

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

КИРИЛЮК ОЛЕНА ІВАНІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, д.е.н., професор
_____ Дороніна О.А.
« ____ » _____ 2022 р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАЙМУ ТА АДАПТАЦІЇ
ПРАЦІВНИКІВ В КОМПАНІЇ**

Спеціальність 051 Економіка
ОП «Управління персоналом та економіка праці»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Панченко І.В., доцент кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, к.е.н., доцент

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали/за шкалою ЕКТС/за національного шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2022

АНОТАЦІЯ

Кирилюк О.І. Удосконалення системи найму та адаптації працівників в компанії. Спеціальність 051 Економіка. Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі досліджено сутність та складові елементи системи найму та адаптації працівників. Виокремлено особливості формування системи найму та адаптації працівників як напрямку підвищення конкурентоспроможності компанії. Визначено технології та методи найму та адаптації працівників в компанії. Проаналізовано основні показники діяльності Корпорації «Артеріум». Досліджено особливості кадрової політики Корпорації. Проведено аналіз системи найму та адаптації працівників в Корпорації «Артеріум». Обґрунтовано рекомендації щодо удосконалення системи найму персоналу з використанням технології оцінки талантів. Сформовано пропозиції щодо підвищення рівня автоматизації процесу адаптації працівників в Корпорації «Артеріум».

Ключові слова: найм працівників, адаптація працівників, система найму та адаптації, автоматизація процесу адаптації, технологія оцінки талантів, система управління талантами, сучасні інформаційні технології.

76 с., 11 табл., 18 рис., 57 джерел.

Kyryliuk O. Improving the system of hiring and adapting employees in the company. Specialty 051 Economics. Educational program «Personnel Management and Labor Economics». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

In the qualification (master's) work, the essence and constituent elements of the system of recruitment and adaptation of employees were investigated. The peculiarities of the formation of the system of recruitment and adaptation of employees as a direction of increasing the company's competitiveness are highlighted. Technologies and methods of hiring and adaptation of employees in

the company are defined. The main performance indicators of the Arterium Corporation were analyzed. Peculiarities of the Corporation's personnel policy were studied. An analysis of the system of recruitment and adaptation of employees at the Arterium Corporation was carried out. Recommendations for improving the personnel recruitment system using talent assessment technology are substantiated. Proposals have been made to increase the level of automation of the employee adaptation process at the Arterium Corporation.

Keywords: employee recruitment, employee adaptation, recruitment and adaptation system, adaptation process automation, talent assessment technology, talent management system, modern information technologies.

76 p., 11 tabl., 18 fig., bibliography: 57 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ НАЙМУ ТА АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В КОМПАНІЇ.....	9
1.1 Сутність та складові елементи системи найму та адаптації працівників.	9
1.2 Особливості формування системи найму та адаптації працівників як напрямку підвищення конкурентоспроможності компанії.....	15
1.3 Технології та методи найму та адаптації працівників в компанії	23
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ НАЙМУ ТА АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В КОРПОРАЦІЇ «АРТЕРІУМ»	31
2.1 Характеристика та основні показники діяльності Корпорації «Артеріум»	31
2.2 Дослідження кадрової політики Корпорації	36
2.3 Аналіз системи найму та адаптації працівників в Корпорації «Артеріум»	40
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАЙМУ ТА АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В КОРПОРАЦІЇ «АРТЕРІУМ»	50
3.1 Рекомендації щодо удосконалення системи найму персоналу з використанням технології оцінки талантів.....	50
3.2 Пропозиції щодо підвищення рівня автоматизації процесу адаптації працівників в Корпорації «Артеріум».....	57
ВИСНОВКИ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	71

ВСТУП

Актуальність теми. Однією з основних проблем управління компанією є проблема управління її персоналом. Сьогодні важливість даної проблеми важко переоцінити, оскільки в сучасній економіці є найціннішим ресурсом компанії. Традиційно, кадри (персонал) - найбільш складний об'єкт управління компанією, оскільки має свої психологічні та інші особливості, може самостійно вирішувати завдання та критично оцінювати свої обов'язки. Люди здатні діяти для досягнення своїх суб'єктивних інтересів і надзвичайно чутливі до управлінського впливу, тому їх реакція дуже часто може бути складною для прогнозування та невизначеною. На сучасному етапі розвитку суспільства роль працівника змінюється докорінно. Якщо раніше персонал розглядався лише як один з чинників виробництва, то сьогодні кадри компанії перетворюються в головний її стратегічний ресурс. Це обумовлено здатністю людей до творчості, яка з часом постає вирішальною умовою успіху в будь-якій сфері діяльності. На тлі цього, витрати, що пов'язані з персоналом, розглядаються вже як інвестиції в людський капітал - основне джерело прибутку. Саме тому питання удосконалення системи найму та ефективної адаптації працівників в компанії набувають сьогодні вкрай важливого значення.

Проблема управління наймом персоналу на різних підприємствах і компаніях досить широко досліджена і розглянута в працях вітчизняних та зарубіжних учених: В.Р. Весніна, Р. Беннета, О.О. Гетьман, Х.Т. Грехем, К.М. Дідур, П.Ф. Друкера, О.П. Єгоршина, С.А. Іванової, А.Я. Кібанова, О.В. Крушельницької, А.В. Лобзи, А. Мескона, С.К. Мордовіна, Ю.Г. Одегова, Р.М. Федоряка та інших. Проблеми адаптації персоналу в компанії та її вплив на ефективність роботи персоналу в різних аспектах розглядалися в наукових публікаціях Ю.В. Мирошніченко, А.В. Лобенко, А.В. Черкаського, Б.С. Оноприйчука, А.В. Кислова, Г.В. Ангелова, А.В. Черкаського, О.В. Харчишиної, І.О. Волкової, О.О. Гетьман,

Н.В. Петренчук та багатьох інших авторів. У своїх роботах вони розглядали сутність процесів найму та адаптації, а також напрями їх удосконалення. Проте, основна проблема сучасного менеджменту персоналу полягає у тому, що керівники не приділяють достатньо уваги впровадженню та вдосконаленню процесу найму та адаптації працівників в компанії. Усе зазначене зумовило вибір теми, підтверджує її актуальність та визначає об'єкт, предмет, мету та завдання дослідження.

Мета та завдання дослідження. Мета кваліфікаційної (магістерської) роботи полягає у теоретичному узагальненні та розробці пропозицій щодо удосконалення системи найму та адаптації працівників в компанії.

Відповідно до поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:
уточнити сутність та складові елементи системи найму та адаптації працівників;

виокремити особливості формування системи найму та адаптації працівників як напряму підвищення конкурентоспроможності компанії;

визначити технології та методи найму та адаптації працівників в компанії;

проаналізувати основні показники діяльності Корпорації «Артеріум»;

дослідити особливості кадрової політики Корпорації;

провести аналіз системи найму та адаптації працівників в Корпорації «Артеріум»;

обґрунтувати рекомендації щодо удосконалення системи найму персоналу з використанням технології оцінки талантів;

сформулювати пропозиції щодо підвищення рівня автоматизації процесу адаптації працівників в Корпорації «Артеріум».

Об'єктом дослідження є системи найму та адаптації працівників в Корпорації «Артеріум».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та науково-практичні аспекти удосконалення системи найму та адаптації працівників в компанії.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є наукові праці з питань удосконалення системи найму та адаптації працівників в компанії. Задля виконання поставлених у роботі завдань було використано такі методи дослідження: аналізу, синтезу, порівняння, системного аналізу, абстрагування та логічного узагальнення – для дослідження сутності, складових елементів системи найму та адаптації працівників в компанії та розробки напрямів її удосконалення.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, фінансова та бухгалтерська звітність, інформація з офіційного сайту Корпорації «Артеріум», наукові монографії та статті, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань, ресурси мережі Інтернет, результати власних досліджень.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що впровадження запропонованих автором методичних розробок та практичних рекомендацій сприятиме удосконаленню системи найму та адаптації працівників в компанії.

Апробація результатів дослідження. За результатами проведеного дослідження підготовлено наукову статтю «Удосконалення системи адаптації працівників в контексті розвитку кадрового потенціалу підприємства».

Положення, що виносяться на захист. Наукова новизна отриманих результатів полягає у поглибленні теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи найму та адаптації працівників в компанії. До найбільш вагомих результатів дослідження, які визначають його наукову новизну, віднесено такі: обґрунтовано рекомендації щодо удосконалення системи найму персоналу з використанням технології оцінки талантів; сформовано пропозиції щодо підвищення рівня автоматизації процесу адаптації працівників в Корпорації «Артеріум». Реалізація запропонованих напрямів сприятиме удосконаленню системи найму та адаптації працівників в Корпорації «Артеріум», підвищенню продуктивності праці, рентабельності діяльності Корпорації.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань. Повний обсяг роботи – 76 сторінок друкованого тексту.



РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ НАЙМУ ТА АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В КОМПАНІЇ

1.1 Сутність та складові елементи системи найму та адаптації працівників

Діяльність будь-якої компанії неминує пов'язані з необхідністю комплектування штату. Найм нових кадрів не тільки забезпечує режим нормальної діяльності компанії, а й є фундаментом майбутнього успіху. Від того, наскільки якісно проводиться робота з відбору, підбору та найму персоналу, значною мірою залежить ефективність людських ресурсів, їх внесок у досягнення цілей компанії та якість послуг чи виробленої продукції. Пошук, відбір та найм працівників є продовженням кадрової політики компанії та одним з основних елементів системи управління персоналом.

У сучасних умовах проблема ефективного найму персоналу стає все більш актуальною у зв'язку зі зростанням пропозиції на ринку праці. Взаємозв'язок компанії та ринку праці, представлений процесом найму персоналу, є ключовою управлінською процедурою. У випадках, коли в компанії існують проблеми в системі відбору та найму кадрів, вони відбиватимуться на всіх рівнях її діяльності.

Найм персоналу – друга після планування функція служби управління персоналу, яка є однією з ключових для ефективної діяльності компанії у майбутньому [2; 5; 56].

У сучасних умовах постійно зростаючої конкуренції кожна компанія потребує добре навчених, кваліфікованих співробітників, які сприятимуть досягненню цілей і завдань, поставлених керівництвом. Професіоналізм та ділові якості працівників є важливими показниками якісного функціонування компанії. Однак якщо брати до уваги той факт, що персональні відмінності працівників у вміннях, навичках, знаннях, мотивації та інших характеристиках дуже великі, напрошується висновок про те, що компаніям

необхідно розробляти власні специфічні методики найму найбільш відповідного персоналу.

Одні науковці зазначають, що «найм – це складна процедура (процес) залучення персоналу на вакантні посади, що передбачає пошук потрібних кандидатів, визначення їх придатності (або непридатності) через систему відбору, укладання контракту чи ухвалення рішення про відмову» [2; 13].

Інші вчені наголошують на тому, що «найм на роботу – ряд дій, спрямованих на залучення кандидатів, які володіють якостями, необхідними для досягнення цілей, поставлених компанією. Це комплекс організаційних заходів, до складу якого всі етапи набору кадрів, і навіть оцінку, відбір кадрів і прийом співробітників працювати» [4; 11].

На думку більшості науковців, «найм персоналу – це ряд дій, спрямованих на залучення кандидатів, які мають професійні особисті якості, необхідні досягнення цілей, поставлених компанією» [6; 20].

Поняття найму персоналу можна розглядати з різних сторін, у широкому та вузькому значенні. Можна помітити, що у деяких роботах найм персоналу сприймається як окремий процес безпосередньо прийому та оформлення нового співробітника в компанії.

Сутність найму персоналу полягає у підписанні трудового договору, а й інших заходах, вкладених у визначення довгострокової потреби у працівниках. Ці заходи включають встановлення політики у сфері залучення працівників та стратегічне планування персоналу.

Отже, можна дійти висновку, що найм персоналу – багатогранне поняття, яке містить у собі складні процеси та процедури, ретельне виконання яких сприяє успішному функціонуванню всієї компанії. Необхідно розглядати та оцінювати сам процес найму не як окремої ланки, що включає лише прийом та оформлення на роботу. Під час аналізу необхідно розглядати всі процедури, починаючи з пошуку персоналу. При виборі тієї чи іншої форми найму персоналу необхідно враховувати

специфіку діяльності компанії, організаційну культуру, економічну ситуацію компанії, її імідж і зовнішні чинники, як стан ринку праці, рівень безробіття у регіоні, демографічні чинники тощо.

Для ефективнішої реалізації процесу найму персоналу слід:

- розглядати маркетинг та відбір кадрів не лише як пошук відповідного фахівця для виконання конкретної роботи; пошук та відбір мають бути пов'язані із загальним контекстом стратегічного кадрового плану та з усіма реалізованими програмами у сфері управління персоналом;
- брати до уваги не лише рівень професійної компетенції претендентів, а й те, як нові співробітники вписуватимуться у соціальну та культурну структуру компанії;
- організувати повний облік усіх вимог трудового законодавства та забезпечити справедливий підхід до всіх претендентів-кандидатів на посаду;
- розрізняти поняття відбір та добір персоналу. У ході відбору здійснюється пошук людей під встановлені вимоги до певної посади, виду діяльності, вирішення інших завдань роботи з персоналом. У процесі підбору відбувається пошук, ідентифікація вимог різних посад, видів діяльності з відомими можливостями, професійним досвідом, стажем, здібностями людини.

Приймаючи нового співробітника, компанія може отримати очікуваного результату з його трудової діяльності, якщо працівник не пристосується до нової корпоративної культури.

Більшість науковців трактують поняття «адаптація» в такий спосіб: «це процес активного пристосування людини до нового середовища, знайомство з діяльністю компанії, особливостями виробництва, включення до комунікативних мереж, знайомство з корпоративною культурою та зміна власної поведінки відповідно до вимог нового середовища» [2; 7; 26].

Таким чином, адаптація – це активне пристосування до нового середовища прийнятої на роботу людини. Сутність адаптації зводиться до

прийняття традицій, норм та цінностей компанії, а також способів та форм професійного виконання трудової діяльності.

Основною метою адаптації нового співробітника є зниження витрат компанії. Також можна назвати такі цілі: підвищення рівня згуртованості колективу, скорочення ймовірності звільнення працівників, формування у працівника високого рівня мотивації, прискорення процесу входження нового співробітника колектив тощо.

Процес адаптації досить багатогранний, тому виникає складність із єдиною класифікацією видів адаптації. У зв'язку з цим у різних джерелах види цього процесу систематизують по-різному залежно від вибраних параметрів.

Існує два напрями адаптації, що представлені на рис. 1.1.

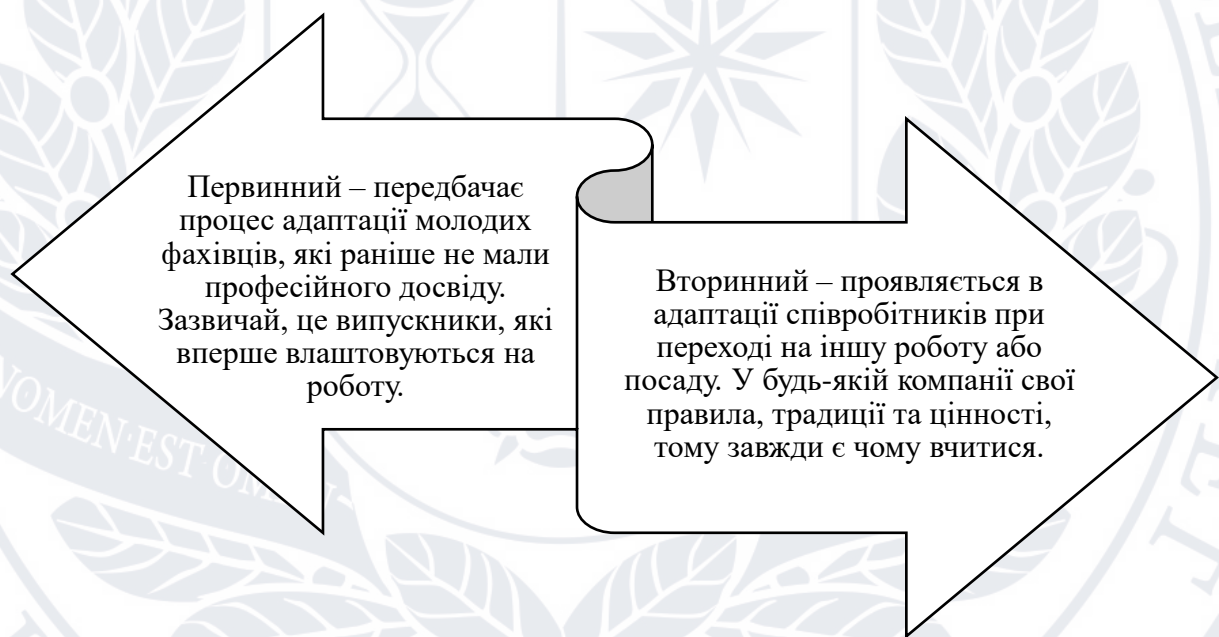


Рисунок 1.1 – Напрями адаптації працівників в компанії

Також виділяють такі види адаптації (рис. 1.2):

1. Організаційна адаптація. Новий співробітник знайомиться з особливостями організаційно-економічного механізму управління компанією, з посадовою інструкцією та вимогами до нього. У даний час мало компаній здатні провести організаційну адаптацію в структурованому вигляді, оскільки відсутні будь-які стандарти та правила адаптації.

Організаційна адаптація. Новий співробітник знайомиться з особливостями організаційно-економічного механізму управління компанією, з посадовою інструкцією та вимогами до нього.

Соціально-психологічна адаптація. Представляє собою процес включення нового співробітника до колективу. Першим кроком виступає знайомство з колегами, що допоможе новому співробітнику подолати самотність та дозволить відчувати себе соціально значущим у новому колективі.

Професійна адаптація. Даний вид адаптації передбачає формування професійно-необхідних якостей для нової роботи, а також набуття професійних навичок та умінь. Коли досягається повна відповідність між професійною підготовкою та вимогами до роботи, профадаптація завершується.

Психофізіологічна адаптація. Процес освоєння сукупності всіх умов, які психологічно впливають на персонал під час праці, а також освоєння трудової дисципліни та правил трудового розпорядку.

