

ШВЕЦЬ АНАСТАСІЯ ВІКТОРІВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, д.е.н., професор
_____ Ольга ДОРОНІНА
«_____» _____ 2021 р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РЕКРУТИНГУ ТА АДАПТАЦІЇ
ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Спеціальність 051 Економіка
ОП «Управління персоналом та економіка праці»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Середа Г.В., доцент кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, к.е.н., доцент

(підпис)

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

АНОТАЦІЯ

Швець А.В. Удосконалення процесу рекрутингу та адаптації персоналу організації. Спеціальність 051 Економіка. Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2022.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі досліджено теоретико-методологічні основи дослідження процесів рекрутингу та адаптації персоналу в сучасній компанії. Проаналізовано та визначено результативність наявної системи рекрутингу персоналу в компанії. Оцінено ставлення персоналу до процесу соціальної та виробничої адаптації на робочому місці та рівень її ефективності. Запропоновано механізм удосконалення системи підбору та адаптації персоналу компанії.

Ключові слова: рекрутинг, професійна адаптація, життєвий цикл підбору персоналу, воронка підбору персоналу, ефективність.

72 с., 7 табл., 13 рис., 60 джерел.

Schvec A. V. Improvement the processes of recruiting and adaptation of staff in organization. Specialty 051 Economics. Educational program "Personnel Management and Labor Economics". Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2022.

In the qualification (master's) thesis, the theoretical and methodological foundations of the research of recruitment processes and adaptation of personnel in a modern company were investigated. The effectiveness of the existing personnel recruiting system in the company was analyzed and determined. The attitude of the staff to the process of social and industrial adaptation at the workplace and the level of its effectiveness were evaluated. A mechanism for improving the company's personnel selection and adaptation system is proposed.

Key words: recruiting, professional adaptation, recruitment life cycle, recruitment funnel, efficiency.

72 pp., 7 tables, 13 figures, 60 sources.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ РЕКРУТИНГУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Зміст категорії рекрутинг та його основні структурні елементи	7
1.2 Сутність категорії адаптація персоналу та особливості її реалізації.....	16
1.3 Сучасні глобальні та національні чинники впливу на систему рекрутингу та адаптації персоналу.....	25
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ РЕКРУТИНГУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «МП ПАРТС»	30
2.1 Оцінка основних характеристик компанії та кількісно-якісного складу персоналу.....	30
2.2 Аналіз ефективності системи рекрутингу персоналу в компанії.....	36
2.3 Дослідження системи адаптації персоналу в компанії та оцінка її ефективності.....	43
РОЗДІЛ 3 ЗАХОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РЕКРУТИНГУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «МП ПАРТС»	53
3.1 Напрями удосконалення системи рекрутингу персоналу компанії.....	53
3.2 Підходи до формування сучасної системи професійної та соціально-психологічної адаптації персоналу	60
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасному бізнес середовищі саме людина її знання вміння, навички та компетенції виступають рушійною силою, яка дозволяє досягти значних конкурентних переваг компанії. Тому, більшість компаній активно вкладають кошти у розвиток нових методів рекрутингу та адаптації персоналу, які б створили можливість знайти, ідентифікувати та утримати найкращих кандидатів на ринку, а також створити умови для ефективного використання їх потенціалу. Особливо це питання стає актуальним для малих та середніх підприємств, які не можуть вільно конкурувати на ринку з крупними корпораціями, що дають більші матеріальні та нематеріальні винагороди для працівників.

Питання пошуку механізмів та інструментів оптимізації політики підбору та адаптації персоналу компаній є популярним не лише серед практиків, які бажають вирішити свої внутрішні проблеми, а й теоретиків дослідників здатних поглянути на внутрішню корпоративні стратегії людського розвитку з наукової точки зору. Серед них найбільш популярними є роботи таких вітчизняних та закордонних науковців, як: М. Армстронг (M.Armstrong), Н. Валкер (H.Valker), О. Дороніна, Д. Калдвел (D. Caldwell), Г. Назарова, С. Петерс (S. Peters), Г. Середа, Л.Стаут (L.Staut), Б.Трейсі (B. Treisy), С. Цимбалюк та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою магістерської роботи виступає дослідження процесу рекрутингу та адаптації персоналу компанії та пошук шляхів до його удосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розкрити зміст та основні структурні елементи поняття рекрутинг;
- дослідити сутність поняття адаптації персоналу її види та інструменти реалізації;
- визначити сучасні глобальні та національні чинники впливу на систему рекрутингу та адаптації персоналу;

дослідити основні соціально-економічні характеристики діяльності компанії;

оцінити ефективність наявної системи рекрутингу персоналу в компанії;

визначити задоволеність персоналу та керівництва наявною системою адаптації персоналу компанії;

розробити напрями удосконалення системи рекрутингу персоналу компанії;

запропонувати підходи до оптимізації процесу адаптації персоналу в компанії.

Об'єктом дослідження виступає система управління персоналом ТОВ «МП ПАРТС».

Предмет дослідження – система рекрутингу та адаптації персоналу ТОВ «МП ПАРТС».

В роботі використані наступні **методи дослідження**:

аксіоматичний – при дослідженні життєвого циклу рекрутингу персоналу та його впливу на ефективізацію процесу підбору персоналу; узагальнення – при формуванні теоретико-методологічної бази дослідження ключових понять рекрутингу та адаптації персоналу; індукції – при формуванні основних пропозицій, щодо удосконалення системи рекрутингу персоналу компанії; аналізу та синтезу – при визначенні ключових проблем та прогалин у системі рекрутингу та адаптації персоналу компанії, а також формуванні основних світових та національних тенденцій розвитку сфери рекрутингу; соціологічного дослідження – при дослідженні рівня розвитку адаптації на підприємстві та оцінки задоволеності персоналу цим процесом; формалізації та синтезу при розробці напрямів удосконалення системи адаптації персоналу досліджуваної компанії; економічного аналізу – при реалізації аналізу ключових метрик рекрутингу персоналу в компанії.

Інформаційна база магістерської роботи представлена: тезами, статтями та монографіями українських та закордонних вчених в сфері управління персоналом, матеріалів та досліджень практиків-управлінців,

матеріалами дисертаційних досліджень, а також внутрішньою інформацією компанії щодо основних показників соціально-економічної діяльності та наявної системи управління персоналом.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці комплексу заходів щодо удосконалення системи рекрутингу персоналу в компанії та розробці рекомендацій щодо оптимізації програм соціально-психологічної, професійної та організаційної адаптації персоналу.

Апробація результатів дослідження. Одержані результати дослідження та рекомендації щодо удосконалення систем рекрутингу персоналу та адаптації були впроваджені на підприємстві ТОВ «МП ПАРТС», що підтверджено довідкою про впровадження в практику результатів магістерського дослідження № 1 від 01.12.2022 р.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 60 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 72 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ РЕКРУТИНГУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Зміст категорії рекрутинг та його основні структурні елементи

В сучасному світі основним ресурсом ефективного розвитку будь-якого бізнесу виступає людина, її знання, вміння та креативні здібності. Найкращий спосіб мати успішний бізнес – знайти та утримати талановитих співробітників. Однак враховуючи тенденції сьогодення важко знайти кваліфікованих працівників і важко їх утримувати надовго, тому значної актуальності набуває питання необхідності пошуку дієвих інструментів залучення, підбору та адаптації персоналу, які б могли створити умови для пошуку та закріплення найбільш продуктивної та конкурентоспроможної робочої сили в компанії.

Найм та пошук відповідного працівника завжди був важким завданням для будь-якої організації, незалежно від розміру, річного обороту, кількості працюючих тощо. Втрата працівника та спроба замінити його дуже часто може бути важким та дороговартісним завданням, тому мати відмінну та досвідчену команду рекрутингу є життєво необхідною для будь-якої організації. Декілька організацій передають свої потреби в підборі персоналу через відсутність належних управлінських навичок, тоді як деякі покладаються на сучасні інструменти підбору персоналу для просування своїх стратегій розвитку.

Рекрутинг - це процес активного пошуку, знаходження та найму кандидатів на певну роботу чи посаду в організації. Визначення найму включає весь процес найму, від початку до інтеграції окремого працівника в компанію. Іншими словами, це процес залучення, відбору, перевірки, оцінки, співбесіди, найму та залучення потенційних кандидатів, які відповідають потребам організації. Чудова команда рекрутингу може створити великий резерв талановитих людей, а також відображає професіоналізм компанії [56].

В практиці менеджменту виокремлюється п'ять основних типів найму, що мають свої специфічні позитивні та негативні риси, які можна використовувати в різних умовах реалізації процесу підбору персоналу.

1. Внутрішній підбір персоналу - це метод, який використовують рекрутери для внутрішнього набору талантів, тобто в рамках однієї організації, але з різних відділів [20]. Це дозволяє членам команди заповнити прогалини в навичках і мотивує їх, створюючи можливості кар'єрного зростання. Даний метод скорочує витрати на найм нової людини ззовні, оскільки економить час і гроші. Головною перевагою внутрішнього підбору кадрів у компанії є зменшення плинності кадрів. Використовуючи такий підхід, можна дешевше та швидше знайти потенційного кандидата на вакантну посаду. Рекрутерам не потрібно знову проходити тестування та перевірку наявних співробітників.

2. Зовнішній підбір персоналу - це відбір і найм потенційних кандидатів і утримання наявної кваліфікованої та компетентної робочої сили з числа кандидатів зовнішнього ринку праці (кандидати за межами компанії) [14]. Зовнішній підбір реалізуються за рахунок специфічної управлінської функції в компанії, яка включає вивчення зовнішнього середовища ринку праці, створення систем брендингу роботодавця та зростання конкурентоспроможності робочих місць, пошуку методів відбору та найму найкращих кандидатів для відкритих вакансій, розміщення найманих працівників у потрібному проекті відповідно до їх навичок. Плюсом цього методу є можливість залучення нових сил, ідей в компанію, пошук більш конкурентоспроможної робочої сили, можливість реалізації масового підбору персоналу, тощо. Мінусом, є поширення ризиків помилки відбору, як в професійній так і соціальній сфері, зростання строків адаптації та фінансових витрат на цей процес, збільшення витрат на процес рекрутингу, тощо.

3. Утриманий рекрутинг – це один із способів, яким користуються компанії, коли їм не вдається знайти ідеального підходу до організації рекрутингу. В цьому випадку компанії винаймають фірму, яка виконує для них

функцію рекрутингу персоналу за окрему фінансову оплату. Ці фірми (кадрові агенції) несуть відповідальність за якість підбору, його строки та відповідність підбраного кандидата вимогам замовника. Такий метод є якісним, але високовартісним, його ефективно використовувати або за умови, якщо компанія не хоче утримувати в штаті окрему одиницю рекрутера, або не потребує постійного найму працівників, або якщо необхідно знайти унікального кандидата з пошуком якого не може впоратись штатний рекрутер компанії.

4. Рекрутинг кампусу. Один з сучасних методів, який є найбільш поширеним для найму молодшої робочої сили. Цей підхід використовується рекрутерами у двох варіантах, перший, коли компанія потребує набору персоналу на позиції, які не вимагають високого рівня досвіду, але при цьому, які володіють певним необхідним рівнем кваліфікації. Другий, коли компанія шукає працівників унікальних професій, яких немає на ринку праці, але при цьому є спеціалізовані навчальні заклади які готують фахівців цього спрямування. Рекрутинг в університетському містечку – це, як правило, розширений процес, який включає цільові відвідування кампусу, дії перед працевлаштуванням шляхом університетського стажування, оцінки, співбесіди та інтернату [51]. Іноді, деякі компанії інвестують в специфічні навчальні програми та приймають участь в розробці програм підготовки для максимального наближення підготовлених кадрів вимогам компанії. Мета рекрутингу в кампусі – отримати доступ до величезної кількості випускників, які шукають роботу. Це допомагає компаніям задовольняти постійно зростаючий попит на таланти, наймаючи кандидатів з різних університетів.

5. Рекрутинг на основі утримання персоналу. Через високий рівень фінансових, управлінських та часових витрат, в деяких випадках доцільним є збереження персоналу, його утримання в компанії, на етапі виявлення ним бажання звільнена [45]. В цьому випадку менеджери з персоналу використовують специфічний вид рекрутингу, як рекрутинг утримання. Найчастіше цей метод використовується для унікальних цінних працівників,

ключових співробітників, а також працівників, які мають дефіцитні професії. Особливістю цього методу та відмінністю його від інших є специфічність методів внутрішнього впливу на працюючий персонал за допомогою, мотиваційних програм, змін в характері та формах діяльності, фінансового стимулювання, розширення функцій. Найчастіше рекрутинг утримання має індивідуальні інструменти впливу на кожного працівника, в залежності від поточної ситуації в компанії та мотиваційної складової.

В практиці менеджменту для побудови процесу рекрутингу часто використовується механізм життєвого циклу найму, який дозволяє збільшити його ефективність при зменшенні соціальні та економічні витрат на процес підбору персоналу. Отже, під життєвим циклом найму розуміється - наскрізний процес менеджменту персоналу, який охоплює усі процеси рекрутингу починаючи від моменту прийняття рішення щодо необхідності пошуку персоналу, закінчуючи процесом адаптації нового працівника на робочому місці [49]. Циклічний характер цього механізму дозволяє систематизувати процес найму та налаштовувати його на мінімізацію помилок та оптимізацію пошуку найкращих кандидатів.

Використання життєвого циклу найму є корисним не залежно від типу, характеру зайнятості, сфери діяльності та професійної приналежності кандидатів, його ключовими характеристиками виступає ефективність та універсальність побудованої системи. Графічна інтерпретація система життєвого циклу найму персоналу наведена на рисунку 1.1.

В практиці менеджменту персоналу існує дуже велика кількість підходів до поділу життєвого циклу на етапи функціонування (більш дрібніші або більш угрупованні), але усі вони мають однаковий початок та кінець, що визначається етапом прийняття рішення щодо необхідності пошуку персоналу в компанію та завершується адаптацією [8, 35, 56]. Окрім того за етапами, які реалізуються в середині циклу, дуже часто є велика кількість ідентичностей. На рисунку 1.1 запропонований розширений життєвий цикл найму, який складається з 10 ключових етапів.



Рисунок 1.1 – Життєвий цикл найму персоналу компанії

Джерело: побудовано автором на основі [8, 56, 35]

Етап аналізу ринку та оцінки потреб компанії є найважливішим стартовим етапом процесу підбору персоналу, який включає в себе отримання максимуму від клієнта, менеджером з найму, щоб повністю зрозуміти очікування та потреби, пов'язані з посадою. На цьому етапі менеджер повинен переконатись, що потреби в наборі персоналу визначені вчасно та точно з досконалістю. Важливо правильно виконати цю частину процесу найму, оскільки це вплине на решту елементів циклу підбору персоналу та його ефективність. Переконатись, щодо критеріїв типу кандидату, здійснити попередній аналіз внутрішнього та зовнішнього ринку праці, для розуміння характеру та поширеності вакансії, оцінити можливі внутрішні резерви утримання. Перед початком процесу найму на цьому етапі важливо переконатись та визначити усі факти, пріоритети, навички, довгострокові та короткострокові плани найму тощо.

Другий етап життєвого циклу – на цьому етапі передбачається встановлення поточних та перспективних планових потреб в персоналі. Дуже часто цей етап зливають з попереднім, визначаючи при аналізі часові та якісні характеристики рамок найму персоналу.

Третій етап передбачає підготовку ідеального опису роботи кандидата. В цьому випадку створюється (за відсутності) посадова інструкція яка чітко визначає вимоги організації та є важливою частиною кожного процесу найму. Це допомагає кандидатам краще зрозуміти посадову роль і дозволяє їм оцінити, чи підходять вони для цієї посади чи ні. Посадова інструкція має бути максимально конкретною. Ідеальний опис посади включає назву посади, представлення компанії, огляд роботи з необхідними деталями, обов'язками, повсякденними завданнями, очікуваними навичками, відповідним діапазоном заробітної плати, бажаними місцями, перевагами, які надає компанія, і додатковими перевагами [10].

Четвертий етап життєвого циклу – рекламування посади шляхом розміщення інформації про неї на ресурсах основних джерел пошуку роботи. Цей та наступний крок є вирішальним, коли починається процес просування та рекламування вакансії чи оголошення про роботу. Якщо процес пошуку талантів виявляється успішним, рекрутер зможе якнайшвидше підібрати потрібного кандидата на вакантну посаду. Цей крок визначає тип таланту, який надходить в компанію, а також допомагає визначити, якого типу таланту рекрутер шукає для своєї організації.

Наступний п'ятий етап є тісно пов'язаний з попереднім та передбачає організацію безпосереднього рекрутингу талантів в компанію. Кандидатів на вакансії можна шукати з внутрішнього або зовнішнього джерела. Пошук талантів є однією з найважливіших частин процесу підбору персоналу. Це допомагає генерувати рефералів як всередині, так і зовні в соціальних мережах і на дошках вакансій. Якщо в компанії використовуються внутрішні джерела найму, це мотивує поточних співробітників бути більш продуктивними та максимізує задоволення від роботи. Найм через внутрішні джерела зменшує витрати та зусилля. Серед форм внутрішніх джерел пошуку можна визначити: переведення - прийом на роботу співробітників у своїй організації, перевивши їх з одного відділу в інший, якщо вони більше підходять для іншої посади; підвищення по службі - підвищення співробітника

з високою продуктивністю, щоб він обійняв керівну посаду в організації; пониження в посаді - залежно від продуктивності та попиту на робочу силу, співробітники іноді можуть бути переміщені на нижчу посаду; рекомендації на роботу - співробітники компанії можуть створювати ажіотаж у своїх облікових записах у соціальних мережах, щоб генерувати рекомендації на роботу на вакансію; співробітники, що вийшли на пенсію - іноді, якщо є термінова потреба або надзвичайна ситуація, працівника, який вийшов на пенсію, можна покликати заповнити вакансію на короткий період, поки хтось інший не зможе замінити його; попередні кандидати – кандидати, які подали заявку раніше, але не потрапили на конкурс, можуть бути вигідними на поточну посаду, при цьому менеджер витрачає менше часу та ресурсів на пошук.

