

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
Природничо-економічний факультет
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему:

«Аналіз системи адаптації персоналу підприємства»

Виконав: студент 4 курсу Mg1-B21 групи
спеціальності 073 Менеджмент
за освітньо-професійною програмою
Управління персоналом та економіка праці
Богута Володимир Юрійович

Керівник: Лисак В.Ю., к. екон. н, доцент

Рецензент: Семенець І.В., к. екон. н, доцент

Кам'янець-Подільський 2025 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТАЦІ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1 Роль адаптації працівників для діяльності підприємства.....	6
1.2 Структура системи адаптації персоналу підприємства.....	11
1.3 Характеристика основних етапів адаптації персоналу.....	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ КП «МІСЬКТЕПЛОВОДЕНЕРГІЯ»	22
2.1 Загальна характеристика діяльності КП «Міськтепловоденергія».	22
2.2 Загальна характеристика персоналу підприємства.....	29
2.3 Вплив якісних характеристик персоналу на систему адаптації.....	36
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КП «МІСЬКТЕПЛОВОДЕНЕРГІЯ».....	41
3.1 Зарубіжний досвід адаптації персоналу підприємства	41
3.2 Заходи щодо вдосконалення системи адаптації КП «Міськтепловоденергія».....	48
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах які склались на ринку праці, відчувається брак висококваліфікованих кадрів для всіх галузей народного господарства. Тому в процесі управління персоналом доволі важливим етапам не лише відбір працівників необхідної кваліфікації але й їх адаптація після того коли їх прийняли на підприємство. Тому перед керівниками підприємств та спеціалістам з управління персоналом постає потреба розробки дієвої система адаптації працівників після проходження якої претенденти залишаються працювати на підприємстві.

Оскільки через відсутність дієвої система адаптації працівників на підприємстві претенденти можуть відчувати себе не комфортно, що сприятиме тому, що працівник не захоче продовжувати роботу на підприємстві. Якщо новий працівник буде належати сам собі особливо на перших етапах та підприємство втратить можливість сформувати висококваліфікованого працівника який буде ототожнювати себе з підприємством та підпорядковувати свої особисті цілі з цілями підприємства.

Система адаптації працівників передбачає проходження всіх її етапів, під час яких працівник не тільки ознайомлюється з роботою підприємства в цілому але й з особливістю діяльності його окремих структурних підрозділів. Крім того для того, щоб працівник себе почував комфортно він має пройти не лише трудову адаптацію але й психологічну. Саме вона доволі часто відіграє важливу роль в процесі пристосування працівника до нового підприємства. Якщо працівник зуміє влитись в колектив та пристосуватись до цінностей які панують в колективі це допоможе швидше пройти процес адаптації.

Питання адаптації персоналу висвітлювалось в працях як зарубіжних так і вітчизняних вчених серед них варто зазначити наступні: Андрєєва Т.В., Багрова І.В., Герасимчук В. Г., Захарова О. В., Іляш О. І. , Колот А. О, Лібанова Є. М., Носик О. М., Савченко В. А., Ткаченко А.М., Чернишова, Л. І., Якименко Н. В., Яременко В.А.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних аспектів та практичних навиків щодо розробки та впровадження в практику управління персоналом системи адаптації працівників підприємства. А також розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи адаптації працівників на досліджуваному підприємстві з метою покращення показників фінансово-господарської діяльності підприємства. Відповідно до обраної теми кваліфікаційної роботи під час проведення дослідження були поставлені наступні завдання:

- визначити роль адаптації працівників в процесі діяльності підприємства;
- дослідити структуру адаптації персоналу підприємства;
- охарактеризувати основні етапи адаптації персоналу;
- провести аналіз загальної характеристики діяльності досліджуваного підприємства;
- здійснити аналіз якісних характеристик персоналу підприємства;
- вивчити зарубіжний досвід адаптації персоналу підприємства;
- розробити заходи щодо вдосконалення системи адаптації підприємства.

Об'єкт дослідження є формування персоналу підприємства шляхом розробки та впровадження сучасної системи адаптації працівників КП «Міськтепловоденергія».

Предметом дослідження є існуюча на підприємстві система адаптації працівників та її значення в процесі формування персоналу підприємства а також шляхи її вдосконалення в процесі управління персоналом.

Методи дослідження в основу виконання кваліфікаційної роботи покладені праці як зарубіжних так і вітчизняних вчених щодо адаптації працівників підприємства та збірники науково-практичних конференцій з відповідної проблематики.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи для вирішення поставлених завдань використовуються такі методи: теоретичного узагальнення; економіко-математичні; системного та статистичного аналізу; метод кластерного аналізу; метод матричного аналізу; методи дерева рішень; графічний метод.

Практичне значення одержаних результатів виявляється в дослідженні теоретичних положень адаптації персоналу підприємств, розробці дієвої системи адаптації працівників особливо тих хто приступає до трудової діяльності. Вивчено зарубіжний досвід управління адаптацією працівників та можливість його адаптації до сучасних умов господарювання підприємств. Розроблено шляхи вдосконалення системи адаптації працівників підприємства, що допоможе вдосконалити систему управління персоналом підприємства.

Обсяг та структура роботи. Робота складається зі вступу трьох розділів висновків списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АДАПТАЦІ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТА

1.1 Роль адаптації працівників для діяльності підприємства

В умовах розвитку та загострення економічної ситуації в країні та соціально-трудових відносин між роботодавцями та працівниками спостерігається проблема з поновленням персоналу на підприємствах всіх форм власності та видів господарської діяльності. З початком повномасштабного вторгнення велика кількість підприємств стикнулася з проблемою втрати висококваліфікованого персоналу. Проблеми пов'язані з тим, що частина працівників покинула межі країни та виїхала при тому хто назавжди хто тимчасово. Велику кількість особливо чоловіків призвали до лав ЗСУ.

Тому на ринку праці спостерігається кадровий голод не лише висококваліфікованих фахівців різних професій та галузей але й працівників не високої кваліфікації та різноробочі. Раніше підприємства не відчували такої гострої проблеми з набором персоналу.

Тому на сьогоднішній день перед керівниками підприємств та спеціалістами з управління персоналом стоїть проблема не лише набору але й адаптацію нових працівників на підприємстві. Тому адаптація персоналу є тим важливим компонентом який входить до системи підготовки співробітників. Особливу увагу необхідно приділяти молодим працівникам які взагалі не мають досвіду роботи. Якщо це їхнє перше місце роботи вони особливо вразливі до змін які відбуваються в їхньому житті та не мають ні життєвого ні виробничого досвіду щоб протистояти неприємним обставинам [3, с.57].

Система адаптації має сприяти тому, щоб підприємство не відчувало проблем з працівниками та адаптувало працівників до трудової діяльності з найменшими витратами як часу так і ресурсів. Крім того в процесі відбору

підприємство має забезпечуватись працівниками як необхідної кількості так і з необхідними якісними характеристиками, щоб забезпечити підприємству високу конкурентоспроможність на ринку та сприяло підвищенню його продуктивності.

В науковій літературі прийнято розглядати адаптацію як процес залучення нового співробітника до праці в межах певної професії, та включає його трудову та виробничу діяльність яка має бути направлена на виконання поставлених перед ним виробничих завдань. Варто зазначити, що адаптація включає в себе значно ширше коло завдань а ніж оволодіння навиками нової спеціальності чи професії. Одним з важливим під час адаптації є вивчення соціальної культури яка переважає на підприємстві та засвоєння та пристосування до існуючих соціальних норм.

Доволі часто одним з головних аспектів в діяльності підприємства нового співробітника є навіть не оволодіння професійними навиками а входження в колектив та узгодження з ним його морально-психологічного клімату. Якщо новий працівник зуміє розділити погляди які панують в колективі це допоможе покращити результати його трудової діяльності. Що в кінцевому результаті сприятиме задоволенню існуючих в працівників потреб як матеріальних так і духовного та морального розвитку особистості [23, с.235].

Як зазначають як зарубіжні так і вітчизняні науковці процес адаптації працівників являє собою систему пристосування з однієї сторони нового працівника з іншої підприємства, суть її полягає в поступовому залученні працівника в трудовий процес та виробництво продукції в нових для нього психологічних, професійних, санітарно-гігієнічних, фізіологічних, організаційних, адміністративних, економічних та побутових умовах праці та відпочинку.