Рисунок 1.2 – Види адаптації працівників в компанії

2. Соціально-психологічна адаптація. Представляє собою процес включення нового співробітника до колективу. Першим кроком виступає знайомство з колегами, що допоможе новому співробітнику подолати самотність та дозволить відчувати себе соціально значущим у новому колективі. Співробітник знайомиться з корпоративною культурою та стандартами. На даному етапі працівник встановлює ділові та особисті зв'язки з колегами, закріплює інтерес до роботи та набуває професійного досвіду. Після введення до організації настає час професійної адаптації.

3. Професійна адаптація. Даний вид адаптації передбачає формування професійно-необхідних якостей для нової роботи, а також набуття професійних навичок та умінь. Коли досягається повна відповідність між професійною підготовкою та вимогами до роботи, професійна адаптація завершується. Для успішної професійної адаптації необхідно створити інститут наставництва в компанії, щоб новий працівник не відчував себе самотнім та покинутим. Наставником може бути досвідчений співробітник чи керівник [3; 15].

4. Психофізіологічна адаптація. Процес освоєння сукупності всіх умов, які психологічно впливають на персонал під час праці, а також освоєння трудової дисципліни та правил трудового розпорядку. Пристосування працівника до нового режиму праці, відряджень та особливостей його трудової діяльності [4; 48].

Зазвичай адаптація триває близько трьох місяців, можливо швидше, якщо були проведені всі заходи щодо процесу адаптації. Також час адаптаційного періоду залежить від психологічних показників особистості. На початковому етапі керівник знайомить новачка з його завданнями та цілями на період адаптації. Результати трудової діяльності у період адаптації нового співробітника підбиваються на основі попереднього аналізу у формі співбесіди з керівником.

У процесі адаптації нові працівники стикаються з проблемами, це пов'язано з нестачею інформації про порядок роботи, розпорядок дня, особливостями колег тощо. Взагалі адаптація є процесом, який не має закінченого стану, тобто є безперервним і завжди активізується в умовах середовища. Проте будь-яка компанія має усвідомлювати проблемні аспекти, що супроводжуватимуть процес адаптації персоналу:

відсутність зворотного зв'язку в процесі адаптації, пов'язаної з відстеженням проміжних та фінальних результатів;

відсутність стандартів та чітко розроблених правил адаптації;

відсутність розроблених критеріїв оцінки результативності проходження новими працівниками процесу адаптації;

відсутність відповідальних та задіяних осіб у процесі адаптації;

не завжди нового працівника попередньо знайомлять із корпоративною культурою компанії, нормами поведінки тощо [5; 10; 21].

Таким чином, процес адаптації є ключовою складовою системи управління персоналом. Адаптаційний процес спрямований на пристосування нового співробітника до корпоративної культури компанії, до розпорядку, очікувань та вимог, а також до власного робочого місця. Адаптація має основну мету – скорочення тимчасових та фінансових витрат. Керівникам слід відповідально поставитися до адаптації нового співробітника, оскільки від цього залежить продуктивність та ефективність праці. У процесі адаптації компанія стикається з певними проблемами, які необхідно усувати, оскільки це може призвести до поганих наслідків.

1.2 Особливості формування системи найму та адаптації працівників як напрямку підвищення конкурентоспроможності компанії

Сьогодні український досвід найму персоналу багато в чому став орієнтуватися на західну практику, але все ж таки зберіг свої відмінні риси. На українському ринку праці роботодавці почали інтенсивно інвестувати у людський капітал своїх працівників. У зв'язку з цим вакансії в компаніях тепер частіше заповнюються переважно внутрішніми кандидатами. Згідно з недавніми опитуваннями керівників, більшість їх навчає персонал на робочих місцях або звертається до сторонніх організацій (різні курси підвищення кваліфікації).

Типова модель здійснення найму та взаємопов'язаних з ним процедур в компанії представлена на рис. 1.3 [18; 31].



Рисунок 1.3 – Типова модель здійснення процесу найму

Найм на роботу здійснює кадрова служба компанії (відділ кадрів). Вона займається і пошуком, і підбором персоналу, та його навчанням. У сучасних умовах прийнято виробити такі форми найму персоналу:

1) контрактна форма найму на роботу. Представляє собою укладання термінового договору з визначенням конкретного терміну початку та закінчення роботи. Відрізняється ця форма від звичайного трудового договору більш вільним визначенням умов для обох сторін;

2) постійна робота. За такої форми найму гарантується повний соціальний пакет, визначаються суворі умови щодо виконання обов'язків працівника, а саме графік роботи та система оплати праці;

- 3) робота по найму з частковою зайнятістю. Є підробітком для людей, які мають постійне місце роботи або для пенсіонерів чи студентів;
- 4) добровільна робота. Цей вид найму передбачає оплати праці, і полягає в добровільній згоді кандидата на посаду;
- 5) лізинг – персонал надається агентством для вирішення трудових завдань компанії, але фактично працівники перебувають у штаті іншої компанії;
- 6) віддалена робота – співробітники працюють поза офісом;
- 7) аутстафінг – передача своїх співробітників до штату іншої компанії;
- 8) тимчасовий персонал – наймається на короткий період часу для вирішення поточних завдань;
- 9) аутсорсинг – робочі завдання вирішують співробітники сторонньої компанії [9; 33; 45].

Процес найму працівників має власну специфіку в кожній компанії, проте це заважає виділити основні його етапи, які працівники відділу кадрів (департаменту управління людськими ресурсами, служби персоналу тощо) чи окремі посадові особи зобов'язані здебільшого дотримуватися.

Основні етапи процесу найму персоналу представлені на рис. 1.4.

Серед основних цілей адаптації нових працівників в компанії зазвичай виділяють такі:

1) *Зниження стресів, які зазнають нові працівники.* Для переважної більшості людей властивий страх перед новим, невідомим. Стресовий стан нового працівника, як правило, пов'язаний з острахом провалів у роботі та з недостатньою орієнтацією в новій робочій ситуації.

2) *Розвиток у нового працівника стану задоволеності роботою, позитивного ставлення до роботи та реалізму в очікуваннях.* Процес адаптації має сприяти формуванню позитивного ставлення нових працівників до компанії, до свого підрозділу та дорученої справи, що є неодмінною умовою високих робочих показників.

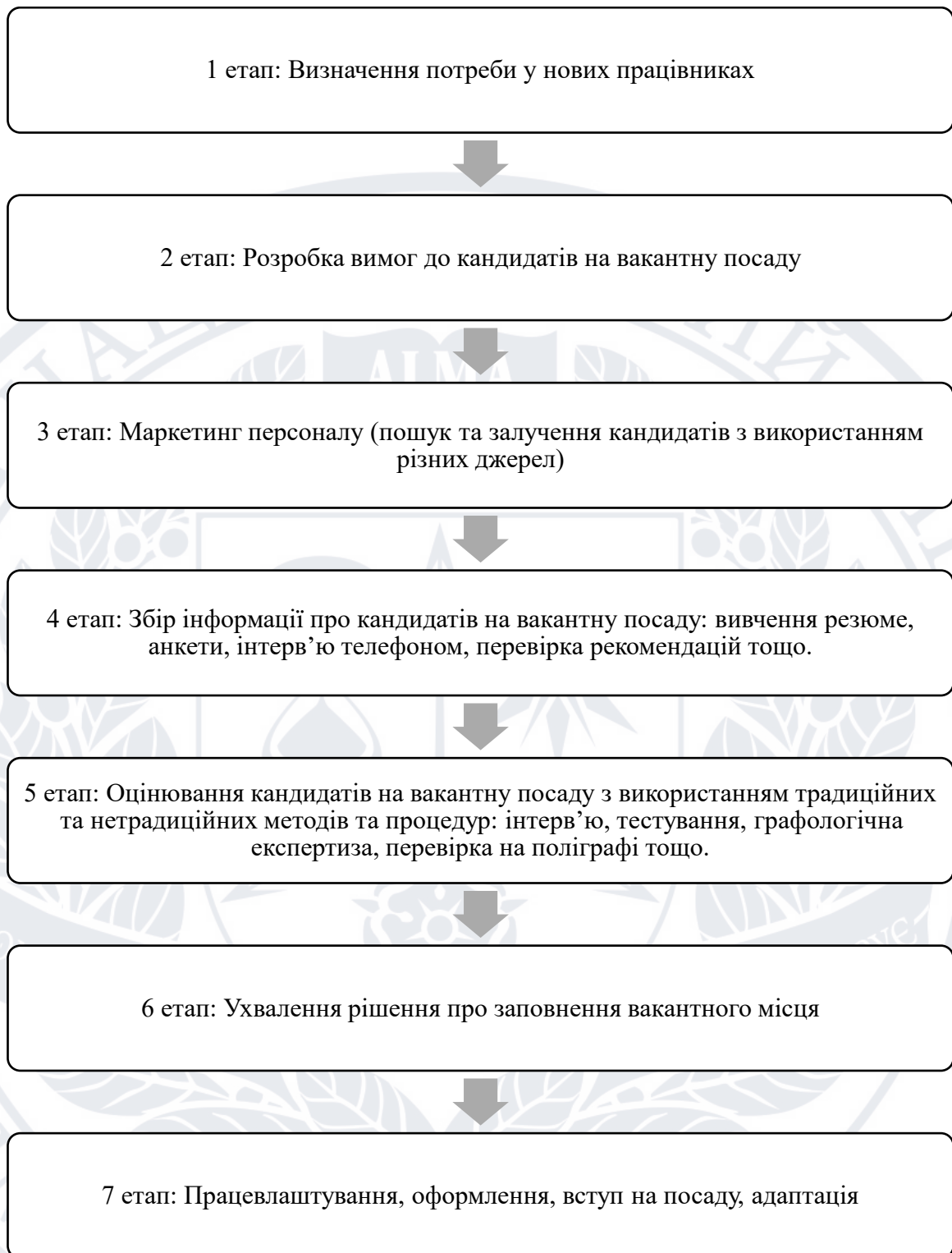


Рисунок 1.4 – Етапи процесу найму персоналу для компанії

3) *Зменшення стартових витрат.* Новий працівник не завжди знає нову роботу та вимоги компанії. Доки він працює менш ефективно, ніж досвідчені співробітники, його робота вимагає від компанії більш високих

витрат. Ефективна адаптація зменшує ці витрати та дає можливість новому працівникові швидше досягти встановлених норм виконання роботи.

4) *Економія часу менеджерів та колег.* Новому працівнику потрібна певна допомога з боку керівництва та колег для вирішення різних, у тому числі найпростіших, побутових проблем.

5) *Скорочення плинності кадрів.* Якщо працівники не змогли своєчасно освоїтися в компанії, це може призвести до їхнього звільнення. Процес взаємного пристосування, чи трудовий адаптації, співробітника та компанії буде тим успішнішим, чим більшою мірою норми та цінності колективу є чи стають нормами та цінностями окремого співробітника, чим швидше та краще він приймає, засвоює свої соціальні ролі в колективі [51; 56].

Головною причиною адаптаційного періоду є відмінність між раніше здобутими знаннями, навичками та вимогами посадових зобов'язань до працівника. У період адаптації працівник приймає великий обсяг інформації. Крім того, йому потрібно набратися досвіду для виконання своїх обов'язків. Тому в період коли відбувається адаптація персоналу, методи управління прискорюють цей процес.

1) *Метод неформалізованого супроводу.* Якщо застосовувати цю методику, продуктивність адаптації збільшується лише за спрямованих на певну мету заходах. Застосування цього методу адаптації передбачає ведення співробітника, що вимагає великих тимчасових втрат.

2) *Метод проведення заходів.* Кадровий керуючий проводить корпоративні свята, де нового працівника особисто знайомлять з іншим персоналом. Така система адаптації працівника зазвичай використовується для полегшення всередині колективних відносин.

3) *Метод корпоративного PR.* Цей метод передбачає складання довідника, у якому перераховані рекомендовані правила поведінки у колективі. У кожній компанії буде свій список, складений з урахуванням її діяльності та прийнятої моделі поведінки працівників.

4) *Інструктаж у підрозділах.* Ця методика адаптації нового співробітника передбачає доведення до працівника інформації про ключові вимоги кожного підрозділу.

5) *Папка нового співробітника (корпоративна брошура).* Кожному «новачкові» видається особливий кишеньковий довідник, що містить всю потрібну інформацію про компанію, її правила та посадові інструкції співробітника.

6) *Інтернет-сайт.* Як інструмент управління адаптацією нового працівника використовується сайт компанії. Наприклад, на ньому викладається інформація про правильне заповнення документів, послідовність дій за окремим завданням та інші.

7) *Система наставництва.* Це – надійний та перевірений роками спосіб ефективної адаптації персоналу. Наставництво націлене на здобуття новим співробітником знань, умінь та навичок, необхідних у подальшій роботі. Порадою, особистим прикладом або ще наставник передає підопічному свій досвід.

8) *Коучинг.* На відміну від наставництва, коучинг спрямований не стільки на безпосереднє навчання, скільки на те, щоб максимально повно розкрити потенціал нового співробітника та домогтися від нього повної віддачі в роботі. Коучинг базується на визнанні того, що кожна людина має набагато більші здібності, ніж вони зазвичай виявляють [29; 34; 41].

З метою удосконалення адаптаційного процесу у компаніях розробляються стандарт та програма адаптації персоналу. Крім того, може запроваджуватися посада спеціаліста з адаптації. Стандарт адаптації персоналу є докладно описаним поетапно адаптаційним процесом.

Процес адаптації нового співробітника можна розділити кілька етапів, кожен із яких передбачає проведення певних адаптаційних заходів і застосування конкретних інструментів адаптації (рис. 1.5).

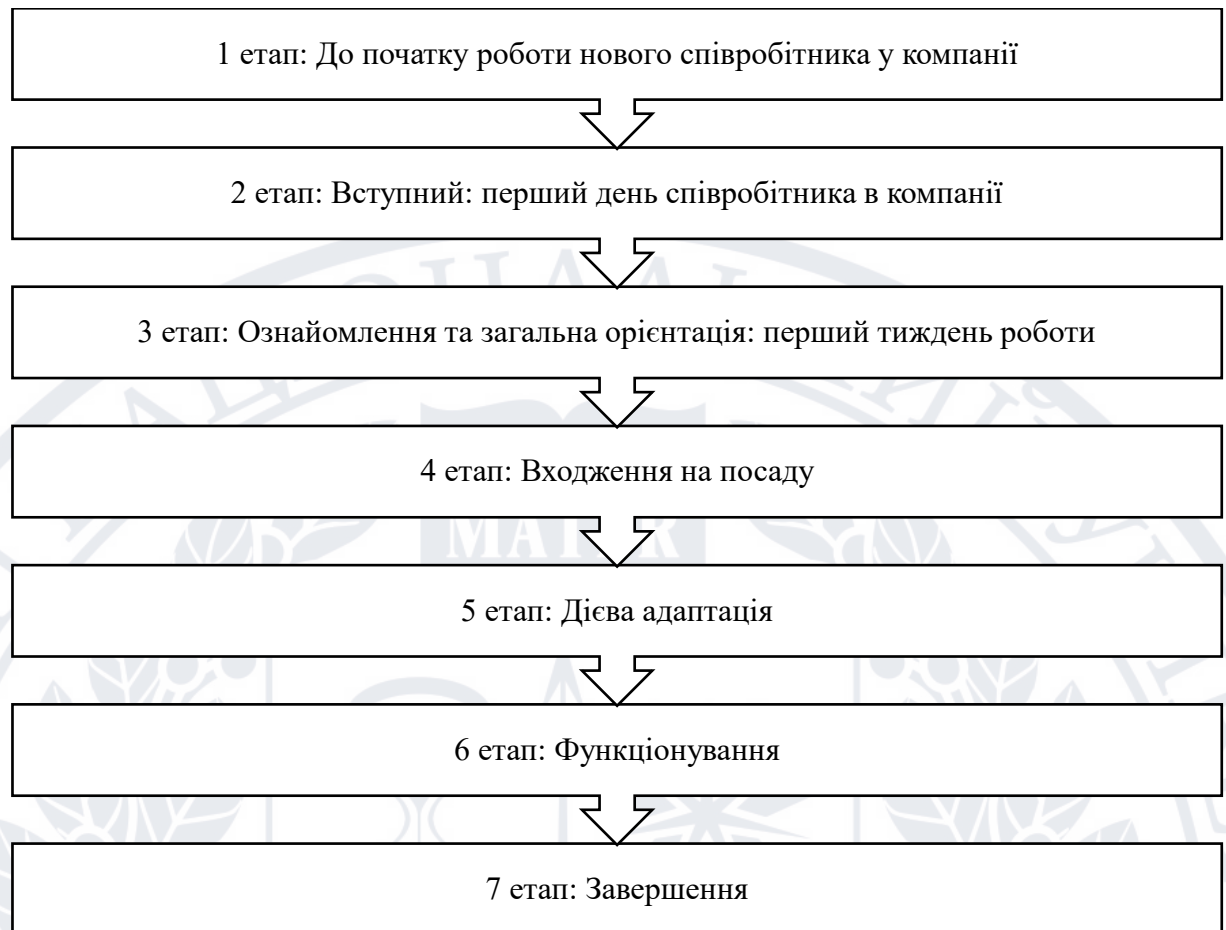


Рисунок 1.5 – Етапи процесу адаптації нового співробітника в компанії

На кожному з перерахованих етапів потрібна продумана система управління адаптацією.

При вторинній адаптації етапи можуть бути такі ж, за винятком загальної орієнтації у разі, якщо співробітник переміщається в рамках одного офісу.

У реальному житті адаптацію співробітника вважатимуться завершеною, коли колективу він перестає бути новим співробітником.