Рекрутинг із зовнішнього джерела передбачає набагато ширший вибір із великої кількості кандидатів. При цьому, якщо використовується цей тип, ефективним є використання наступних джерел для пошуку талантів: реклама - цифрова чи друкована, допомагає створити сильну ідентичність бренду та залучити ефективну робочу силу; портали вакансій - зі збільшенням використання Інтернету ефективним стало розміщення вакансії на порталах вакансій, де ті, хто шукає роботу та кращі можливості, надають чудовий спосіб підключитися до галузевих талантів; сайт компанії щодо кар'єри - сторінка кар'єри на веб-сайті компанії може допомогти тим, хто зацікавлений у певній організації та хоче подати заявку на вакантні посади; соціальна мережа - сьогодні є найкращим місцем для пошуку потенційних працівників [58]. Це чудовий спосіб знайти таланти в галузі, а також залучити шукачів роботи, які шукають можливості розвитку; ярмарки вакансій - пропонують доступ до великої кількості талантів і допомагають підвищити пізнаваність бренду та розбудувати ідентичність бренду заощаджуючи кошти, час і зусилля; працевлаштування в університетському містечку передбачає залучення молодих студентів, які мають більший творчий потенціал, відкриті до нового та готові до навчання та удосконалення; державна служба зайнятості

населення та її онлайн портал – використання цього джерела направлено на спрощення пошуку кандидатів за рахунок їх високого рівня концентрації на одному місці, крім того використання цього джерела дозволяє скоротити витрати часу на попередній огляд та підбір кандидатів.

Шостий етап передбачає відбір та формування короткого списку кандидатів на посаду, є одним з найбільш працездатних етапів, адже включає в себе відбір кандидатів, що входять в пул претендентів, які відповідають бажаним і необхідним специфікаціям і з якими бачиться можливість продовжити наступний крок у процесі найму, який зазвичай включає певний тип співбесіди. Існує широке коло методів створення такого пулу серед яких поширеними є: відсів резюме за допомогою відповідності мінімальним освітніх вимог, сортування резюме за відповідністю кваліфікації, навичок, досвіду, знань, формування списку кандидатів на основі поточного досвіду. Під час формування короткого списку, доцільним є створення попереднього списку уточнюючих питань, які доцільно поставити претенденту на майбутній співбесіді. Такий підхід скорочує витрати часу на роботу з резюме при підготовці рекрутера до інтерв'ю [51].

Сьомий етап є однією з критичних точок життєвого циклу найму працівника. Ефективні співбесіди виявляють слабкі місця, позначають потенційні ризики, а також забезпечують відповідність очікувань винагороди, зарплати та особистості кандидата. Цей етап також використовується для перевірки кваліфікації, здібностей і можливостей. На цьому етапі завданням рекрутера є підготовка сценарію проведення інтерв'ю, що зокрема включає підготовку запитання, які надають детальну інформацію про кваліфікацію та професійний досвід кожного кандидата, щоб визначити, чи підходять вони для посади, яка пропонується. В цьому процесі важливо уникати нерелевантних запитань, щоб оцінити відповідь кандидата. Питання повинні мати специфіку направлену на безпосередню посаду та процес роботи. В залежності від розміру компанії, особливостей галузі, а також характерів посад, може використовуватися різні підходи до формату проведення співбесіди та

кількості співбесід до моменту пропонування офферу. Наприклад, в деяких випадках первинна співбесіда може проводитись за допомогою телефоної розмови або віртуальної бесіди, а в деяких випадках співбесіда проводиться безпосередньо одразу з рекрутером або навіть керівником, використовуються й групові співбесіди для певних посад, тощо.

Восьмий етап є необов'язковим, але в більшості великих компаній достатньо поширеним. Він передбачає проведення фінального скринінгу кандидатів перед надання офферу. В управлінські практики, цей скринінг здійснюється службою безпеки компанії або залученими зовнішніми джерелами, з метою визначення чесності та законності кандидата у соціальному та професійному житті. При масовому наборі персоналу або у не великих компаніях цей процес може бути вилученим з життєвого циклу. В інших випадках, на цьому етапі доцільно провести перевірку наданих рекомендацій кандидата, а також загальної інформації наведеної у резюме.

Дев'ятий етап передбачає процес надання відповіді (офферу), кандидату, щодо відповідності компанії та запрошення і укладання контракту та обговорення робочих нюансів. Більшість сучасних рекрутерів використовують платформи електронної реєстрації, щоб допомогти кандидатам отримати найкращий досвід без клопоту фізичного візиту в офіс. За допомогою електронної платформи рекрутери можуть створити контрольний список документів, які повинен подати кандидат. Коли кандидати завантажують свої документи та надають свої цифрові підписи та підтвердження, вони успішно зареєструють кандидата як співробітника. Проте поширеною залишається й практика фізичного контакту при оформленні на робоче місце.

Десятий етап — передбачає реалізацію процедури адаптації співробітника на робочому місці. Згідно з дослідженням, досвід адаптації безпосередньо впливає на взаємодію кандидата з членами команди, продуктивність і тривалість його роботи в компанії. Інтеграція з компанією має бути плавною та безперебійною, щоб її було легко адаптувати для новачків

[14]. Деякі з кроків процесу адаптації включають встановлення очікувань, меж, цілей і термінів, зміцнення довіри та впевненості всередині команди, а також налагодження стосунків за межами проекту та всередині компанії.

Повний життєвий цикл найму дає змогу компаніям і кадровим агентствам створювати позитивні враження від кандидатів, покращувати залучення та підвищувати рівень конверсії. Однак повний цикл може застосовуватися не для всіх організацій, а деякі організації можуть використовувати лише певні етапи вичерпного списку, описаного вище.

1.2 Сутність категорії адаптація персоналу та особливості її реалізації

Професійна адаптація - це процес пристосування новоприйнятого працівника до нових умов його трудового середовища. Це наслідок етапу залучення до роботи нових людей, які успішно пройшли процедури відбору.

Основна мета процесу адаптації полягає в тому, щоб познайомити працівника з організацією якомога швидше та якомога ефективніше, головним чином шляхом інформування про моделі поведінки, які вимагаються від працівника в майбутньому [49]. Щоб досягти цього ефекту, правильно реалізований процес адаптації повинен дозволити працівникові пізнати організацію в її різних аспектах - її цілі, структуру, правила, процедури, переважаючі звички, принципи системи мотивації. Він також повинен окреслити коло завдань і очікувань, пов'язаних з роботою на даній посаді, познайомити інших співробітників, з якими новоприйнята особа буде співпрацювати в майбутньому, і ознайомити працівника з методами роботи, які використовуються в організації для виконання завдань [58]. Професійна адаптація використовується як синонім із поняттям «пристосування до роботи», яке розуміється як подібність або узгодженість між характеристиками працівників та організацією, яка працює на основі правил і принципів для досягнення конкретної мети. Його можна розглядати у двох суттєвих і взаємодоповнюючих вимірах [48]: комплементарний – який є

сумісністю між можливостями працівника та вимогами, встановленими організацією, а також між потребами працівника та ресурсами організації; додатковий - який є подібністю цінностей, цілей і рис, які цінує працівник і які представляє організація. Інтеграцію обох способів інтерпретації адаптації працівника до робочого місця запропонував А.Л. Крістоф. На думку автора, як працівник, так і організація мають певні ресурси та можуть їх запропонувати, а також очікування, яких вони вимагають. Ресурси та очікування є результатом діяльності, характерної для даної організації, і характеристик особи, яка складається із встановлених цінностей і норм поведінки [48]. Окремі типи адаптації неможливо розпізнати окремо. Зазвичай цитоване визначення А.Л. Крістофа вказує на те, що вони взаємопов'язані, пристосування до організації полягає у відповідності «між людьми та організацією, яка виникає, коли принаймні одна зі сторін забезпечує те, що потребує інша, якщо вони поділяють однакові основні характеристики, або обидва" [50].

Задоволення потреб працівника і відповідність прийнятих ним цінностей цінностям, прийнятим організацією, призводить до їх ідентифікації з організацією. Високий ступінь ідентифікації працівника з організацією вважається третім показником адаптації і зазвичай розуміється як зв'язок, побудований на основі переконань і емоцій, які працівники відчують до своїх організації, або як процес, у якому цілі працівників і організації інтегруються одна з одною [46].

Адаптація - це процес, який характеризується складністю і багатовимірністю, успіх якого визначається двома сторонами, як працівником, так і організацією. На практиці існує кілька підходів до адаптаційної діяльності з боку організації. Організації, які залишають новоприйнятого працівника без підтримки, припускаючи, що він самостійно пристосовуватиметься до висунутих до нього вимог, використовують такий тип процедури, який називається спонтанною адаптацією. Вони покладають на працівника обов'язок самостійно здобувати знання про хід роботи в організації, звичаї та поведінку, які до неї застосовуються. Організації, які

свідомо керують процесом адаптації, здійснюють діяльність, засновану на реалізації цільової (організованої) програми адаптації. Такий підхід до процесу адаптації має багато переваг: менший ризик виходу працівника з організації, більше відчуття безпеки, що призводить до посилення зв'язків з компанією та відданості роботі, швидше впровадження працівника в нову професійну роль і менша тривалість процесу адаптації [55].

Підготовка нового працівника до виконання покладених на нього обов'язків може здійснюватися з використанням інших методів і форм підходу до процесу професійної адаптації на робочому місці. Такий підхід може мати інституційний характер або бути індивідуальним. Використовуючи інституційний підхід, процес реалізації здійснюється зверху вниз на основі відомих схем і правил. У разі індивідуального підходу процес впровадження характеризується більш вільними правилами та планом навчання.

Згідно з цією точкою зору, виникає необхідність у гнучкому підході до нового працівника з урахуванням його індивідуальних особливостей, до яких адаптується стратегія його реалізації. Варто підкреслити, що в обох підходах процес впровадження має підтримуватися інформацією про правила, процедури та стандарти, доступною для новоприйнятого працівника [47].

У нинішньому конкурентному світі організації, орієнтовані на успіх, повинні бути орієнтовані на використання методів та інструментів, які дозволяють швидко та вміло використовувати інформацію, корисну для відкриття нового кар'єрного шляху (Caldwell and Peters, 2018). Прагнучи досягти цієї мети, організації використовують інноваційний підхід до проектів, пов'язаних з адаптацією до роботи. Інновації в адаптації зводяться до знайомства новоспеченого з організацією таким чином, щоб пропонувати нестандартні рішення, які дозволяють йому ознайомитися з необхідними порадами для роботи, з культурою організації, діючими правилами і процедурами. Прийняття нових обов'язків у дружній атмосфері сприяє мотивації до роботи у нового співробітника, побудові міцних стосунків на основі лояльності до компанії [59].

Інноваційним підходом під час впровадження співробітника в організацію є використання елементів гейміфікації. У перші дні роботи новоспечений співробітник дізнається багато інформації про діяльність компанії і потрапляє в складну ситуацію головного героя. Співробітник використовує зібрану інформацію для знайомства з оточенням, збирає бали та підвищує рівень. Завдяки цьому методу новачок швидко отримує навички, необхідні для виконання повсякденних обов'язків, вирішує завдання, пов'язані з цільовою роботою, вчиться приймати рішення і використовувати набуті знання. Цей елемент викликає зростаючий інтерес і схвалення керівництва сучасних організацій [46]. У процесі адаптації важливо отримати зворотний зв'язок для нового співробітника. Він дозволяє закріпити позитивну поведінку та вказує сфери для вдосконалення, вказуючи шляхи реалізації конкретних завдань і способи їх контролю [57]. У даному випадку це бесіда, спрямована на отримання інформації про спосіб виконання працівником обов'язків і функцій та взаємні очікування на лінії роботодавець-працівник. Результатом такої розмови може бути вироблення домовленостей у довгостроковій перспективі. Для організації бесіда під час адаптації є одним із засобів підвищення ефективності [53]. Для працівника це можливість отримати уявлення про власне функціонування та може застосовуватися для обговорення: справ, які викликають у працівника найбільші труднощі; аналізу та оцінки ефективності роботи; способів поведінки; спеціальних сфер інтересів у діяльності організації; знань окремих елементів організації та правил функціонування; оцінки процесу адаптації співробітників – його сильні та слабкі сторони; попередньої оцінки можливостей розвитку співробітників; ступеню інтеграції з командою персоналу, як виглядає потік інформації між ними; подальших професійних та освітніх планів працівника.

В результаті правильно проведеного процесу адаптації працівник може повністю адаптуватися до нових умов праці. Це означає, що він досяг повної ефективності у виконанні зрозумілих для нього завдань, які відповідають його компетенціям, більшої залученості до виконання покладених обов'язків,

притягуючи сенс задоволення та професійної придатності від своєї роботи. Відсутність адаптації призводить до негативних наслідків у вигляді відсутності як задоволеності роботою, так і корисності в організації [44]. Поширення інструментів соціальної та професійної адаптації на робочому місці дозволяє вирішити ціле коло факторів та питань взаємодії в компанії. Зокрема:

1. Підвищення лояльності співробітників – відданий співробітник – це співробітник, який ідентифікований всередині організації, він хоче залишитися там і готовий наполегливо працювати в інтересах організації. Перший крок для досягнення цього - представити організацію як організацію, заради якої варто працювати, і продовжувати зміцнювати це перше враження протягом перших кількох тижнів.

2. Дотримання психологічного контракту – створює неявні, неписані переконання та припущення, пов'язані з поведінкою, яка очікується від працівників, і, навпаки, чого працівники можуть очікувати від своїх роботодавців. Це стосується стандартів, цінностей і установок. Психологічний контракт формує основу трудових відносин. Система введення нових співробітників в організацію може показати, чого очікує організація, коли мова заходить про стандарти поведінки та цінності, які працівник повинен розділяти. Впровадження, орієнтація та адаптація працівника в організації створює можливість інформувати людей про правила і стандарти всередині компанії, щоб зменшити можливість непорозумінь, хоча їх не можна повністю виключити.

3. Прискорення прогресу в навчанні – новим співробітникам потрібно вчитися. Щоб досягти бажаного рівня їх продуктивності, необхідно приділяти певний час їх вихованню. Очевидно, що тривалість та інтенсивність навчання різна, але важливо забезпечити планове та систематичне навчання з самого першого дня, щоб максимізувати внесок нового працівника в досягнення цілей організації.

4. Адаптація до соціального середовища – нові співробітники швидше адаптуються і знаходять своє правильне ставлення до роботи, якщо процес їх соціалізації проходить швидко, тобто адаптації до нового соціального середовища. Соціальні аспекти роботи, такі як стосунки з колегами, дуже важливі для людей.

Як зазначалось вище, адаптація нових співробітників зосереджена на двох основних напрямках. Перший – це трудова адаптація, зміст якої залежить від конкретних умов роботи, на яку приймається працівник, і від його готовності працювати. Трудова адаптація зосереджується на початковому навчанні нових працівників, яке формує робочі навички працівника відповідно до розробленого опису та специфікації посади. Другий – соціальна адаптація або адаптація, яка веде до інтеграції працівника в колектив, формує соціальний статус і встановлює хороші міжособистісні стосунки. Результати багатьох досліджень показують, що проблема соціальної адаптації зазвичай складніша, ніж трудова адаптація.

Процес адаптації не є простим, а складається з кількох фаз. *Перша фаза* – це попередня соціалізація та прийняття рішення про роботу. Шукачі роботи вперше стикаються з організацією в процесі набору та відбору працівників. З точки зору шукача роботи, цей етап залежить від його попереднього досвіду, який відображає їхні цінності та ставлення (наприклад, значення освіти для посади, важливість професії в житті людини («Я працюю, щоб жити» або «Я живу, щоб працювати»)) та очікування з точки зору робочих завдань і поведінки, які вимагає організація. З іншого боку, на цьому етапі передбачається прийняти рішення про прийняття на роботу. У процесі прийняття рішення пошукач роботи повинен покладатися на інформацію про потенційну робочу посаду, можливості кар'єрного росту тощо. На основі різноманітної інформації, очікувань від організації, а також репутації організації, заявник розглядає всі переваги та недоліки та приймає рішення на основі невизначеності.

Друга фаза настає відразу після приєднання до організації, коли працівник стикається зі своїми очікуваннями та реальністю. Перші дні на новій посаді позначені великою невизначеністю і можуть принести різні, приємні, але й неприємні сюрпризи, пов'язані з емоційним навантаженням. Ці непорозуміння виникають через: мало реалістичної інформації під час процедури найму працівників; свідомі та неусвідомлені очікування від власної особистості; несподівані умови роботи та власна емоційна реакція; невідповідність особистих цілей і завдань організації; культурний шок тощо.

Перед працевлаштуванням як організація, так і шукач мають тенденцію неправильно інтерпретувати інформацію в більш-менш позитивному ключі. Але якщо після влаштування на роботу багато несподіванок, розчарування від реальності відбувається. Це трапляється не лише з новими працівниками, а й із досвідченими, особливо якщо нове робоче місце дуже відрізняється від старого. Величезне розчарування на етапі конфронтації може призвести до звільнення з роботи або до прогресуючої дисоціації від того, що відбувається в організації. Виходячи з практичного досвіду, найбільш частим є розчарування серед випускників ВНЗ. Реалістична інформаційна політика допомагає подолати фазу конфронтації ще до початку роботи, надаючи ширший спектр вхідної інформації про організацію, продукти, послуги, завдання, організаційну практику та цінності організації.

Третя фаза являє собою період розвитку індивідуальних стратегій подолання проблем адаптації. Це стосується професійної та соціальної інтеграції, що означає включення та інтеграцію нового працівника в організацію. Співробітнику необхідно створити власний спосіб виконання робочих завдань на новій посаді та побудови відносин з колегами та конкурентами, щоб досягти визнання на новому робочому місці. Щоб досягти цього, необхідно:

ознайомитися з робочими завданнями не тільки з професійним змістом, але й з відповідними обов'язками та сферою компетенції. Чим більший простір для індивідуальної діяльності, тим важче освоїтися з новою ситуацією. Це

також дуже важко, коли формальні структури дають мало орієнтації на отримані результати;

розуміти стандарти та цінності організації, щоб працівник міг достатньо адаптуватися до культури організації та діяти ефективно, що є основою взаємної антипатії, а з іншого боку – закладає основу успішних майбутніх відносин між працівниками та колегами. З новим співробітником владні позиції та ролі в групі теж змінюються. Неприємні ситуації можуть виникати через надмірні зусилля нового учасника вписатися в колектив. Новий співробітник може намагатися досягти успіху, шукаючи шляхи, як зробити речі краще або по-іншому, і повинен бути корисним. Новий працівник відчуває ентузіазм початківців, він дуже мотивований і хоче бути визнаним у групі. Однак постійні члени робочої групи можуть сприйняти це зусилля негативно, оскільки вони звикли до своїх стереотипів – процедури та зміни зазвичай завжди пов'язані з опором. Добре знати ці факти, щоб уникнути непотрібних конфліктів і непорозумінь.