В процесі управління персоналом прийнято поділяти адаптацію на два види первинну та вторинну. Суть первинної адаптації полягає в пристосуванні нових співробітників які не мають досвіду трудової діяльності, коли

співробітник вперше влаштовується на роботу та включається в трудову діяльність на певному конкретному підприємстві, як правило такий працівник не маючи досвіду покладає великі надії на місце трудової діяльності.

Вторинна адаптація являє собою систему пристосування працівників які мають певний досвід роботи та дане підприємство не являється для нього першим місцем роботи, як правило доволі часто відбувається просто зміна місця роботи. Однак бувають випадки коли працівник вирішив не просто змінити місце роботи але й професію чи спеціальність причиною цього може бути пристосовуваність працівника до зміни умов зовнішнього середовища.

Звичайно не варто забувати, що за умов економічної кризи та проблем на ринку праці з потенційними працівниками для керівників підприємств та спеціалістів відділу управління персоналом роль саме вторинної адаптації значно зростає. На нашу думку для покращення процесу адаптації необхідно вивчати можливість адаптації досвіду передових підприємств а також зарубіжних компаній.

Оскільки для них працівник являється найбільшою цінністю вони приділяють особливу увагу процесу адаптації особливо молодих працівників так як вони вимагають особливої уваги з боку адміністрації підприємства [30, с.165].

В процесі нашого дослідження необхідно вивчити основні цілі адаптації працівників на підприємстві.

Однією з головних цілей адаптації персоналу є зменшення витрат оскільки новий працівник не може в повній мірі виконувати поставлені на нього виробничі завдання пов'язано це з тим, що вони доволі погано знають своє робоче місце відчують певний дискомфорт при чому як фізіологічний так і психологічний, продуктивність його праці є значно нижчою від існуючих норм тому вимагають додаткових витрат на утримання даного працівника.

Доволі важливою ціллю адаптації є покращення психологічного стану нового працівника зниження рівня його стурбованості та невизначеності в нових умовах яких перебуває працівник. Оскільки доволі часто новий працівник не знає що буде з ним в майбутньому особливо за умов зміни зовнішнього середовища яке має безпосередній вплив на діяльність будь-якого підприємства.

Особливою ціллю адаптації працівників є зниження плинності кадрів на підприємстві, це дійсно є проблема так як ринок праці постійно пропонує нові вакансії майже на усі спеціальності. Плинність персоналу значно збільшує витрати підприємства на утримання персоналу оскільки підбір та набір нових працівників вимагає не лише багато часу але й значної кількості коштів та додаткового часу працівників служби управління персоналом.

Якщо новий працівник не зможе адаптуватись до нових умов праці та відчує себе не потрібним на підприємстві він може прийняти рішення звільнитись з підприємства. Тому необхідно особливо на перших етапах створити умови які б сприяли входженню нового співробітника в колектив [43, с.118].

Збереження часу керівників та спеціалістів з управління персоналом є ще однією ціллю адаптації персоналу, в процесі адаптації приймає участь велика кількість спеціалістів та працівників підприємства крім фахівців також працівники які виконують роль наставників. Чим швидше буде процес адаптації тим менше часу буде витрачено даних працівників, що допоможе підвищити продуктивність праці та сприятиме покращенню конкурентних позицій підприємства на ринку [19].

Доволі важлива ціль процесу адаптації є розвиток позитивного іміджу підприємства та гарного відношення до виконання поставлених перед працівником виробничих завдань. А також розвиток задоволеності виконуваною роботою. Як свідчать дослідження, доволі часто працівники готові працювати навіть за меншу винагороду, однак в колективі де вони почувають себе морально добре.

Працівника краще будуть працювати коли виконувана робота буде приносити не лише матеріальну винагороду але й моральне задоволення від виконуваної роботи.

На жаль проведенні дослідження свідчать про те, що на багатьох вітчизняних підприємствах процесу адаптації персоналу приділяється не достатня увага, що не сприяє розвитку системи управління персоналом зокрема та підприємством в цілому.

На нашу думку для покращення ситуації є необхідність вирішення основних проблем серед яких варто виділити наступні: система адаптації персоналу має бути включена та закріплена в нормативних документах підприємства як функція управління підприємством в цілому.

Крім того за неї має відповідати конкретна особа з відділу управління персоналом;

вивчення передового досвіду та застосування сучасних методик та технологій процесу адаптації персоналом підприємства які допоможуть підвищити процес адаптації та зменшити при цьому витрати як часу, так і ресурсів підприємства, що в кінцевому результаті буде впливати на конкурентоспроможність продукції підприємства та збереження його позицій на ринку.

забезпечення інформаційного забезпечення процесу адаптації працівників, для цього необхідно проводити навчання існуючого персоналу доволі ефективним при цьому є різноманітні тренінги для працівників підприємства, що сприятиме покращенню процесу адаптації персоналу підприємства [33, с.48].

Таким чином, з проведеного дослідження слідує, що адаптація нових працівників є доволі складним та багатоаспектним процесом. Доволі часто адаптацію прийнято розглядати як процес залучення працівника до праці в межах посади та професії на яку претендує також враховуючи його виробничу діяльність та засвоєння працівником норм поведінки в колективі та обов'язків які необхідно виконувати в процесі трудової діяльності.

Не варто забувати, що доволі значне місце в процесі адаптації співробітників відіграє саме первинна адаптація, яка сприяє залученню до процесу виробництва молодих спеціалістів. Головною ціллю первинної адаптації є включення молодого працівника до процесу виробництва та збереження його на підприємстві.

1.2 Структура системи адаптації персоналу підприємства

Адаптація передбачає процес включення нового працівника у трудову діяльність підприємства та соціально-психологічну атмосферу яка панує в колективі. Коли працівник влаштовуються на роботу він переслідує певні цілі, має конкретні потреби як матеріальні так і моральні, також певні цінності, норми та стилі поведінки. Відповідно до цього він має певні очікування та ставить вимоги до підприємства особливо до умов праці, розміру заробітної плати, можливості кар'єрного зростання та соціальному оточенню в колективі [18].

Не варто забувати і про те, що підприємство також ставить певні вимоги до претендентів на нові вакантні посади як правило, при цьому беруться до уваги якісні показники персоналу такі як рівень освіти працівника, рівень його кваліфікації, наявність чи відсутність досвіду роботи, дотримання норм трудової дисципліни, вміння працювати та спілкуватись в колективі, готовність до сприйняття умов праці які є на підприємстві, вміння приймати складні рішення в непростих не стандартних ситуаціях.

Адаптація працівників має доволі складну структуру яка включає перш за все трудову адаптацію. Трудова адаптація це доволі складний соціальний процес опанування новим працівником виробничої ситуації в якій на відмінну від біологічного та особистісного рівня виробниче середовище здійснюються активну взаємодію один на одного та являють собою адаптивно-адаптуючими системами [1. с.260].

Коли працівник влаштовується на підприємство на роботу, він активно включається та вивчає існуючу систему професійних та соціально-психологічних відносин які існують на підприємстві. Намагається якнайшвидше засвоїти нові в його трудовій діяльності як соціальні ролі так і цінності які розділяють всі члени трудового колективу а також виробничі завдання які ставляться перед колективом в цілому так і окремого структурного підрозділу. Таким чином він підпорядковує свою поведінку тим нормам які існують на підприємстві а також службовим завданням які панують на підприємстві чи організації.

Не варто забувати про те, що коли працівник влаштовується на роботу має вже певні сформовані цілі та ціннісні орієнтації поведінки які сформовані в процесі його виховання та попередньої трудової діяльності. Відповідно до цього в нього формуються певні вимоги до трудової діяльності на новому підприємстві. Відповідно і підприємство виходячи з цілей його діяльності та завдань які перед ним стоять висуває свої вимоги до нового працівника та певного робочого місця, крім того воно ставить вимоги і до поведінки працівників.

В результаті чого як працівник так і підприємство у відповідності до своїх цілей здійснюють взаємодію один з одним при цьому основним завданням є пристосування до вимог один одного, в результаті цієї взаємодії і здійснюється процес трудової адаптації. Виходячи з вище наведеного можна зробити висновок, що трудова адаптація є двостороннім процесом між новим працівником та виробничо-трудовими відносинами які існують на підприємстві [15].