Адаптуватися – отже, успішно прийняти головні цінності, норми, правила та вимоги компанії. Визначити, наскільки адаптувався новачок до професійного середовища, можна за такими критеріями, наведеними у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Критерії адаптованості новачка

Успішна адаптація	Неуспішна адаптація
Працівник розуміє свої обов'язки та добре виконує поставлені перед ним завдання	Працівник не до кінця розуміє, що від нього вимагається, та йому складно вирішувати поставлені завдання
Працівник вивчив структуру компанії, керівництво, засвоївся серед колег	Працівник плутається у відділах компанії, не пам'ятає керівників компанії, відсторонено тримається від колег
Працівник дотримується правил поведінки всередині колективу	Працівник ігнорує або періодично порушує правила, що встановлені у колективі
Працівник показав гарний творчий підхід та можливості генерувати нестандартні вирішення завдань	Працівник почуває себе некомфортно, коли від нього вимагається імпровізація або нестандартний підхід до вирішення завдань
Працівник знайшов неформальні групи всередині компанії за його особистими інтересами (друзі, однодумці тощо)	Працівник не підтримує відношення з колегами

Правильно організована, системна адаптація дозволяє новому співробітнику швидко та з мінімальними витратами увійти на посаду. Досягти при цьому необхідного рівня продуктивності у мінімальні терміни, роблячи у своїй мінімум помилок. І тим самим зводячи до мінімуму витрати компанії на персонал [6; 57].

Виходячи з цих цілей, елементами успішно функціонуючої системи адаптації будуть:

- програма адаптації;
- навчання (інструктаж, тренінг, лекція тощо);
- система наставництва;
- система атестації.

У роботі з проведення адаптації нових працівників менеджер із персоналу повинен використовувати спеціально програму, розроблену разом із керівником нового працівника для адаптації на взаємовигідних умовах.

1.3 Технології та методи найму та адаптації працівників в компанії

Найм персоналу, насамперед, пов'язаний з такими поняттям, як відбір персоналу. Існують традиційні та нетрадиційні методи відбору персоналу. Традиційними методами відбору персоналу є, наприклад, аналіз резюме кандидатів, телефонне інтерв'ю, психологічне тестування, професійне тестування, співбесіда, групова співбесіда. Нетрадиційними методами відбору персоналу є: відбір за компетенціями, стресове інтерв'ю, бізнес-кейси.

Якщо в процесі оцінки кандидата на роботу з'ясовується, що він не відповідає встановленим вимогам або не до кінця задовольняє, його, як правило, не приймають на роботу. Відмінними рисами є: суворі дисципліна і жорсткий контроль, абсолютне підпорядкування працівників управлінським кадрам; особлива увага звертається на біографію; орієнтованість на особистість конкретної людини; вимога найбільшої відповідності кандидата до встановлених вимог; особлива увага на професіоналізм, прагнення незалежності; орієнтованість на групу; увага до морального стану кандидата враховується особливо, тому що за відсутності захопленості до роботи та своєї компанії призводить до її краху.

Сучасні критерії прийому на роботу: якість освіти, особистісний потенціал, особисті якості. Відмінними рисами є колективні методи роботи. Ділові якості цінуються вище, ніж освіта: визначні досягнення означають більше, ніж практичний досвід. Особлива увага приділяється пунктуальності.

Розглядаючи ефективність технологій найму персоналу, слід зазначити, що існують різні труднощі, які призводять до неефективності при доборі та відборі персоналу. Наприклад, не кожен співробітник відділу кадрів може правильно оцінити претендента на вільну вакансію, багато співробітників відділу кадрів дивляться на один, головний для себе, критерій при доборі та відборі персоналу, неправильне тлумачення результатів підбору та відбору, а також іноді не вистачає уявлення та розуміння, яким має бути фахівець, що

від нього вимагається, які завдання він вирішуватиме і які функції виконуватиме [50; 52].

Наведемо кілька рекомендацій, які дозволять підвищити ефективність найму персоналу. Насамперед, необхідно обов'язково користуватися методами: відбір за компетенціями, бізнес-кейси, оскільки з їхньою допомогою можна оцінити досвід претендента. Потім на співбесіді потрібно ставити конкретні питання, щоб отримати найточнішу інформацію. Вони мають бути пов'язані безпосередньо з новим місцем роботи, а також з бажаною посадою. Не варто забувати про відповіді на запитання, поставлені керівнику відділу. Завдяки їм можна розробити свої завдання для кандидата.

Власні питання для претендента слід узгодити з начальником підрозділу. Це робиться для підвищення якості співбесіди. Також керівник може запропонувати питання, додати щось своє. Йому також варто сказати рекрутеру правильні відповіді на них, щоб спеціаліст відділу кадрів зміг оцінити фахівця. Для зручності рекомендується вносити дані, зокрема компетенції, до окремої таблиці, зазначаючи, чи є необхідні з них у кандидата. Це допоможе впорядкувати велику кількість інформації. Наприкінці потрібно позначити висновок щодо професіоналізму та досвіду претендента за допомогою вищеназваних таблиць, створених на основі відповідей начальства.

Міра для оцінки ефективності найму персоналу компанії полягає у раціональному використанні та ступені балансу між професійними та кваліфікованими характеристиками працівника з метою розвитку даної компанії. При цьому ефективність полягає у якіснішому виявленні та застосуванні здібностей, відповідної оцінки вкладу кожного співробітника в остаточні результати функціонування компанії, збільшення професіоналізму кваліфікованого рівня співробітників та підвищення творчого змістовного характеру роботи.

У висновку необхідно наголосити, що найм персоналу є невід'ємною частиною будь-якої компанії, оскільки саме персонал – основа компанії, що

визначає її імідж, є запорукою розвитку та ефективної діяльності. У ході дослідження були виділені найбільш популярні технології його проведення. Кваліфікований найм персоналу повинен базуватися саме на специфіці компанії, тому не буває поганих чи хороших методів, існують лише підходящі чи не підходящі, ефективність яких необхідно підвищувати, щоб покращити роботу всієї компанії. При цьому ефективність кожної з технологій найму персоналу можна оцінити лише по відношенню до певної компанії та галузі.

На сьогоднішній день найбільш популярними є такі методи адаптації різних видів, що представлені на рис. 1.6.



Рисунок 1.6 – Найбільш поширені методи адаптації персоналу в компанії

1. Навчання персоналу – компанія співпрацює з навчальними закладами і з їх допомогою готує співробітників для своїх потреб. Підвищення кваліфікації – найпоширеніша форма оновлення професійних знань працівників компанії відповідно до останніх розробок у різних галузях. Метод підходить для людей, яких з якихось причин не влаштовує колишня професія.

2. Перенавчання персоналу – можливість здобути нову спеціальність або знання, необхідні для роботи на певній посаді. Метод підходить для людей, яких з якихось причин не влаштовує колишня професія. Ідеальний варіант для тих, хто мав перерву в роботі, і знання необхідно оновити (молоді мами).

3. Кейси, тренінги та ситуаційні завдання – ці методи спрямовані на згуртування колективу та навчання роботі в команді. В обговоренні беруть участь більшість членів команди, що дозволяє знайти правильне рішення.

4. Ділові ігри – рольове виконання учасниками ситуацій, що з професійної діяльністю. Застосування цього вчить співробітників мислити нестандартно і швидко приймати рішення [30; 32; 40].

5. Інструктажі – одне із небагатьох методів адаптації, які поширені у компанії. Інструктаж підходить для таких співробітників, яким простіше дотримуватись певного алгоритму у будь-яких діях на робочому місці.

6. Інститут наставництва. Цей метод ґрунтується на виділенні з досвідчених працівників наставника. Роль наставника може виконувати як лінійний співробітник із достатньою кваліфікацією, так і керівник відділу. Він може ставити перед новачком завдання (від найпростіших до складніших) і контролювати їх виконання. Молодий спеціаліст може звернутися до наставника за роз'ясненням чи порадою. Виходячи зі свого досвіду, наставник пояснює всі робочі моменти і дає рекомендації про поліпшення праці та уникнення помилок. Новий співробітник може бути старшим за свого наставника або займати однакову з ним посаду. Але у будь-якому разі в цій технології наставник грає чільну роль над своїм підопічним.

Наставнику необхідно вести звітність про те, як відбувається процес адаптації та наскільки співробітник готовий до самостійної роботи. Багато молодих людей, особливо у складних професіях, інтуїтивно обирають собі наставника і звертаються до нього за порадою, спостерігають за його роботою. Такий шлях дуже полегшує процес адаптації та швидко виробляє та шліфує професійні знання, вміння та навички молодих фахівців.

7. Багато новачків у компанії також часто інтуїтивно використовують такий метод адаптації, як баддинг. Баддинг – це полегшення вливання у колектив через встановлення приятельських відносин із однією чи кількома колегами. Забезпечення зворотного зв'язку та можливість у будь-який момент звернутися за допомогою найефективніші у перші тижні та місяці роботи в новій компанії.

Тепер розглянемо деякі сучасні технології адаптації, які використовуються за кордоном [5]. Вони цікаві тим, що працівники отримують більше знань та навичок при їх використанні (рис. 1.7).

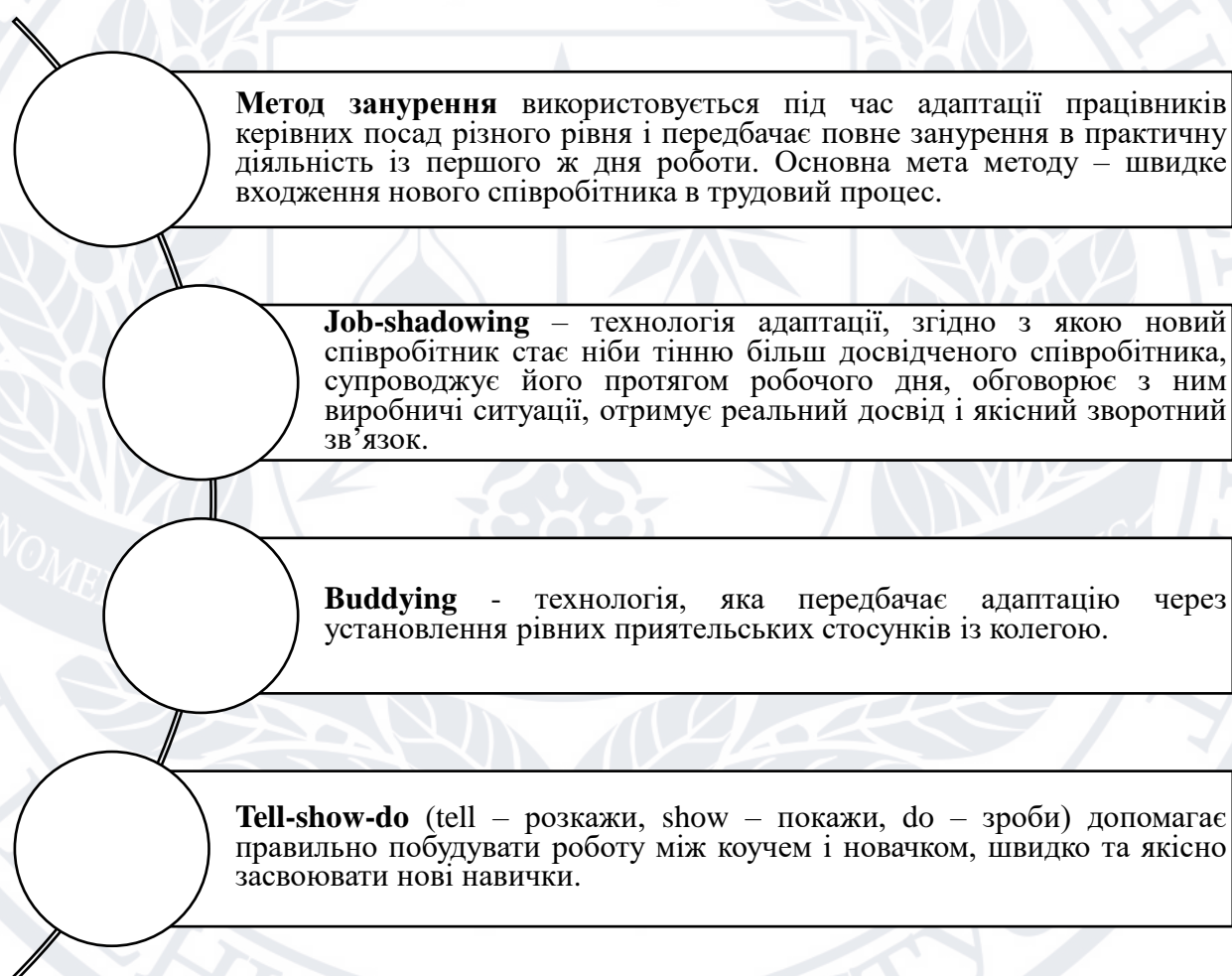


Рисунок 1.7 – Сучасні технології адаптації працівників в компанії

1. Ротація кадрів. Це вид підвищення кваліфікації. Ротація представляє собою тимчасове переміщення співробітників за посадами всередині компанії, що дозволяє працівникам побути в різних ролях і спробувати свої

сили на новій ниві. Не менш корисно бачити свою роботу збоку. Співробітник у такій ситуації може усвідомити помилки та збільшити продуктивність праці. Метод досить ефективний, оскільки дає певну струс співробітникам. Широко використовується у японській системі управління людськими ресурсами.

2. Шедоуінг. Назва говорить сама за себе. Співробітник стає «тінню» іншого досвідченого працівника чи керівника відділу. При цьому чудово видно, яким чином виконуються службові обов'язки. Наставник та його «тінь» перебувають у рівних умовах.

Варто зазначити, що недосвідчений співробітник не отримує жодної оплати, але має можливість вибрати будь-яке робоче місце та посаду для такого дослідження. Ця технологія може розвиватися за трьома напрямками:

- а) учень не має досвіду та спостерігає за роботою досвідченого співробітника;
- б) учень має досвід роботи і може брати участь в обговореннях та роботі;
- в) той, хто навчається, має високі професійні навички і працює самостійно. У цьому випадку «тінь» є досвідченим співробітником, який спостерігає за роботою і вносить корективи в міру необхідності.

3. Метод занурення. Ця технологія адаптації найбільше підходить для керівних посад. Технологія полягає в тому, що новий керівник відразу в повному обсязі самостійно та інтенсивно виконує всі свої посадові обов'язки. І тут новий керівник відразу активно вливається у роботу. За такого інтенсивного виконання своїх обов'язків у нього не залишається часу на сумніви. Новий керівник швидко встановлює робочі відносини з колективом, чому сприяє виконання керівником своїх обов'язків самостійно, а чи не делегування повноважень підлеглим [35; 42].

Технології та методи адаптації персоналу в сучасних компаніях дуже обмежені і найчастіше виражаються лише наставництвом та інструкціями. Методи із групи навчання частіше зустрічаються у кадрових агентствах та на

біржах праці. Ці організації допомагають людям набути знання, необхідних певних посад, зміни професії.

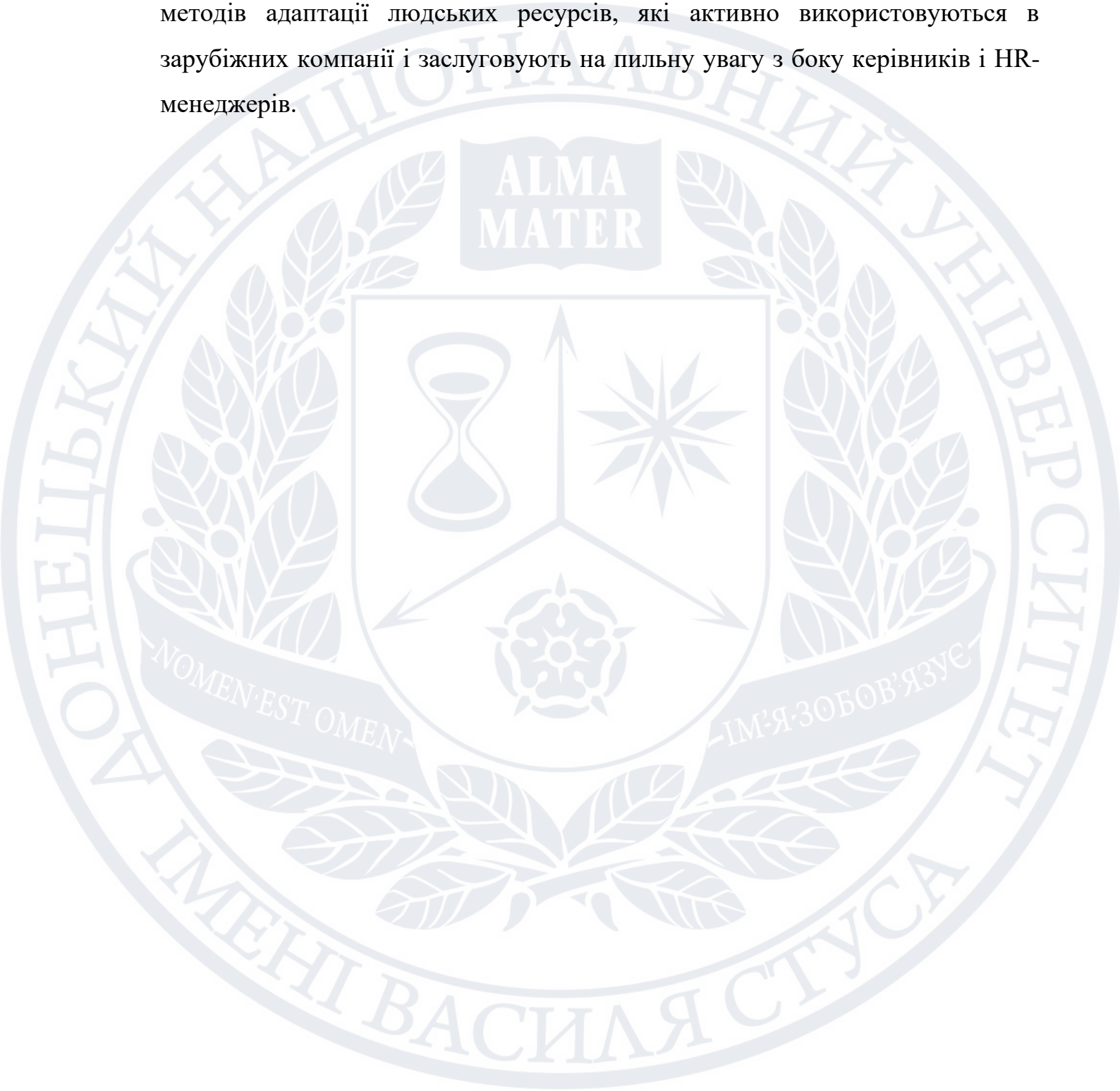
Управління адаптацією персоналу в компанії знаходиться у віданні наступних співробітників: керівництво організації, керівник відділу, начальник служби персоналу, менеджер персоналу, наставник нового співробітника. У цьому ролі кожного суб'єкта адаптації досить чітко визначено. Менеджер з персоналу - це той співробітник, чийми силами та знаннями розробляється система адаптації персоналу в компанії, складається програма адаптації, яка містить загальну та спеціальну частини. Програма адаптації – це сукупність заходів щодо адаптації нових співробітників організації, які мають виконати менеджери з персоналу, лінійні керівники та керівництво компанії. При цьому можуть бути задіяні працівники інших відділів, наприклад, психологи або соціологи (якщо в компанії вони передбачені).