Для того щоб пришвидшити процес адаптації розробляються, особливо у великих організаціях, програми адаптації персоналу. Ці програми містять короткий перелік формалізованих заходів для сприяння професійній та соціальній інтеграції нових працівників у організації. Універсального правила створення програми адаптації та її реалізації не існує. Його кінцева форма залежить насамперед від таких факторів: вимоги роботи, обсяг прийняття рішень, контролю тощо; статус роботи, на яку призначається працівник, в ієрархії організації; відповідно до цих факторів регулюється тривалість процесу адаптації.

Програма адаптації найчастіше включає: план адаптації, перша співбесіда з прийнятим працівником, призначення працівника на певну посаду, початкові тренінги, які в основному спрямовані на ознайомлення персоналу з основою організації та її завданнями, надання інформаційного пакету, ознайомлення працівника з робочою групою, вивчення та засвоєння загальних правових норм та навчання з охорони праці, інші кваліфікаційні

заходи (навчання, участь у навчальних програмах, розвиток спеціальних теоретичних знань у власному відділі та з асоційованими відділами), відповідність конкретним посадовим завданням, підсумкова оцінка адаптації тощо.

Важливою частиною адаптаційної програми є інформація, яка надається працівнику в процесі адаптації. Новим співробітникам досить складно засвоїти і запам'ятати відразу багато інформації за такий короткий час. Тому рекомендується підготувати так званий інформаційний пакет для співробітників, в якому співробітники завжди зможуть знайти необхідну інформацію. Інформаційний пакет (або посібник) – це набір письмових матеріалів для нових співробітників, які мають загалом познайомити організацію, її структуру та політику, умови праці, принципи винагороди та надання пільг працівникам тощо.

Інформаційний пакет містить інформацію про організацію, наприклад: її структуру, цілі, історію, дисциплінарні правила, правила техніки безпеки, організаційні та робочі графіки компанії тощо.

Інформація про працівника, а саме: інформація про матеріальне заохочення, умови праці, режим роботи, оцінку результатів праці, навчання та кар'єрний ріст персоналу тощо).

Інформація про робоче місце, яка включає: опис роботи, її мету та важливість для організації, її мету та посилення на додаткові вакансії, опис роботи та інформація про конкретні цілі конкретного робочого місця та робочих завдань тощо. Важливо не класти занадто багато інформації, тому що новий персонал може відчувати себе перевантаженим усією інформацією. Тому краще розділити дані на більше одиниць часу.

Незважаючи на те, що адаптація нових співробітників стоїть між підбором кадрів і розвитком персоналу, їй приділяється набагато менше уваги, ніж іншим сферам управління людськими ресурсами, як в теорії, так і на практиці. Проте це є помилковим баченням, адже контрольована адаптація працівників сприяє скороченню періоду протягом якого працівник не досягає

нормативних показників Вона допомагає працівникам розвивати позитивне ставлення до роботи та організації та мотивувати їх до роботи. Програма адаптації є першим стабілізаційним, а також освітнім заходом, за допомогою якого організація може сприяти задоволенню нового працівника та його активній поведінці.

1.3 Сучасні глобальні та національні чинники впливу на систему рекрутингу та адаптації персоналу

Сфера рекрутингу та адаптації персоналу, знаходиться в постійному взаємозв'язку з процесами, які відбуваються в компанії та глобальному світі, саме вони стають причиною змін та появи нових тенденцій, які виступають викликом для HR-фахівців спонукаючи їх до пошуку нових систем управління та підходів залучення та утримання талантів.

Враховуючи загальну геополітичну, економічну та соціальну ситуацію в світі та в країні до чинників, що впливатимуть в поточній та майбутній перспективі на сферу рекрутингу та адаптації персоналу можна віднести наступні:

1. Світова економіка зростатиме – з обмеженою робочою силою. На думку світових лідерів світ вступає в економіку, яка швидко розвивається, і стикається з найбільшою нестачею робочої сили (і кваліфікації) за останні десятиліття. І попри зростання інфляції у 2021 році зарплати зростають. Компанії пом'якшують критерії прийому на роботу та ігнорують вимоги щодо вищої освіти або певного досвіду. Наприклад, деякі компанії тепер повністю скасували необхідність подавати резюме для своєї команди розробки цифрових продуктів; натомість вони використовують поведінкові оцінки, щоб визначити «відповідність PowerSkills» нових наймів і плани навчання технічних або функціональних навичок. Крім того, багато компаній додають бонуси, гнучкі переваги та все більш привабливі бонуси, щоб залучити потенційних працівників [46]. Прогнозується, що у майбутньому спостерігатиметься зростання кількості робочих місць і попиту на працівників,

навички та досвід. Ці нові робочі місця зроблять дві речі. По-перше, вони залучать більше людей до робочої сили, фактично збільшуючи кількість працюючих. По-друге, вони перемістять і змінять практику талантів

2. Національна економіка, яка через військові дії в Україні сьогодні знаходиться в рецесії перейде на етап свого розвитку та потребуватиме робочої сили нової формації, яка володітиме унікальними інноваційними знаннями та навичками, що будуть направлені на відновлення та функціонування сучасних підприємств. При цьому частина потенційної висококваліфікованої сили може залишитися за кордоном, тому завданням компаній стане створення умов розвитку, зайнятості та оплати праці в національних компаніях на рівні європейських конкурентів, щоб залучити до повернення співвітчизників.

3. Розвиток гібридної роботи. Насьогодні, гібридна робота є прийнятною практикою і майже кожна компанія змінює підходи до місця та сфери знаходження робочого місця [49]. Співробітники висловлюють зацікавленість у таких заходах. Проте все ще є багато лідерів, які віддають перевагу своїм командам повернутися в офіс. З послабленням коронавірусних вимог більшість керівників компаній вирішили не повертатися до попереднього формату офісної роботи, зазначивши перевагу роботи співробітників поза офісом. Здебільшого, таких підходів підтримуються високотехнологічні компанії, які вбачають в цих процесах значні плюси. Таким чином, основною тенденцією в найбільшому майбутньому стане поява кращих віртуальних інструментів та поява метавсесвіту, що змінить визначення гібридної роботи, а також навчання, співпраці, пошуку персоналу та процесу адаптації і рекрутингу.

4. Навчання, навички та кар'єрний шлях стануть критично важливими для бізнесу. Сьогодні компанії активно потребують перекваліфікації та перерозподілу працівників, а ринок навчання та розвитку стає швидше реагувати на ці процеси. Хоча компанії (та інвестори) зазвичай розглядали корпоративне навчання як важливий обов'язковий атрибут, але, звичайно, не

як конкурентну перевагу, сьогодні це повністю змінилося. Сьогодні кожен керівник компанії турбується про навички [56]. Компанії не тільки перерозподілили, переїхали та переосмислювали робочі місця та ролі в усьому світі, насьогодні сформувався менталітет, орієнтований на навички, який спонукає генеральних директорів і фінансових директорів замислюватися про те, що таке навички та які навички відсутні серед їх робочої сили. Разом з тим зростають вимоги на наскрізні, мультисистемні навички, що ускладнює процеси рекрутингу та найму персоналу, як з точки зору пошуку кандидатів, так і оцінки цих навичок при відборі кандидатів. З усіх проблем в сфері менеджменту персоналу, з якими стикаються компанії, однією з найактуальніших є PowerSkills – навчання людей керувати, працювати в командах, співпрацювати, спілкуватися, розповідати історії та мислити стратегічно. Вивчити та розвинути ці навички м'якого спілкування важко. Такі важливі навички, як тайм-менеджмент і стратегічне мислення, не даються легко. Кожна компанія має свій власний контекст для цих здібностей, і ним потрібно навчатися їм разом, у командах і з керівниками. Загалом, увага до коучингу та PowerSkills продовжуватиме зростати, і кожна компанія перегляне свою модель лідерства, щоб визначити, які PowerSkills підходять для бізнесу.

5. Зовнішній пошук талантів та внутрішня мобільність зійдуться. Замість того, щоб просто розглядати пул зовнішніх кандидатів, намагаючись знайти таланти, багато компаній зараз визначають навички, досвід і кваліфікацію з внутрішніх і зовнішніх джерел, щоб знайти відповідного кандидата на відкриті посади. Сам підбір персоналу автоматизується та вдосконалюється: деякі компанії набирають кандидатів виключно за допомогою мобільних пристроїв, а інші покладаються на штучний інтелект для пошуку кандидатів на основі їх наукових знань, репутації та досвіду. Ці компанії «повністю» ігнорують назви посад. У той же час можливість внутрішньої мобільності стала «масовою», коли рекрутери шукають усередині компанії, щоб оцінити та знайти відповідного працівника для відкритої вакансії.

6. Розвиток платформ ринків талантів у середині компаній. Передбачається розширення можливостей для розвитку персоналу в середині компанії, поширення практики використання рекрутерами внутрішніх кандидатів, що впливатиме на поширення методів внутрішнього відбору персоналу та забезпечення накопичення та розвитку необхідних навичок всередині компанії.

7. Поширення таксономії талантів і навичок в стратегіях роботи з персоналом. У міру зростання економіки та трансформації компаній кожна організація намагається з'ясувати, якими навичками володіють її працівники, які навички потрібні та де є прогалини. Це не просто проблема L&D, а скоріше проблема пов'язана з розвідкою талантів. Така тенденція пов'язана з активним піднесенням нових сфер бізнесу, та технологій, які потребуватимуть нових навичок від персоналу, що в свою чергу спричинить пошук джерел їх удосконалення та накопичення, як у середині компанії, так і поза її межами [60]. Для відділів з менеджменту персоналу це означає побудову нового центру передового досвіду архітектури навичок. Ця нова команда володітиме архітектурою робочих місць, технологіями навичок, таксономіями навичок і координацією академій здібностей. Це одна з найбільших змін, які вражають HR за роки (ймовірно, настільки ж великий, як і поява залученості співробітників і прислуховування до них).

8. Різноманітність буде ідентифікована з приналежністю, справедливістю та залученістю персоналу. Найближчим часом компанії будуть спиратися на почуття причетності, яке вони створили під час пандемії та військових дій. Враховуючи високу конкуренцію на ринку праці, компанії пом'якшать багато своїх критеріїв оцінки та будуть ще більш інклюзивними для найму.

9. Оплата та винагорода будуть серйозно оновлені. На думку фахівців нагороди та визнання в компаніях отримують нову інтерпретацію. На основі досліджень було встановлено, що справедливість і справедлива оплата є одним з найбільших факторів задоволеності працівників. Це означає, що на перший

план у соціально-трудових взаємовідносинах вийде не лише просто збільшення рівня заробітної плати співробітників, а й зосередження у ваги на рівності в оплаті праці, прозорості процесу та справедливості у винагороді та визнанні.

10. Перебудова кадрових технологій внутрішньої взаємодії. Технології прислуховування до думки співробітників та побудова архітектури внутрішньої взаємодії, які почали своє зародження за часів пандемії, будуть продовжувати свій розвиток та потребуватимуть кардинальних змін в сприйнятті керівництвом компанії бажання персоналу бути частиною компанії та приймати участь в ключових її рішеннях.

11. Розвиток HR-аналітики. До недавнього часу система управління персоналом значно відставала у використанні аналітики. Компанії зазвичай мають кілька HR-платформ, пов'язаних з іншими бек-офісними системами, і часто немає способу консолідувати дані для співробітника. Намагаючись обійти це, керівники створюють сховища даних, хмари даних або портали даних з метою бачити все, що потрібно знати про кожного співробітника, підрядника чи лідера [53]. Використання системи аналітики в HR допоможе перейти на новий якісний стратегічний рівень управління, який за допомогою даних та аналітики допоможе вирішувати завдання збільшення ефективності найму персоналу, прогнозування потреб в талантах та навичках, оцінки рівня залученості та лояльності персоналу, причинно-наслідкові зв'язки плинності персоналу та інших системних змін в компанії.

12. Розвиток навичок менеджменту персоналу та інших суміжних галузей. HR-менеджер, як і інший представник професійного світу зазнаватиме змін вимог та необхідності розвитку нових технологічних навичок. Зокрема розширення можливостей інтелектуального, цифрового пошуку кандидатів, аналізу та моделювання процесів на основі великого базису даних, використання сучасних психологічних методів роботи з персоналом, тощо.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ РЕКРУТИНГУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «МП ПАРТС»

2.1 Оцінка основних характеристик компанії та кількісно-якісного складу персоналу

Товариство з обмеженою відповідальністю «МП ПАРТС» Місце знаходження: Вінниця, вул. Костянтина Василенка, 16. Компанія є молодого та було створена на початку 2019 року. Основна, прописана у статуті, сфера діяльності компанії, це: роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет; оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворювання звуку й зображення; оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням; оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням; неспеціалізована оптова торгівля; надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення; надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів; лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами; ремонт побутових приладів, домашнього та садового обладнання. Компанія є офіційним представником великих виробників побутової техніки та працює тільки з перевіреними постачальниками, що дозволяє їй показувати свої надійність, ефективність та розширювати постійно коло клієнтів. Загалом клієнтів компанії умовно можна поділити на два типи: роздрібні клієнти (звертається аби придбати: запчастини, аксесуари, інструменти, витратні матеріали для ремонту власної техніки) та постійні клієнти «Майстри» (майстри з ремонту побутової техніки, співробітники сервісних центрів, продавці запчастин, для яких товари сайту є частиною їх бізнесу).

Досліджувана компанія має сучасну систему менеджменту та управління персоналом. Її головною ціллю, за баченням власників є зробити побут людей радісним та комфортним. Задум компанії " МП ПАРТС " – це подбати про комфорт і побут людей, аби вони використовували якомога більше часу на радощі життя, а не витрачали його на ремонт побутової техніки та пошук запчастин. Окрім турботи про клієнтів компанія має розвинену корпоративну культуру, яка дозволяє кожному працівнику відчувати себе частиною команди.

Таблиця 2.1 – Основні показники господарсько-фінансової діяльності ТОВ «МП ПАРТС»

Найменування показників	Роки			
	2019	2020	2021	9 місяців 2022
Дохід від реалізації, тис. грн	986 540	1 086 120	1 169 141	1 121 610
Собівартість реалізації товарів, тис. грн.	910 560	920 457	938 662	827 443
Інші операційні доходи, тис. грн	8350	7845	19481	53815
Адміністративні витрати, тис. грн	147 650	120 450	135 195	127 797
Витрати на збут, тис. грн.	540 650	578 654	586 113	532 411
Інші операційні витрати, тис. грн.	14580	14320	23 831	16 209
Фінансовий результат від операційної діяльності	125 345	326 845	505 179	328 435
Інші фінансові доходи	8542	4752	20 189	4092
Інші доходи, тис. грн	458	1245	563	1023
Фінансові витрати, тис. грн	189 754	175 254	151 772	131 810
Інші витрати, тис. грн	-	-	-	76
Фінансовий результат до оподаткування	352 465	487 598	455 206	635 698

Джерело: побудовано автором

Показники аналізу господарської діяльності компанії демонструють позитивну динаміку економічного розвитку. Зокрема, починаючи з моменту функціонування загальні доходи від реалізації зросли майже на 15,6% у порівнянні з 2021 року Схожою є динаміка змін по показниках інших фінансових доходів компанії та фінансових результатів, що демонструють

зростання фінансової прибутковості компанії в середньому на 1-2% щорічно. Позитивним моментом є й скорочення загальних витрат компанії, що говорить про ефективність економічної політики, яка реалізується внутрішнім менеджментом. Проте, як показав аналіз тенденція до зменшення адміністративних витрат у 2022 році була спричинена загальними змінами товарообороту у зв'язку з військовими діями на території України, які спричинили економічний колапс та скорочення споживання товарів та послуг, які реалізує компанія.

З метою більш глибокого аналізу стану соціально-економічних характеристик компанії, доцільним є дослідження її основних HR-метрик.

За загальними характеристиками чисельності персоналу її можна віднести до малого підприємства з постійною тенденцією до зростання (за чотири роки кількість персоналу в компанії зросла на 41%). Структура персоналу є незбалансованою з чітким превалюванням категорії керівників. Проте, позитивною є тенденція до їх скорочення у загальній структурі за останні чотири роки (з 40% до 26%).

Таблиця 2.2 – Динаміка змін структури персоналу ТОВ «МП ПАРТС» за типом посад та статтю

Категорія персоналу	Період, рік			
	2019	2020	2021	9 місяців 2022
Всього, осіб	20	25	27	34
Керівники	8	9	10	9
Фахівці	6	9	9	16
Робітники	6	7	8	9
Чоловіки	15	17	18	22
Жінки	5	8	9	12

Джерело: побудовано автором

З таблиці 2.2 видно, що загальна чисельність персоналу у 2022 році порівняно з 2019 роком зросла на 40%. Загальне зростання має поступовий характер і загалом відбувається за рахунок зростання числа фахівців. Загальний показник статевої збалансованості персоналу у поточному періоді

дорівнює – 0,54, що пов'язано з характером економічної діяльності компанії та для цієї сфери вважається в рамках оптимальної.

Зам віковою структурою ТОВ «МП ПАРТС» є молодого компанією. Середній вік персоналу дорівнює 33 роки (більш детально структура персоналу за віковими групами наведено на малюнку 2.1), що говорить про збалансованість досвіду, яка досягається наявністю персоналу, як старших, так і молодших вікових груп.

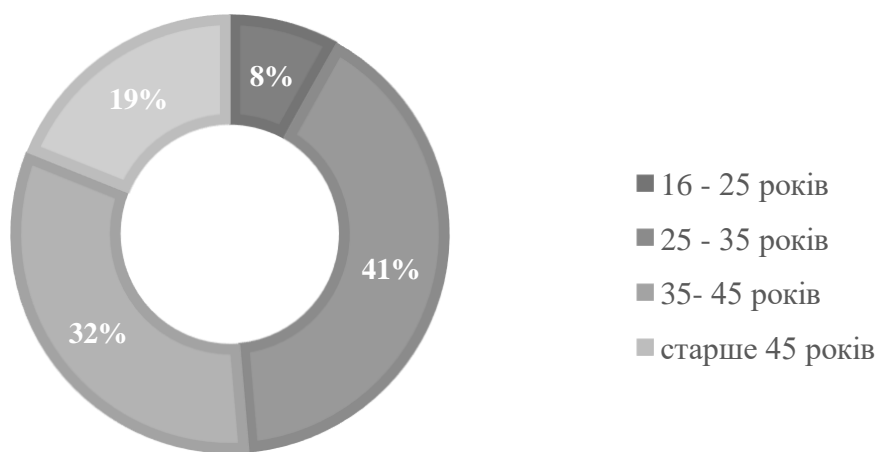


Рисунок 2.1 – Вікова структура персоналу ТОВ «МП ПАРТС»

Джерело: побудовано автором

Позитивними з точки зору оцінки якості персоналу є розраховані показники середнього стажу та кваліфікації персоналу компанії. Зокрема, перший у 2022 році складає 12 років, що на 1 рік є меншим ніж у 2019 році. Таке скорочення пов'язано, в першу чергу зі змінами, у віковій структурі персоналу, що відбулись в цьому періоді, зокрема, за рахунок прийому на роботу більш молодих працівників та звільнення декількох працівників більш старшого віку. Щодо кваліфікаційної складової персоналу, то 75% мають вищу освіту, здебільшого це працівники категорії фахівців та керівників. Серед працівників категорії робітники привалюють особи з професійною освітою, що є логічним явищем, через характер посад, які вони займають та змісту їх праці. В цілому, можна зазначити, що компанія має певні резерви до зростання рівня людського капіталу.