Процес адаптації працівника до нових умов трудової діяльності проявляється в його поведінці та досягненню показників трудової діяльності серед яких найбільш важливими є ефективність праці, чим швидше працівник зможе адаптуватись до нових умов, тим швидше він зможе виконувати поставлені перед ним завдання та досягти необхідної ефективності діяльності. Новий працівник не зможе відразу виконувати

необхідні виробничі норми, що полягає в невмінні швидко виконувати виробничі завдання. Засвоєння інформації щодо соціальних взаємовідносин в колективі а також практичної їх реалізації [16, с.20].

Кожен колектив в своїй діяльності керується соціально-психологічними нормами які переважають в його діяльності. Вони можуть бути неоднаковими навіть серед різних структурних підрозділів одного підприємства. Наприклад відділ бухгалтерії мають свої цінності яких дотримуються всі працівники а відділ маркетингу абсолютно інші. Тому новий працівник може не відразу зорієнтуватись в цінностях які притаманні всім працівникам трудового колективу.

Однак для покращення та прискорення процесу адаптації за кожним новим працівником закріплюється наставник завданням якого є не тільки допомога та контроль за виконанням поставлених перед працівником завдань але й як найшвидше ввести його в колектив та ознайомити з традиціями які існують в колективі.

Дієвим показником процесу адаптації нового співробітника є зростання всіх видів активності. До якої можна віднести трудову, передбачає підвищення рівня виробництва в процесі трудової діяльності, загально-політичної працівники мають вникати в процесі які відбуваються на підприємстві по відношенню до адміністрації підприємства та підлеглих, пізнавальної, нові працівники мають сприймати та вивчати всю інформацію яка допоможе як найшвидше адаптуватись до умов діяльності підприємства та покращити результати його діяльності. Нові працівники мають бути перш за все задоволенні різноманітними показниками які стосуються трудової діяльності [37, с.231].

Основними з яких є зміст праці, якщо працівник його не буде розуміти він доволі швидко втратить інтерес до роботи тоді або знизиться його продуктивність або він взагалі прийме рішення про звільнення з даного підприємства. Рівнем заробітної плати, заробітна плата має виконувати всі покладені на неї функції такі як відтворювальна, стимулююча, оптимізаційна,

регулююча, соціальна якщо вона не буде виконувати дані функції працівник не зможе задовольняти існуючі в нього потреби.

Організація праці відіграє важливу роль в процесі адаптації якщо працівник помітить, що на підприємстві мають місце простоти з вини адміністрації або організація праці не на належному рівні він може задуматись над тим чи працювати на даному підприємстві чи ні.

В процесі адаптації також важливе значення відіграє і умови праці, якщо адміністрація дбає про своїх працівників вона намагається створити сприятливі умови праці за яких працівники підприємстві відчували б себе комфортно. Якщо умови праці не відповідають санітарно-гігієнічним нормам та працівники відчують дискомфорт в процесі роботи це не сприятиме процесу адаптації працівників на новому підприємстві. Особливо це відчуватиметься якщо на попередньому місці роботи умови праці були значно краще [14].

Працівники в процесі трудової адаптації також реагують на такі показники як морально-психологічний клімат в колективі, так як він забезпечує комфортне перебування працівника в новому колективі, якщо він відчує свою непотрібність або не сприйняття членами колективу це негативно впливатиме на його адаптацію на новому робочому місці.

Трудова адаптація виступає первиною якщо працівник вперше влаштовується на роботу та вторинною якщо працівник змінює місце роботи як правило без зміни або зі зміною професії або під час зміни виду трудової діяльності. Трудова адаптація має доволі складну структуру та розглядається як єдність професійної, загально-організаційної, соціально-психологічної, та культурно-побутової адаптації працівників на підприємстві [42, с.222].

Професійна адаптація персоналу полягає в тому на скільки новий співробітник володіє професійними навиками та специфічними вміннями, для формування деяких професійних якостей які необхідні для виконання поставлених перед ним виробничих завдань а також для розвитку стійкого відношення працівника до професії якою він володіє.

Доволі часто на вітчизняних підприємствах професійно адаптація працівників полягає в ознайомленні їх з посадовими обов'язками які вони мають виконувати перебуваючи на тій чи іншій посаді, при цьому обумовлюється якими здібностями вони мають володіти щоб якісно виконувати поставлені перед ними виробничі завдання.

Доволі важливою є соціально-психологічна адаптація працівників суть її полягає в тому, що працівник намагається ознайомитись з особливостями соціально-психологічної діяльності яка переважає в даному колективі та ввійти в існуючу систему взаємовідносин які існують на підприємстві та знайти спільну мову з членами колективу. Це допоможе включити нового працівника в систему трудових взаємовідносин швидше ознайомитись та вивчити існуючі на підприємстві традиції, нормами поведінки, ціннісними орієнтаціями працівників.

Під час соціально-психологічної адаптації працівник поступово отримує інформацію про трудову діяльність підприємства існуючих на ньому нормах та правилах поведінки, цінностей та систему особистих та ділових взаємовідносин в колективі а також вивчає позиції окремих членів колективу та систему взаємодії між працівниками та неформальними лідерами колективу. Дана інформація не засвоюється працівником пасивно, а співставляється з існуючим у нього досвідом та ціннісними орієнтаціями [10].

Суспільно-організаційна адаптація працівників полягає у вивченні новим членом колективу організаційної структури підприємства системи взаємозв'язків між структурними підрозділами. Під час неї працівник вивчає систему управління підприємством та обслуговування виробничого процесу а також режиму роботи та відпочинку на підприємстві. Якщо режим роботи задовольнятиме працівника це може служити дієвим мотивом для вибору нового місця роботи. Як показують дослідження режим роботи є доволі важливим особливо для людей які мають неповнолітніх дітей [31, с.227].

Культурно-побутова адаптація, полягає в залученні нового члену колективу до спільних традиційних для даного підприємства культурних

заходів які як правило, відбуваються поза робочим часом. Як правило рівень даних заходів залежить від культури виробництва, розвитком його інфраструктури а також рівнем розвитку членів колективу. Як свідчить досвід, що процес адаптації проходить набагато швидше якщо члени колективу не лише виконують поставленні перед ними виробничі завдання в процесі виробництва але й разом проводять час після роботи, широкого розповсюдження дана практика набула на підприємствах Японії.

Отже, в процесі адаптації працівник має пройти всі види адаптації які допоможуть йому стати повноцінним членом нового колективу та якісно виконувати поставлені на нього виробничі завдання. Варто відмітити той факт, що він завжди буде порівнювати умови які пропонує нове підприємство з існуючим у нього досвідом та умовами які були на попередніх підприємствах де він здійснював трудову діяльність.

1.3 Характеристика основних етапів адаптації персоналу

Для дієвої адаптації новий працівник який влаштувався на підприємство має пройти ряд етапів які допоможуть йому якнайшвидше стати повноцінним членом даного підприємства та якісно виконувати поставлені на нього виробничі завдання.

Під час адаптації працівники проходять певні стадії перша з яких є ознайомча під час якої працівник може отримати усі необхідну інформацію про підприємство в цілому, а також критерії оцінки працівників які діють на конкретному підприємстві а також про норми поведінки працівників які характерні для даного підприємства. Ця стадія є важливою так як формує перше враження про підприємство у працівника який планує на ньому працювати. Адміністрація підприємства на даному етапі має ознайомити нового працівника з правилами та нормами які діють на підприємстві [2, с.36].

Стадія пристосування під час даної стадії новий працівник має перебудувати існуючу в нього систему цінностей та повністю прийняти цінності які діють на підприємстві, однак продовжує зберігати та дотримуватись цінностей якими керувався на попередньому місці роботи. Працівники які переходять на нове підприємство на ідентичну посаду яку займали до цього та професію як правило, пристосовуються значно швидше так як норми в межах однієї посади доволі ідентичні. Наприклад різноробочі мають свої цінності, бухгалтера, менеджери, маркетологи інші, які притаманні певній професії та колу спілкування.