Керівники компанії та відділу приймають працівника на роботу, і саме вони вирішують на співбесіді, чи підходить ця людина на посаду і чи впорається вона з обов'язками. І на цих же людях лежить узгодження системи адаптації та прийняття її у роботу. Не менш важливою особою є наставник. Це працівник із великим стажем роботи саме в цій компанії, той, хто знає всі тонкощі та нюанси роботи, спілкування з колективом. Саме йому належить навчити співробітника так, щоб кількість помилок була мінімальною [37; 43].

Насамкінець розгляду адаптації людських ресурсів підкреслимо, що здійснення програми адаптації нових співробітників в компанії приносить велику користь. Постановка та вдосконалення адаптації персоналу в компанії – це те, чого повинна прагнути кожна компанія. Стабільна робота колективу, мінімальна плинність кадрів, а також зниження витрат на пошук та навчання нових працівників – запорука успіху та розвитку будь-якої компанії у складному та нестабільному середовищі. Тому професійна адаптація

персоналу в компанії повинна проводитись незалежно від розміру та форми власності компанії.

Таким чином, в даний час існує велика кількість сучасних технологій і методів адаптації людських ресурсів, які активно використовуються в зарубіжних компанії і заслуговують на пильну увагу з боку керівників і HR-менеджерів.



РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ НАЙМУ ТА АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ
В КОРПОРАЦІЇ «АРТЕРІУМ»2.1 Характеристика та основні показники діяльності Корпорації
«Артеріум»

Корпорація «Артеріум» – українська фармацевтична компанія, створена у 2005 році, що упродовж 17 років займається оптовою реалізацією продукції ТМ «Артеріум», основними виробниками якої є заводи «Київмедпрепарат» (Київ) та «Галичфарм» (Львів) (табл 2.1). Медичний портфель Корпорації «Артеріум» - це 164 оригінальних і генеричних лікарських засоби. Продукція бренду широко представлена в усіх регіонах України, експортується у 10 країн світу.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про Корпорацію «Артеріум» [22; 25]

Ознака	Характеристика
1	2
Назва компанії	Корпорація «Артеріум»
Місце знаходження (юридична адреса)	Україна, 01032, місто Київ, вулиця Саксаганського, будинок 139
Дані про початок діяльності	10.03.2005
Основна сфера діяльності	46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами 47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки
Обсяг статутного капіталу (грн.)	2670000,00

1	2
Засновник(и)	<p>ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ГАЛИЧФАРМ», 05800293, Україна, 79024, Львівська обл., місто Львів, ВУЛИЦЯ ОПРИШКІВСЬКА, будинок 6/8, розмір внеску до статутного фонду - 100031,00 грн.</p> <p>ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «КИЇВМЕДПРЕПАРАТ», 00480862, Україна, 01032, місто Київ, ВУЛИЦЯ САКСАГАНСЬКОГО, будинок 139, розмір внеску до статутного фонду - 59831,00 грн.</p> <p>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АРТЕРІУМ ЛТД», 35947033, Україна, Україна, 01032, місто Київ, ВУЛИЦЯ САКСАГАНСЬКОГО, будинок 139, розмір внеску до статутного фонду - 2510138,00 грн.</p> <p>КІНЦЕВИЙ БЕНЕФІЦІАРНИЙ ВЛАСНИК (КОНТРОЛЕР) ВІДСУТНІЙ</p>
Посадові особи	<p>РЕМША ГАННА ПЕТРІВНА; 04.10.2016 - керівник</p> <p>ТКАЧУК ЮРІЙ ЮРІЙОВИЧ; 28.12.2015 (Повноваження: Вчиняти дії від імені юридичної особи, у тому числі підписувати договори тощо (надається право підписувати фінансову звітність, інші звітні документи, у тому числі, але не обмежуючись, звіти, відомості, декларації тощо, листи-запити, які подаються в органи державної фіскальної служби, органи статистики, територіальні органи ПФУ)) - представник</p> <p>ТЕРТИШНИК ІРИНА СЕРГІЇВНА; 03.10.2016 (Повноваження: Вчиняти дії від імені юридичної особи, у тому числі підписувати договори тощо (надається право підписувати всі види звітності, що подаються до органів державної фіскальної служби, фінансову, статистичну звітність, що подається до органів статистики)) - представник</p>

Стратегія Корпорації «Артеріум» полягає у просуванні на вітчизняному та закордонних ринках якісних та ефективних лікарських засобів для забезпечення здорового, тривалого та більш продуктивного життя [16; 17].

Корпорація «Артеріум» здійснює дистрибуцію та лікарських засобів в 11 з 14 фармакотерапевтичних груп. Препарати займають провідні позиції в

ряді сегментів фармацевтичного ринку: J «Протимікробні препарати для системного застосування», G «Засоби, що впливають на сечостатеву систему», N «Засоби, що діють на нервову систему», D «Дерматологічні засоби», C «Засоби, впливають на серцево-судинну систему», L «Антинеопластичні й імуномодельючі засоби», R «Засоби, що діють на респіраторну систему».

Основними групами товарів Корпорації є: антибактеріальні препарати, рослинні лікарські препарати, препарати для ветеринарії.

До продуктового портфелю Корпорації «Артеріум» входять 147 засобів для здоров'я людини та 17 ветеринарних препаратів. Основні терапевтичні напрями «Артеріум»: протимікробні засоби, засоби для серцево-судинної, центральної нервової та травної систем, а також дерматологічні, урологічні, ендокринологічні й офтальмологічні засоби.

Структура Корпорації «Артеріум» складається: дирекція, департамент виробничих операцій, департамент з досліджень та розробок, департамент управління персоналом та охорони праці, комерційний департамент, фінансовий департамент (рис. 2.1).

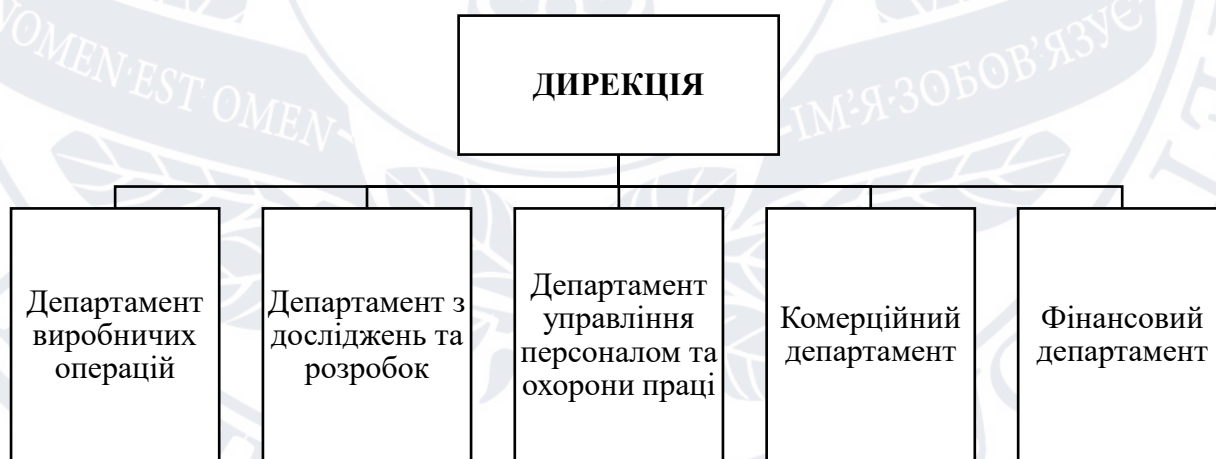


Рисунок 2.1 – Структура Корпорації «Артеріум»

До складу Корпорації «Артеріум» входять «Київмедпрепарат», «Галичфарм» та «Артеріум ЛТД».

«Київмедпрепарат» виготовляє лікарські засоби з 1847 року. До продуктового портфеля підприємства входять генеричні та оригінальні лікарські засоби в таких формах: порошки для ін'єкції, таблетки, капсули, порошки та гранули для оральних розчинів, м'які лікарські форми. З 2006 року підприємство виготовляє і ветеринарні препарати.

«Галичфарм» виготовляє лікарські засоби з 1911 року. До продуктового портфелю підприємства входять генеричні та оригінальні лікарські засоби у формах: розчини для ін'єкцій та інфузій, таблетки, розчини для зовнішнього та внутрішнього застосування.

Системи управління якістю «Київмедпрепарат» і «Галичфарм» відповідають міжнародному стандарту управління навколишнім середовищем ДСТУ ISO 14001:2015. Виробничі потужності сертифіковані на відповідність стандартам Належної виробничої практики (GMP) [23].

«Артеріум ЛТД» - компанія заснована в 2008 р. З 2016 року надає широкий спектр послуг у сфері взаємодії з регуляторними органами. До переліку послуг входять послуги з реєстрації та підтримання чинності реєстраційних посвідчень, фармаконагляду та інші консультаційні послуги.

Для того, щоб охарактеризувати Корпорацію з економічної точки зору, здійснимо аналіз основних показників діяльності за 2019-2020 рр.

Спостерігається послаблення господарського потенціалу, на що вказує зменшення суми активів на 0,68%. Тобто у Корпорації скорочується обсяг наявного у розпорядженні майна. Той факт, що активи скорочуються менш швидко, ніж дохід від продажу товарів і послуг, вказує на необхідність пошуку резервів оптимізації поточної структури активів (табл. 2.2).

Зменшення суми балансу зумовлене скороченням як оборотних (-0,12%), так і необоротних активів (-11,52%).

Скорочується сума наявних джерел фінансування для залучення активів, що зумовлено зменшенням короткострокових (-6,44%) і довгострокових зобов'язань (-78,45%).

Таблиця 2.2 – Горизонтальний аналіз активів Корпорації «Артеріум» у 2019-2020 рр., тис. грн. [14; 22; 23]

Показник	2019	2020	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ	54819	48506	-6313	-11,52
Запаси	123931	311046	187115	150,98
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1036069	685768	-350301	-33,81
з нарахованих доходів	210801	308257	97456	46,23
Інша поточна дебіторська заборгованість	183565	170766	-12799	-6,97
Гроші та їх еквіваленти	244131	322533	78402	32,12
ОБОРОТНІ АКТИВИ	1808347	1806147	-2200	-0,12
АКТИВИ	1867266	1854653	-12613	-0,68

Факт зростання суми власного капіталу вказує на підвищення рівня благополуччя власників.

Таблиця 2.3 – Горизонтальний аналіз пасивів (джерел фінансування активів) Корпорації «Артеріум» у 2019-2020 рр., тис. грн. [14; 22]

Показник	2019	2020	Абс. приріст, +,-	Відн. приріст, %
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ	-152937	-28956	123981	-81,07
ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	8980	1935	-7045	-78,45
товари, роботи, послуги	1920498	1725144	-195354	-10,17
КОРОТКОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	2011223	1881674	-129549	-6,44
БАЛАНС	1867266	1854653	-12613	-0,68

Скорочення загальної суми зобов'язань призводить до підвищення незалежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів, хоча стримує більш повне розкриття наявного потенціалу компанії.

Хоча спостерігається підвищення фінансової незалежності компанії, про що свідчить динаміка коефіцієнта фінансової автономії, все ж на кінець 2020 р. підприємство неспроможне самостійно профінансувати хоча б частину своїх активів.

Значення поточної ліквідності знаходиться нижче нормативної межі (1,5), що може вказувати на імовірність втрати платоспроможності у найближчій перспективі.

Відбувається зниження чистого доходу від реалізації товарів та послуг на 10,55%, що вказує на низьку конкурентоспроможність в динамічному середовищі.

Сума чистого прибутку компанії є додатною (123981 тис. грн. у 2020 році), що може вказувати на продуману бізнес-модель. Хоча для кращого розуміння здатності менеджменту досягати поставлених цілей слід розглянути показники рентабельності [14; 22].

Рентабельність активів у 2020 р. перевищувала інфляцію, що свідчить про реальне зростання вартості наявних у компанії активів. Показник валової рентабельності демонструє додатне значення у 2020 р. Це вказує на необхідність подальшого пошуку можливостей для збільшення обсягу продажів товарів та послуг для максимізації кінцевого фінансового результату.

2.2 Дослідження кадрової політики Корпорації

Кадрова політика Корпорації «Артеріум» регламентується в межах чинного законодавства та нормативних актів України. Призначення сучасної кадрової політики – своєчасно формулювати цілі відповідно до стратегії розвитку Корпорації, порушувати проблеми і ставити завдання, знаходити способи досягнення цілей.

Кадрова політика Корпорації має за головну мету забезпечення сьогодні та в майбутньому кожної посади і робочого місця персоналом належної кваліфікації. Функцію управління системою розвитку та професійного навчання персоналу виконує служба управління персоналом [23; 24].

Заохочення (мотивація) працівників здійснюється ні підставі Положень про преміювання: загально корпоративне Положення про преміювання.

Також додатково, окремо по підрозділам наявні Положення про преміювання.

Працевлаштування здійснюється відповідно до чинного законодавства про працю України. При працевлаштуванні для всіх існують рівні можливості відповідно до законодавства з праці.

Фармацевтична Корпорація «Артеріум» об'єднує майже три тисячі співробітників. Співробітники – основа успіху та головний чинник, що забезпечує конкурентоспроможність компанії. Розвиток, мотивація та гідні умови праці – пріоритетні напрями Корпорації «Артеріум» в управлінні персоналом [25].

Проаналізуємо кадровий склад Корпорації «Артеріум» за 2019-2021 рр. Облікова кількість штатних працівників станом на 31.12.2021 р. складає 337 осіб, середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу – 316 осіб, середня чисельність позаштатний працівників та сумісників – 33 особи. Частка жінок на керівних посадах – 61%, із середньооблікової кількості штатних працівників, кількість жінок – 180 осіб [23].

Таблиця 2.4 – Кадровий склад Корпорації «Артеріум» за 2019-2021 рр.

	Станом на 31.12.2019 р.	Станом на 31.12.2020 р.	Станом на 31.12.2021 р.
Облікова кількість штатних працівників	352	352	337
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу	339	330	316
Середня чисельність позаштатний працівників та сумісників	41	34	33
Частка жінок на керівних посадах	61%	61%	61%
Із середньооблікової кількості штатних працівників, кількість жінок	204	192	180

Навчання та розвиток персоналу Корпорації «Артеріум». Для досягнення результатів кожному працівнику Корпорації доцільно вдосконалювати свої навички та знання. Система навчання Корпорації «Артеріум» побудована так, щоб знання в компанії розповсюджувалися та приносили інноваційні рішення для бізнесу.

За формування внутрішньої системи навчання та розвитку відповідно до стратегічних цілей компанії відповідає Корпоративний університет, який був створений в 2012 року. До програми університету наразі входять тренінги, майстер-класи, фасілітаційні сесії за різноманітною тематикою: від вимог належної виробничої практики до технік подолання стресу на роботі [14; 23].

Для професійного розвитку співробітників Корпоративний університет пропонує підвищення кваліфікації в форматі шкіл. Школи – це серія тренінгів, які покликані розвинути навички та компетенції обраного напрямку. Серед найбільш популярних на даний момент є такі щорічні школи:

- школа R&D;
- школа якості;
- школа майстрів;
- школа рекрутерів;
- школа логістики;
- школа корпоративних викладачів [14; 23].

Корпоративні тренери регулярно проводять навчальні заходи для тих, хто прагне розвиватися і професійно зростати. Компанія надає можливості будувати кар'єру. У Корпорації розуміють, що найважливіший та найцінніший ресурс – це люди, тому підтримують і розвивають таланти співробітників.

Щорічно співробітники Корпорації «Артеріум» проходять оцінювання результатів діяльності та отримують індивідуальний план розвитку та навчання.

Соціальні гарантії для співробітників. Корпорація «Артеріум» забезпечує своїх співробітників усіма соціальними гарантіями, пільгами та компенсаціями, які передбачені законодавством. Крім цього, компанія пропонує компенсаційний пакет, представлений на рис. 2.2.