Серед основних показників, які дозволяють оцінити ефективність системи управління персоналу та його соціальної складової є аналіз плинності та укомплектованості персоналу компанії.

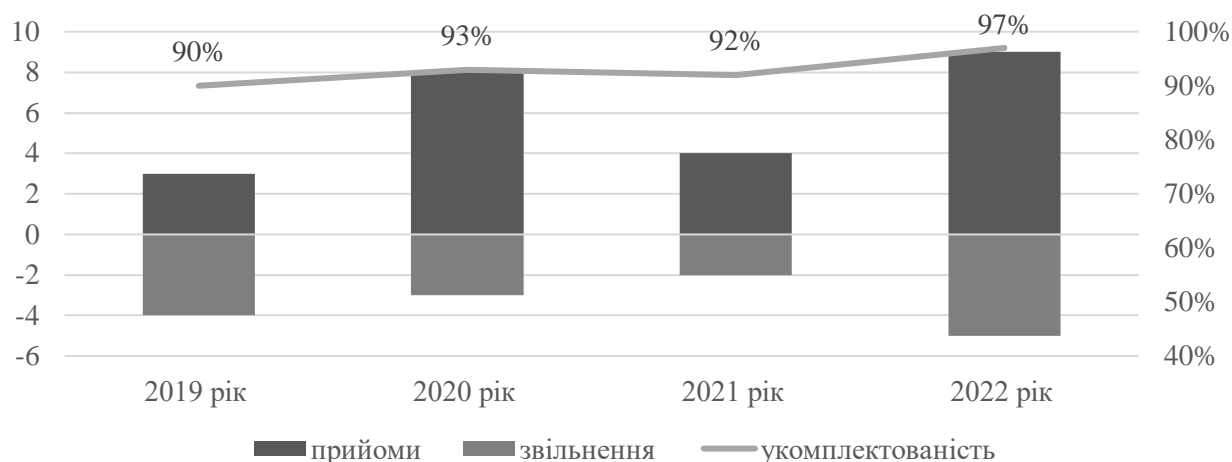


Рисунок 2.2 – Плинність та укомплектованість персоналу ТОВ «МП ПАРТС»

Джерело: побудовано автором

На рисунку 2.2 наведено динаміку змін плинності та укомплектованості ТОВ «МП ПАРТС» аналізуючи який, а також використовуючи внутрішню інформацію, щодо плинності по підрозділах, можна зробити наступні висновки:

не дивлячись на наявну позитивну динаміку скорочення рівня плинності персоналу, яка відбувалась у період з 2019 р по 2021 р (з 20% до 7%), що знаходився у межі середнього припустимого показника. Серед негативних явищ визначено зростання показника плинності персоналу у 2022 році майже в 2 рази (до 14,7%). Таке скорочення вказує на наявність в компанії проблем з утриманням персоналу та тенденцію до втрати ключових співробітників. Проте, слід зазначити, що проведене більш глибоке дослідження проблеми показало, що основною причиною зростання числа звільнень у цей період спричинено евакуацією та мобілізацією частини персоналу.

показники прийому персоналу мають епізодичний характер, зокрема загальне зростання чисельності прийнятих за 4 роки відбулось в 3 рази. За рахунок чого було досягнуто збільшення чисельності персоналу компанії на 40% при зростанні загального рівня укомплектованості компанії на 7 в.п.

аналіз плинності та укомплектованості персоналу по підрозділах компанії показав, що найбільш проблемною є ситуація в групі робітників (показник плинності дорівнює 20%), а також в групі керівників, в яких поточні звільнення не знайшли свого заміщення, що спричинило до скорочення числа керівників в загальній структурі. Зазначимо, що це не стало критичною проблемою для компанії, адже на початку свого створення ТОВ «МП ПАРТС» мала критично високу чисельність керівників у співвідношенні до лінійного персоналу.

коефіцієнт утримання ключових співробітників компанії складає 90%, що говорить про високий рівень розвитку в компанії системи утримання персоналу, яка реалізується здебільшого за рахунок внутрішнього просування та системи мотивації.

Щодо системи оплати праці в ТОВ «МП ПАРТС» вона базується на основі оцінки результативності, який виражається в кількості виробленого (реалізованого) співробітником продукту своєї праці. Компанія оплачує результати, і прагне, щоб розмір оплати кожного співробітника залежав від кількості якісно виробленого ним продукту. Це стосується всіх без винятку посад компанії: від різноробочого до директора. Загальний фонд фіксованої оплати становить 22% від валового прибутку компанії за місяць, який розраховується як середній за всі звітні тижні, що потрапили на місяць, помножені на 4,3. У кожного співробітника, який займає відповідну посаду є певна кількість балів, яку він може накопичити додатково. Збільшивши таким чином свою основну заробітну плату. Наприклад для керівника відділу – це 140 балів, для начальника відділення – 90 балів, а для менеджера – 75 балів.

Перед тим, як визначити, яку суму заробив співробітник, виходячи з його балів здійснюється розрахунок вартості балу. Для цього підсумовуються всі бали всіх співробітників і ділиться на сума залишку загального фонду оплати праці. Таким чином досягається зростання рівня зацікавленості співробітників у збільшенні прибутків компанії.

2.2 Аналіз ефективності системи рекрутингу персоналу в компанії

З метою проведення більш детального аналізу сфери управління персоналом компанії та виявлення сильних та слабких місць, що існують в сформованій системі підбору кадрів, доцільним є здійснення оцінки основних метрик якості рекрутингу, серед яких: дослідження якості та ефективності основних джерел підбору персоналу, оцінка рівня фінансових та часових витрат на цей процес, аналіз ефективності етапів життєвого циклу рекрутингу, воронки персоналу, тощо.

Джерело найму можна вважати стартовим показником комплексної оцінки рекрутингу, його аналіз дозволяє відстежити джерела, які залучають нових співробітників в організацію, допомагає відслідковувати ефективність різних каналів пошуку персоналу. Проведений аналіз основних джерел пошуку персоналу в ТОВ «МП ПАРТС», демонструє, що найчастіше компанія користується інтернет сайтами, соціальними мережами та внутрішніми джерелами пошуку персоналу. При цьому, в динаміці, поширеність використання джерел найму є стабільною, що демонструє незмінність основних переваг підбору персоналу.

Враховуючи привалювання соціальних мереж та інтернет ресурсів пошуку роботи для оцінки ефективності процесу рекрутингу в компанії здійснено аналіз контенту, основні результати якого наведено- в таблиці 2.3. Аналітика показує, що 12% переходів на сторінку вакансій компанії здійснювалось за рахунок соціальних мереж. Найбільш активними були LinkedIn (52% переходів), найменш Instagramm (16%). Ефективність LinkedIn підтверджує й кількість нових користувачів, які перейшли на вакансію (54% у порівнянні з 13% переходів від Instagramm), а також середній показник сесії, протягом якої пошукачі продивлялись вакансії. Отримані результати говорять про необхідність розширення представленості та поширення роботи з LinkedIn, як одним з ключових джерел пошуку персоналу за допомогою соціальних мереж.

Таблиця 2.3 – Оцінка ефективності окремих каналів пошуку персоналу ТОВ «МП ПАРТС» за допомогою сервісу GoogleAnalytics

Social Network	Acquisition			Behavior		
	Sessions	% new sessions	New users	Bounce Rate	Pages/ Session	Avg. session duration
Total	563 % of Total 12% (4,692)	38,37% Avg for View 65,77% (-41,67%)	216 % of Total 7% (3,086)	76,91% Avg for View 78,26% (-1,73%)	1,45 Avg for View 1,43 (1,22%)	00:01:14 Avg for View 00:01:30 (-17,85%)
Linkedin	293 (52,04%)	39,93%	117 (54,17%)	73,38%	1,47	00:01:11
Facebook	105 (18,65%)	31,43%	33 (16,28%)	77,14%	1,38	00:01:05
Instagram	90 (15,99%)	32,22%	29 (13,43%)	87,78%	1,44	00:01:26

Джерело: побудовано автором

Серед сайтів з пошуку роботу, найбільшу ефективність з точки зору кількості позитивних відгуків показали Work.ua та Robota.ua через які пройшли відповідно 25% та 18% кандидатів.

Доповнює оцінку ефективності каналів пошуку аналіз їх вартості. За отриманими даними в динаміці, загалом середні витрати на рекламу вакансії за останні 4 роки зросли на 25%. Найбільш дешевими є Facebook та Instagram (230 грн та відповідно 320 грн. на успішний відгук), найбільш дороговартісними є Work.ua та Robota.ua (360 грн. та 380 грн. на успішний відгук). Однак, саме ці інтернет платформи приносять найбільшу кількість кандидатів, які становляться потім співробітниками. Що при незначній відмінності вартості говорить про ефективність поширення використання компанією саме цих каналів пошуку.

Продовжуючи фінансову оцінку рекрутингу доцільним є аналіз вартості закриття однієї вакансії ТОВ «МП ПАРТС» в залежності від категорії персоналу (таблиця 2.4). Загалом, за 4 роки відбулось поступове скорочення середнього показника вартості закриття вакансії в компанії (з 10632,7 грн у 2019 році до 9255 грн. у 2022 році), це стало можливим завдяки впровадженню

нових систем підбору та залучення більш ефективних джерел пошуку персоналу, в тому числі й внутрішніх.

Таблиця 2.4 – Динаміка вартості найму одного кандидата (за категоріями персоналу), грн.

Категорія персоналу	2019	2020	2021	2022
Керівники	12200	11890	11345	10980
Фахівці	10930	9876	9835	9435
Робітники	8768	8345	8204	7350
Загалом (середній показник)	10632,7	10037	9794,67	9255

Джерело: побудовано автором

Через кваліфікаційні особливості та необхідність забезпечення ретельності підбору персоналу найдорожча вартість найму, у розрахунку на одного кандидата, спостерігається серед керівників (10980 грн., у 2022 році, що на 10% є меншим ніж у 2019 році). Друге та третє місце у вартості найму посідають відповідно фахівці та робітники. Слід зазначити, що високий вплив на вартість рекрутингу має стан поточного ринку праці, зокрема при підборі фахівця дефіцитної професії, вартість може збільшуватись в два та більше разів, так само, навпаки, при наявності надлишку кандидатів певної професійної приналежності, витрати на найм скорочуються.

Показовим, з точки зору оцінки окупності пошуку кандидата, є розрахунок та аналіз показників оцінки витрат на закриття вакансій в заробітній платі, а також у відпрацьованих роках та загальному прибутку компанії. Реалізація такого дослідження дозволяє визначити можливості та доцільність реалізації таких заходів в компанії, як скорочення розмірів заробітної плати працівника на етапі його випробувального терміну з метою більш швидкого покриття витрат компанії, а також доцільність реалізації програм утримання персоналу. Як і попередній блок показників вартості, ці оціночні метрики, в досліджуваній компанії також мають варіаційний характер в залежності від категорії посади. Зокрема, для керівного персоналу, відсоток витрат на підбір (не дивлячись на більшу номінальну суму) у

співвідношенні до середньої заробітної плати має менше значення ніж той самий показник серед робітничого персоналу (відповідно 50% та 80%). Це говорить про те, що для керівників доцільним є варіант реалізації меншого відсотку скорочення суми заробітної плати у випробовуваний період. Аналіз показника окупності витрат на найм персоналу у відпрацьованих роках (рисунок 2.3) показує, що в цілому в досліджуваному періоді відбувалось незначне скорочення показника за усіма групами працівників, така тенденція відбувалась, як за рахунок скорочення загальних витрат, так і за рахунок подовження тривалості зайнятості по окремих роках та категоріях. За отриманими розрахунками найменшу окупність витрат мають робітники (6125 грн. у 2022 році), найшвидшу окупність мають керівники зі значенням показника у 3137 грн. за рік закріплення на робочому місті. Це говорить, про те, що наявна політика управління та утримання персоналу серед керівників має більшу ефективність, а робота з категоріями меншої кваліфікації потребує значного удосконалення (враховуючи в тому числі й той факт, що професіонали нижчого рівня є більш дефіцитними на регіональному ринку праці).

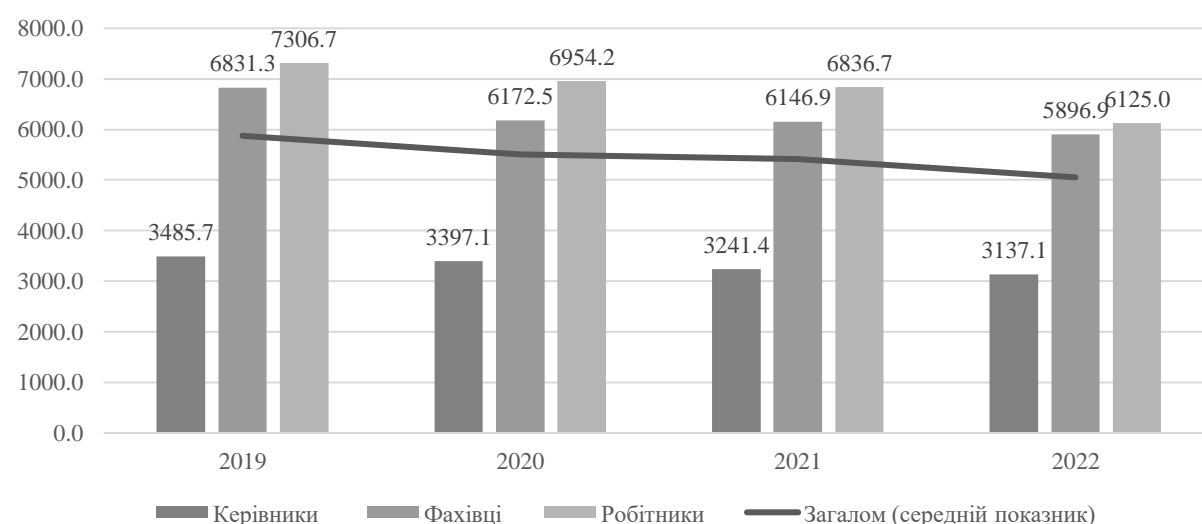


Рисунок 2.3 – Окупність витрат на найм персоналу (у відпрацьованих роках)

Джерело: побудовано автором

Враховуючи визначену в ході аналізу тенденцію, що здебільшого основними джерелами підбору персоналу в компанії виступають зовнішні канали, доцільним є аналіз та оцінка показників залучення витрат ресурсів часу на рекрутинг. Узагальнюючим показником оцінки в цій сфері є середній термін закриття вакансії. В ТОВ «МП ПАРТС» у 2022 році він складав 27 днів, що на 3 дні є меншим ніж у 2021 році та на 5 днів більшим ніж у 2019 році. Найшвидшою є швидкість підбору персоналу у групі керівників (21 день у 2022 році), найдовшою у групі фахівців (32 дні у 2022 році). Подовжений строк пошуку фахівців спричинено скоріш за все середньою заробітною платою, яка є на ринку та в компанії, що не дає можливості конкурувати компанії в цьому сегменті.

Важливим, при оцінці якості життєвого циклу рекрутингу є часовий аналіз пошуку кандидата за кожним етапом. В таблиці 2.5 наведено співвідношення запланованого та реального середнього шляху кандидата в компанії. Проводячи аналіз ми бачимо, що має місце значне відхилення часових показників на окремих етапах. Зокрема, найбільш проблематичними на шляху рекрутингу виступають етапи від підтвердження анкети до попереднього дзвінка кандидату (2 дня надлишку), а також на етапі переходу кандидата від першої до другої співбесіди. Це говорить про необхідність, по-перше необхідність ефективізації роботи рекрутерів та відпрацювання більш чітких критеріїв первинного відбору кандидатів та прискорення їх зв'язку. По-друге, необхідність раціоналізації процесів переходу між першою та другою співбесідами, покращення внутрішньої комунікації між рекрутером та керівником підрозділу, раціональним, в деяких випадках, для скорочення тривалості пошуку є проведення однієї співбесіди замість двох.

Важливим для оцінки якості рекрутингового процесу в компанії є аналіз метрики кількості заявок на одну вакансію. В залежності від категорії персоналу в компанії він варіюється від 10 до 6 осіб, що говорить про невисокий рівень попиту на робочі місця в компанії та часткового виступає причиною зростання періоду пошуку кандидатів за деякими посадами

(здебільшого, найбільш проблематичними в цій сфері залишаються посади фахівців). В тому числі зазначена проблема приводить до ситуації коли кількість заявок на вакансію не збігається з кількістю реально підходящих кандидатів. Причиною цієї ситуації частково є встановлені жорсткі критерії на деякі з встановлених посад.

Таблиця 2.5 – Часовий аналіз шляху кандидатів в компанії

	Відгук на вакансію	Анкета підтверджена рекрутером	Попередній дзвінок	Перша співбесіда	Друга співбесіда	Перевірка	Оформлення на роботу
Запланована тривалість пошуку	1	2	3	4	5	7	9
Реальна тривалість пошуку	1	3	5	6	8	10	12

Джерело: побудовано автором

Спостерігаються в компанії ситуації наявності часткової відмови кандидатів на етапі офферу, про характер наявної ситуації говорить розрахунковий показник коефіцієнту прийняття пропозицій. Зокрема у 2022 році цей показник серед керівників дорівнював 0,4, а серед фахівців 0,3. Занизьке значення показника говорить про наявність в компанії проблем з потенційною компенсацією. Коли очікування щодо рівня заробітної плати не співпадають з реальною пропозицією вже на етапи оффери. Один з шляхів уникнення цієї проблеми – є можливість обговорення питань оплати праці на більш ранніх етапах відбору.

