися в колективі, і підніме настрій всім працівникам відділу.

Як правило, компанії приділяють увагу тільки зовнішнім PR. Однак вкрай важливо, щоб всі співробітники розуміли й поділяли цінності компанії. У цьому допоможе програма корпоративного PR. Для новачків це особливо важливо через те, що в очах нового фахівця підприємство повинне постати надійним роботодавцем, де важливий кожен співробітник.

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

- організація професійної підготовки спеціалістів за напрямками рідкісних технологій;
- підвищення кваліфікації співробітників редакції;
- формування кадрового резерву (оцінка кандидатів на вакантні посади та формування бази даних потенційних кандидатів);
- планування ділової кар'єри персоналу компанії.

Таблиця 3.1

Структура цілей і завдань розвитку персоналу

ПП «УКРАЇНСЬКА ПРАВДА»

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

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

Управління адаптацією персоналу вимагає певних матеріальних витрат, які компенсуються конкурентними перевагами, які ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС» отримує на заміну, забезпечивши собі стабільний і успішний розвиток.

В табл. 3.2 наведені запропоновані заходи щодо розвитку персоналу редакції.

Таблиця 3.2

**Запропоновані заходи щодо розвитку персоналу
ПП «УКРАЇНСЬКА ПРАВДА»**

Виявлені проблеми	Запропоновані шляхи їх вирішення
1	2
Плинність персоналу на етапі адаптації співробітників	Пропонується впровадження системи адаптації співробітників
Створення ефективного резерву кадрів	Пропонується підготовка кадрового резерву і підвищення кваліфікації
Недостатня ефективність підготовки кадрів	Пропонується впровадження системи професійної підготовки
Відсутній самостійний розвиток співробітників	Пропонується кожній категорії співробітників розробити та узгодити власний індивідуальний план розвитку
Відсутня робота з новими співробітниками та наставництво	Розробити положення по роботі з новими співробітниками, організувати наставницьку роботу

Джерело: [складено автором]

Найбільш поширеним методом оцінки ефективності адаптації є метод анкетування. Цей метод кількісно виміряє рівень задоволеності робітника як міру його адаптованості до організації, вважаючи, що чим вищий ступінь задоволення потреб і домагань адаптанта, тим вищим рівень його адаптації до мікросередовища.

Під кінець першого дня випробувального терміну нового співробітника просять пройти спеціально підготовлене анкетування і визначити його ступінь задоволеності факторами психологічно-морального клімату в колективі,

виробничою ситуацією, змістом та умовами праці. Робітник може оцінити фактори адаптації з декількох варіантів:

- повністю задоволений – «5» балів;
- задоволений – «4» бали;
- важко відповісти – «3» бали;
- не задоволений – «2» бали;
- зовсім не задоволений – «1» бал.

Завдяки такому анкетуванню можливо отримати інформацію щодо специфічних труднощів, що виникають під час роботи, характеру професійних інтересів робітника і темпів їхнього формування. За результатами відповідей в анкеті розраховується «індекс задоволеності роботою», «індекс зацікавленості до роботи» і «індекс задоволеності професією». Інтегральний показник адаптованості є певним середнім значенням всіх індексів. Можливий зразок анкети наведений у додатку А.

Таблиця 3.3

Програма заходів для покращення соціальної адаптації персоналу

ПП «УКРАЇНСЬКА ПРАВДА»

Назва заходу	Орієнтовні терміни реалізації	Відповідальні особи
Welcome-тренінг	В перший тиждень після прийняття нового співробітника	Наставник
Навчання персоналу	Перший місяць роботи працівника, та надалі за потреби	Наставник
Зустрічі з HR-фахівцем	Перший місяць роботи	HR-фахівці

Проведення корпоративів	На Новий рік, чи на травневі свята	Будь-яка особа, відповідальна за організації подібних заходів
-------------------------	------------------------------------	---------------------------------------------------------------

Джерело: [складено автором]

Welcome-тренінг може бути проведений в офісі компанії. Плюс цього формату — невимушене встановлення контакту з новачками, їхня відкритість. Під час таких тренінгів нові працівники, як правило, запитують більше питань, порівняно з іншими.