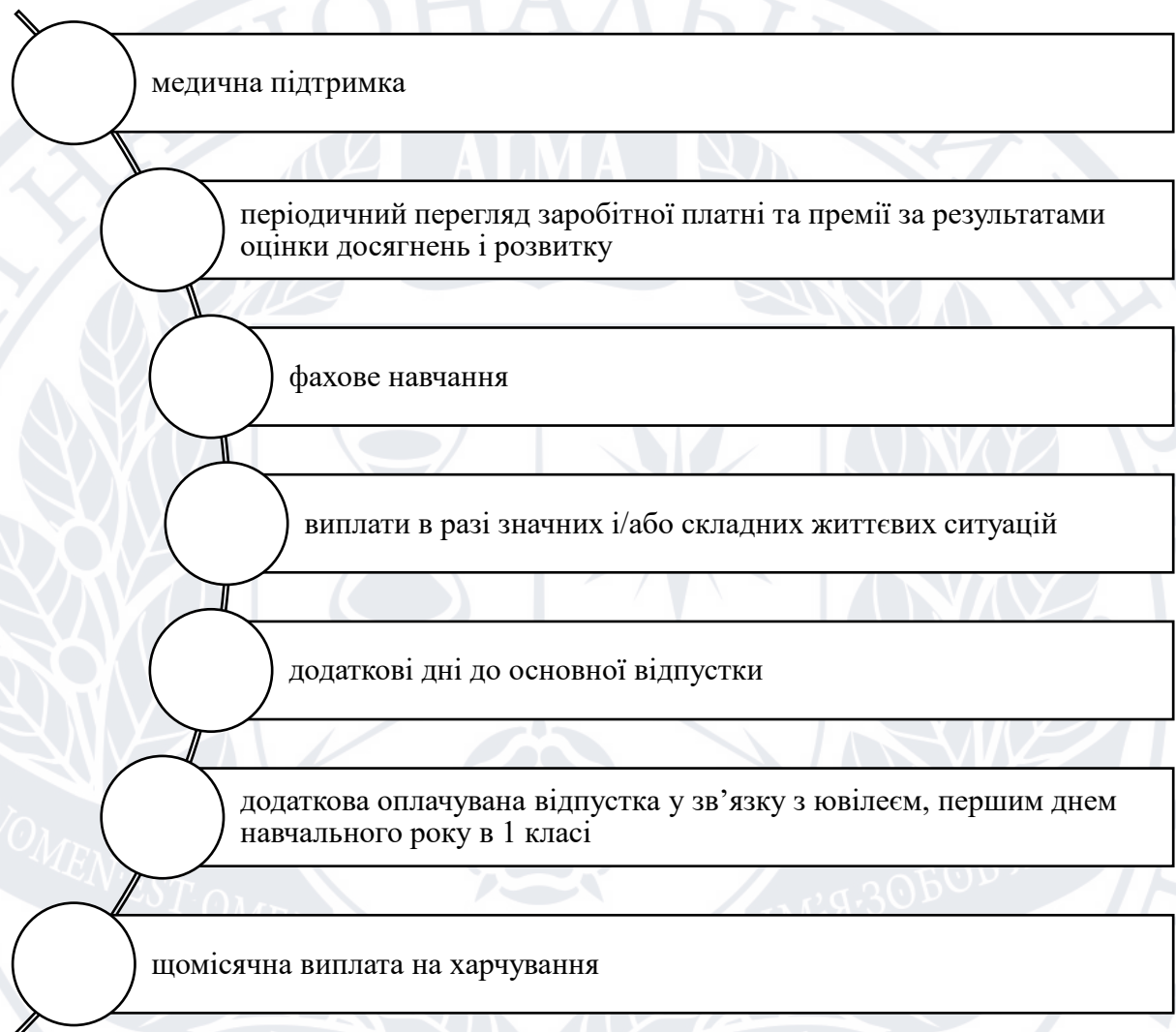


Рисунок 2.2 – Компенсаційний пакет для співробітників Корпорації «Артеріум»

Медичне обслуговування та охорона праці. Корпорація «Артеріум» піклується про здоров'я своїх співробітників і гарантує отримання медичного обслуговування. Усі співробітники користуються програмою медичного обслуговування та послугами спеціально створених сучасних медико-санітарних частин.

Дотримання вимог законодавства є ключовим у напрямку охорони праці. У 2018 році в компанії провели модернізацію на робочих місцях, аби співробітники могли працювати в більш комфортних умовах. Компанія піклується про безпеку персоналу на робочому місці. Протягом 2016–2017 років в компанії не було зафіксовано виробничих травм та нещасних випадків, причиною яких були засоби виробництва.

Залучення персоналу в R&D, виробничий і комерційний департаменти – важливий напрямок у сфері підбору персоналу. У Корпорації «Артеріум» цінують професіоналів і в інших галузях: фінансів, інформаційних технологій і управління персоналом. Компанія зацікавлена в залученні фахівців, які мають фармацевтичну або медичну освіту та досвід роботи у сфері фармацевтичного маркетингу.

Компанія надає гідні умови праці та соціального захисту, а саме: стабільну заробітну плату, гнучку систему преміювання, медичне страхування, оплачувані відпустки згідно чинного законодавства.

2.3 Аналіз системи найму та адаптації працівників в Корпорації «Артеріум»

Діяльність керівників та кадрових служб будь-якої компанії чи підприємства неминуче пов'язана з необхідністю пошуку та відбору персоналу. Оскільки саме люди забезпечують ефективне використання всіх видів ресурсів, що є у розпорядженні компанії, і саме від них зрештою залежать її економічні показники та конкурентоспроможність; відбору кадрів для компанії приділяється особливу увагу.

Розглянемо основні аспекти найму персоналу в Корпорації «Артеріум». Процес пошуку нового персоналу в Корпорації спочатку був послідовністю дій, які часто повторювалися і вимагали витрат великої кількості часу. Після впровадження нової процедури найму персоналу процеси підбору та відбору персоналу суттєво спростилися та прискорилися (рис. 2.3).

Розроблена процедура найму персоналу дозволяє керівництву Корпорації заощаджувати час, гроші та сили на пошук нових співробітників. Її використання у компанії вже принесло свої плоди, але ще не повною мірою. Проте вже зараз можна провести порівняльний аналіз статистичних даних до та після впровадження нової процедури найму та зробити висновок про позитивну динаміку.



Рисунок 2.3 – Схема процедури найму персоналу в Корпорації «Артеріум» [14]

Адаптація персоналу – це процес ознайомлення, пристосування працівників до змісту та умов трудової діяльності, а також до соціального середовища Корпорації.

Процес адаптації працівників не проходить безконтрольно. Основна відповідальність за організацію процесу адаптації працівників лягає на менеджерів із персоналу. А якщо розробка та контроль адаптаційної

програми здійснюється спеціально підготовленим співробітником служби персоналу, то процес відбувається з максимальною ефективністю [3; 23].

Окремого фахівця на вирішення питань адаптації в Корпорації «Артеріум» не виділяється, цей процес реалізується силами працівників департаменту управління персоналом та охорони праці, чиї повноваження передбачають виконання цієї ролі. Оскільки обов'язки не передбачають вирішення проблем адаптації нового персоналу, ефективність адаптаційного процесу знижується. Одним із способів вирішення питання може бути система наставництва. Роль наставників повинні виконувати найбільш грамотні працівники, здатні передати свої знання та досвід, а також своїми діями підвищити мотивацію працівників, якими вони опікуються. У свою чергу, наставників необхідно заохочувати, наголошувати на престижності ролі наставника, схвалювати морально, підтримувати матеріально, а також сформувати процес наставництва таким чином, щоб наставнику можна було кар'єрно зростати.

Наприклад, для адаптації персоналу в адміністрації розроблено такі методи: подання колегам; консультація (особисте спілкування нового співробітника з керівником та іншими працівниками, в ході яких працівник-початківець отримує інформацію про вимоги); екскурсія (призначена для ознайомлення із територією, співробітниками, історією, корпоративною культурою Корпорації тощо).

Щоб виявити, на якому рівні перебуває система адаптації в Корпорації «Артеріум» і наскільки вона результативна, було проведено емпіричне дослідження – анкетування (опитування). Розроблена анкета для дослідження складається із 11 питань. Респонденти – працівники, які здійснюють трудові дії на різних посадах (50 осіб). З кожного питання проведено аналіз, результати якого наведені нижче.

На питання «Протягом якого часу працівник працює в Корпорації?» було надано відповіді, що більше 1 року працює 44% опитаних, досить велика група (22%) – від 3 до 6 місяців, на третьому місці (16%) група осіб, які відпрацювали від 6 місяців до 1 року та 18% - до 3 місяців (рис. 2.4). Колектив Корпорації змінюється, однак є і постійний склад – 44%, що має досвід і певні компетенції. Налагоджувати адаптацію необхідно у 25% респондентів.

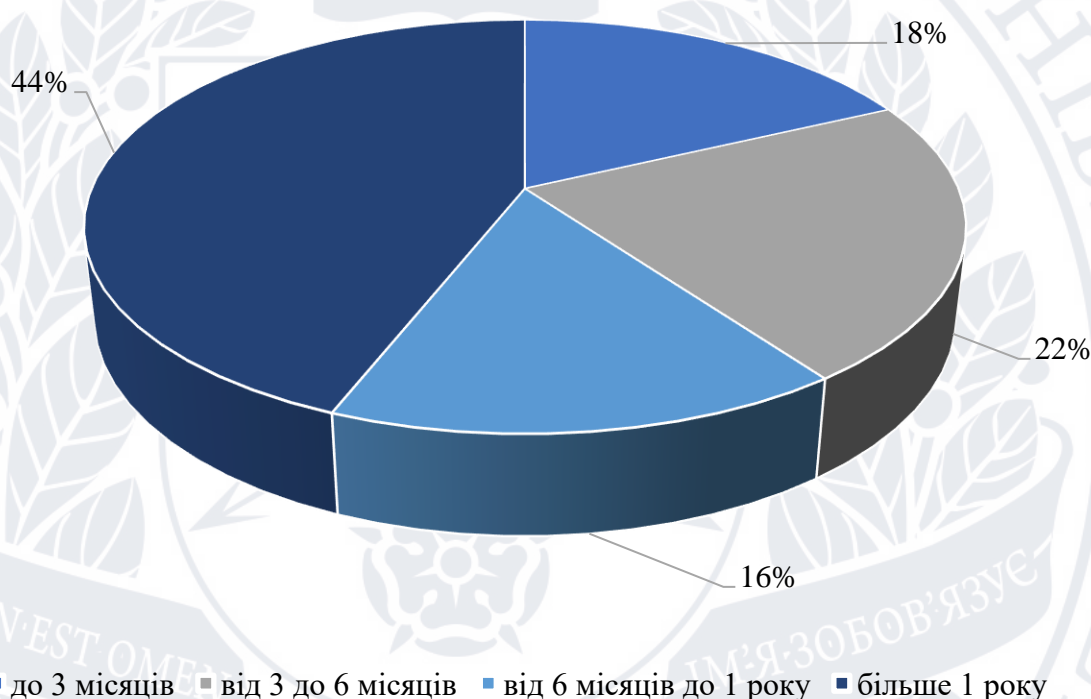


Рисунок 2.4 – Розподіл респондентів за відповіддю на питання «Протягом якого часу працівник працює в Корпорації?»

Величезну роль у процесі адаптації грає її термін, саме він може стати основою для подальшого ефективного співробітництва працівника, колективу та компанії (рис. 2.5).

За результатами дослідження 38% (з 25%, що проходять процес адаптації) вважають, що не готові до самостійної роботи, адаптацію необхідно продовжити, а в решти співробітників процес адаптації пройшов за різний період.

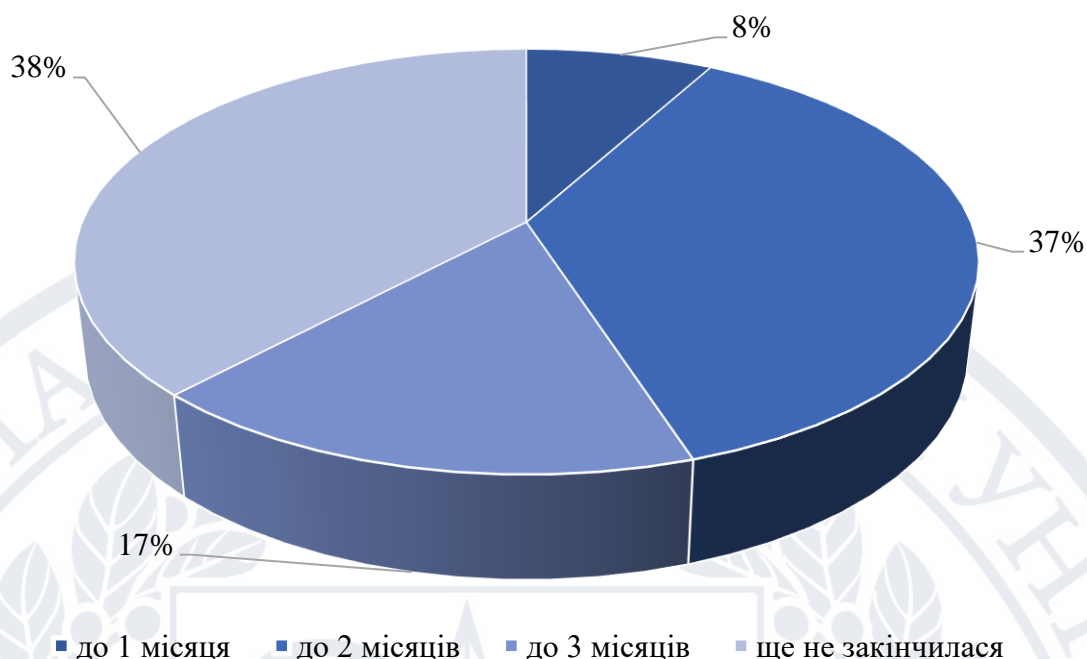


Рисунок 2.5 – Розподіл опитаних за відповіддю на питання «Як довго тривала Ваша адаптація до нового місця роботи?»

У ході опитування було досліджено, чи проводиться в Корпорації третій етап адаптації «ознайомчий» та чи були нові співробітники представлені колективу. За результатами опитування видно, що 94% опитаних співробітників були представлені колегам по роботі і лише 6% не були представлені.

На запитання «Чи призначено Вам наставника з числа працівників установи?» більшість респондентів відповіла, що ні (71%). Отже, можна дійти висновку, що в Корпорації при адаптації практично відсутня система наставництва.

Відповідно, в компанії використовують інші методи адаптації, менш результативні та ефективні, наприклад, ознайомлення з умовами праці при прийомі (100% опитаних були ознайомлені з умовами праці). За результатом опитування видно, що ознайомлення з умовами та режимом роботи в компанії проводиться належним чином.

Щоб зрозуміти необхідність розробки заходів у системі адаптації, слід вивчити потребу співробітників у допомозі колег (наставників) (рис. 2.6).

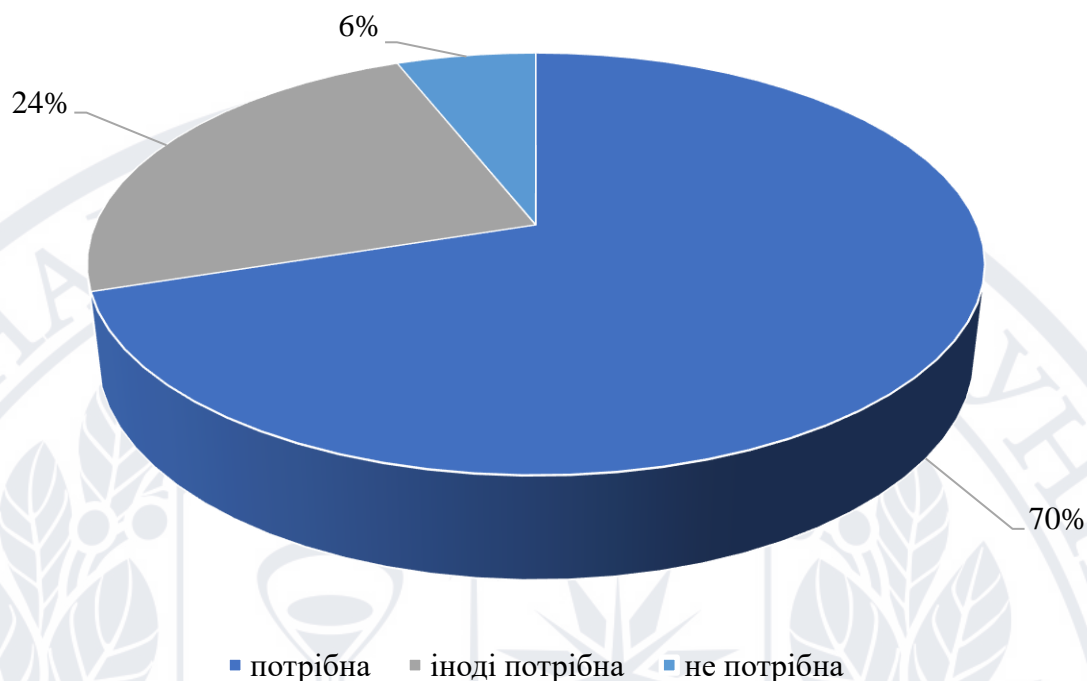


Рисунок 2.6 – Розподіл респондентів за відповіддю на питання «Необхідність допомоги колег»

На запитання щодо необхідності допомоги колег більшість опитаних (70%) відповіли, що допомога досвідчених працівників потрібна, іноді допомога потрібна 24% респондентів і лише 6% допомога не потрібна (рис. 2.7).

З рис. 2.7 видно, що 44% опитаних допомога у адаптації надається колегами, керівником – 32%, співробітниками департаменту управління персоналом та охорони праці – 24%. Виходячи з результату опитування, можна зробити висновок, що допомога в основному походить від колег по роботі.

Основною метою процедур з адаптації нових співробітників є повноцінне їхнє входження до колективу. Виявлення необхідності розробки заходів щодо адаптації нових співробітників простежується у відповідях більшості респондентів. Розглянемо відповіді респондентів на запитання «У який період Ви відчули, що увійшли до колективу?» (рис. 2.8) [23].



Рисунок 2.7 – Розподіл опитаних за відповіддю на питання «Хто надав Вам найбільш відчутну допомогу у процесі адаптації?»

Ще не відчули себе членами колективу 34%. Увійшли до колективу протягом місяця 21% опитаних, протягом 2 місяців – 32%, 3 місяців було достатньо 13% працівників. Відзначається недостатньо швидка адаптація нових працівників.

Експрес-адаптація у колективі – дієвий аспект роботи колективу. Перший місяць роботи, витрачений на адаптацію, вважається найбільш оптимальним. Працівник вже з другого місяця починає формувати професійні навички.

Процес адаптації – це значна робота колективу та нового співробітника та відсоток задоволеності займаним місцем у колективі, що говорить

про його ефективність та задовільний соціально-психологічний клімат в компанії.