Стадія асиміляції, на цій стадії відбувається повне входження працівника в організацію та сприйняття цінностей які існують на підприємстві. Працівник повністю розділяє думки як окремих працівників так і колективу в цілому намагається не виділятися з колективу та повністю ідентифікує себе з новою групою.

Стадія ідентифікації під час якої особисті цілі працівника підпорядковуються стратегічним та тактичним цілям підприємства, організації чи фірми. Працівник прагне досягнення перш за все цілей підприємства через досягнення яких працівник може задовольнити свої власні потреби. За характером процесу ідентифікації можна розділити працівників на декілька типів, перші це байдужі які за своєю філософією та психологією є індивідуалістами та ставляться до роботи як до місця де можна отримати заробітну плату як правило їм абсолютно все одно чи буде підприємство розвиватись чи ні [11, с.52].

Ідентифіковані ті які розділяють цінності підприємства однак в міру того як це вимагає підприємство вони можуть швидко та безболісно змінити свої погляди відповідно до того як складеться ситуація. Повністю ідентифіковані вони розділяють цінності підприємства здатні йти на різноманітні жертви заради підприємства та ідентифікують себе з даним підприємством.

Адміністрація підприємства та фахівці з управління персоналом мають прагнути до повної ідентифікації працівників так як вони є найбільш цінними для підприємства.

Організаційна складова адаптації працівників підприємства має наступні етапи.

Оцінка рівня підготовленості нового працівника до виконання виробничих завдань за терміном вона складає біля місяця. За даний період часу новий працівник підприємства має повністю продемонструвати набуті ним знання вміння та навички які допоможуть йому якісно виконувати поставлені перед ним виробничі завдання на новому місці. Як свідчить досвід адаптація проходить швидше якщо до неї залучається керівництво підприємства та структурних підрозділів, особливо керівники структурних підрозділів мають уважно стежити за новим працівником для того щоб визначити який рівень підтримки йому необхідний під час проходження ним трудової адаптації.

Орієнтація термін цього виду адаптації складає від трьох до шести місяців. За цей період відбувається практичне знайомство нового працівника з його посадовими обов'язками, дотриманням інструкцій та всіх вимог які ставить керівництво підприємства до нового працівника у відповідності до займаної посади [32, с.26].

На цьому етапі адаптації доцільно до процесу адаптації залучати як безпосередніх керівників так і співробітники служби управління персоналом які займаються не тільки адаптацією працівників але й мотивацією та контролем їхньої діяльності.

Одним з завдань яке стоїть перед ними це ознайомлення нового працівника з підприємством в цілому його історією, політикою підприємства, відношенням до персоналу, умовами праці які існують на підприємстві та структурному підрозділі де безпосередньо працюватиме новий співробітник. Пояснюють правила поведінки які діють на підприємстві а також вимог до

роботи. при цьому використовуються різноманітні методи такі як екскурсії по підприємству, лекції щодо правил поведінки на підприємстві тощо.

Дієва адаптація новий працівник пристосовується до свого статусу, вступає в міжособистісні відносини в колективі поділяє погляди членів колективу сприяє зміцненню морально-психологічного клімату серед працюючих. В межах проходження вищезазначеного етапу адаптації завдання яке стоїть перед фахівцями з управління персоналом дати можливість працівникам активно проявляти себе в різноманітних сферах діяльності підприємства перевіряючи на собі та використовувати отримані знання в процесі виробництва [9].

При цьому доволі важливим є надання максимальної підтримки новому співробітнику, щоб він відчув свою значимість та потрібність для підприємства. Також разом з ним проводити оцінку ефективності діяльності структурних підрозділів підприємства та особливостей трудової взаємодії між працівниками в колективі.

Оціночний етап тривалість до одного року, на цьому етапі як правило, приймається остаточне рішення щодо входження нового працівника в колектив при цьому до уваги беруться набутті професійні якості працівників які мають бажання працювати на даному підприємстві в майбутньому. Необхідно пам'ятати, що на даному етапі доволі вагоме значення відводиться наставнику який призначається безпосереднім керівником працівника який проходить адаптацію. Також необхідно розвивати інтерес працівника до виконання поставлених завдань, при цьому необхідно знати які потреби має працівник особливо незадоволені. Для більш дієвої адаптації працівників необхідно щоб колектив їх підтримував [41, с.96].

Етап функціонування передбачає поступове подолання проблем які пов'язані як з процесом виробництва продукції чи надання послуг так і подолання міжособистісних конфліктів після чого працівник який пройшов даний етап стає повноцінним членом колективу та здатний виконувати завдання як повноцінний член колективу.

Під час проходження цього етапу як правило, керівництво проводить різноманітні співбесіди з новим співробітником в кінці кожного тижня, для того щоб він не відчував дискомфорту та розумів, що він є цінним для підприємства навіть якщо він має певні порушення та різноманітні проблеми пов'язані як з процесом виробництва так і міжособистісних інтересів.

Науковці схильні стверджувати, що саме позитивна оцінка керівника на початковому періоді адаптації є механізмом зворотної дії, який сприяє тому, що працівник більш швидко адаптується до умов які існують на підприємстві. Велика кількість працівників задля отримання нової посади або просування по службі здатні підлаштуватись під вимоги керівника для того щоб отримати від керівництва схвальні відгуки.

Заключний етап на даному етапі відбувається кінцеве формування працівника та входження його в підприємство працівник може виконувати поставлені перед ним виробничі завдання доволі якісно та швидко продуктивність його праці досягла необхідного рівня. Новий працівник стабілізується та посилює свої позиції на підприємстві. Рівень його знань вмінь та навичок дозволяє швидко та якісно виконувати поставлені перед ним завдання продуктивність праці постійно зростає він стає професіоналом своєї справи.

При цьому набуває навички висококваліфікованого працівника який є цінністю для підприємства. Перед керівником підприємства на даному етапі стоїть завдання допомагати новим співробітникам вирішувати проблеми які в них виникають пояснювати питання пов'язані з взаємовідносинами на підприємстві до того часу поки особисті цілі працівників не будуть ототожнюватись з загальними підприємства. Однак не варто забувати про рівень адаптованості нового працівника яка розділяється на повну адаптацію та неповну адаптацію [25, с.59].

Отже, в процесі адаптації нових працівників необхідною умовою є проходження всіх етапів адаптації в залежності від ефективності їх проходження залежатиме швидкість та якість адаптації нових співробітників.

Якщо нові працівники під час адаптації зуміють ознайомитись зі всіма особливостями роботи підприємства вивчать психологічні особливості колективу то це допоможе швидше приступити до виконання службових обов'язків з повною віддачею.

Якщо процес адаптації буде регульований керівниками підприємства це позитивно вплине на нових працівників та сприятиме пришвидшенню даного процесу. Саме ці заходи допоможуть зменшити витрати підприємства на персонал та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ КП «МІСЬКТЕПЛОВОДЕНЕРГІЯ»

2.1 Загальна характеристика діяльності КП «Міськтепловоденергія»

КП «Міськтепловоденергія». Підприємство знаходиться за адресою: 32300, Хмельницька область, Кам'янець-Подільський район, м. Кам'янець-Подільський, вул. Тімірязєва, 123.

КП «Міськтепловоденергія» створене на відповідно до рішення Кам'янець-Подільської міської ради від 23.09.2008р. №23 «Про створення комунального підприємства «Міськтепловоденергія», Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні».

Засновником підприємства є Кам'янець-Подільська міська рада. Підприємство має самостійний баланс.

КП «Міськтепловоденергія» – одне з найбільших та найпродуктивніших підприємств Кам'янця-Подільського, яке цілодобово забезпечує майже стотисячне місто холодною, гарячою водою, опаленням, приймає та біологічно очищує стоки. На сьогоднішній день тут працює понад 900 чоловік, тобто майже кожен сотий житель міста є працівником «Міськтепловоденергії».

Історія підприємства розпочалась у 1970 році, коли за рішенням виконкому міської Ради було організовано «Підприємство об'єднаних котелень міста», яке протягом перших трьох місяців прийняло на баланс 39 котелень. У наступні роки на баланс підприємства прийнято котельні лікарень, шкіл, учбових закладів міста, інших установ та організацій.