Ключовим етапом в реалізації оцінки ефективності рекрутингу є побудова воронки підбору персоналу (рисунок 2.4).

В цілому процес рекрутингу ми можемо оцінити, як ефективний, 29,2% кандидатів серед тих хто подали заявки виходять на роботу. Серед визначених проблем та питань можна визначити наступні: високий рівень відсіву кандидатів на етапі перевірки внутрішньої документації (конверсія складає 83,6%). Це говорить про наявність в компанії внутрішньої проблеми

пов'язаної з завищеними вимогами перевірки інформаційної та безпекової відповідності кандидатів посаді. Крім того, вбачається певна проблема переходу на етапах від ухвалено після першої співбесіди до відбулась друга співбесіда, попередній аналіз також показував нам проблему на цьому етапі з точки зору витрат часу при переході. Причина цього не є прозорою та може бути пов'язана з великою кількістю факторів, як у сфері встановлення критеріїв та посадових обов'язків керівниками підрозділів, так і питань не задоволеності кандидатів, компанією та негативними враженнями кандидатів після першої співбесіди. Визначення реальних причин ситуації потребує більшого дослідження, яке може бути реалізовано за рахунок проведення глибинних інтерв'ю менеджерів. Не критичним але з тенденцією до скорочення є також показник конверсії між етапами формування бази кандидатів та ухвалення резюме рекрутером (84,7%). Відставання цього показника скоріш за все пов'язано з наявністю проблем у сфері формування опису вакансій та вимог до кандидата, наявність абстрактних, широких компетенцій в описі, що можуть бути не вірно трактовані та визначені кандидатами при надсилання резюме.



Рисунок 2.4 – Воронка оцінки ефективності роботи з кандидатами

Для оцінки якості рекрутингу в аналітичній практиці доцільно використовувати показник частки працівників звільнених після трьох місяців найму, а також показник відсіву першого року. Аналіз показав, що частка звільнених за перші три місяці роботи в компанії є не високою, що говорить про загальну ефективність системи рекрутингу персоналу. Також, проведене опитування менеджерів підрозділів показало, що більше 80% є задоволеними якістю роботи рекрутерів та вважають, що підібраний персонал повністю або майже відповідає посаді. Проте, на фоні позитивного трьох місячного досвіду кандидатів, показник відсіву першого року є достатньо високим (в середньому 48%, а за деякими посадами 55%). Здебільшого відсів носить некерований характер, це означає, що співробітник залишає компанію за своєю ініціативою, що часто є показником нереалістичних очікувань, які змушують кандидата піти або наявністю певних прогалин у системі адаптації персоналу.

2.3 Дослідження системи адаптації персоналу в компанії та оцінка її ефективності

Процес адаптації персоналу в компанії є одним з завершальних етапів життєвого циклу рекрутингу. Саме він та його результати визначають, наскільки вірним та ефективним був процес рекрутингу, чи вдалось компанії отримати підходящого співробітника, а працівнику отримати можливість працювати в компанії своєї мрії, наскільки швидкою є окупність інвестицій в пошук нового кандидата та як швидко новий співробітник зміг стати частиною команди.

Оцінити результати та якість адаптації персоналу можна за допомогою двох груп показників: об'єктивних (ті які можна виміряти за допомогою аналізу та узагальнення статистичної інформації в компанії (відсів першого року, рівень звільнення у перші три місяці, продуктивність праці у перші три місяці зайнятості, витрати на адаптацію персоналу компанії, витрати на підготовку наставників, тощо) та суб'єктивних (зібраних на основі проведення внутрішнього опитування нових співробітників компанії та їх керівників

(оцінка рівня задоволеності персоналу новим робочим місцем, рівень задоволеності командою та соціально-психологічним кліматом у ній, знання корпоративних цінностей та культури компанії, задоволеність менеджера працівником на етапі випробувального терміну, тощо).

Дослідження об'єктивних показників ТОВ «МП ПАРТС» дало змогу визначити, що загальний рівень ефективності адаптації персоналу має середній рівень та потребує часткової реорганізації. Зокрема, як зазначалось вище, показники відсіву у перші три місяці є не високими (найменший показник мають керівники – 5%, а найбільший робітники – 18% у 2022 році). Але, не дивлячись на це спостерігається високий рівень відтоку працівників у перший рік (до 55% за окремими категоріями). Найбільш критичним є відсів за групою посад робітників, з явною поточною тенденцією до зростання протягом останніх чотирьох років (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Динаміка змін об'єктивних показників адаптації персоналу ТОВ «МП ПАРТС»

Категорія персоналу/роки	2019	2020	2021	2022
<i>Відсів протягом перших трьох місяців, %</i>				
Керівники	-	-	7%	5%
Фахівці	13%	7%	9%	9%
Робітники	14%	12%	15%	18%
<i>Відсів першого року, %</i>				
Керівники	5%	10%	15%	20%
Фахівці	20%	34%	38%	37%
Робітники	50%	48%	51%	55%

Джерело: побудовано автором

Оцінка показників результативності праці персоналу у період адаптації показала, що в середньому в перший місяць роботи працівники рівня фахівці та робітники досягають в середньому 60% результативності порівняно з персоналом, що вже працює в компанії. З плином часу, зазначений показник має тенденцію до зростання, зокрема на другий місяць, він складає близько 74%, а на кінець третього досягає 90-95%. Проте, не дивлячись на позитивну динаміку, виокремлюються працівники, що мають критично низькі показники

результативності, проте більшість з них звільняються протягом випробувального терміну (звільнення носять некерований характер).

Одним з непрямих об'єктивних показників оцінки системи адаптації персоналу, виступають витрати часу та фінансових коштів на їх організацію. Проведений аналіз показав, що витрати на адаптацію в компанії є незначними та в цілому не враховуються як окрема складова політики HR бюджетування, що є негативним моментом та здебільшого пов'язано з відсутністю сформованої системи програм адаптації персоналу.

З метою поглиблення аналізу ефективності системи адаптації персоналу в ТОВ «МП ПАРТС» та дослідження суб'єктивних показників було проведено опитування працівників та менеджерів компанії з метою оцінки досвіду адаптації. Під час дослідження респондентам було поставлено комплекс питань, основні результати відповіді на які узагальнено нижче.



Рисунок 2.5 – Ключові труднощі з якими стикаються працівники компанії під час вступного етапу адаптації

Джерело: побудовано автором

Серед респондентів, що приймали участь у опитуванні більше половини (52%) відзначили, що середній стаж їх роботи в компанії дорівнює 3,5 роки (від початку організації), 20% мали стаж від 3,5 до 1 року і 28% - до одного року. Основними причинами працевлаштування в компанії 17% зазначили, як старт в кар'єрі (працевлаштування після навчання для просування в професії); 5% опитаних були звільнені з попереднього місця роботи, а більш ніж 60%

вказали пошук «більш оплачуваної» та «цікавої роботи», як головну причину початку нових трудових відносин.

На думку працівників основними труднощами, з якими вони стикались під час вступного етапу адаптації були (рисунок 2.5): труднощі з надмірним навантаженням (45%); незрозумілість системи побудови внутрішніх комунікацій в компанії (20%); незрозумілий характер та зміст роботи (15%) та відсутність необхідних практичних навичок для виконання обов'язків (10%). При цьому лише 8% опитаних зазначають, що не мали жодних проблем з адаптацією на цьому етапі.

З метою оцінки важливості для працівників окремих етапів адаптації, досліджено суб'єктивне бачення їх другорядності та першочерговості (рис. 2.6). Зокрема визначено, що першочерговою на думку працівників є: оцінка підготовленості співробітника до нових умов праці, ознайомлення з порядком роботи та обов'язками, знайомство з корпоративною культурою та цінностями підприємства, оцінка залученості до робочого процесу та освоєння в колективі, оцінка результатів від проведеної адаптації. До групи другорядних віднесено: орієнтація працівника на підприємстві та ознайомлення зі структурою підприємства.

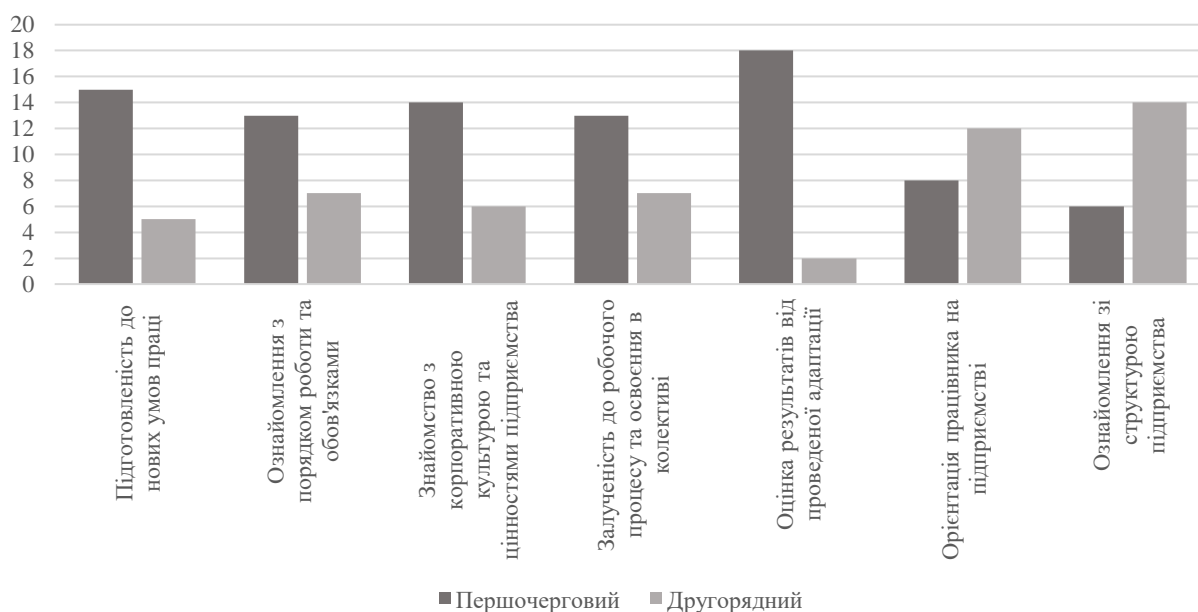


Рисунок 2.6 – Оцінка важливості окремих заходів на первинному етапі адаптації персоналу

Опитування показало, що найбільше працівники потребують підтримки (рис. 2.7), консультанта (наставника) або керівника в перший місяць своєї роботи (97%), що є цілком логічних для первинного етапу адаптації. Після півроку роботи потреба в допомозі скорочується і лише трохи більше половини працівників відчують її необхідність. Найбільш негативні результати були отримані при оцінці потреб протягом першого року, що говорить про наявність в компанії прогалин в сфері інтеграційної адаптації, це підтверджується й об'єктивним показником (відсів першого року).

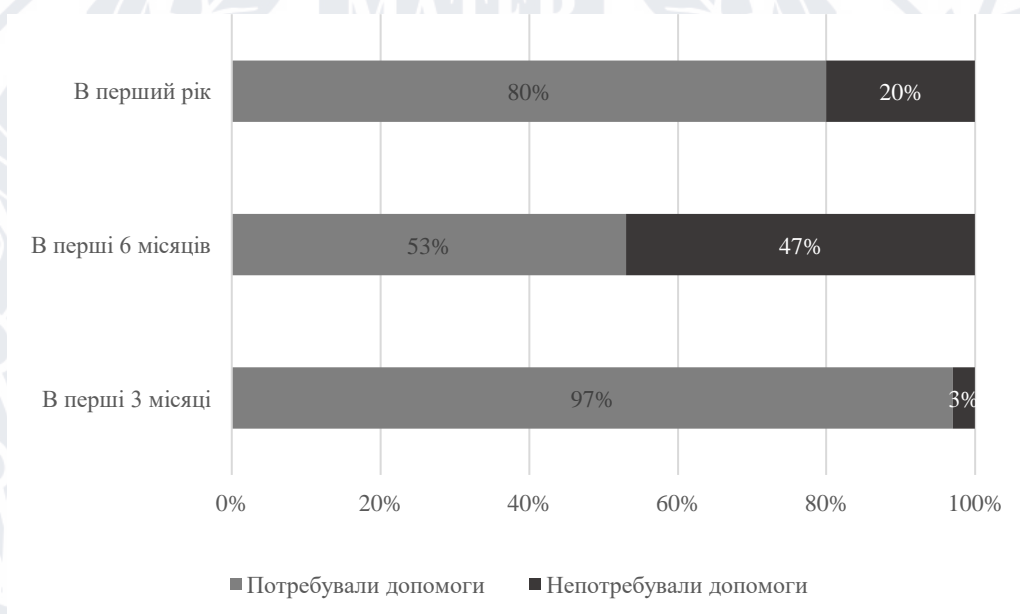


Рисунок 2.7 – Оцінка рівня потреби в допомозі консультанта (менеджера) на різних етапах адаптації персоналу

Джерело: побудовано автором

Майже половина або 48% респондентів стверджують, що допомога колеги необхідна на інтеграційному етапі адаптації, коли необхідні знання та навички поступово набуваються, вдосконалюються та відпрацьовуються. Окрім того, 60% респондентів 1 року роботи стверджують, що користувались допомогою своїх колег при адаптації, при цьому 75% працівників з досвідом більше 1 року, зазначають, що така неконтрольована допомога новачкам скорочувала рівні їх продуктивності. Визначений факт говорить про необхідність та доцільність впровадження в компанії системи наставництва,

яке б дозволило зменшити навантаження при адаптаційному періоді з усіх працівників та при цьому максимально допомогти новачкам в адаптації.

Враховуючи специфіку малих підприємств в яких дуже велику роль відіграє сформований соціально-психологічний клімат в колективі, більшість працівників компанії визнали, що на етапі адаптації важливим для більшості з них була соціально-психологічна підтримка колег та можливість стати та відчувати себе частиною команди (93% опитаних).

Відповідаючи на питання, щодо відчуття труднощів на етапі професійної адаптації (рис 2.8) близько 30% зазначили, що не мали жодних труднощів, 18% відчували труднощі професійної невідповідності, що свідчить або про недосконалість системи рекрутингу персоналу, яка не змогла повною мірою оцінити відповідність кандидатів посаді, або недосконалість системи роз'яснень обов'язків та завдань працівника на етапі адаптації. Більш ніж 30% опитаних визначали наявність труднощів соціально-психологічного характеру, які говорять про наявні резерви удосконалення даної сфери адаптації в компанії та формування загальної корпоративної підтримки по відношенню до новачків.



Рисунок 2.8 – Основні труднощі новачків в процесі адаптації

Джерело: побудовано автором

При проведенні дослідження важливо було з'ясувати як відбувається процес адаптації в компанії та які заходи на думку респондентів є найбільш ефективними (рис. 2.9). Опитаний персонал зазначив, що усі отримали вступний інструктаж при прийомі на роботу; 35% отримали більш розширену версію набору інструкції, їм було надано додаткову друковану інформацію про організацію, що дозволило більш швидше порозумітись на внутрішніх процесах та основних обов'язках. Лише четверта частина опитаних мали індивідуальну первинну розмову з керівником компанії, здебільшого це були менеджери підрозділів. Лише 10% опитаних зазначають наявність «умовного» консультанта (наставника), що був закріплений за працівником в перші три місяці роботи. При цьому, більшість опитаних відзначають важливість ролі керівника та наставника на етапі первинної та професійної адаптації.

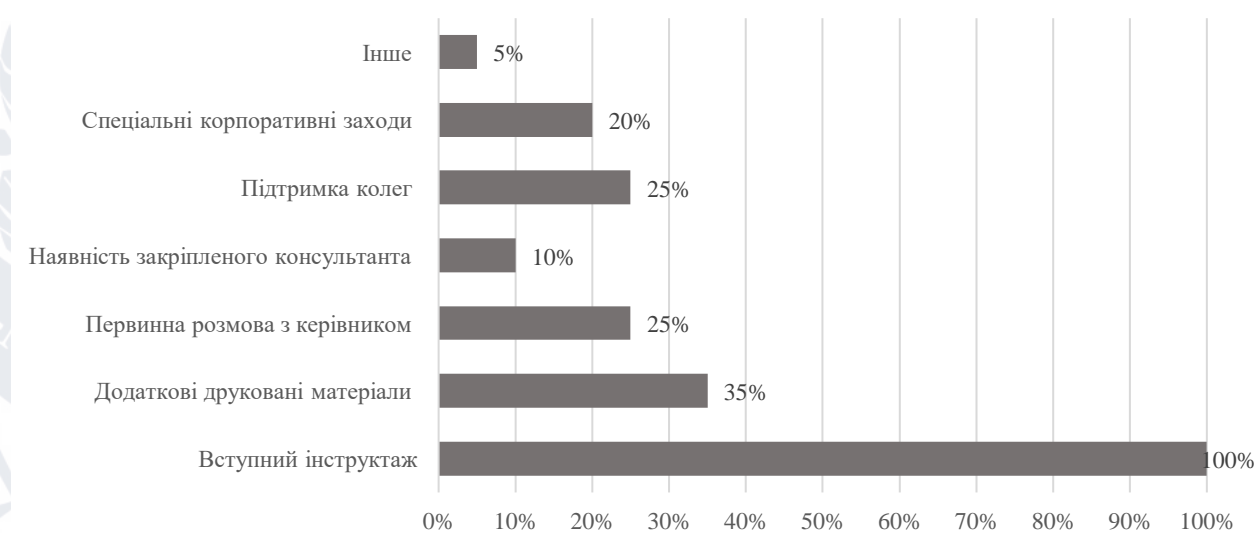


Рисунок 2.9 – Заходи з адаптації та їх ефективність на думку персоналу

Джерело: побудовано автором

Щодо організаційно-адміністративних труднощів в процесі адаптації, було визначено, що лише сім відсотків співробітників відчували труднощі через робочий графік і при вирішенні спірних питань. Інші, тобто 93 відсотки співробітників, не мали жодної з описаних раніше проблем.

Оцінка задоволеності соціально-психологічною адаптацією персоналу показала, що більше половини працівників (53%) прийняли в команду після три місяці роботи. Приблизно 21% вказали, що лише після шести місяців

роботи вони стали частиною робочого колективу; проте 10% респондентів вказали, що не відчували єдності з колегами навіть після року роботи (рис. 2.10).

Важливим було дослідити й наявність конфліктів між новими працівниками та їх керівниками. Результати були отримані наступні: у більшості респондентів (87%) конфліктних ситуацій не було; 11% опитаних сказали, що це трапляється зрідка, а 2% визнали конфлікти з керівниками та керівниками.