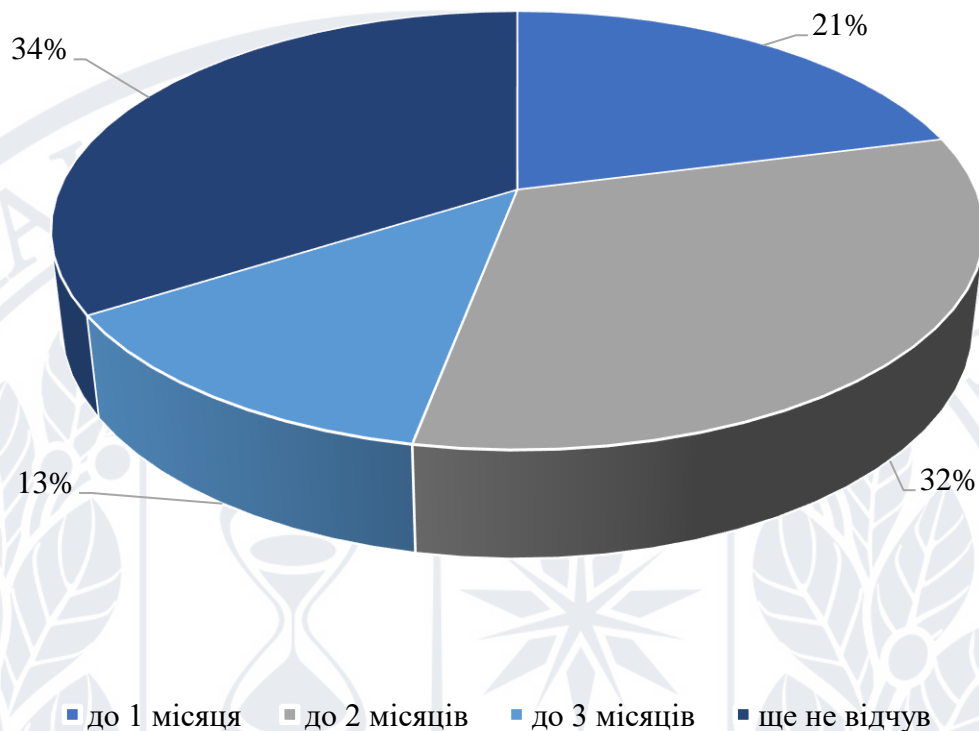


Рисунок 2.8 – Розподіл респондентів за відповіддю на питання «У який період Ви відчули, що увійшли до колективу?»

З результатів опитування видно, що 92% респондентів задоволені своїм місцем у колективі, і лише 8% респондентів не задоволені. Звідси можна дійти висновку, що в Корпорації присутній сприятливий клімат.

На рис. 2.9 зможемо наочно розглянути зацікавленість співробітників у професійному зростанні.

Більшість опитаних респондентів, 82%, - зацікавлені у подальшій роботі, 14% - не зацікавлені, і лише 4% - поки що не можуть відповісти. Це говорить як про задоволеність роботою в Корпорації, так і про бажання співробітників зростати професійно, продовжуючи працювати [14; 23].

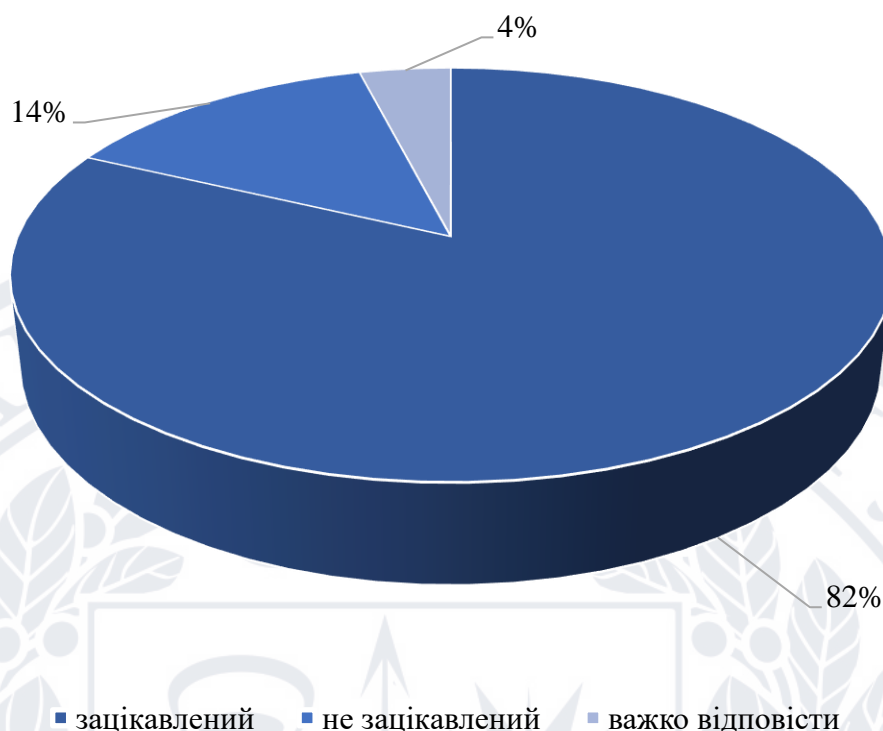


Рисунок 2.9 – Розподіл опитаних за відповіддю на питання «Інтерес до подальшого просування всередині Корпорації, професійного зростання?»

Для повноцінної картини задоволеності роботою в Корпорації «Артеріум» було поставлено рецензентам питання: «Якими факторами роботи в Корпорації Ви не задоволені?» (рис. 2.10).

Результати опитування показали, що нових працівників влаштовують фактори роботи, за винятком: допомога та підтримка керівника (42%); відносини з безпосереднім керівником (30%); відносини з колегами (22%); інформованість про справи колективу та Корпорації (20%).

У результаті анкетного опитування можна зробити висновок, що в Корпорації «Артеріум» система адаптації присутня, але її рівень необхідно підвищити. Основні вузькі місця системи адаптації: не покладено функції на конкретного працівника з адаптації; слабка система наставництва; процес адаптації нових співробітників в компанії дуже розтягнутий за часом; немає психологічної підтримки нових працівників у період адаптації. Позитивні моменти – набуття досвіду, професійний розвиток, можливості навчання.

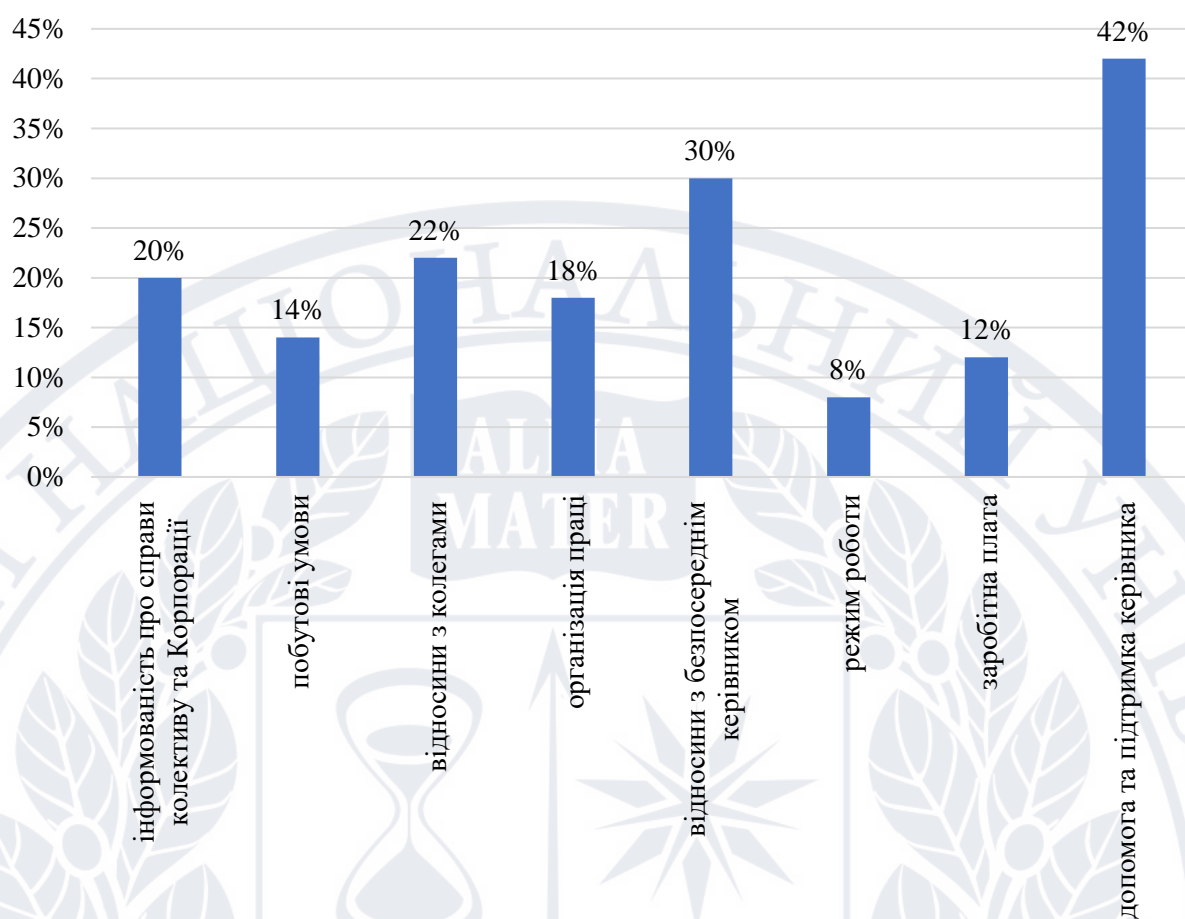


Рисунок 2.10 – Розподіл респондентів за відповіддю на питання «Якими факторами роботи в Корпорації Ви не задоволені?»

Отже, існує велика потреба у нововведеннях у цій галузі в Корпорації «Артеріум», перегляді інструментів адаптації та розробці більш ефективних методів адаптації нових співробітників без збільшення штату Корпорації.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАЙМУ ТА АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В КОРПОРАЦІЇ «АРТЕРІУМ»

3.1 Рекомендації щодо удосконалення системи найму персоналу з використанням технології оцінки талантів

Кожна компанія у процесі відбору намагається оцінити придатність кандидатів, які претендують на посаду. Перед компанією постає складне завдання визначити, за допомогою якого методу оцінити кандидата, щоб виявити відповідність вимогам до цієї посади. Резюме та співбесіди стає недостатньо для повноцінної оцінки. Компанії шукають нові інструменти виявлення здібностей кандидатів. Так, у 2016 р. портал HeadHunter запустив сервіс «Оцінка талантів». Суть даного проекту полягає в тому, щоб оцінити та виявити здібності та компетенції кандидата на будь-якому етапі відбору. Роботодавець за допомогою даної розробки може у найкоротші терміни підібрати відповідного кандидата з високим рівнем компетенцій та професіоналізму.

Пропонуємо розробити свою програму «Оцінки талантів» для Корпорації «Артеріум». Ця програма складається з 3 етапів:

1. Тестування з аналізу числових здібностей кандидата.
2. Тестування з аналізу вербальних здібностей.
3. Використання опитувальника виявлення універсальних компетенцій кандидата.

Тест аналізу числових здібностей кандидата допоможе оцінити здатність до аналізу числової інформації, виявити вміння вчитися та осмислювати нове. Дані, отримані під час проведення даного тесту, визначають рівень здатності кандидата розуміти та інтерпретувати цифрові дані, таблиці та графіки, а також проводити математичні розрахунки. Тест аналізу вербальних здібностей кандидата допоможе оцінити здатність до

логічного аналізу текстової інформації, виявити вміння вчитися та осмислювати нове. За підсумками проведеного тесту можна виявити рівень здатності до аналізу вербальної інформації, визначити, наскільки кандидат зможе розуміти та інтерпретувати письмові звіти та документи [38; 44; 55].

Опитувальник виявлення універсальних компетенцій допоможе виявити:

1. Схильності, риси характеру, установки претендента у зв'язку з робочими ситуаціями.
2. Як претендент схильний поводитися в природних робочих умовах.
3. Які ділові якості працюватимуть без зусиль претендента над собою, а для чого знадобляться відчутні вкладення.

Використання тестів та опитувальника «Оцінки талантів» допоможе Корпорації «Артеріум»:

- отримати очікуваний результат;
- знизити ризик найму невідповідного кандидата за допомогою оцінки потенціалу (здібності та компетенції);
- об'єктивно порівняти кандидатів між собою;
- пояснити вибір на користь того чи іншого кандидата, ґрунтуючись на об'єктивних показниках;
- розглянути більше кандидатів.

Наприклад, за даними компанії HeadHunter, застосування тестування у процесі підбору співробітників відділу бухгалтерського обліку та фінансової звітності показало різницю у точність роботи фахівців із низькими оцінками тестування – 48%, з високими – 73%, а рівень досягнення мети – відповідно 36% та 59%. За даними тестування, можна сказати, що співробітники з високою оцінкою точно і вчасно виконували свою роботу, тим самим майже вдвічі збільшили показник точності роботи, що виконується. Це говорить, перш за все, про те, що співробітники з високою оцінкою збільшують результативність свого відділу та компанії в цілому, зменшують витрати,

запобігання помилкам у діяльності відділу. Крім того, співробітники з високою оцінкою у 3,4 рази частіше завершували роботу вчасно. Співробітники з низькою оцінкою менше досягають поставлених цілей та завдань, результативність низька, тому ефективність роботи відділу знаходиться на низькому рівні. Після оцінки талантів співробітників показник досягнення поставлених цілей зріс, а це означає, що компанія набирає обертів надання послуг і стає більш конкурентоспроможною на ринку праці.

Для кожної оцінки кандидатів формується індивідуальний тест та опитувальник, щоб уникнути необ'єктивної оцінки кандидата. Складання та формування тестових завдань організує керівник департаменту управління персоналу та охорони праці, а також головний спеціаліст-експерт, що несе відповідальність за їх зміст [39; 46].

Тест вербальних здібностей розроблено з метою оцінки здатності до логічного аналізу текстової інформації. Завдання тесту представляють собою фрагмент тексту та твердження до нього, а кандидату потрібно оцінити правильність відповіді, виходячи з інформації, що міститься в наведеному фрагменті тексту. Твердження можна оцінити, як справжнє чи хибне, або інформації може виявитися недостатньо для оцінки. У цьому тесті пропонується пройти 10 завдань, час виконання – 5 хвилин.

Тест визначення числових здібностей призначений для оцінки здатності до аналізу числової інформації, поданої у вигляді таблиць, графіків і діаграм. Учасники можуть користуватися калькулятором, оскільки тест більшою мірою орієнтований на розуміння та оцінку статистичної інформації, ніж на обчислення. Час, що витрачається на виконання динамічного тесту числових здібностей – 15 хвилин на 10 тестових завдань. Час на відповіді на тестові завдання більше, ніж кількість самих завдань, це пояснюється тим, що завдання вимагають розрахунків. У тестах пропонується відповісти на 10 завдань, кожна правильна відповідь

оцінюється за п'ятибальною шкалою, отримані дані переводяться у відсоткове співвідношення.

На основі шкали оцінки вербальних і числових здібностей розроблено бажаний рівень оцінки здібностей, які повинен мати претендент на вакансію.

Розглянемо дану систему на прикладі HR-менеджера (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Матриця оцінки бажаного рівня вербальних та числових здібностей (на прикладі посади HR-менеджера)

Здібності	0-9 балів	10-19 балів	20-29 балів	30-39 балів	40-49 балів	50 балів
Аналіз числових здібностей				+		
Аналіз вербальних здібностей					+	

За даними табл. 3.1 можна сказати, що бажаний рівень вербальних здібностей повинен становити не менше 40 балів (80% відповідей по тесту повинні бути правильними), оскільки працівник повинен мати здатність до логічного аналізу текстової інформації.

Рівень розвитку числових здібностей бажаний у розмірі 30 балів, оскільки HR-менеджер не має прямого відношення до обчислювальних операцій діяльності відділу.

Опитувальник виявлення універсальних компетенцій складається з 21 питання із твердженнями «найменш точно характеризує вашу відповідь» і «найточніше характеризує вашу відповідь». Кандидат повинен відзначити галочкою, на якому рівні проявляється та чи інша компетенція, час проходження опитувальника від 5 хвилин до 10 хвилин. Також розроблено оціночний лист універсальних компетенцій.

З метою оцінки талантів HR-менеджера розроблено загальну модель компетенцій, наведену в таблиці 3.2.

Ця модель компетенцій розроблена загалом, для кожної посади (відділу) повинна бути розроблена і адаптована своя модель компетенцій, що буде використовуватися для розробки посадового регламенту.

Таблиця 3.2 – Узагальнена модель професійних компетенцій HR-менеджера

Група компетенцій	Компетенції
Загальні професійні компетенції	Володіння навичками документообігу та діловодства, якісного ведення та підготовки документів
Професійно-прикладні компетенції	Володіння інформаційно-комунікативними технологіями та джерелами
Професійно-управлінські компетенції	Володіння навичками етики ділового спілкування Орієнтація на досягнення результату Робота у колективі

Таким чином, на основі даних розроблено бажаний профіль компетенцій, якими повинен мати HR-менеджер. Результати представлені у таблиці 3.3. З даних таблиці видно, що бажаний профіль компетенцій HR-менеджера відрізняється від розробленої узагальненої моделі компетенцій.

Таким чином, на етапі відбору зможемо оцінити таланти кандидатів, які претендують на посади у департамент управління персоналу та охорони праці. Виявивши рівень прояву компетенції кандидата, зможемо оцінити, наскільки компетенції, що виявилися, відповідають профілю компетенцій до цієї посади.

Ефективне володіння веденням документообігу та діловодства допоможе знизити ризики помилок та недостовірності інформації, що надається, володіння навичками спілкування допоможуть встановити швидкий контакт з працівниками, а також усунути можливість конфліктної ситуації.

Оцінка талантів вплине і на найм кандидатів тим, що в Корпорації працюватимуть вже готові фахівці, з високою результативністю та ефективністю роботи, тим самим уникаючи помилок найму невідповідних

кандидатів або кандидатів, які не зможуть справлятися зі своїми посадовими обов'язками.

Таблиця 3.3 – Бажаний профіль компетенцій HR-менеджера

Компетенція	Шкала оцінки				
	1 Малоймовірно, як прояв сильної сторони	2 Менш імовірно, як прояв сильної сторони	3 Помірно ймовірно, як прояв сильної сторони	4 Цілком ймовірно, як прояв сильної сторони	5 Цілком ймовірно, як прояв сильної сторони
Навички володіння документообігу та діловодства, якісного ведення та підготовка документів					+
Володіння інформаційно-комунікативними технологіями та джерелами			+		
Володіння навичками етики ділового спілкування				+	
Орієнтація на досягнення результату					+
Робота у колективі				+	
Мотивація та розвиток підлеглих		+			

Після оцінки талантів процедура відбору та найму на вакантну посаду зміниться. Нова процедура відбору кандидатів представлена на рис. 3.1.