У зв'язку з тим, що котельні працювали на твердому паливі, вони були малоефективними, нерентабельними, тому з 1973 року розпочато реконструкцію котелень для використання природного газу. У 1976 році

майже всі котельні переведено на газ.

У 1976 році до підприємства приєднано районні котельні котельні Чеміровець, Старої Ушиці, Жванця і увійшло до складу підприємства «Хмельницькоблтепломережа» під назвою «Кам'янець-Подільський район тепловий мереж».

З 1990 року підприємство вийшло із складу «Хмельницькоблтепломережі» і стало самостійним державним підприємством.

З вересня 1999 року згідно Постанови Кабінету Міністрів України від 25.12.98 №2074 до підприємства приєднано Кам'янець-Подільську ТЕЦ.

Рішенням четвертої сесії Кам'янець-Подільської міської ради від 20.08.2002 року №25 з метою стабілізації виробництва, економічного удосконалення, упорядкування тарифної системи та, враховуючи єдиний напрямок роботи двох комунальних підприємств міста з дозволу Державного комітету України з питань житлово-комунального господарства, як експеримент, було об'єднано «Кам'янець-Подільськтеплокомуненерго» і КП «Водоканал» і утворено ЗАТ «Тепловоденергія».

На сучасному етапі підприємство має на балансі 8 джерел теплової енергії, враховуючи ТЕЦ, загальною тепловою потужністю 260,2 Гкал/год та електричною 18 Мвт., обслуговуємо більше 70 км теплових мереж у двохтрубному обчисленні.

КП «Міськтепловоденергія» подає теплоносії на 504 житлових будинків міста, 25 відомчих будинків, 56 об'єктів навчальних закладів, 14 об'єктів охорони здоров'я, 37 магазинів, аптек тощо.

Також підприємство обслуговує 27 трансформаторних підстанцій, 50 км кабельних мереж на 10 кВ, повітряні електролінії протяжністю до 30 км.

КП «Міськтепловоденергія» є юридичною особою, в своїх діях керується Законами України «Про створення комунального підприємства», «Про місцеве самоврядування в Україні», іншими законодавчими актами України, статутом.

Підприємство має відокремлене майно, самостійний баланс, свій фірмовий бланк, печатку із своїм найменуванням, штамп, діє на принципах повного господарського розрахунку, може від свого імені укладати договори, набувати майнові і особисті немайнові права та обов'язки, бути позивачем і відповідачем в судових органах.

Метою діяльності підприємства є надання послуг теплопостачання, водопостачання, водовідведення, встановлення лічильників тепла і води, на основі раціонального використання виробничих потужностей, наявних ресурсів та доходів для реалізації соціальних і економічних інтересів членів трудового колективу, одержання прибутку, тощо.

Основними завданнями підприємства є:

- надання якісних і своєчасних послуг споживачам;
- реконструкція енергоємного обладнання;
- впровадження когенераційних установок;
- влаштування системи диспетчеризації;
- реконструкція та будівництво нових котелень.

Основними видами діяльності є:

- виробництво теплової та електричної енергії;
- транспортування теплової енергії магістральними та місцевими тепловими мережами;
- постачання теплової енергії;
- постачання електричної енергії за нерегульованим тарифом;
- надання послуг водопостачання, водовідведення та очистки стоків всім категоріям споживачів;
- постачання та передача електричної енергії електромережами підприємства;
- розвиток та вдосконалення системи теплопостачання з метою якісного забезпечення тепловою енергією споживачів міста;
- виготовлення технічних умов та проектно-кошторисної документації на інші види діяльності.

Керівництво КП «Міськтепловоденергія» здійснює генеральний директор, який призначається на посаду шляхом укладання контракту, в якому визначаються права, обов'язки і відповідальність його перед власником. Директор підприємства самостійно вирішує питання діяльності підприємства.

Директор укладає договори, в тому числі трудові, видає доручення, відкриває в банках рахунки, користується правом розпорядження коштів, затверджує штатний розклад, несе відповідальність за діяльність підприємства, забезпечення збереження товарно-матеріальних цінностей, грошових коштів та іншого майна підприємства.

Організаційну структуру КП «Міськтепловоденергія» можна відобразити за допомогою наступної схеми (рис. 2.1).

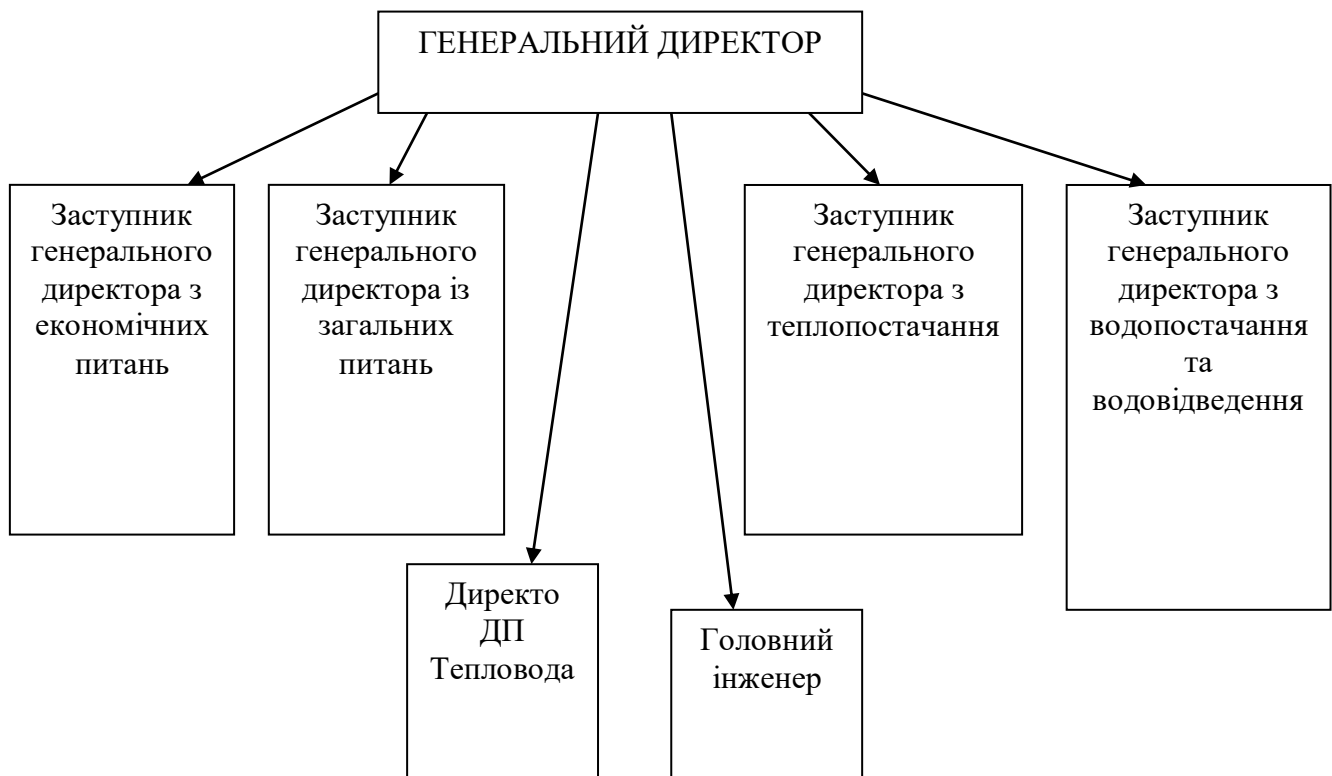


Рис.1.1. Організаційна структура КП «Міськтепловоденергія»

Джерело: складено на основі статистичної звітності

Ведення обліку на підприємстві здійснює бухгалтерська служба на чолі з головним бухгалтером, що керується в своїй роботі посадовою інструкцією і «Положенням про головного бухгалтера споживчого товариства, споживспілки, їх підприємства (об'єднання) системи Центральної спілки споживчих товариств України (Укоопспілки)» введеним в дію 1.01.2006 року.

Економіст за кожен місяць і наростаючим підсумком подає головному бухгалтеру основні показники діяльності КП «Міськтепловоденергія», звірені з даними бухгалтерського обліку, серед яких обсяг надання послуг, сума реалізації, використання паливних матеріалів, середньоспискова чисельність штатних працівників, середньоспискова чисельність працівників в еквіваленті повної зайнятості, фонд оплати праці штатних працівників.