Навчання персоналу

Якщо новий працівник не має спеціальних навичок, необхідних для результативного виконання роботи, то адаптація персоналу може бути поєднана з виробничим навчанням. При цих обставинах зі співробітником проводяться не тільки усні теоретичні заняття, а й практичні, саме на робочому місці.

HR-фахівцеві організації також бажано зустрічатися з новим працівником щотижня для підбиття проміжних підсумків і відповідей на запитання, якщо вони виникають. Крім того, можливо на початку скласти графік видачі необхідних співробітнику документів у міру його заглиблення в процес роботи. Орієнтовні витрати на впровадження заходів для покращення соціальної адаптації персоналу в перший рік - 393 тис. грн.

Аналіз витрат наведений у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Аналіз витрат

Стаття витрат	За 2023 рік (тис. грн.)
Welcome-тренінг	50
Навчання персоналу	50
Проведення корпоративів	293

Разом, тис. грн.

393

Джерело: [складено автором]

План витрат сформовано на один рік, щоб вкінці можна було побачити можливі зміни, проаналізувати їх та надалі коригувати запропоновані заходи.

3.2 Оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів

Успішна організація процесу адаптації кадрів сприяє створенню робочого потенціалу, який володіє кращими здібностями та сильною мотивацією до виконання завдань, які стоять перед підприємством. Процес адаптації повинен призвести до зростання продуктивності, а значить, і до збільшення цінності людських ресурсів підприємства.

Проаналізувавши запропоновані заходи щодо розвитку персоналу ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС», очікуваний ефект наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Заходи	Очікуваний ефект від запланованих заходів
1	2
Пропонується впровадження системи адаптації співробітників	Скорочення терміну адаптації співробітника на посаді, ліквідація плинності на етапі адаптації. Плинність кадрів в ідеалі 0%
Пропонується підготовка кадрового резерву і підвищення кваліфікації	Зниження плинності кадрів, включених в резерв. В ідеалі — на 0%.
Пропонується впровадження системи професійної підготовки	Збільшення якості матеріалу що випускається редакцією, збільшення продуктивності на 20%
Пропонується кожній категорії	Професійне зростання співробітників в

співробітників розробити та узгодити власний індивідуальний план розвитку	залежності від особистого рівня розвитку 70% - навчання через рішення реальних завдань на робочому місці; 20% - робоча взаємодія з іншими людьми (в тому числі наставництво, коучинг); 10% - теоретичне навчання
Розробити положення по роботі з новими співробітниками, організувати наставницьку роботу	Скорочення терміну адаптації персоналу, збільшення продуктивності та ефективності праці, отримання необхідних знань новими співробітниками для вирішення конкретно поставлених завдань.

Програмно-цільовий підхід до організації навчального процесу повинен бути орієнтований на систему кінцевих і індивідуальних цілей адаптації співробітників. Результативність процесу адаптації може бути значно збільшена при зацікавленості співробітників в придбанні знань, застосуванні поетапної організація освітнього процесу; поєднання з практичною роботою із застосуванням новітніх технологій навчання [6].

Як відзначають дослідники в області теорії та практики менеджменту, часто причиною банкрутства великих компаній є втрата контролю над станом справ. Це включає систему управління знаннями, яка не відповідає вимогам реальності. Саме тому в усьому світі у зв'язку зі зміною характеру виробництва, ринку і конкуренції, управління знаннями стає одним з головних чинників, що визначає ефективність роботи компанії [7; с. 219]. Процес навчання персоналу в організації потрібен співробітникам для максимальної відповідності їх професійних знань, умінь і навичок завданням, поставленим перед компанією.

Розвиток системи адаптації в ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС» є складовою частиною всієї управлінської політики компанії. В її рамках транслуються принципові рішення керівництва про цілі, заходи, і правила роботи з персоналом компанії, а також загальні та специфічні вимоги до нього.