Отже, запропонована програма оцінки талантів допоможе виявити гідних кандидатів на вакантні посади, уникнути помилки найму

невідповідного кандидата. Оцінити, наскільки кандидат зможе справлятися з посадовими обов'язками, які схильності, риси характеру виявляться у процесі роботи. Виявити наскільки ефективно та результативно кандидат працюватиме на робочому місці, які ділові якості працюватимуть без зусиль претендента над собою, а для чого знадобляться відчутні вкладення [47; 52].

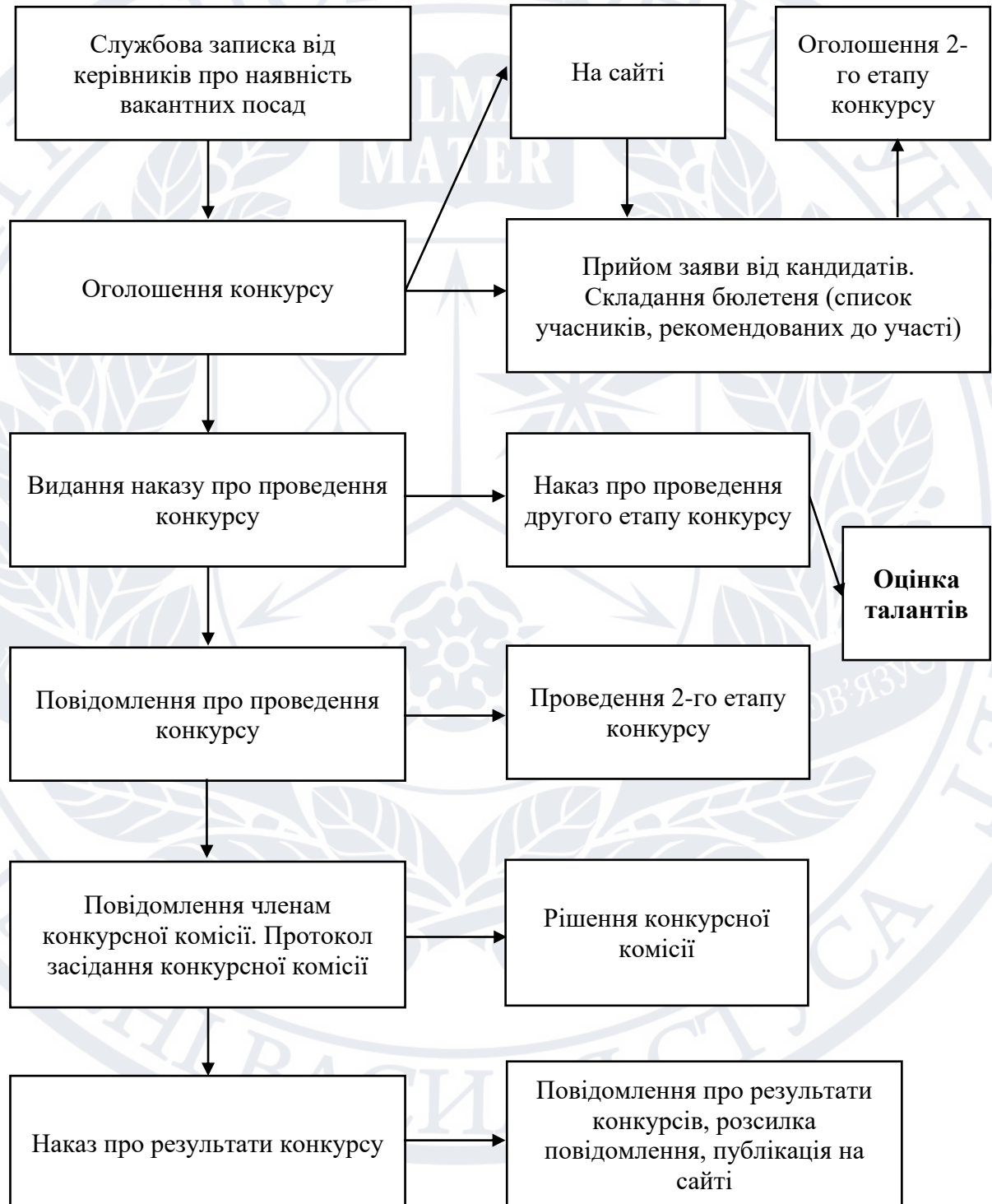


Рисунок 3.1 – Етапи відбору кандидатів на заміщення вакантних посад після впровадження технології оцінки талантів

Після впровадження оцінки талантів збільшиться точність роботи та надійність нових співробітників, що сприятиме високим показникам результативності та ефективності як департаменту, так і всієї Корпорації.

Оцінка талантів може усунути наявні проблеми в управлінні. Такі проблеми, як плинність кадрів, скорочення терміну закриття вакантної посади, уникнення помилок найму невідповідних кандидатів, збільшення джерел пошуку кандидатів, найм кандидатів, які відповідають універсальним компетенціям посади.

З вищесказаного можна дійти висновку, що запропоновані заходи щодо вдосконалення системи найму та відбору персоналу доцільні і принесуть позитивний економічний та соціальний ефект.

3.2 Пропозиції щодо підвищення рівня автоматизації процесу адаптації працівників в Корпорації «Артеріум»

У даний час одне з глобальних завдань HR-менеджера полягає в тому, щоб знайти співробітника з потрібними для компанії компетенціями і ціннісним кодом, що гармонійно інтегрується в корпоративний. Для вирішення цього завдання на допомогу приходять digital-технології – інструменти, завдяки яким сучасному бізнесу вдається не лише оптимізувати процеси, мінімізувати витрати тимчасових, фінансових, людських ресурсів, а й створити сприятливе середовище для адаптації новачків та кар'єрного розвитку персоналу [1]. В останні кілька років HR-сектор пройшов величезний шлях у галузі автоматизації, що серйозно полегшило завдання управління персоналом, прискорило процеси та збільшило продуктивність праці. На ринку виникла зростаюча потреба у платформах, що дозволяють підвищувати якість, продуктивність, компетенції та самовіддачу кожного окремого співробітника. Системи контролю над персоналом, оцінка роботи, розрахунок зарплат та бонусів, тести на кваліфікацію, співбесіда та найм

здійснюється за допомогою онлайн-сервісів, що допомагає підвищувати продуктивність співробітників та серйозно спрощує роботу в цілому [2; 34].

Одним із головних напрямків у роботі HR-служб компанії є адаптація персоналу. Важливо зробити так, щоб новачок освоївся якнайшвидше і став приносити потрібні для компанії результати. Сьогодні важливо, щоб цінні кадри та таланти залишалися у компанії, а привабливість роботодавця на ринку праці підвищувалася. Для цього багато компаній автоматизують у себе процеси підбору та адаптації персоналу.

Адаптація співробітників – важливий етап трансформації новачка у колективі – вона допомагає познайомитися з діяльністю компанії, знижує рівень стресу та дозволяє оперативно поринути у нові завдання. Цей процес є одним із ключових напрямків у роботі HR-департаменту. Як показує практика, без системного та автоматизованого підходу співробітники часто звільнятимуться, вигорятимуть чи працюватимуть неефективного.

Статистика каже, що саме у перші місяці роботи відбувається найбільше звільнень. Тому рішення знаходиться на поверхні – працювати на випередження, підвищувати залучення команди та не втрачати цінних співробітників під час їх адаптаційного періоду. Для цього необхідна система автоматизації адаптації та отримання регулярного зворотного зв'язку.

Найбільш популярними системами, які компанії використовують для автоматизації оцінки, адаптації, навчання та розвитку співробітників, є: власні розробки, 1C, Matrix, Workday, SAP, TMS, Looop, iSpring Learn, Agylia, WebTutor, Learn Amp та ETWeb.

У таблиці 3.4 наведено сучасні інструменти для проведення процесу адаптації, за допомогою яких можна полегшити рутинну працю менеджера з персоналу.

Таблиця 3.4 – Сучасні інструменти для проведення процесу адаптації працівників, що доцільно використовувати в Корпорації «Артеріум»

Інструменти	Опис
Месенджери	Існування величезної різноманітності месенджерів значно прискорює комунікацію. Широко використовуються такі програми як Skype, Whatsapp, Telegram. Завдяки цьому зв'язок між наставником та підопічним може підтримуватися в робочий та неробочий час і важливо, що це працює і на відстані. Тобто наставнику не потрібно нового співробітника прив'язувати до себе «хвостиком». Для вирішення якихось невеликих завдань та питань чудово працює ця сторона віддаленого наставництва
Боти	Програма, що дозволяє ефективно передавати інформацію про організацію, розпорядок дня, про корпоративну культуру та поточну інформацію
Гейміфікація	Ігри з дитинства допомагали швидше адаптуватися на новому місці та в новій компанії. Так і зараз ігрові процеси почали застосовувати в процесі адаптації та пов'язаних із нею заходах. Це сприяє кращому засвоєнню новим працівником правил поведінки, техніки безпеки, нормативних документів та будь-якої іншої потрібної інформації. Ігрове командне або, навпаки, змагальне завдання краще сприймається і захоплює колектив, ніж просте вивчення документів. Так само на ринку компанії це приносить бали до іміджу та залучення молодих спеціалістів
Програми для оцінки	HR-менеджери і наставники мають доступ у зручний час і в зручному режимі до оціночного листа. Оцінка новачка, зауваження, коментарі та подальші напрямки розвитку можуть бути заповнені за кілька хвилин кількома співробітниками одночасно і надіслані керівнику. Програма дає можливість індивідуально визначати критерії оцінок, шкали та значення кожної якості у професійному портреті нового співробітника
Планування кар'єри та навчання	Програмні продукти дозволяють проектувати шлях розвитку кар'єри, навчання. Більшості співробітників зручніше вчитися віддалено, у власному темпі з мобільних пристроїв або комп'ютерів
Онлайн-спільноти	Основа – неформальне спілкування, вирішення термінових питань, оперативне отримання інформації
Електронні документи	Зазвичай адаптаційні заходи передбачають заповнення великої кількості документів з метою тривалого зберігання. Сучасні технології та програми дозволяють оформляти, заповнювати та зберігати документи в електронному вигляді у хмарному сховищі компанії. Так з'являється можливість доступу до них з будь-якої точки світу та у будь-який потрібний момент

Адаптація нових співробітників за допомогою digital-технологій є автоматизацією поетапного процесу введення співробітника на нову посаду з можливістю контролювати та аналізувати успішність проходження адаптаційного періоду [37; 48].

Сьогодні на ринку IT-продуктів для автоматизації HR-процесів можна вибрати готову систему або замовити розробку нової. Приклад етапів розробки системи адаптації персоналу представлено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Розробка системи адаптації та проходження випробувального терміну [4]

План та послідовність кроків	Формат результату
1	2
Розробка бізнес-процесу адаптації персоналу та проходження випробувального терміну	Документована блок-схема бізнес-процесу (кроки / контрольні точки / відповідальні / взаємодія учасників) в інфографіці з описом
Розробка та впровадження процесу підготовки виходу нового співробітника	Інструкція з підготовки виходу нового співробітника / чек-лист
Оформлення трудових відносин, ведення кадрової документації щодо прийому та випробувального терміну співробітників	Інструкція з ведення кадрової документації / шаблони документів зі зразками заповнення / чек-лист
Розробка процедури, постановки завдань, моніторингу та контролю проходження випробувального терміну	Шаблон та інструкція з розробки та постановки завдань на випробувальний термін/процесу моніторингу та контролю успішності проходження випробувального терміну. Рекомендації щодо оформлення кадрової документації нового співробітника
Розробка Welcome-пакета та процесу навчання та перевірки знань нових співробітників	Документування та систематизація інформації для навчання та перевірки знань нових співробітників / інструкція з організації адаптації / чек-лист
Навчання учасників процесу адаптації нових працівників (працівників компанії) практичному застосуванню процесу	Проведення навчання працівників компанії використанню інструкцій та інструментів адаптації та контролю проходження випробувального терміну нового співробітника
Розробка алгоритму завершення адаптації та випробувального терміну	Інструкція з підбиття підсумків випробувального терміну / документування процесів завершення випробувального терміну

Продовження табл. 3.5

1	2
Презентація системи, розміщення в інформаційних системах компанії з налаштуваннями доступу	Система адаптації та проходження випробувального терміну персоналу повністю документована (блок-схема + опис + інструкції + чек-листи), готова до використання

У процесі адаптації персоналу зазвичай автоматизуються такі задачі:

- інформування співробітника про особливості роботи в компанії;
- навчання продуктам, технологіям та процедурам;
- знайомство з колегами та керівниками;
- постановка цілей на період випробувального терміну;
- забезпечення взаємодії співробітника з наставником;
- проведення тестів та опитувань за результатами навчання;
- контроль адаптаційних заходів, термінів їх проведення та отримання зворотного зв'язку.

У кожній компанії, залежно від пріоритетів, утворюється індивідуальний набір завдань та власний підхід до адаптації. Отже, індивідуально налаштовуватимуться і процеси автоматизації.

За допомогою автоматизованої системи управління талантами (TMS – Talent Management System) можна вирішувати найпоширеніші завдання процесу адаптації персоналу (табл. 3.6).

При використанні комплексної програми адаптації персоналу в системі TMS налаштовується наступна автоматизована процедура:

- при появі нового співробітника за описаними в системі правилами для нього вибирається комплексна програма адаптації (таких програм може бути безліч для різних позицій та підрозділів);
- система визначає наставника або куратора програми адаптації (наприклад, безпосереднього керівника чи наставника за позицією, закріпленою за підрозділом);

Таблиця 3.6 – Можливості розв’язання задач адаптації персоналу у системі TMS

№ з/п	Задача	Рішення
1	2	3
1	Інформування	<p>1. Створення на HR-порталі TMS-системи розділу, присвяченого адаптації. Цей розділ може містити загальні для всіх нових співробітників документи, а також підрозділи зі специфічними матеріалами для певних підрозділів та посад.</p> <p>2. Формування автоматизованої розсилки, що надсилає повідомлення новому співробітнику з посиланням на адаптаційний розділ portalу. Налаштування в TMS-системі ланцюжка повідомлень з посиланням на різні документи.</p> <p>3. Налаштування нагадування керівнику (про дату виходу на роботу нового співробітника, необхідність провести зустріч зі співробітником, призначити наставника, поставити цілі).</p> <p>4. Налаштування таких функцій у TMS, як:</p> <ul style="list-style-type: none"> - візуалізація організаційної структури, - можливість віртуального знайомства зі своєю командою (колеги, підлеглі – для керівника), - можливість роботи з корпоративною електронною бібліотекою (в ідеалі з автоматичним підбором рекомендованої літератури за посадою).
2	Збір даних (заповнення форм)	Налаштування можливості заповнення необхідних форм в електронному вигляді для різних департаментів: HR, IT, юристи.
3	Навчання	<p>1. Автоматичне призначення набору електронних навчальних курсів новому співробітнику (можливість гнучкого налаштування правил автоматичного призначення: однакові курси всім співробітникам; курси за посадою, за підрозділом, за довільними атрибутами співробітника (за грейдом або рівнем посади).</p> <p>2. Автоматичне формування групи учасників вебінару чи очного тренінгу.</p> <p>3. Контроль знань. TMS-система налаштовується таким чином, щоб тестування було призначено співробітнику автоматично через N днів після успішного вивчення</p>

1	2	3
		<p>адаптаційних курсів або через якийсь час після початку роботи в компанії.</p> <p>4. Постановка цілей. Система визначає перелік співробітників, яким необхідно поставити цілі, призначити керівника, що їх оцінює, і відстежити дату оцінки (завершення випробувального терміну тощо).</p> <p>5. Комплексний план. У TMS-системі описується структурована, модульна програма адаптації, що складається з різних компонентів: курсів, електронних книг, завдань, очних тренінгів, опитувань, оціночних форм. Програма визначає послідовність, терміни та відповідальних.</p>

— система формує план адаптації, перераховуючи відносні терміни, зазначені в модульній програмі, в абсолютні терміни, що відповідають періоду випробувального терміну;

— система автоматично розсилає нагадування співробітнику, його керівнику та наставнику, призначає курси та тести, формує форми оцінки тощо;

— користувачі системи працюють із планом адаптації на порталі, а HR-служба контролює та аналізує дані щодо процесу [6; 29; 47].

За допомогою інструментів WebTutor можна автоматизувати такі процеси адаптації персоналу, як:

надсилання вітального повідомлення новому співробітнику;

повідомлення керівників про нових співробітників (з рекомендаціями);

контроль ознайомлення (через модуль «Управління знаннями» або через статистику перегляду сторінок книги, слайдів курсу);

управління списками рекомендованої літератури;

інформування співробітника про різні процеси, правила та моменти, що стосуються навчання;

знайомство співробітника з колегами та можливостями кар'єрного зростання;

перевірка знань у період адаптації;

постановка цілей на період адаптації та контроль їх виконання;

повідомлення нових співробітників про можливості та процедури навчального порталу;

автоматичне призначення курсів, тестів, подання заявок за планом діяльності (адаптації) та запис на заходи щодо типової посади [7; 20].

Ще одним інструментом автоматизації HR-процесів є роботи. Чат-боти вміють спілкуватися зі співробітниками та взаємодіяти з програмами для управління персоналом. Вони допомагають новачкам із документами, робочими інструкціями та процедурами. Часто компанії «зашивають» у бот розташування робочих місць: так нові працівники знайомляться з колективом.

За допомогою боту можна проводити автоматизовані опитування співробітників, отримуючи результати відразу в оцифрованому вигляді, тим самим економлячи тимчасові витрати на збір та ручну обробку результатів у HR-фахівців. Завдяки цьому керівництво отримує оперативний зворотний зв'язок від працівників та у разі виникнення проблем вирішує їх до того, як працівник збереться написати заяву про звільнення. Нерідко чат-боти використовуються компаніями для спрощення документообігу: співробітники можуть запросити необхідні форми заяв у два кліки без участі HR-фахівців [2; 36].