Трудові відносини осіб, що працюють в комунальному підприємстві по трудовому договору регулюються трудовим законодавством України. Норми, система та розміри оплати праці, а також інші види доходів працівників підприємства встановлюються колективним договором, Положенням про матеріальне та соціальне забезпечення працівників, а також трудовим договором.

Розглядаючи в цілому звітну документацію, яку веде КП «Міськтепловоденергія», треба сказати, що вона подається вчасно до державних органів статистики, оскільки порушення порядку подання звітної документації тягне за собою відповідальність згідно із Кодексом України про адміністративні правопорушення.

До звітної документації підприємства можна віднести такі звіти: звіт про наявність і рух основних засобів, амортизацію; звіти з праці; звіт про рух грошових коштів (за прямим методом); звіт про власний капітал; звіт про капітальні інвестиції, вибуття й амортизацію активів; звіт про виробництво та реалізацію промислової продукції; звіт про фінансовий стан (баланс підприємства); звіт про фінансові результати (про сукупний дохід); звіт про рух кадрів; звіт про склад кадрів.

Проаналізуємо діяльність підприємства з огляду основних економічних показників господарської діяльності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Основні техніко-економічні показники господарської діяльності
КП «Міськтепловоденергія»**

Показники	2021р.	2022р.	2023р.	2023 р. у % до 2021р.
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	298 687,0	313 397,0	326 862,0	109,4%
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	354 878,0	507 016,5	490 146,0	138,1%
Середньорічна вартість оборотних активів, тис.грн.	168 888,5	265 422,5	404 303,5	239,4%
Середньорічна чисельність працівників, осіб	770	776	791	102,7%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	418 712,0	423 614,0	464 797,0	111%
Прибуток від операційної діяльності, тис.грн.	+244 778	+84 114	-8 341	—

Джерело: складено на основі статистичної звітності

Аналіз таблиці 2.1 дає підстави стверджувати, що КП «Міськтепловоденергія» доволі ефективно здійснює фінансово-господарську діяльність оскільки, за аналізований період не дивлячись на складні суспільно-політичні та економічні умови зуміло не просто отримати прибуток від своєї діяльності але й за аналізований період його збільшити. Так як що в 2021 році сума прибутку складала 298687,0 тис. грн то в 2022 році зросла до 313397,0 тис. грн. в 2023 році підприємство не тільки зуміло працювати з прибутком але й збільшити його до 326862,0 тим. грн. Це є доволі позитивним моментом в складних умовах які склались на сьогодні.

Досягти прибутку вдалось навіть при зменшенні вартості основних засобів з однієї сторони зменшення вартості основних засобів відбулось через їхню амортизацію, що є доволі позитивним моментом. Однак, з іншої сторони є і негативний момент так як підприємство останнім часом не здійснює закупівлю нового обладнання тому і відбувається постійне

зменшення вартості основних фондів. За аналізований період в 2021 році вартість основних фондів складала 354,878,0 тис.грн в 2022 році їх вартість зросла до 507016,5 тис.грн. однак в 2023 році вартість основних засобів зменшилась до 490146,0 тис.грн.

За аналізований період середньорічна вартість оборотних активів постійно зростала, це означає що підприємство працювало ефективно так в 2021 році їх вартість складала 168888,5 тис. грн. в 2022 році їхня вартість зросла до 265422,5 тс.грн. в 2023 році знову відбулось зростання вартості оборотних активів та складала 404303,5 тис.грн.

Одним з економічних показників який характеризує економічну діяльність підприємства є собівартість реалізованої продукції даний показник за аналізований період зростає, що є доволі позитивним. Оскільки свідчить про те, що підприємство дбає про покращення показників фінансово-господарської та виробничої діяльності. Так якщо в 2021 році собівартість реалізованої продукції становила 418712,0 тис.грн, то в 2022 році їхня вартість зросла до 423614,0 тис.грн, в 2023 році їх вартість становила 464797,0 тис.грн, тобто підприємство вживає всіх заходів щодо покращення діяльності та збільшення показників.

Однак, варто зазначити той факт, що підприємство знизило прибуток від операційної діяльності якщо в 2021 році він складав 244778 тс.грн, то в 2022 році зменшився до 84114 тис.грн однак найбільш критична ситуація спостерігається в 2023 році оскільки підприємство зазнало збитків за даним показником на 8341 тис.грн. що звісно негативно вплинуло на діяльність підприємства.

Отже варто зазначити, що не дивлячись на всі складнощі які викликані погіршенням економічної ситуації в країні, зниженням економічної активності населення досліджуване підприємство намагається втриматись на ринку, надавати населенню всі необхідні послуги при цьому зберегти якість даних послуг. А також отримати прибуток оскільки зрозуміло, якщо підприємство не зможе принаймні вийти на мінімальний дохід воно

приречене на те, що працівники не будуть мотивовані та змушені покидати підприємство, що не сприятиме його розвитку так як без висококваліфікованого персоналу досягнути високих результатів не можливо.

2.2 Загальна характеристика персоналу підприємства

На адаптацію працівників КП «Міськтепловоденергія» суттєвий вплив здійснюють якісні показники персоналу. Оскільки від рівня освіти, досвіду роботи, віку працюючих залежить як швидкість адаптації так методів які необхідно використовувати для адаптації тієї чи іншої категорії працівників. Керівники підприємства та фахівці відділу управління персоналом мають ретельно проводити оцінку та аналіз якісних показників персоналу. Після цього приймати рішення щодо їх адаптації та призначення наставників. Аналіз показників дає змогу прийняти рішення на яку посаду більше підходить той чи інший претендент та де він зможе більш краще реалізувати свої потенційні можливості.

Для аналізу персоналу підприємства перш за все необхідно здійснити аналіз його чисельності та структури це дасть можливість побачити наскільки підприємство дбає про своїх працівників та турбується про збереження працюючих співробітників. Відповідно можна зробити висновок, про те наскільки ефективною є система управління в цілому та адаптації зокрема. Як стверджують науковці для адаптації різних категорій персоналу на підприємстві необхідно використовувати різноманітні методи [26, с.77].

Оскільки не може бути система адаптації однаковою для адміністративного персоналу та робітників оскільки вони виконують різноманітні функції на підприємстві. Також їхні посадові обов'язки абсолютно різні тому і методи адаптації мають різнитись між собою. Зрозуміло, що адаптувати працівника є дещо легше оскільки функції які він виконує набагато менші ніж керівника структурного підрозділу тому

відповідно і процес адаптації як в часі так і за своїм змістом є дещо іншим. Динаміка чисельності та структура персоналу КП «Міськтепловоденергія» наведена в таблиці 2.2

Таблиця 2.2

**Динаміка чисельності і структура персоналу КП
«Міськтепловоденергія»**

№ з/п	Показники	2021р.		2022 р.		2023 р.	
		осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
1.	Середньооблікова чисельність персоналу у.т.ч:	770	100,0	776	100,0	791	100,0
2.	Адміністративний персонал	82	10,6	90	11,5	92	11,6
3.	Робітники	586	76,1	576	74,3	585	74
4.	Непромисловий персонал	102	13,3	110	14,2	114	14,4

Джерело: складено на основі статистичної звітності

Дані таблиці дають підстави стверджувати, що на підприємстві спостерігається збільшення чисельності працівників дана ситуація є позитивною особливо в умовах загострення економічної кризи. Аналіз показав, що в 2021 році кількість працівників становила 770 осіб, в 2022 році їх кількість зросла до 776 осіб, що є позитивним в 2023 році тенденція зберегла позитивну тенденцію та становила 791 особу. Це свідчить про те, що на підприємстві спостерігається позитивна динаміка щодо кількості працівників. На сьогоднішній день більшість підприємств у зв'язку з складними економічними умовами навпаки намагається скоротити витрати на утримання персоналу та постійно зменшує його кількість.