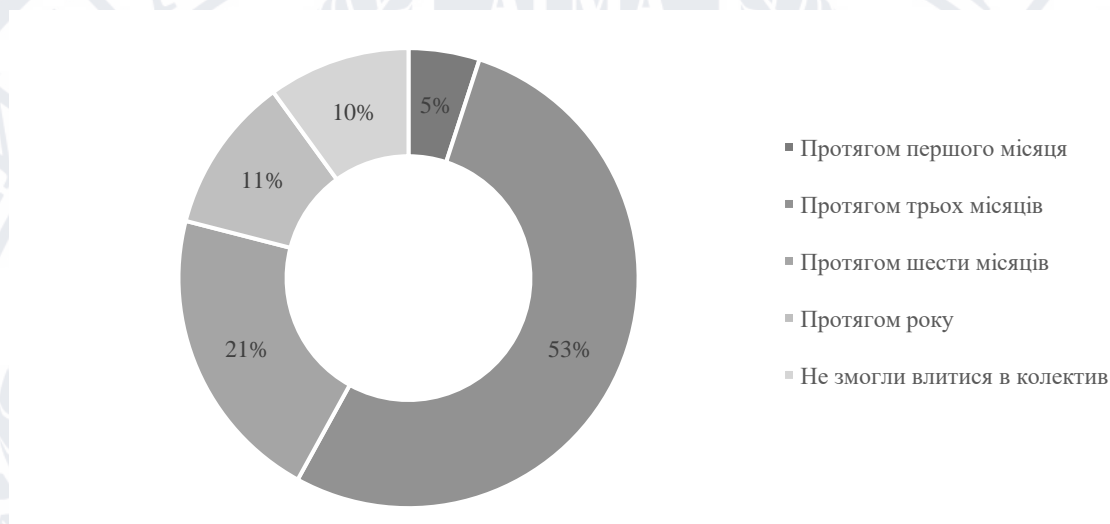


Рисунок 2.10 – Задоволеність персоналу соціально-психологічною адаптацією в компанії

Джерело: побудовано автором

Загалом, працівники оцінюють наявну в компанії систему адаптації персоналу, як середню, здебільшого респонденти дали їй оцінку 3 та 4 за шкалою Лікерта (60% опитаних). Критично негативні оцінки надали 10% працівників, оцінивши процедуру адаптації в 1 бал, але при цьому мали місце й оцінки на найвищому рівні (15% поставили 5 балів). Отримані результати говорять про наявність великих прогалин в системі адаптації персоналу компанії та потребують розробки заходів щодо її удосконалення (рис. 2.11).

Узагальнюючи результати аналізу системи адаптації персоналу ТОВ «МП ПАРТС» можна зробити наступні висновки:

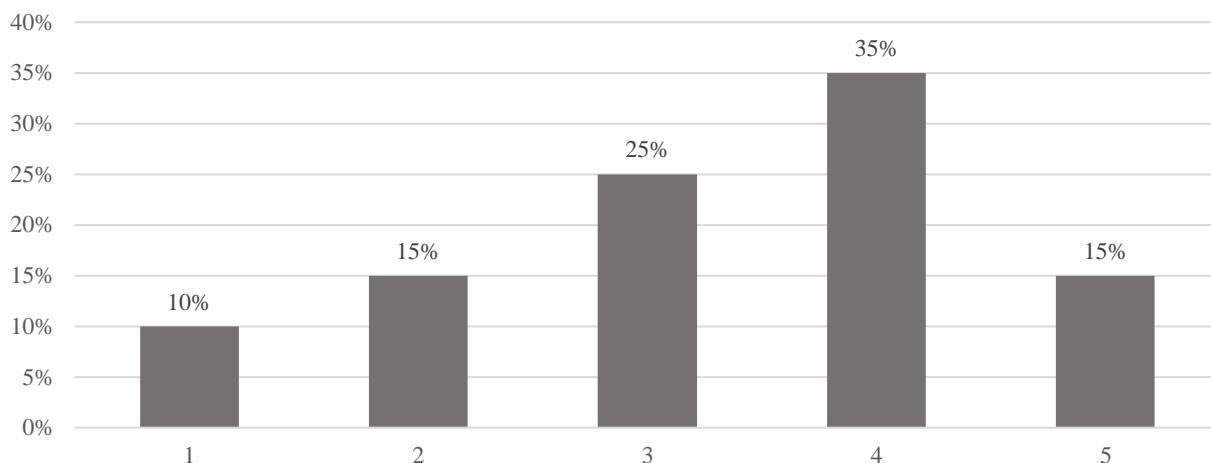


Рисунок 2.11 – Показники задоволеності персоналу систему адаптації в компанії

Джерело: побудовано автором

для досліджуваної компанії характерним є високий показник відсіву першого року, що в деяких професійних групах знаходиться на рівні 55% та має негативні тенденції до зростання;

загальні втрати продуктивності персоналу на період адаптації є незначними, результативність праці на третій місяць адаптаційного періоду складає 90%;

найбільші труднощі на етапі адаптації на новому робочому місці мають молоді кадри (нещодавні випускники). Ці труднощі включають відсутність практичних навичок, відсутність навичок спілкування з клієнтами та колегами, а також певні труднощі в професійній та організаційно-адміністративній адаптації;

новачки, які мали попередній досвід роботи, є більш адаптивними для них характерними є незначні труднощі під час адаптації. Новоприйняті працівники зазвичай не відчували труднощів у професійній та організаційно-адміністративній адаптації;

більшість персоналу зазначає про недостатній рівень контролю та підтримки з боку керівників на етапі адаптації, що зменшує рівень їх продуктивності на етапі перших місяців роботи;

соціально-психологічна адаптація персоналу в компанії є стабільною, більшість персоналу вливаються до нового колективу протягом випробовуваного терміну, проте деякі зазначають, про наявність незначних труднощів в перші місяці роботи;

в цілому на основі аналізу суб'єктивних та об'єктивних показників рівень адаптації персоналу в компанії можна визнати як середній та такий, що потребує часткової реорганізації та удосконалення.



РОЗДІЛ 3

ЗАХОДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РЕКРУТИНГУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «МП ПАРТС»

3.1 Напрями удосконалення системи рекрутингу персоналу компанії

Будь-який процес підбору персоналу обертається навколо трьох факторів: підготовка, прозорість та своєчасність. Підготовленість відіграє значну роль, як для рекрутерів, так і самих кандидатів. При реалізації системи підбору в компанії дуже важливим є розуміння хто потрібен компанії та які вміння, компетенції та навички він повинен мати. З іншого боку, підготовленість кандидата та розуміння вимог створює можливість більш вірної ідентифікації відповідності та скорочення терміну пошуку роботи [57]. Забезпечення прозорості процесу рекрутингу потребує надання кандидату постійної підтримки та збереження комунікації. Кандидати повинні добре знати, на якому етапі процесу найму вони знаходяться та які наступні кроки. Постійне спілкування протягом усього процесу є ключовим для сприяння позитивному досвіду. Ефективний підбір персоналу також є своєчасним. Від планування співбесід до розширення пропозицій про роботу, важливо, щоб рекрутер мав швидкі обороти, щоб підтримувати зацікавленість затребуваних кандидатів і створити їм відчуття, що їх час поважають. Саме ці принципи пропонується покласти в оновлену систему рекрутингу персоналу досліджуваної компанії.

Дослідження основних показників ефективності системи рекрутингу ТОВ «МП ПАРТС» дало змогу визначити наявність широкого кола прогалин та сфер їх удосконалення. Усі заходи, які б могли покращити процес підбору персоналу в досліджуваній компанії можна поділити на декілька груп, що удосконалюють окремий етап реалізації життєвого циклу рекрутингу, серед них:

1. Впровадження системи відстеження заявників. Найважливішим елементом ефективної стратегії підбору персоналу є система відстеження кандидатів. Автоматизовані системи дають змогу рекрутерам відстежувати кандидатів протягом усього процесу найму - від заяви до листів із пропозиціями і автоматизувати комунікацію, щоб спростити зв'язок з кандидатами на етапах первинного відбору. Використання система відстеження кандидатів допоможе визначити, звідки приходить більшість кваліфікованих кандидатів (сторінка кар'єри, соціальні мережі, дошка вакансій, інтернет сайти). Ці дані допоможуть оптимізувати процес підбору та визначити, які шляхи є найбільш успішними та заслуговують додаткових ресурсів, а які можна не використовувати.

2. Розробка та удосконалення існуючих посадових інструкцій. Короткий і переконливий опис роботи відіграватиме важливу роль у залученні кваліфікованих кандидатів. Чітка посадова інструкція налаштує кожного на успіх. Потенційні клієнти розуміють, чого від них очікують, більш кваліфіковані кандидати відгукнуться на заявку, а недостатньо кваліфіковані кандидати підуть далі, що заощадить багато часу на перегляд заявок і спілкування з потенційними кандидатами. Окрім того, визначена в компанії проблема відсіву кандидатів на етапі резюме, говорить про наявність достатньо широкого опису вакансій, що приваблюють непідходящих кандидатів. Саме інструмент посадових інструкцій та формування на їх основі описів посад, допоможе збільшити ефективність загального процесу пошуку.

3. Розширення комунікацій з кандидатом. Передбачає необхідність постійної підтримки контакту з кандидатом на усіх етапах, навіть коли інформація є негативною (відмова від працевлаштування) або передбачає необхідність деякого часу для прийняття рішення. Такий підхід не дозволить втрачати важливих кандидатів, адже деяким з них можуть пропонувати декілька посад, а відсутність зв'язку від рекрутера, може стати причиною відмови.

4. Покладатися на своїх поточних співробітників, шляхом:

перше, як джерела внутрішнього підбору персоналу. Доцільною є організація практики пошуку кандидатів в середині компанії та їх просування. Внутрішній працівник вже знає команду, бізнес і робить позитивний внесок у культуру компанії, що полегшує процес адаптації для зовнішнього кандидата. Крім того, пропонуючи працівникам можливість подати заявку до офіційного початку найму, спрацьовує механізм демонстрації членам поточної команди, їх цінності, підтримки та просування по службі. Така тактика сприяє також підвищенню залученості співробітників;

друге, запровадити програму рекомендацій співробітників, щоб заохочувати їх до залучення в команду нових кандидатів. Такий підхід передбачає надання додаткового бонусу працівникам, які рекомендують кандидата на відкриту посаду. За умови, що цей кандидат буде відповідати посаді та зможе влитися в колектив;

третє, залучення співробітників до рекрутингу шляхом публікації відкритих вакансій на їх сторінках соціальних мереж. Такий підхід дозволяє розширити коло кандидатів та слугуватиме підтвердженням певного позитивного іміджу компанії та залученості персоналу.

4. Створити сторінку кар'єри в соціальних мережах. В сучасному світі соціальні мережі виступають основними джерелами пошуку та залучення кандидатів. Як активні, так і пасивні кандидати відвідують сторінку кар'єри, щоб дізнатися більше про компанію, що говорить про її важливість. При створенні сторінки кар'єри слід враховувати наступні принципи. Інформативність – доцільним є використання історій або цитати співробітників, а також чіткого опису переваг компанії. Зручність для користувачів – додавання зображень та відео яке персоналізує сторінку, роблячи її більш привабливою. Доцільно також звернутись до дизайнера, щоб зробити сторінку зручною для навігації та приємного перегляду. Справжність – дотримуючись цього принципу слід розказати про те, що робить компанію чудовим місцем для роботи, при цьому слід уникати загальних кліше та порожніх фраз.

6. Оптимізувати процес співбесіди.

перше, розробити стандартизований шаблон оцінки кандидата та адаптувати його до кожної посади, на яку винаймається персонал. Створити практику попереднього контакту з менеджером (до моменту проведення первинного інтерв'ю) з метою визначення основних критеріїв пошуку кандидата, уточнити важливість окремих професійних та соціальних компетенцій. Поширити практику проведення єдиного спільного інтерв'ю з керівником, рекрутером та кандидатом. Такий підхід дозволить оптимізувати часову пряму підбору персоналу скоротивши відповідні витрати, а також підвищить якість та швидкість відбору;

друге, запровадити проєктне інтерв'ю, під проєкцією мається на увазі дослідження у кандидата схильності переносити власний життєвий досвід, цінності та уявлення на обґрунтування дій інших людей чи вигаданих персонажів або ситуації. В ході такої співбесіди, питання формуються в формі, що передбачає оцінку не себе особисто, а в цілому людей, що передбачає мінімальну ймовірність соціально бажаних відповідей, дає можливість співвідносити очікування здобувача від роботи із реальною діяльністю та проаналізувати мотивацію майбутнього співробітника. В таблиці 3.1 наведені приклади оцінюваних чинників і проєктивних питань.

Таблиця 3.1 – Приклади проєктивних питань і оцінюваних чинників

<i>Проективне питання</i>	<i>Оцінюваний чинник</i>
Що змушує людей працювати?	Мотивація
Чому деякі люди працюють з задоволенням?	Мотивація
Чому люди повертають взятий борг?	Чесність, порядність
Чому під час відсутності директора персонал працює в звичайному ритмі?	Самостійність, відповідальність
В яких ситуаціях виправдана брехня?	Допущення обману, цінності, норми моралі
Чому люди прагнуть зробити кар'єру?	Мотивація кар'єрного росту, цілеспрямованість

Джерело: побудовано автором

третє, реалізація елементів стресового інтерв'ю для окремих категорій посад. Наприклад, спробувати під час бесіди задавати стресові запитання,

нестандартні, щоб створити у ході комунікацій максимально напружену психологічно атмосферу і оцінити реакцію кандидата, а також його самовладання, стиль, манеру поведінки у нестандартних ситуаціях. Це допоможе подивитись на кандидата в новому ракурсі.

поширення використання практики рейтингування кандидатів на основі фінальної оцінки їх відповідності. В якості критеріїв оцінювання пропонується обрати наступні універсальні блоки, які можуть зазнавати певних інтерпретацій для різних категорій посад: освіта, попередній досвід роботи, технічна кваліфікація/досвід, комунікаційні навички, ентузіазм/ставлення до нової посади, навички роботи в команді та особисті якості, відповідність кандидата корпоративній культурі компанії, додаткові конкурентні переваги. Цей підхід дозволяє спросити процес визначення підходящого кандидата та надання йому більш швидшого офферу.

7. Запровадити практику відгуків кандидатів. Ще один спосіб покращити процес підбору персоналу – попросити кандидатів надати чесний відгук. Їх знання можуть дати рекрутерам корисну інформацію про те, що цікавить кандидатів і де вони можуть вдосконалити свою практику. Запитання кандидатів про те, як би вони оцінили свій досвід і наскільки підготовлені вони відчували себе на кожному етапі, може бути дуже проникливим. Ці дані є невід’ємними для покращення процесу співбесіди та отримання максимальної користі від часу, витраченого на пошук нових талантів. Корисним є впровадження використання цієї системи опитування на етапі завершення роботи з кандидатом.

8. Створити потенційний список кандидатів. Постійний пошук кандидатів на посади до того, як вони стануть вакантними. Створення свого списку талантів - особливо для ролей з історично високою плинністю кадрів - дозволить вам залучати потенційних кандидатів на ранній стадії, скорочуючи витрати часу на підбір. Це можна реалізувати приєднавшись до професійної онлайн-спільноти, щоб спілкуватися з пасивними кандидатами. Пасивні шукачі роботи мають вирішальне значення для покращення процесу найму.

Подорож кандидата зазвичай сегментується на шість етапів, і подання заявки відбувається лише на четвертому етапі. Більше того, кандидати, швидше за все, зроблять кілька зупинок на цьому шляху, перш ніж вирішити подати заявку на роботу - на веб-сайтах компаній, сторінках кар'єри, у профілях соціальних мереж і на сайтах анонімних відгуків співробітників. Це ринок кандидатів, і вони можуть дозволити собі бути вибагливими та робити покупки. Отже, використання цього інструменту допоможе значно скоротити час найму та швидко реагувати на вимоги ринку та потреби компанії

9. Розвивати стратегію бренду роботодавця. Ефективність пошуку персоналу часто визначається іміджем підприємства, а саме HR-брендом. Формування привабливого HR-бренду є довгим, фінансово витратним і складним процесом, однак, ці витрати виправдані якістю підбору і окупаються з часом. З метою розвитку бренду в досліджуваній компанії доцільним є: розвивати представленість компанії в соціальних мережах, такі як Facebook та Instagram; почати співпрацювати з навчальними закладами, брати участь в відкритих заходах та відвідувати захисти дипломних робіт, пропонувати підприємство як місце для проходження практики з ймовірністю майбутнього працевлаштування; організовувати зустрічі чи командні ігри з іншими організаціями, для більшої пізнаваності серед інших аудиторій. Це дозволить пришвидшити процес підбору персоналу та зробити його більш якісним, оскільки зараз головною проблемою на підприємстві є малий потік кандидатів на відкриті вакансії.

організувати постійний моніторинг відгуків в соціальних мережах про компанію, надавати на них відповіді та стимулювати кандидатів та поточних працівників залишати їх.

10. Запровадити систему моніторингу якості рекрутингу. Для того щоб підбір кадрів був ефективним одним з ключових завдань є створення механізмів постійного моніторингу. Найбільш важливими для досліджуваної компанії є збір та аналіз таких HR-метрик рекрутингу, як: метрика вартості рекрутингу, витрати часу на рекрутинг за етапами, побудова воронки за

етапами рекрутингу та за джерелами підбору, час найму, коефіцієнт відбору, відсів перших трьох місяців та відсів першого року. Використання цих даних дозволить не лише оцінити ефективність, а й побачити проблемні моменти рекрутингу, які можна вирішити та оптимізувати процес управління персоналом в компанії. Також, доцільним є впровадження можливості проведення коротких інтерв'ю з керівниками підрозділів з метою визначення рівня їх задоволеності якістю підбору персоналу та пошуку нових інструментів удосконалення роботи рекрутерів.

11. Запровадити систему опитування персоналу при звільненні. Звільняючись персонал, може вільно висловлювати свою думку щодо наявних внутрішніх проблем в компанії, тому інформація щодо процесів адаптації, морально-психологічного клімату, причин звільнення та характеру рекрутингу, може стати в нагоді при реалізації компанією заходів щодо його удосконалення та подолання визначених проблем.