Корисних функцій HR-бота для співробітників при адаптації персоналу дуже багато, але можна виділити деякі найпопулярніші:

- навчання нових співробітників посадовим інструкціям;
- база контактів співробітників компанії за ієрархією;
- інформація про компанію, її історію та місію;
- неформальні правила поведінки в колективі та офісі;

- інформаційні розсилки для співробітників;
- центр підтримки персоналу, який допомагає співробітникам отримати доступ до потрібної інформації та відповіді на популярні питання (адресна книга, карта офісної території тощо);
- проведення тестів та опитувань за результатами навчання;
- аналітика по кожному діалогу та кандидату в панелі управління;
- збирання інформації для оптимізації процесів та підвищення продуктивності (можливість для керівників використовувати задані працівниками питання для виявлення проблем).

Переваги HR-бота для адаптації персоналу:

адаптивний віджет на корпоративному порталі або в соціальній мережі (чат-бот може працювати на наступних платформах: корпоративний веб-сайт, корпоративний інтранет, Telegram, Viber, Facebook messenger тощо);

можливість швидко розгорнути та інтегрувати чат-бот в HR-процеси компанії [8].

Основними бар'єрами та проблемами при впровадженні автоматизації будь-якого із запропонованих блоків є:

- відсутність бюджету;
- незнання та неінформованість про наявність на ринку необхідної системи автоматизації;
- рішення власника/керівника не автоматизувати той чи інший блок;
- наявність тривалого та складного процесу узгодження з керівництвом.

Отже, правильно організований процес адаптації співробітників дозволяє підвищити відсоток закриття вакансій та знизити плинність кадрів у компанії. Завдяки автоматизації HR-сфери служба з персоналу вибудовує ефективну взаємодію зі співробітниками, налагоджує з ними зворотний зв'язок та контролює внутрішні процеси, використовуючи функціонал автоматизованих систем.

За допомогою переходу на автоматизовані системи HR-команди переводять увагу з адміністративної роботи на підвищення продуктивності та пошук нових ідей.



ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній (магістерській) роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано напрями удосконалення системи найму та адаптації працівників в компанії. Результати дослідження дали змогу зробити висновки теоретичного та науково-практичного характеру, а саме:

1. Уточнено сутність та складові елементи системи найму та адаптації працівників. Зроблено висновок, що найм персоналу – багатогранне поняття, яке містить у собі складні процеси та процедури, ретельне виконання яких сприяє успішному функціонуванню всієї компанії. Необхідно розглядати та оцінювати сам процес найму не як окремої ланки, що включає лише прийом та оформлення на роботу. Під час аналізу необхідно розглядати всі процедури, починаючи з пошуку персоналу. При виборі тієї чи іншої форми найму персоналу необхідно враховувати специфіку діяльності компанії, організаційну культуру, економічну ситуацію компанії, її імідж і зовнішні чинники, як стан ринку праці, рівень безробіття у регіоні, демографічні чинники тощо. Процес адаптації є ключовою складовою системи управління персоналом. Адаптаційний процес спрямований на пристосування нового співробітника до корпоративної культури компанії, до розпорядку, очікувань та вимог, а також до власного робочого місця. Адаптація має основну мету – скорочення тимчасових та фінансових витрат. Керівникам слід відповідально поставитися до адаптації нового співробітника, оскільки від цього залежить продуктивність та ефективність праці. У процесі адаптації компанія стикається з певними проблемами, які необхідно усувати, оскільки це може призвести до поганих наслідків.

2. Виокремлено особливості формування системи найму та адаптації працівників як напряму підвищення конкурентоспроможності компанії. Досліджено типову модель здійснення найму та взаємопов'язаних з ним процедур в компанії. Встановлено основні етапи процесу найму та адаптації персоналу для компанії. Доведено, що правильно організована, системна

адаптація дозволяє новому співробітнику швидко та з мінімальними витратами увійти на посаду, досягти при цьому необхідного рівня продуктивності у мінімальні терміни, роблячи у своїй мінімум помилок, і тим самим зводячи до мінімуму витрати компанії на персонал.

3. Визначено технології та методи найму та адаптації працівників в компанії. Наголошено на тому, що найм персоналу є невід’ємною частиною будь-якої компанії, оскільки саме персонал – її основа, що визначає імідж компанії, є запорукою її розвитку та ефективної діяльності. У ході дослідження були виділені найбільш популярні технології його проведення. Кваліфікований найм персоналу повинен базуватися саме на специфіці компанії, тому не буває поганих чи хороших методів, існують лише підходящі чи не підходящі, ефективність яких необхідно підвищувати, щоб покращити роботу всієї компанії. При цьому ефективність кожної з технологій найму персоналу можна оцінити лише по відношенню до певної компанії та галузі. Зроблено висновок, що в даний час існує велика кількість сучасних технологій і методів адаптації людських ресурсів, які активно використовуються в зарубіжних компаніях і заслуговують на пильну увагу з боку керівників і HR-менеджерів сучасних компаній.

4. Проаналізовано основні показники діяльності Корпорації «Артеріум». Корпорація «Артеріум» – українська фармацевтична компанія, створена у 2005 році, що упродовж 17 років займається оптовою реалізацією продукції ТМ «Артеріум», основними виробниками якої є заводи «Київмедпрепарат» (Київ) та «Галичфарм» (Львів). Медичний портфель Корпорації «Артеріум» - це 164 оригінальних і генеричних лікарських засоби. Продукція бренду широко представлена в усіх регіонах України, експортується у 10 країн світу. Сума чистого прибутку компанії є додатною (123981 тис. грн. у 2020 році), що може вказувати на продуману бізнес-модель. Рентабельність активів у 2020 р. перевищувала інфляцію, що свідчить про реальне зростання вартості наявних у компанії активів. Показник валової рентабельності демонструє додатне значення у 2020 р. Це

вказує на необхідність подальшого пошуку можливостей для збільшення обсягу продажів товарів та послуг для максимізації кінцевого фінансового результату.

5. Досліджено особливості кадрової політики Корпорації. Кадрова політика Корпорації «Артеріум» регламентується в межах чинного законодавства та нормативних актів України. Призначення сучасної кадрової політики – своєчасно формулювати цілі відповідно до стратегії розвитку Корпорації, порушувати проблеми і ставити завдання, знаходити способи досягнення цілей. Облікова кількість штатних працівників станом на 31.12.2021 р. складає 337 осіб, середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу – 316 осіб, середня чисельність позаштатних працівників та сумісників – 33 особи. Частка жінок на керівних посадах – 61%, із середньооблікової кількості штатних працівників, кількість жінок – 180 осіб. Компанія надає гідні умови праці та соціального захисту, а саме: стабільну заробітну плату, гнучку систему преміювання, медичне страхування, оплачувані відпустки згідно чинного законодавства.

6. Проведено аналіз системи найму та адаптації працівників в Корпорації «Артеріум». У результаті анкетного опитування можна зробити висновок, що в Корпорації «Артеріум» система адаптації присутня, але її рівень необхідно підвищити. Основні вузькі місця системи адаптації: не покладено функції на конкретного працівника з адаптації; слабка система наставництва; процес адаптації нових співробітників в компанії дуже розтягнутий за часом; немає психологічної підтримки нових працівників у період адаптації. Позитивні моменти – набуття досвіду, професійний розвиток, можливості навчання. Отже, існує велика потреба у нововведеннях у цій галузі в Корпорації «Артеріум», перегляді інструментів адаптації та розробці більш ефективних методів адаптації нових співробітників без збільшення штату Корпорації.

7. Обґрунтовано рекомендації щодо удосконалення системи найму персоналу з використанням технології оцінки талантів. запропонована

програма оцінки талантів допоможе виявити гідних кандидатів на вакантні посади, уникнути помилки найму невідповідного кандидата. Оцінити, наскільки кандидат зможе справлятися з посадовими обов'язками, які схильності, риси характеру виявляться у процесі роботи. Виявити наскільки ефективно та результативно кандидат працюватиме на робочому місці, які ділові якості працюватимуть без зусиль претендента над собою, а для чого знадобляться відчутні вкладення. Після впровадження оцінки талантів збільшиться точність роботи та надійність нових співробітників, що сприятиме високим показникам результативності та ефективності як департаменту, так і всієї Корпорації.

8. Сформовано пропозиції щодо підвищення рівня автоматизації процесу адаптації працівників в Корпорації «Артеріум». Наведено сучасні інструменти для проведення процесу адаптації, за допомогою яких можна полегшити рутинну працю менеджера з персоналу. Доведено, що за допомогою автоматизованої системи управління талантами (TMS – Talent Management System) можна вирішувати найпоширеніші завдання процесу адаптації персоналу. Отже, правильно організований процес адаптації співробітників дозволяє підвищити відсоток закриття вакансій та знизити плінність кадрів у компанії. Завдяки автоматизації HR-сфери служба з персоналу вибудовує ефективну взаємодію зі співробітниками, налагоджує з ними зворотний зв'язок та контролює внутрішні процеси, використовуючи функціонал автоматизованих систем.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Бабенко А. Г., Устіна Ю. В. Організація процесу підбору та адаптації персоналу. *Молодий вчений*. 2017. № 11. С. 1096-1099.
2. Баденіна О. О. Значення процесу адаптації для ефективного управління персоналом. *Управління розвитком*. 2014. № 8. С. 34-35.
3. Бившева Л. О., Кондратенко О. О. Особливості найму та підбору персоналу в сучасних організаціях *Научный вестник Донбасской государственной машиностроительной академии*. 2015. № 3. С. 266-272.
4. Бикова А. Л., Паранько Д. Д. Складові ефективної адаптації персоналу. *Молодий вчений*. 2016. № 12.1. С. 640-646.
5. Бикова А. Л., Полтавець А. О. Управління підбором і наймом персоналу на прикладі Товариства з обмеженою відповідальністю «М'ясна фабрика «Фаворит плюс». *Молодий вчений*. 2017. № 11. С. 1100-1103.
6. Василичев Д. В., Мирошніченко В. А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2014. Вип. 3-4. С. 44-50.
7. Волкова Н. В., Дроздик А. В. Чинники ефективної адаптації персоналу підприємств будівельної галузі. *ScienceRise*. 2015. № 11(1). С. 15-20.
8. Гарват О. А., Голянтус І. О. Основні проблеми та напрями адаптації персоналу підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2016. Вип. 17(1). С. 104-107.
9. Гетьман О. О., Петренчук Н. В. Організаційні механізми підбору, найму та адаптації персоналу. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2014. Т. 19, Вип. 2(5). С. 30-34.
10. Гетьман О. О., Шаляпіна А. С. Застосування сучасних персонально-технологій підбору і найму персоналу на вітчизняних підприємствах. *Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка*. 2017. Вип. 794. С. 23-32.

11. Гришняєва О. В., Тимошпольська І. Е. Особливості порушень адаптації до роботи молодшого медичного персоналу в період проведення антитерористичної операції. *Чоловіче здоров'я, гендерна та психосоматична медицина*. 2016. № 2. С. 21-25.

12. Долгополова И. В. Компетентностная модель наставника как условие эффективного управления адаптацией персонала. *Економічний часопис-XXI*. 2014. № 7-8(1). С. 88-91.

13. Домусчі В. О., Славенко Є. А., Бузунар А. В. Особливості рекрутингу й адаптації персоналу в сучасних умовах розвитку організації. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 268-276.

14. Звітність Корпорації «Артеріум». URL: <https://www.arterium.ua/financial-reports>.

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

16. Інформація про Корпорацію «Артеріум». URL: <https://vkursi.pro/card/korporatsiia-arterium-33406813>.

17. Історія Корпорації «Артеріум». URL: <https://thepharma.media/uk/companies/farmkompanii/arterium>.

18. Калюжна Є. М., Цибульська Д. К. Особливості використання біхевіорального підходу в адаптації персоналу до організаційних змін. *Проблеми сучасної психології*. 2016. № 1. С. 43-48.

19. Каут О. В. Удосконалення системи набору, добору та адаптації персоналу на промисловому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_3_17.

20. Колеснікова В. В. Удосконалення системи управління процесом адаптації персоналу шляхом застосування інноваційних підходів. *Теорія та практика державного управління*. 2018. Вип. 1. С. 168-175.

21. Конотопцева Ю. В. Адаптація персоналу державної служби. *Демократичне врядування*. 2014. Вип. 14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2014_14_25.
22. Корпорація «Артеріум»: бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз за 2020 р. URL: https://zvitnist.com/33406813_KORPORACYA_ARTERIUM.
23. Корпорація «Артеріум». Офіційний сайт. URL: <https://www.arterium.ua/>.
24. Корпорація «Артеріум»: інформація на Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/33406813>.
25. Корпорація «Артеріум»: інформація на Youcontrol. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/33406813/.
26. Котляревська К. Ю. Економіко-математична модель впливу процесу наймання персоналу на діяльність підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 6. С. 458-461.
27. Котляревська К. Ю. Типологія трудової дискримінації в процесі найму персоналу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 6. С. 166-170.
28. Котляревська К. Ю. Удосконалення організаційно-економічного механізму наймання персоналу підприємства в контексті соціальної відповідальності. *Чернігівський науковий часопис. Серія 1: Економіка і управління*. 2016. Вип. 1. С. 26-32.
29. Криворучко Г. В., Аванесова Н. Е., Гетьман О. О., Ткачук Д. В. Теоретико-практичні рекомендації: найм та управління персоналом підприємства. *Науковий вісник будівництва*. 2021. Т. 106, № 4. С. 208-213.
30. Куделя В. І., Гриценко Н. В. Управління адаптацією персоналу сучасного підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31 (70), № 4(1). С. 128-131.
31. Лобза А. В., Бикова А. Л. Підходи до створення ефективної системи адаптації персоналу на сучасному вітчизняному підприємстві. *Вісник Академії митної служби України. Серія: Економіка*. 2015. № 2. С. 93–103.

32. Лобза А. В., Бикова А. Л., Рябуха Т. В. Розробка програми адаптації для персоналу. *Молодий вчений*. 2021. № 1(2). С. 174-178.

33. Лобза А. В., Бикова А. Л., Семенова Л. Ю. Підходи до створення ефективної системи найму персоналу на сучасному вітчизняному підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2016. Вип. 1(1). С. 245-252.

34. Лобза А. В., Козир В. В. Розробка програми адаптації персоналу на підприємстві як необхідна умова утримання конкурентоздатного персоналу. *Молодий вчений*. 2018. № 12(1). С. 287-291.

35. Лобза А. В., Комарова С. К. Організація процесу найму персоналу на сучасному українському підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 11. С. 144-149.

36. Лобза А. В., Юрченко К. А. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективної системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Молодий вчений*. 2015. № 11(2). С. 74-80.

37. Максимюк Г. М. Адаптація персоналу: аналіз поглядів вітчизняних та закордонних науковців. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2016. Вип. 20(1). С. 122-125.

38. Маценко Ю. О. Сутність системи адаптації персоналу в сучасних умовах. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2020. Вип. 32-33. С. 236-240.

39. Мирошніченко Ю. В., Лобенко А. В. Адаптація персоналу: досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 1(2). С. 27-33.

40. Назарова Г. В., Котляревська К. Ю. Порівняльний аналіз політики наймання персоналу: найкращі світові та українські практики. *Бізнес Інформ*. 2015. № 10. С. 56-60.

41. Нестерцова Л. В. Вплив корпоративної культури на адаптацію персоналу. *Управління розвитком*. 2014. № 15. С. 126-128.

42. Олійник Н. Ю. Фактори формування політики управління адаптацією персоналу. *Вісник Кам'янець-Подільського національного*

університету імені Івана Огієнка. *Економічні науки*. 2019. Вип. 14. С. 351-358.

43. Олійник Н. Ю. Цільова спрямованість адаптації персоналу організації. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2018. Вип. 13. С. 305-312.

44. Подольська О. В., Оберемок В. В. Процес адаптації персоналу на підприємстві. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 200. С. 283-290.

45. Процак К. В., Романів Л. В. Психологічні аспекти адаптації персоналу організації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2016. № 847. С. 238-243.

46. Соломка Т. М. Адаптація як базова детермінанта особистісного самоконструювання персоналу організацій. *Психологічний часопис*. 2018. № 5. С. 172-195.

47. Сухорукова Т. Г., Назаренко И. Л. Совершенствование системы найма персонала на предприятиях железнодорожного транспорта. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 51. С. 55-61.

48. Тарасова К. И. Влияние электронного рекрутинга на процесс найма персонала. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 1. С. 157-160.

49. Федорова А. С., Бокій В. І. Сучасні проблеми у процесі відбору та найму персоналу в організації. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2014. № 1. С. 187-193.

50. Чернявская И. А. Методики для изучения содержания и факторов профессиональной адаптации персонала в транснациональных корпорациях. *Актуальні проблеми психології*. 2015. Т. 1, Вип. 43. С. 69-74.

51. Чигринець О. А. Адаптація як інструмент підвищення стресостійкості персоналу. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2018. Т. 24, № 4. С. 65-72.

52. Чорнобиль О. В. Адаптація персоналу як напрям діяльності систем навчання та розвитку вітчизняних підприємств. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 1. С. 196-202.

53. Чорнобиль О. В. Адаптація персоналу як напрямок діяльності корпоративних університетів вітчизняних підприємств. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 42. С. 52–60.

54. Allen L., Zaccone J. Successful Onboarding of New Graduate Nurses in Ambulatory Oncology. *Oncology Nursing Forum*. 2018, Том 45, Вип. 2. С. 289.

55. Bargmann C. Onboarding - Integrating new Employees. *GIO-Gruppe-Interaktion-Organisation-Zeitschrift Fuer Angewandte Organisationspsychologie*. 2018. Том 49, Вип. 2. С. 187-188.

56. Kavaliauskiene Z., Lengveniene N. Staff Adaptation and Socialization: Case of Statutory Organization. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2016, Том 38, Вип. 2. С. 136-144.

57. Pratiwi P.Yu., Ferdiana R., Hartanto R. An Analysis of the New Employee Onboarding Process in Startup. *Proceeding of 2018 The 10th International Conference on Information Technology and Electrical Engineering (ICITEE)*. Kuta, Indonesia, JUL 24-26, 2018. С. 603-608.