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

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

ВИСНОВКИ

Адаптація нових працівників на робочому місці – це важливий процес. Без неї є ризик зіткнутися з підвищеною плинністю кадрів і звільненнями працівників вже через 1-2 тижні. Якщо провести всі заходи правильно, фахівці швидше увільнуться в роботу і будуть працювати з більшою віддачею. Працівники отримуватимуть моральне і матеріальне задоволення від роботи в компанії, працювати на її благо і розвиватися разом з підприємством. Якщо ж адаптації на підприємстві не приділяється необхідна увага, компанії буде набагато складніше отримати повагу з боку співробітників. Вони можуть подумати, що їх не цінують, і вони нікому не потрібні. Тому ігнорувати необхідність адаптації не можна.

Формування системи адаптації персоналу на підприємстві передбачає впровадження і впорядкування комплексу заходів і процедур, що забезпечують здійснення процесу взаємного пристосування новопризначених або потенційних працівників та самого підприємства і мають на меті досягнення належного рівня функціонування новопризначеного або майбутнього персоналу шляхом оптимальних витрат ресурсів та у максимально допустимі стислі терміни.

Організаційна соціалізація й забезпечення психологічного комфорту працівника, доброзичлива атмосфера, достатня кількість часу на адаптацію й коректне навчання – необхідні умови результативного он-бордінгу. Всі заходи з адаптації та організаційної соціалізації повинні проводитися комплексно та бути інтегрованими в інші процеси управління персоналом, враховуючи специфіку, забезпечувати ефективний процес комунікації, взаємодію відділу управління

персоналом, нового співробітника, його прямого керівника та колег. Вибудовування структурованого процесу адаптації робітників має бути одним із головних напрямків менеджменту персоналу, що спрямовані на забезпечення високої результативності праці й залученості новоприйнятих робітників, підтримання репутації компанії як роботодавця.

У результаті проведеного аналізу було встановлено, що представлена система адаптації персоналу дозволяє швидко та результативно запровадити співробітника на нову посаду, максимально розкрити його потенціал. А отже, правильний процес адаптації формує у працівника лояльність до організації та мотивує на довгострокову співпрацю, де він починає дивитися в одному напрямку з компанією, в якій працює, розуміє її місію та цінності, що дозволяє досягати стратегічних цілей компанії.

Таким чином, запропоновані заходи з адаптації персоналу дозволять сформувати персонал з співробітників, що мають стратегічне мислення, підприємливість, широку ерудицію, високу культуру та прагнення забезпечити ефективність діяльності підприємства. Запропонований процес адаптації персоналу дозволить значно підвищити конкурентоздатність співробітників та ефективність праці на підприємстві. Варто зазначити, що зупинятись тільки на адаптації персоналу керівництву компаній не варто. Персонал потрібно постійно вдосконалювати шляхом навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Куріна Н.С., Дарченко Н.С. Інноваційна модель концепції професійної адаптації персоналу. Бізнес Інформ. 2018. № 8. С. 348–353. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_8_61 (дата звернення: 20.04.2021).
2. John Battelle «The 70 Percent Solution: Google CEO Eric Schmidt gives us his golden rules for managing innovation». CNN Money magazine. №12. 2015 року.
3. Тишина Н. Адаптація нових працівників: вибір підходу URL: <http://nbr.com.ua/novosti/1054-adaptatsiya-novikh-pratsivnikiv-vibir-pidkholdu>. (дата звернення: 26.04.2021).
4. Офіційний Інтернет ресурс видання <https://www.pravda.com.ua/interview/>.
5. Адаптація персоналу в США URL: http://studopedia.net/10_149163_lektsiya-adaptatsiyapersonala.html. Дата звернення 29.05.2021.
6. Лазарева С.С., Ефективна система адаптації персоналу: компоненти і етапи побудови. Управління людським потенціалом. 2018. №03 (11). С. 212-220.
8. Конституція України.
9. Закони та постанови Кабінету Міністрів України Про ведення бізнесу в Україні.