12. Удосконалити внутрішню рекрутингову документацію шляхом її уніфікації. Створення шаблонів документаційного обороту дозволяє зменшити витрати часу на перехід з одного етапу до іншого при рекрутингу персоналу. В зв'язку з цим пропонується впровадити практику створення контрольних списків для стандартних процесів. Контрольні списки допоможуть організувати процес прийом на роботу. Їх можна використовувати для підготовки до співбесід і перевірочних дзвінків, щоб переконатися, що рекрутер має всю необхідну інформацію перед розмовою з кандидатами. Використовувати шаблони електронних листів. Персоналізовані електронні листи важливі, але іноді дуже важко почати їх написання, а комплекс питань, що вирішує рекрутер є постійним. Тому, доцільним є розробити шаблони листів такої тематики, як: запит на рекомендаційний лист, запрошення кандидатів на співбесіду, відмова від прийому на роботу, листи процесу підбору, тощо. Проте, слід зазначити, що зазначені шаблони, повинні носити функцію основи листа, яка нарощується залежно від індивідуальної ситуації.

3.2 Підходи до формування сучасної системи професійної та соціально-психологічної адаптації персоналу

Побудова ефективного процесу адаптації – найкращий спосіб винайняти та утримати нових співробітників. Ефективна адаптація - це планування наперед і мислення з точки зору нового співробітника та забезпечення максимально швидкого його пристосування до нових виробничих умов. Цей процес не починається і не закінчується в перший день роботи нового працівника. Він починається на початку процесу найму і закінчується, коли новий працівник повністю вживається у свою роль. Тому, запроваджуючи в компанії програми адаптації доцільно концентруватися не лише на працівниках перших трьох місяців роботи, а й розширювати заходи на кандидатів, на етапі надання офферів, а також на працівників, що завершили офіційно встановлений випробовуваний термін, але не демонструють повною мірою адаптованість до нового середовища.

Проведений аналіз рівня розвитку системи адаптації в ТОВ «МП ПАРТС» показав свою недосконалість, здебільшого він носить стихійний характер та потребує структурування та розширення заходів, які б могли допомогти новим співробітникам стати частиною колективу та більш швидшими темпами нарощувати свою продуктивність. Тому доцільним є впровадження наступної моделі адаптації персоналу на підприємстві (рис. 3.1), яка включає в себе чотири ключові етапи з унікальними специфічними заходами соціально-психологічного, організаційного, ціннісного та професійного характеру. Усі етапи мають умовні строки часової реалізації, адже кожний працівник має своє адаптивні строки та демонструє їх в залежності від поточної ситуації та команди в якій він знаходиться.

1 етап – підготовчий, передбачає проведення попередньої роботи з кандидатом на етапі, зокрема включення до процесу обговорення та висвітлення на співбесіді таких питань, як: особливості посадової інструкції; надання кандидату чіткого та конкретного переліку обов'язків на новій посаді; обговорення процесу найму та часових рамок кожного етапу; активна участь

у обговорення та відповіді на питання, які виникають у кандидата; висвітлення інформації щодо особливостей проходження та результатів перевірки рекомендацій та репутації; особливості та розміри основної та додаткової заробітної плати. Таке ставлення до кандидата допоможе сформувати позитивне перше враження від компанії та уникнути непорозумінь при подальшому проходженні кандидата та його первинні адаптації в компанії.

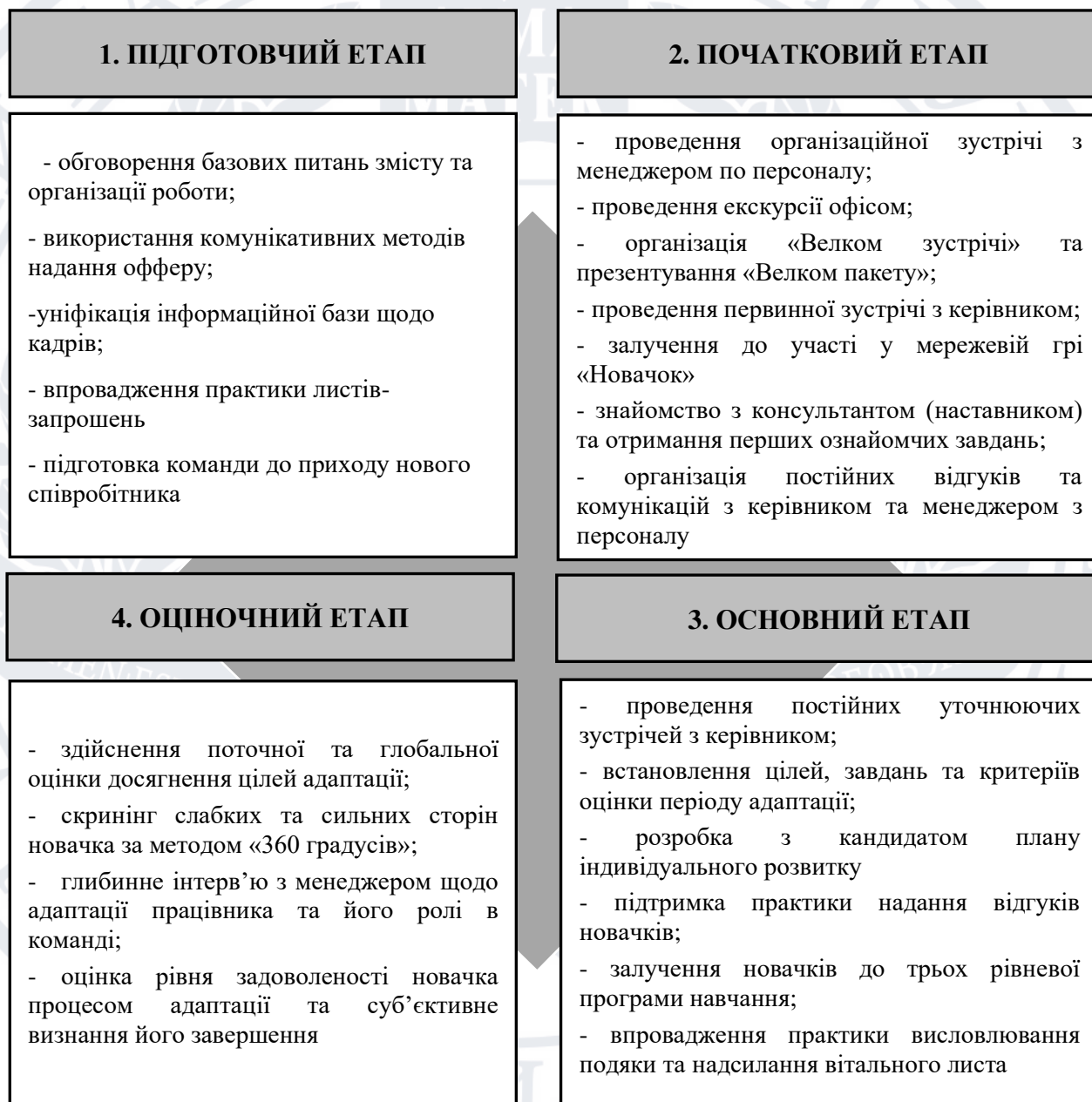


Рисунок 3.1 – Удосконалена модель реалізації програм адаптації персоналу в ТОВ «МП ПАРТС»

Джерело: побудовано автором

На стадії пропозиції доцільним є надання переваги телефонній розмові, якщо це можливо. Пропозиції по телефону більш особисті, ніж пропозиції електронною поштою, і допомагають рекрутеру краще передати свій ентузіазм щодо кандидата. Доцільно запланувати дзвінок заздалегідь, щоб не застати кандидата зненацька. При розмові доцільним слід надати кандидату контактні дані, для того щоб він міг зв'язатись з менеджером по персоналу у будь-який час. Дотримуватись принципів ввічливості та ділової етики під час переговорів щодо зарплати. Погано проведені переговори про зарплату можуть бути напруженими та конфліктними. Зроблені добре, вони можуть допомогти зміцнити цінність нового працівника у команді та побудувати основу взаємної поваги. На цьому етапі слід обговорити та встановити дату початку роботи та поділитись нею з командою нового працівника. Краще надавати можливість гнучкої дати початку, якщо це можливо. Найкраще поважати потребу нового працівника завершувати проекти та належним чином попередити поточного роботодавця. Призначивши дату, необхідно поділитись нею з командою нового співробітника, щоб вони могли підготуватися вітати нового колегу.

Впровадити практику перенесення інформації про нового працівника із системи відстеження заявників у інформаційну систему кадрового забезпечення. Це зменшить навантаження на кандидата та не вимагатиме від нього повторного надання особистої інформації, а також забезпечить плавний перехід для відділу кадрів (бухгалтерії) нових співробітників.

Реалізувати практику надсилання новому співробітнику листа-запрошення на передодні першого робочого дня, в якій включити карту детальної зустрічі, номер місця для паркування, нагадування про початок робочого дня та місця попередньої зустрічі, спитати про наявність поточних питань.

Реалізація злагодженої політики адаптації персоналу на цьому етапі передбачає не лише реалізацію заходів направлених на новачків, а й залучення до активної участі у цьому процесі їх колег. Зокрема, з метою покращення рівня згуртованості команди пропонується впроваджувати проекти

попереднього знайомства. Наприклад, команді важливо знати, чому була обрана саме ця людину з усіх претендентів. Тому доцільним є представити та підтвердити повноваження нового співробітника на наступній зустрічі команди або в груповому електронному листі. Надати певну довідкову інформацію, включно з тим, скільки років досвіду вони мають, дипломи та професійні сертифікати, особливі таланти, особисті хобі та їх роль у практиці, аргументовані тези чому саме ця людина є важливою для команди. Залучити усіх членів команди до вітальної зустрічі, запровадити практику вітальних електронних листів від колег для новачка.

2 етап - початковий. В більшості обмежується рамками перших двох тижнів роботи нового працівника та передбачає реалізацію комплексу соціально-психологічних та організаційних заходів, серед яких:

- проведення зустрічі менеджера з персоналу з новим працівником, обговорення питань щодо документації та організаційних питань фінансового характеру (особливостей виплати заробітної плати, оформлення банківської картки, тощо);

- проведення екскурсії офісом, ознайомлення з робочим місцем та ключовими зонами роботи та відпочинку;

- проведення «Велкомзустрічі» з іншими представниками команди та керівництвом, надання «Велком пакету», який містить основну інформацію, щодо історії компанії її цінностей та місії, основних особливостей корпоративної культури, побудови внутрішніх комунікації, проведення обов'язки формальних зустрічей та план особистої адаптації, яка в подальшого предметно обговорюється безпосередньо з керівником, а також невеличкого подарунку;

- проведення первинної зустрічі з керівником підрозділу в ході якої окреслюються основні організаційні питання роботи в компанії та оговорюються питання поточного характеру на перший тиждень) надаються перші мікрозавдання; створення плану майбутніх зустрічей нового працівника з менеджером;

надання доступу та стимулювання проходження створеної в компанії адаптивної внутрішньої мережевої гри «Новачок», метою якої є реалізація можливості знайомства нового працівника з колегами з інших підрозділів та особливостями роботи в компанії;

запровадити практику проведення групових обідів з колегами у перший тиждень роботи працівника для розширення можливостей знайомства, встановлення контактів та пришвидшення психологічної адаптації;

впровадити практику зустрічей менеджера з персоналу з новачком хоча б три дні в перший робочий тиждень, для обговорення відгуків та труднощів, які виникають у нього під час адаптації;

познайомити новачка з консультантам (наставником), який буде допомагати йому на перший час. Це співробітник, який готовий поділитися найкращими практиками, дослідженнями, підтримкою та навчанням з конкретних питань. Оговорити в команді основні особливості діяльності та поточні завдання новачка.

3 етап – основний. Тривалість цього етапу варіюється від 2 місяців до одного року в залежності від типу кандидата та його адаптивності. Основною його метою є забезпечення максимального занурення новачка в професійні обов'язки та забезпечення його влиття в колектив.

Завданням перших 30 днів – формування у працівника розуміння, що від нього чи неї очікують, включаючи часові рамки та відповідні терміни; якими є організаційні практики та процедури, і встановлені межі, де це необхідно; занурення в культуру компанії, щоб вони зрозуміли її та змогли працювати в рамках цієї культури; формування розуміння місії, планів та бачення компанії та їх дотримання.

Завдання перших 90 днів – створення умов для досягнення максимальної продуктивності працівника її оцінка та надання зворотного зв'язку; глибинне знайомство компанії з працівником, визначення його потенціалу та сильних сторін, які можуть стати в нагоді.

Завдання першого року – повна адаптація працівника до усіх сфер трудової діяльності, досягнення запланованих результатів діяльності та максимальна окупність витрат на його рекрутинг.

Для досягнення завдань основного етапу адаптації в компанії ТОВ «МП ПАРТС», пропонується впровадити такі заходи:

організація постійних цільових зустрічей з керівником, що найменше раз на тиждень в перші три тижні роботи та далі раз на 2 тижні протягом трьох місяців. Перші зустрічі повинні бути направлені на складання та обговорення разом з працівником чіткого плану дій на випробовуваний термін. Встановлення та внесення в план особистої адаптації короткострокових та довгострокових цілей, поточної професійної діяльності. Обговорення можливих шляхів досягнення та наявних ідей у нового співробітника. Визначення та документування часових термінів та критеріїв оцінки ефективності поставлених завдань. Також на цьому етапі дуже важливо проводити розмови з співробітником, щодо його адаптації, колективу, обговорювати питання соціально-психологічної та організаційної адаптації. На наступних зустрічах, по закінченню перших тижнів, керівником (менеджером підрозділу) проводяться корегуючі зустрічі, метою яких є визначення ходу виконання працівником поставлених завдань, контроль їх якості та обговорення труднощів. По закінченню трьох місячного випробувального терміну доцільно продовжити практику комунікативних зустрічей з керівником з частотою раз на місяць. Предметом цих зустрічей повинно стати обговорення поточних справ, а також збір відгуків про роботу в компанії;

залучення співробітника до розробки індивідуального плану розвитку. Своєчасний розвиток співробітників є одним з інструментів забезпечення ефективності бізнесу. Кожен працівник приймається в компанію для виконання певної ролі, проте не дивлячись на досвід його потрібно навчати її виконувати, щоб максимально адаптувати до умов фірми та виправдати покладені на нього очікування. Проте, індивідуальний план буде більш

продуктивний, якщо в його створенні прийме участь і сам працівник. Використання такого підходу дозволяє керівнику зрозуміти прагнення новачків та вирівняти можливості в рамках практики. На цьому етапі доцільно визначити основні мотиви, що існують у працівника, ставлення до навчання, кар'єрні плани, тощо. Використовуючи цей підхід новачок отримує психологічну впевненість, бачить зацікавленість керівника та стає більш розуміти внутрішні принципи роботи компанії, а також більш детально розуміє бачення керівником ролі новачка в команді;

підтримка практики надання відгуків новачків, заохочення їх до висвітлення свого досвіду адаптації, окреслення проблем з якими вони стикаються в її ході, що дозволяє не лише допомогти прискорити вирішення поточних питань новачка та сприяти його адаптації, а й подивитись на загальний менеджмент та систему управління персоналом з іншого ракурсу, за рахунок свіжого погляду новачків;

впровадження системи навчання нових співробітників, яка складається з трьох складових елементів: первинне навчання – направлено на формування базової обізнаності щодо компанії, сфери її діяльності, основних продуктах та послугах, особливостях корпоративної культури, тощо. Вторинне навчання – передбачає здобуття нових навичок необхідних на робочому місці, пропонується реалізувати або за допомогою консультанта (наставника), або направлення на проходження додаткових тренінгів, якщо це передбачається індивідуальним планом розвитку новачка. Третій елемент - включення в план розвитку проведення тренінгу з командоутворення за участю усіх працівників підрозділу та контактних осіб, з метою швидшої адаптації новачка;

впровадження практики висловлювання подяки та надсилання вітального листа після року працівника на посаді. Подяка та розуміння своєї важливості мотивує більшість людей, особливо, якщо вони тільки починають свою роботу в компанію, тому в якості рекомендації керівникам є використання цього елементу в своєму менеджменті. Щасливий і

вмотивований працівник, швидше за все, залишиться в компанії, особливо якщо він знає, що його внесок бажаний, цінується та поважається.

4 етап – оціночний. Не має часових рамок та залежить від швидкості адаптації співробітника, а іноді може впроваджуватись в середині процесу адаптації. Передбачає реалізацію одного з принципів менеджменту – це оцінка будь-якого процесу. Оцінити процес адаптації, як вже це демонструвалось у другому підрозділі роботи, можна, як за рахунок об'єктивних так і суб'єктивних характеристик. Зокрема, на досліджуваному підприємстві пропонується впровадити наступні оціночні заходи:

здійснення поточної (по ходу виконання) та глобальної оцінки цілей випробовуваного терміну. Аналіз ступеню та якості виконаних завдань, отримане зростання продуктивності праці, кількість внесених нововведень та рекомендацій щодо удосконалення діяльності компанії, тощо;

проведення після трьох місяців адаптаційного періоду скринінгу сильних та слабих сторін новачка на основі використання методики «360 градусів», яка передбачає проведення опитування керівника, колег, наставника, а також особистий скринінг адаптивності працівника в компанії;

проведення глибинного інтерв'ю з керівником (менеджером) щодо рівня задоволеності новим співробітником та відкритими питаннями, що залишились не виконаними на час адаптаційного періоду;

проведення анкетного опитування нового співробітника щодо рівня задоволеності окремими адаптаційними заходами, оцінки їх якості та важливості. Визначення ступеня відчуття нового співробітника частиною команди, як вирішального суб'єктивного показника адаптації.

ВИСНОВКИ

В ході проведеного дослідження системи рекрутингу та адаптації персоналу компанії було отримано наступні висновки теоретичного та прикладного характеру:

Визначено, що рекрутинг персоналу представляє собою процес активного пошуку, виявлення, залучення, відбору, співбесіди, знаходження та найму кандидатів на певну роботу чи посаду в організації. В практиці рекрутингу виокремлюється п'ять основних типів найму, які мають свої специфічні позитивні та негативні риси, що можуть використовуватись в різних умовах реалізації процесу підбору персоналу, серед яких: внутрішній підбір персоналу, зовнішній підбір персоналу, утриманий рекрутинг, рекрутинг кампусу та рекрутинг на основі утримання персоналу. Визначено, що основним елементом забезпечення ефективного підбору персоналу є реалізації концепції життєвого циклу рекрутингу, яка передбачає поділ всього процесу пошуку талантів на десять ключових етапів, кожен з яких має свої особливості та ключові характеристики. До цих етапів було віднесено: аналіз ринку та компанії, планування підбору персоналу, створення опису посад, маркетинг та рекламування вакансій, рекрутмент, формування списку кандидатів, інтерв'ювання кандидатів, організація перевірки, надання офферу, оформлення та адаптація новачків.