Розподіл за групами персоналу відіграє важливу роль в процесі адаптації працівників якщо на підприємстві спостерігатиметься диспропорція працівників за різними категоріями це впливатиме на мікроклімат в колективі, що негативно буде впливати на працівників. Якщо наприклад на підприємстві велика кількість адміністративного персоналу а процес адаптації проходить співробітник який претендуватиме саме на посаду

адміністративного характеру його робітники та весь персонал буде сприймати вороже, що ніяк не сприятиме адаптації нового працівника.

На КП «Міськтепловоденергія» щодо структури персоналу зберігаються пропорції які не викликають супротиву в колективі так як розподіл є в межах норми. Адміністративний персонал в 2021 році складав 82 особи, або 10,6% від загальної чисельності працівників. Кількість робітників в 2021 році становила 586 осіб, що становило 76,1% від загальної чисельності, непромисловий персонал в 2021 році складав 102 особи, або 13,3 % від загальної чисельності. В 2022 році кількість працівників адміністративного персоналу зросла до 90 осіб, причиною цього є в основному збільшення загальної кількості працівників а не переведення працівників з робітників в адміністративний персонал однак у відсотковому пі відношення вони становили 74,3%, що є навіть меншим за попередній рік.

Загальна чисельність робітників нажалі зменшилась та складала 576 осіб, або 74,3% від загальної кількості працюючих. Кількість невиробничого персоналу зросла до 110 осіб, та складала 14,2% від загальної чисельності. Дещо іншої ситуація була в 2023 році на тлі збільшення загальної чисельності населення відбулось зростання і по всіх категоріях працюючих кількість адміністративного персоналу склала 92 особи, або 11,6% від усіх працюючих, робітники склали 585 осіб або 74% усієї чисельності працюючих та непромисловий персонал складав 114 осіб або 14,4% від усіх працівників.

Дана ситуація позитивно впливає на мотивацію та адаптацію працівників так як не викликає супротиву в колективі. Фахівці з персоналу мають вжити заходів щодо покращення системи адаптації персоналу всіх категорій працівників та пришвидшити даний процес особливо тих працівників які мають виконувати важливі для підприємства завдання.

Дослідження показують, що під час адаптації працівників різних статей необхідно використовувати різні методи як адаптації так і мотивації працівників, що підходить для чоловіків не завжди є прийнятним для жінок і

навпаки. Наприклад можливість кар'єрного зростання чоловіки будуть сприймати як гарний мотив та адаптаційний захід, для жінок наявність вільного часу відіграватиме суттєвішу роль в процесі влаштування та опанування нової спеціальності та посади. Варто враховувати той факт, що психологія чоловіків і жінок доволі різна та вони себе по різному поведуть в колективі під час адаптації.

Статевий склад колективу має прямий вплив на морально-психологічний клімат, що відбивається на процесі та системі адаптації нових працівників. До прикладу якщо в структурному підрозділі переважають жінки то новий чоловік який влаштовується до даного структурного підрозділу відчуватиме певний дискомфорт, що не сприятиме процесу його адаптації на новому місці та новому підприємстві. Статева структура персоналу досліджуваного підприємства наведена в таблиці 2.3

Таблиця 2.3

**Динаміка чисельності і структура персоналу за статтю КП
«Міськтепловоденергія»**

№ з/п	Показники	2021р.		2022 р.		2023 р.	
		Осіб	%	Осіб	%	осіб	%
1.	Середньооблікова чисельність персоналу у.т.ч:	770	100,0	776	100,0	791	100,0
2.	З них: жінки	260	34,0	292	37,0	360	45,0
	Чоловіки	510	66,0	484	63,0	431	55,0

Джерело: складено на основі статистичної звітності

Аналіз таблиці 2.3 свідчить про те, що за аналізований період на підприємстві спостерігається зростання кількості жінок пов'язано це перш за все з суспільно-політичною ситуацією, що склалась в нашій державі. Значне кількість чоловічого населення країни в цілому та досліджуваного підприємства зокрема вступили до лав ЗСУ добровільно, певна частина була мобілізована дана ситуація не може позитивно впливати на діяльність підприємства. Нажаль, специфіка підприємства полягає в тому, що велика кількість посад передбачає саме чоловіків нажалі жінки їх замінити не

можуть. Тому, що посади вимагають важкої фізичної праці і жінкам на даних посадах буде доволі важко.

За аналізований період на підприємстві в 2021 році працювало 260 жінок та 510 чоловіків що у відсотковому співвідношенні складало 34% та 66% відповідно. В 2022 році ситуація змінилась кількість жінок зросла до 292 осіб, що складало 37% від загальної кількості працівників, кількість чоловіків зменшилась та становила 484 особи, що становило 63% відповідно. В 2023 році кількість жінок зросла до 360 осіб або 45% від загальної кількості працюючих, однак кількість чоловіків знову зменшилась та становила 431 особу або 55% працюючих.

Керівникам підприємства та фахівцям з управління персоналом необхідно вжити заходів які б сприяли збереженню існуючих чоловіків на підприємстві. А також розробити дієву систему адаптації особливо чоловіків яка б сприяла тому, що претенденти на посади залишались на підприємстві. Якщо процес адаптації буде ефективним та швидким то працівники швидше зможуть виконувати поставлені перед ними виробничі завдання. Дані заходи допоможуть покращити ситуацію з чоловіками та сприятиме формуванню кадрового резерву який можна буде використовувати в разі потреби.

Як стверджують науковці та фахівці з управління персоналом на адаптацію працівників сильний вплив має вік претендентів на вакантні посади. Особливо важко адаптувати молодих працівників які вперше вступають в трудову діяльність. Причина цього полягає в тому, що по перше в них відсутній будь який як виробничий так і життєвий досвід, що ніяк не сприяє процесу адаптації. Оскільки, вони не мають можливості навіть порівняти дане підприємство з іншим та визначити де кращі умови праці а де вони гірші. Ще однією причиною яка мішає процесу адаптації завищені вимоги до робочого місця та до себе в них складається враження, що вони є головними на підприємстві та всі процеси мають бути під лаштовані під них. Крім того велика частина з них є занадто амбітними та бажають отримати все та одразу при цьому не бажають докладати відповідних зусиль.

Однак, не варто забувати, що і старших працівників адаптувати не так просто, вони могли змінити не одне місце роботи та мати можливість порівняння багатьох показників від умов праці, заробітної плати, існуючої на підприємстві мотивації працівників а також мікроклімату в колективі який впливає на комфорт нового працюючого. Тому фахівцям з управління персоналом доволі важко задовольнити їхні потреби та бажання. Одним з недоліків є і те, що старші люди дуже повільно піддаються впливу та здатні до швидкої адаптації в нових умовах. Все нове в їхньому житті сприймається ними доволі важко та вони довго пристосовуються до нового колективу. Особливо важко якщо вони змінюють спеціальність або посаду. Також доволі часто вони відчують дискомфорт якщо попадають в один структурний підрозділ разом з молодими працівниками. Вони постійно відчують моральний дискомфорт через те, що їхні погляди на життя не співпадають.

Фахівці з управління персоналом мають вивчати вікову психологію, для того щоб розробляти дієву систему адаптації працівників з врахуванням їхніх потреб та вікових особливостей. Вікова структура досліджуваного підприємства представлена в таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Вікова структура персоналу КП «Міськтепловоденергія»

№ з/п	Показники	2021р.		2022 р.		2023 р.	
		Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
1.	Середньооблікова чисельність персоналу у.т.ч:	770	100,0	776	100,0	791	100,0
2.	Них: до 30 років	270	35,0	272	35,0	275	35,0
3.	31-45 років	198	26,0	199	26,0	203	26,0
4.	46-55 років	159	21,0	160	21,0	164	21,0
5.	Старше 56 років	143	18,0	145	18,0	149	18,0

Джерело: складено на основі статистичної звітності

Аналіз таблиці дає підстави стверджувати, що на підприємстві існують різні категорії працівників за віком тому керівникам підприємства та фахівцям з управління персоналом необхідно розробити дієву систему

адаптації яка б враховувала особливості різних вікових груп. Найбільш чисельнішою категорією працівників на досліджуваному підприємстві є працівники віком до тридцяти років. Звісно, що така ситуація є позитивною так як молоді працівники здатні впроваджувати в процес виробництва різноманітні інновації а також розробляти раціоналізаторські ідеї які допоможуть вдосконалити виробничий процес. Вони більш схильні до різноманітних змін та не чинять їм опору. Однак не варто забувати про негативні сторони діяльності даної категорії працівників до них варто віднести відсутність виробничого досвіду, прийняття рішень не на основі обдуманих та обґрунтованих процесів а доволі часто імпульсивно.