10. Кодекс законів про працю України : закон України від 10.12.1971 №322-VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

11. Бебик В. Держава і громадянське суспільство: партнерські комунікації у глобальному світі: навч.-метод. посібн. / В. Бебик, В. Бортніков, Л. Дегтерьова, А. Кудряченко (за заг. ред. В.Бебика) – К.: Інститут громадянського суспільства, 2018. – 248 с.

12. Будьонна Л. Шляхи та напрями формування соціальної відповідальності бізнесу в Україні. / Л. Будьонна // Соціальна політика. – 2018. №8 – С. 9–10.

13. Войцеховська Ю. В. Проблеми корпоративного управління в Україні та шляхи їх вирішення / Ю. В. Войцеховська, В. В. Войцеховська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Проблеми економіки та управління». - 2019. - Вип. 640. – 247 с.

14. Беляєв О.О. Соціальна економіка: навч. Посіб. / О.О. Беляєв, М.І. Діба, В.І. Кириленко. – К.: КНЕУ, 2020. – 196 с.

15. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник. / Л. В. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Центр навчальної літератури, 2019. – 468 с.

16. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник / Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. – 2-ге вид., переробл. й доп. – К. : Кондор, 2020. – 308 с

17. Будник М.М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання: Дис. канд. економ, наук: 08.06.17. Харків, 2018. 199 с

18. Білошкурська Н.В. Моделі адаптивної поведінки та їх роль у формуванні економічної безпеки підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2020. № 12(114). С. 101–105.

19. Шатілова О.В. Концептуальні положення управління стратегічною гнучкістю підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2018. № 4(154). С. 82–87

20. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія / за загальною редакцією професора О.Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2018. 514 с.

21. Грінченко Р.В. Теоретичний базис адаптації діяльності підприємств. Економічний простір. Дніпро : ПДАБА. 2019. № 123. С. 144–154.

22. Никифорова В. Г. Управління персоналом: навч. посіб. / В. Г. Никифорова. – Одеса: Атлант, 2019. – 275 с.

23. Любомудрова Н. П. Роль організаційної культури в забезпеченні ефективної трудової адаптації персоналу підприємства / Н. П. Любомудрова, Н. В. Смолінська, І. І. Грибик // Проблеми економіки та управління. – 2019. – № 640. – С. 327–333.

24. Адаптація персоналу // Бізнес Портал Луцька. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://toplutsk.com/articles-article_216.html.

25. Баденіна О. О. Значення процесу адаптації для ефективного управління персоналом / О. О. Баденіна // Управління розвитком: зб. наук. праць. – Харків: ХНЕУ, 2019. – 8 (171). – С. 34–35.

26. Придятько Е. М. Обґрунтування сутності та виокремлення етапів процесу формування персоналу промислового підприємства Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2018. № 1. С. 410– 419. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/24796/Pridatko.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

27. Вишневіська І. Особливості використання інформації соціальних мереж в інформаційно-аналітичній діяльності [Електронний ресурс] / Ірина Вишневіська // Наукові праці Національної бібліотеки України ім. В. І.

Вернадського. – 2019. Режим доступу:
<http://nbuviar.gov.ua/images/konferenciya/2015/Vushnevskaja.pdf>

28. Городенко Л. М. Нові медіа: журналістика чи комунікація? / Л. М. Городенко // *Current issues of mass communication*. – 2019. – Issue 14. – С. 65–69.

29. Близнюк В.В. Вітчизняний ринок праці у глобальному вимірі / В.В. Близнюк, Л.Д. Яценко. Ринок праці та зайнятість населення. 2018. № 3. С. 33–38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rpzn_2018_3_7 (дата звернення: 20.02.2021).

30. Сухорукова О.А. Управління персоналом видавничо-поліграфічних підприємств в сучасних умовах : матеріали конференції «Економіка організація та управління підприємствами в сучасних економіко-правових умовах». Дніпропетровськ. 21–23 листопада. 2018 р. Дніпропетровськ, ДВНЗ НГУ, 2018. с. 119–120.

31. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 9. С. 37–41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_9_10 (дата звернення: 20.02.2021).

32. Брич В.Я. Інноваційні технології формування персоналу підприємств в умовах оптимізаційного розвитку / В.Я. Брич, О.В. Борисяк. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2017. Вип. 2. С. 172–179. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuues_2017_2_26 (дата звернення: 20.02.2021).

33. Бикова А. Складові ефективної адаптації персоналу. Молодий вчений. 2019. Вип. 12. С. 640–646.

34. Воржакова Ю. Класифікація кадрових ризиків покоління Z. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2019. Вип. 16. С. 234–241.

35. Гетьман О., Білодід А. Інноваційні методи розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018 Вип. 17. С. 556–561.

36. Лазоренко Т., Зінчук С. Гейміфікація як інноваційний метод управління поколінням Z. *Економика*. 2018. Вип. 1 (1). С. 153–157.
37. Насирова С. Гейміфікація як ефективний інструмент мотивації персоналу сучасної організації. *Науковий огляд*. 2019 Вип. 3 (56). С. 6–16.
38. Савченков О. Кліпова свідомість у контексті теорії поколінь. *Гілея*. 2018. Вип. 139 (2). С. 76–79.
39. Уткіна Ю., Руських А. Гейміфікація: потенціал застосування, роль і місце в розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. Вип. 66. С. 139–148.
40. Червінська Л. Інноваційні соціальні орієнтації молоді. *Інновації в бізнес-освіті : збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*, 2019. С. 112–119.
41. White M.M. Gearing up for Gen Z: An Analysis of Employers' Recruitment Marketing Targeting the New, Generation Z, Workforce, 2019. URL: <https://openprairie.sdstate.edu/etd/3655> (дата звернення: 15.03.2020).
42. Дмитренко Г. А. Формування культури цільового управління трудовим потенціалом сучасних організацій. *Науковий вісник УМО. Серія: Економіка та управління*. 2019. Випуск 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvumo_2019_1_5.



ДОДАТОК А

Анкета адаптації працівника

Шановний колего!

Пропонуємо Вам взяти участь у дослідженні процесу адаптації працівників ТОВ «УП МЕДІА ПЛЮС».

Ваші відповіді будуть враховуватися при виявленні найбільш важливих проблем, з якими стикається людина на новому місці роботи, і для розробки програми допомоги тим, хто адаптується. Ми сподіваємося, що, щиро відповідаючи на запитання цієї анкети, виявляючи моменти, на які керівництву і відділу роботи з персоналом слід звернути увагу, Ви допоможете швидше освоїтися в організації не тільки собі, а й майбутнім новачкам.

1. Як довго триває Ваше освоєння в умовах нового місця роботи? (потрібно відмітити)

До 1 місяця	До 2 місяців	До 3 місяців	Ще не закінчено

2. Що Вам здалося найскладнішим протягом цього періоду? (потрібне відмітити)

Професійні обов'язки	Входження в колектив	Умови праці	Інше (конкретизуйте)

3. Як Ви думаєте, чому це для Вас виявилось складним?

4. Ви розв'язали проблеми, які виникли? Якщо так, то яким чином? Якщо ні, то чому?

5. В яких випадках (коли) виникали складні ситуації найбільш часто?

6. Як довго Вам потрібна була в роботі допомога колег? (потрібне відмітити)

До 1 місяця	До 2 місяців	До 3 місяців	Ще потребую

7. В який період своєї діяльності Ви відчули, що опанували професійні навички? (потрібне відмітити)

До 1 місяця	До 2 місяців	До 3 місяців	Ще не відчуваю

8. Що, як Вам здається, особливо допомогла б Вам у період адаптації?

9. Чи бувають у Вас конфлікти?

	Час від часу	Рідко	Не бувають
З керівником			
З колегами			

10. Оцініть, будь ласка, Ваш інтерес до подальшого просування всередині компанії, професійного зростання.

Дуже цікаво	Важко оцінити	Не дуже цікаво