Здійснено теоретико-методологічний аналіз змісту категорії адаптація персоналу та її основних типів. Сформульовано основні принципи успішної адаптації персоналу, серед яких ключовими є: підвищення лояльності співробітників до нового працівника, дотримання психологічного контракту, прискорення прогресу в навчанні, адаптація до соціального середовища. Визначено регульовані соціально-психологічні фази, що виникають у новачка в процесі адаптації та потребують їх адміністративного, організаційного та інформаційного заповнення на практиці. Зазначені теоретичні доробки було покладено в основу розробленого комплексу пропозицій щодо удосконалення системи адаптації персоналу в досліджуваній компанії.

На основі проведеного глибинного аналізу доробок світових фахівців практиків в сфері менеджменту персоналу визначено основні чинники (тренди), які можуть впливати на процес рекрутингу в умовах сьогодення. Серед них виокремлюються наступні: зростання світової економіки в умовах обмеження робочої сили, військовий конфлікт та економічна нестабільність, розвиток гібридної роботи, зростання ролі навчання, навичок та кар'єрного шляху персоналу для розвитку бізнесу, зростання збалансованості внутрішнього та зовнішнього ринків кандидатів, розвиток платформ ринків талантів у середині компаній, поширення таксономії талантів і навичок в стратегіях роботи з персоналом, різноманітність буде ідентифікована з приналежністю, справедливістю та залученістю персоналу, оновлення підходів до оплати праці та винагород, перебудова кадрових технологій внутрішньої взаємодії, розвиток технологій HR-аналітики.

Аналіз об'єкта дослідження ТОВ «МП ПАРТС» дав змогу визначити такі особливості його соціально-економічного розвитку: компанія є молодого та має позитивну динаміку до нарощення свого фінансового потенціалу, завдяки розширенню сфер діяльності та військової ситуації в країні в компанії відбувається скорочення прибутку в 2022 році, за чисельністю персоналу ТОВ «МП ПАРТС» належить до категорії малих підприємств, проте з початку старту діяльності спостерігається поступове зростання працівників компанії; за статево-віковою характеристикою структура персоналу є збалансованою та повною мірою відповідає сфері діяльності; негативним моментом є незбалансованість структури персоналу за посадами (більше 30 відсотків працівників складають керівники); загальна плинність персоналу має позитивну динаміку до скорочення проте мають місця проблеми з утриманням персоналу, що не дає можливості забезпечити повне укомплектування штату; показники прийому персоналу мають епізодичний характер; найбільш критичною є проблема щодо укомплектування та плинності серед категорії робітників.

Загальний рівень ефективності рекрутингу в компанії можна визначити, як середній. На основі проведеного контентного аналізу джерел найму персоналу, визначено, що найбільше число позитивних кандидатів у співвідношенні з витратами в компанію приносить сайт Robota.ua та соціальна мережа LinkedIn. Через високу плинність персоналу в низькокваліфікованих групах працівників, а також високий рівень вартості окупності вакансій в роках, встановлено, що наявна політика управління та утримання персоналу серед керівників має більшу ефективність, а робота з категоріями меншої кваліфікації потребує значного удосконалення. Часовий аналіз витрат на рекрутинг показав відсутність значного відхилення поточних витрат часу від запланованих, зокрема на етапах, від підтвердження анкети до попереднього дзвінка кандидату, а також на етапі переходу кандидата від першої до другої співбесіди. Попит на вакансії в компанії є невисоким, що не дає можливість швидко заповнювати вакансії особливо серед категорії фахівців. Має місце практика поширення відмов кандидатів від посади на етапі оффер, що пов'язано з відсутністю постійної комунікації з кандидатом, а також наявності проблеми з потенційною компенсацією. Фінальна конверсія воронки підбору персоналу дорівнює близько 30%, що говорить про її ефективність, проте спостерігаються деякі проблеми витрат кандидатів при оцінці конверсії на окремих етапах переходу.

Дослідження суб'єктивних та об'єктивних показників ТОВ «МП ПАРТС» дало змогу визначити, що загальна ефективність адаптації персоналу в компанії знаходиться на середньому рівень та потребує часткової реорганізації. Зокрема, мають місце проблеми високого рівня відсіву працівників першого року, однією з причин якого є відсутність чітко сформованої системи адаптації персоналу в компанії. Оцінка показала, що в середньому в перший місяць роботи працівники рівня фахівці та робітники досягають в середньому 60% результативності порівняно з персоналом, що вже працює в компанії. Визначено, що серед основних труднощів з якими стикаються новачки в компанії під час адаптації є: надмірне навантаження,

незрозумілість внутрішніх комунікацій, а також поставлених завдань та критеріїв їх оцінювання; більшість працівників відчуває відсутність постійної комунікації з керівником, особливо під час першого місяця роботи в компанії; зазначають працівники також стихійний характер проведення первинного інструктажу та дефіцит ознайомчої документації, яку вважають одним з дієвих способів адаптуватись в компанії. Підкреслює відсутність злагодженої системи соціально-психологічної адаптації в компанії, отримані результати опитування щодо наявності відчуття причетності до колективу, а також готовності членів команди допомагати новачкам на етапі адаптації. Близько 60% персоналу компанії оцінюють свою задоволеність системою адаптацією в компанії як середню. Проте існує прошарок осіб, які мали суто негативний досвід адаптації (10%).

На основі отриманих результатів аналізу стану розвитку системи підбору персоналу запропоновано реалізацію комплексної системи заходів, що включає удосконалення усіх етапів життєвого циклу рекрутингу в компанії. Серед яких: впровадження автоматизованої системи відстеження заявників; розробка та удосконалення існуючих посадових інструкцій; розширення комунікаційної взаємодії з кандидатом; впровадження програм залучення поточного персоналу до рекрутингових проєктів та проєктів формування бренду компанії; створення сторінки кар'єри в соціальних мережах; оптимізація процесу співбесіди за рахунок впровадження елементів проєктного та стресового інтерв'ю, розробка стандартизованого шаблону інтерв'ю, впровадження практики рейтингової оцінки кандидатів; стимулювання розвитку культури відгуків кандидатів; створення постійно діючого потенційного списку кандидатів за групами посад; уніфікація внутрішньої рекрутингової документації в компанії, а також впровадження постійного моніторингу оцінки якості підбору.

Розроблено модель реалізації програм адаптації персоналу в ТОВ «МП ПАРТС», яка включає чотири взаємопов'язані етапи реалізації заходів з утримання, внутрішнього пристосування, збільшення ефективності

діяльності та імплантації в команду. Запропонована модель передбачає охоплення адаптивними заходами усіх нових працівників, починаючи з моменту проходження першої співбесіди до моменту повного укорінення в колективі, що за часовими межами може сягати до одного року роботи в компанії. Серед ключових пропозицій виокремлено: на підготовчому етапі – обговорення базових питань змісту та організації роботи на етапі співбесіди, використання комунікативних методів надання офферу, уніфікація інформаційної бази щодо кадрів, реалізація програм підготовки команди до приходу нового співробітника; на початковому етапі – проведення організаційної зустрічі з менеджером по персоналу, організація «Велком зустрічі», проведення первинної зустрічі з керівником, залучення до участі у мережевій грі «Новачок», знайомство з консультантом (наставником) та отримання перших ознайомчих завдань; на основному етапі - проведення постійних уточнюючих зустрічей з керівником, встановлення цілей, завдань та критеріїв оцінки періоду адаптації, розробка плану індивідуального розвитку, підтримка практики надання відгуків новачків, залучення новачків до трьох рівневої програми навчання, впровадження практики висловлювання подяки та надсилання вітального листа; на оціночному етапі – здійснення поточної та глобальної оцінки досягнення цілей адаптації, проведення скринінгу слабких та сильних сторін новачка за методом «360 градусів», глибинне інтерв'ю з менеджером щодо адаптації працівника та його ролі в команді, оцінка рівня задоволеності новачка процесом адаптації та суб'єктивне визнання його завершення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алавредов А.Р. Управління персоналом в системі менеджменту організації. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1280>
2. Ачкасова О.А, Семенченко А.В Сучасні методи формування персоналу вітчизняного підприємства. Retrieved from: <http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19149/1/%D0%9E>
3. Біндюженко В. М. Система набору та відбору персоналу організації та формування кадрової політики / В. М. Біндюженко Електронний журнал «Ефективна економіка» від 11.07.2019 № 975. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5602>
4. Брич В.Я., Борисяк О.В. Інноваційні технології формування персоналу підприємств в умовах оптимізаційного розвитку. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія “Економіка”. 2019. Вип. 2 (50). С. 172-179.
5. Василичев Д. В., Мирошніченко В. А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. Економіка і організація управління. 2020. Вип. 3-4.
6. Гавкалова Н.В. Кадровий потенціал як основа розвитку кадрового менеджменту / Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2019. № 3. С. 7-15.
7. Гетьман О.О. Управління підбором і наймом персоналу на підприємстві (організації) // Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 21.2020. С. 536-541.
8. Гірняк К.М. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства. Retrieved from: <http://www.global-national.in.ua/archive/4-2015/28.pdf>.
9. Головка Л. С. Людський капітал як ресурс економічного розвитку. Retrieved from: <http://econforum.duan.edu.ua/images/stories/Files/2014/17.pdf>

10. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / за ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. Київ : КНЕУ, 2005. 398 с.
11. Дмитренко Г.А. Формування культури цільового управління трудовим потенціалом сучасних організацій. Науковий вісник УМО. Серія: Економіка та управління. 2018. Випуск 1. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvumo_2019_1_5.
12. Євтушенко В.А. Кудінова М.М. Інноваційні методи відбору персоналу в сучасних умовах / Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Випуск 3 (08), 2019. С. 158-164.
13. Жилиєва І.Ю. Передумови виникнення рекрутингу як інструменту з підбору персоналу. Retrieved from: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/NTU_XPI_59_2018_15.pdf.
14. Занора В.О. Управління кадрами: узагальнення методичного інструментарію відбору працівників / Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. Випуск 5-1 (05), 2019. С. 89-92.
15. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник / за ред. М.С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2017. 427 с.
16. Зеленков А.В. Організація набору та відбору персоналу / Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2019. № 3. С. 125-135.
17. Іванова С. Мистецтво підбору персоналу: Як оцінити людину за годину / ООО «Альпина Паблишер». – 2042. Retrieved from: http://fictionbook.ru/.../read_online.html
18. Коноваленко В. Хедхантинг як один із методів підбору персоналу / В. Коноваленко // Матеріали VIII Міжнародної науково-теоретичної конференції молодих вчених і студентів «Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку виробничої сфери»: у 2-х т. .Т. 1. – Покровськ: ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», 2019. С. 112-113

19. Криворотько І. О. Планування ділової кар'єри персоналу / Формування ринкових механізмів господарювання : міжнар. наук.-практ. конф., 2018 р. : тези доп. Запоріжжя, 2018. Т. 1. С. 32–33.
20. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. К. : Кондор, 2003. 293 с.
21. Кубіній Н. Ю. Суб'єктно-об'єктний підхід в системі управління трудовим потенціалом / Науковий вісник Ужгородського Університету Серія Економіка. Випуск №2 (52), 2018 р. С.119-123.
22. Лопушинський І. П. Кадровий скринінг публічних службовців : виклики реформування державної служби в Україні / І.П. Лопушинський // Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування 2018 №2. Retrieved from: http://el-zbirn-du.at.ua/2014_2/19.pdf
23. Любомудрова Н. П., Смолінська Н. В., Грибик І. І. Роль організаційної культури в забезпеченні ефективної трудової адаптації персоналу підприємства. Проблеми економіки та управління. 2019. № 640. С. 327–333. Retrieved from: http://vlp.com.ua/files/47_3.pdf.
24. Мажник Л. О. Методика оцінки технології управління персоналом підприємства. БізнесІнформ. 2018. № 1. С. 94-99. Retrieved from: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3487/1/>.
25. Мальбе В. В. Професійний підбір кадрів як запорука успішної діяльності підприємства // Науковий огляд № 4 (36), 2017. Retrieved from: <http://oaji.net/articles/2017/797-1496297643.pdf>.
26. Методи відбору персоналу // Директор з персоналу. Retrieved from: <http://www.hr-director.ru/article/63065-red-metody-otbora-personala>
27. Назарова Г. В. Технології підбору персоналу на базі сучасних програмних продуктів. Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. 2012. № 1 (26). С. 162-165. Retrieved from: http://www.dgma.donetsk.ua/science_public/ddma/2012-1-26/article/12NGVMPP.pdf.

28. Науменко Л. М. Рекрутинг як методологія підбору кадрів в управлінні персоналом. Retrieved from: <http://intkonf.org/naumenkolm-rekruting-yak-metodologiya-pidboru-kadriv-v-upravlinnipersonalom>

29. Науменко Л.М. Хедхантинг в управлінні персоналом на етапі сучасного розвитку економічної науки. Retrieved from: <http://intkonf.org/naumenkolm-hedhanting-v-upravlinni-personalom-na-etapi-suchasnogorozvitku-ekonomichnoyi-nauki/>.

30. Невмержицька С.М., Бугас Н. В., Шміголь Т. І. Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства/ Ефективна економіка. 2020. № 12.

31. Нечаєва А.В. Стрес-інтерв'ю як один з нестандартних методів відбору персоналу / Матеріали міжнародної науково-теоретичної конференції молодих вчених і студентів «Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку виробничої сфери». Retrieved from: <http://masters.donntu.org/2012/iem/nechayeva/library/2.htm>

32. Нікішина А.Л. Дослідження сучасних технологій підбору персоналу/ Тольяттинский державний університет. 2020. Retrieved from: <http://elibrary.ru/item.asp?id=26479948>.

33. Опаріна Х.С., Ковальська К.В. Сучасні методи відбору персоналу на підприємстві. Молодий вчений. 2018. № 5 (20). Ч. 2. С. 38–44.

34. Перегудова Т. В. Сутність, види та принципи стрес-інтерв'ю в системі підбору персоналу. Retrieved from: www.nbuv.gov.ua

35. Писаревська Г. І. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні. БізнесІнформ. 2019. № 10. С. 227-232. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_10_43.

36. Праця і соціально-трудові відносини: словник-довідник / за ред. В. М. Данюка. Київ: КНЕУ, 2018. 451 с.

37. Придятько Е. М. Обґрунтування сутності та виокремлення етапів процесу формування персоналу промислового підприємства Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2019. № 1. С. 410– 419. Retrieved from:

<https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/24796/Pridatko.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

38. Федорова А.С. Сучасні проблеми у процесі відбору та найму персоналу в організації / Вісник київського національного університету технологій та дизайну. 2020. Retrieved from: <http://elibrary.ru/item.asp?id=21608606>

39. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підручник. К. Академвидав, 2016. 488 с

40. Цимбалюк С.В. Професійний підбір персоналу/ Довідник кадровика. – 2019. Retrieved from: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1482>

41. Чорна М. В. Підбір персоналу на підприємстві. Retrieved from: <http://irbis-nbuv.gov>

42. Шипуліна В.О., Каспрук О.В. Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів / Вісник Хмельницького національного університету. 2012. № 3. Т.2. С. 111-117.

43. Яцюк О.М. Аналіз сучасних методів відбору персоналу. Retrieved from: http://www.rusnauka.com/12_ENXXI_2011/Economics/5_85065.doc.htm.

44. Bauer, T. (2018). Onboarding new employees: maximizing success. The SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series, Alexandria.

45. Boroş S. (2020). Organizational identification: Theoretical and empirical analyses of competing conceptualizations. Cogn. Brain Behav., XII(1), 1-27.

46. Caldwell, C., Hansen, M. (2019). Trustworthiness, governance, and wealth creation. Journal of Business Ethics, Vol. 97, No. 2, 173-188.

47. Ciekanowski, Z. (2020). The socio-professional adaptation process of new employee. Scientific Papers of Siedlce University of Natural Sciences and Humanities, 94.

48. Czerw, A., Czarnota-Bojarska, J. (2021). Dopasowanie człowiek – środowisko i postawa wobec pracy jako motywatory zachowań organizacyjnych. Psychologia społeczna, T. II, 1(36)/2021, 11.

49. Huselid, M., Beatty, R., Kerr, S., Becker, B. (2019). *The Differentiated Workforce: Translating Talent into Strategic Impact*. Harvard Business School Press, Boston, 196-199.

50. Kristof A. (2018). Effective Onboarding As A Talent Management Tool For Employee Retention. *International Journal in Management and Social Science*. 2018. Vol. 03. Issue-07. P. 175–186.

51. Lynch K. and Buckner-Hayden G. (2020). Reducing the new employee learning curve to improve productivity. *Journal of Healthcare Risk Management*. 2020. Volume 29. Number 3. P. 22–28.

52. Meyer A. and Bartels L. (2017). The Impact of Onboarding Levels on Perceived Utility, Organizational Commitment, Organizational Support, and Job Satisfaction. *Journal of Organizational Psychology*. 2017. Vol. 17 (5). P. 10–27.

53. Pratiwi, P., Ferdiana, R., Hartanto, R. (2018). An analysis of the new employee onboarding process in startup. *Proceedings of 2018, 10th International Conference on Information Technology and Electrical Engineering: Smart Technology for Better Society, ICITEE*, 603–608.

54. Raefeli, A., Hadomi, O., & Simons, T. (2018). Recruiting through advertising or employee referrals: Costs, yields, and the effects of geographic factors. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(4): 355-366.

55. Smith, S., Peters, R., Caldwell, C. (2016). Creating a culture of engagement – insights for application. *Business and Management Research*, Vol. 5, No. 2, 70–80.

56. Talathi, R. (2020). Recruitment of Candidates: Concept and Sources | Source of Human Capital. Article. Your article library. Retrieved from: <https://www.yourarticlelibrary.com/hrm/recruitment-hrm/recruitment-of-candidates-concept-and-sources-source-of-human-capital/69667>

57. The Lean Accountants. (2017). 8 Wastes in the Lean Office. McKonly&Asbury. Retrieved from: <https://www.leanaccountants.com/2017/03/8-wastes-in-the-lean-office.html>

58. Wang, S., and Noe, R. (2019). Knowledge sharing: a review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20, 2, pp. 115-131.

59. Yamkovenko, B., Hatala, J. (2017). Methods for analysis of social networks data in HRD research. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 14, No. 1, 40–56.

60. Zalesna, A. (2015). The impact of the process of adaptation and knowledge sharing on the assessment of suitability of a new employee in the company. Case studies. *Torun Business Review*, 14, 1, pp. 67-80.