Так в 2021 році кількість працівників віком до тридцяти років складала 270 осіб, в 2022 році їхня кількість зросла та становила 272 особи, та в 2023 році досягла 275 осіб, у відсотковому співвідношенні це складало 35% від загальної чисельності працюючих. Кількість працівників віком від тридцять одного до сорока п'яти років становила в 2021 році, 198 осіб, в 2022 році, 199 осіб, та в 2023 році становила 203 особи, або 26% від загальної кількості працюючих.

Працівники у віці від сорока шести до п'ятдесяти п'яти років визнаються найбільш продуктивнішими оскільки володіють необхідним життєвим досвідом який дозволяє виконувати будь-які виробничі завдання. Так в 2021 році їх кількість складала 159 осіб, в 2022 році 160 осіб, та в 2023 році зросла до 164 осіб, що у відсотковому співвідношенні становило 21% від загальної кількості працюючих на підприємстві.

Досвід показує, що на підприємстві працюють працівники які старше 56 років і нажалі їх кількість доволі велика. Більшість цих працівників доволі важко мотивувати та залучати до ефективної роботи на підприємстві так як значна частина з них просто доробляє до пенсійного віку. Так в 2021 році таких працівників було 143 особи, в 2022 році їх кількість становила 145 осіб, та в 2023 році 149 особи або 18% від загальної кількості працюючих на підприємстві.

Отже, аналіз персоналу досліджуваного підприємства дає підстави стверджувати, що воно повністю забезпечене працівниками їх кількісні показники відповідають необхідним нормам та можуть забезпечувати безперебійну роботу підприємства на належному рівні. Звісно є певна проблема з працівниками чоловічої статі пов'язано це з суспільно-політичною ситуацією яка склалась в нашій країні.

2.3 Вплив якісних характеристик персоналу на систему адаптації

В умовах швидкого розвитку технології та загальної цифровізації економіки рівень освіти працівників будь-якого підприємства прямо впливає на можливість його виживання та розвитку в жорстких конкурентних умовах.

На сьогоднішній день однією з вимог до керівників та більшості спеціалістів є наявність вищої освіти звичайно бажано за спеціальністю. В процесі роботи більшість працівників намагаються підвищити свій освітній рівень якщо того вимагає посада яку вони обіймають. Дослідження показали, що нажаль існує такий недолік як освіта у багатьох працівників не відповідає специфіці роботи. У зв'язку цим виникає потреба постійного вдосконалення знань та вмінь шляхом підвищення кваліфікації та переймання передового досвіду, однак працівники на це охоче йдуть особливо тоді коли це відбувається за кошти підприємства [4, с.55].

Нажаль на ринку праці не має достатньої кількості персоналу з відповідним освітнім рівнем який би забезпечив усі потреби підприємства. Тому в процесі адаптації на підприємстві використовуються можливості для навчання нових працівників в середині підприємства, це є і значно дешевше і допомагає одночасно з опануванням нових знань більш швидше та краще адаптуватись до нових умов та пізнати особливості колективу так би мовити з середини.

Також на досліджуваному підприємстві застосовується практика коли на ту чи іншу посаду приймається людина без відповідної освіти з

можливістю її здобуття в майбутньому. Освітній рівень працівників наведено в таблиці 2.5

Таблиця 2.5

**Склад та структура персоналу КП «Міськтепловоденергія»
за освітою**

№ з/п	Показники	2021р.		2022 р.		2023 р.	
		Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
1.	Чисельність персоналу у.т.ч:	770	100,0	776	100,0	791	100,0
2.	з вищою освітою	245	32,0	232	30,0	227	29,0
3.	середньою спеціальною і технічною	165	21,0	167	21,0	169	21,0
4.	з середньою загальною	360	47,0	377	49,0	395	50,0

Джерело: складено на основі статистичної звітності

Провівши аналіз показників таблиці 2.5 можна дійти висновку про те, що підприємство володіє доволі потужним освітнім потенціалом працюючих про це свідчить той факт, що значна кількість працівників з вищою освітою. Не варто забувати, що саме ці працівники здатні розвивати та рухати підприємство вперед. Однак в процесі адаптації таких працівників виникають певні труднощі так як вони доволі часто мають свою думку та вважають що вона є правильною. Такі працівники здатні до аналізу та не довіряють словам. Завдяки високому освітньому рівню їм доволі часто прийняти цінності підприємства якщо вони негативно впливають на здоров'я працівників чи їхнє самопочуття. Наприклад наприкінці робочого тижня вживання спиртних напоїв тощо.

За аналізований період на підприємстві з вищою освітою в 2021 році працювало 245 осіб, що є досить позитивним це складало 32% від загальної кількості працюючих. Однак варто зазначити, що на підприємстві не повною мірою використовується освітній потенціал працюючих, оскільки значна частина працівників з вищою освітою обіймають посади не вона не потрібна. Тому необхідно вжити заходів, ще на етапі адаптації для того, щоб трудовий потенціал працівників використовувався повною мірою. В 2022 році кількість працюючих з вищою освітою зменшилась та складала 232 особи, у

відсотковому співвідношені становило 30%, що менше ніж в попередньому році.

Даний факт свідчить про негативні тенденції оскільки загальна чисельність працюючих за даний період зросла. Керівникам підприємства та фахівцям з управління персоналом необхідно вжити заходів які будуть направлені на збереження освітнього потенціалу підприємства. Причиною такої ситуації є те, що працівники з вищим освітнім рівнем швидше знаходять роботу з кращими умовами праці та більш високооплачувану. Тому під час розробки системи адаптації працівників намагались, щоб більш освічені працівники залишались на підприємстві. Для цього необхідно створити необхідні умови, щоб зацікавити їх залишитись працювати на підприємстві.

В 2022 році, нажаль ситуація не змінилась на краще а ще більш загострилась, так як кількість працюючих з вищою освітою зменшилась та становила 227 осіб.

В процесі виконання виробничих завдань є потреба у спеціалістах які володіють середньо-спеціальною та технічною освітою. Саме такий освітній рівень працівників здатний задовольняти підприємство у спеціалістах середньої управлінської ланки та фахівцях з виробництва. Крім того, саме ці працівники мають доволі високий потенціал до здобуття вищого освітнього рівня в майбутньому. Однак, для цього необхідно їх стимулювати, як правило вищим рівнем заробітної плати. Молоді працівники погоджуються на здобуття вищої освіти якщо бачитимуть можливість кар'єрного зростання на даному підприємстві. Все це вони мають дізнатись в процесі адаптації на підприємстві. Одним з дієвих методів підвищення освітнього рівня працюючих є оплата їхнього навчання підприємством повністю або хоча б надання безвідсоткових кредитів на навчання [21, с.100].

У 2021 році кількість працюючих з середньо-спеціальною та технічною освітою складала 165 осіб, або 21% від загальної кількості працюючих. Щодо цієї освітньої категорії то спостерігається збільшення кількості працівників з

даним освітнім рівнем, що є позитивним. В 2022 році кількість працівників складала 167 осіб, однак у відсотковому співвідношенні залишилась на рівні 21%. В 2023 році кількість працівників зросла та становила 169 осіб, пов'язано це звичайно з тим, що збільшувалась загальна кількість працюючих на підприємстві. Тому підприємство не вживало заходів щодо покращення освітнього рівня своїх працівників.

Нажаль на підприємстві є велика кількість працівників які не мають спеціальної освіти а закінчили лише школу. Проблема полягає в тому. Що вони взагалі не підготовлені до роботи на будь-якому підприємстві оскільки на мають ніяких спеціальних знань. Тому основні знання та навички вони мають отримати на підприємстві під час адаптації. Тому система адаптації має враховувати освітній рівень таких працівників. Для цієї категорії працюючих необхідно додатково проводити процес навчання безпосередньо на підприємстві доволі дієвим засобом при цьому є призначення наставників які слідкуватимуть за процесом адаптації та допомагатимуть новим працівникам опановувати нову для них спеціальність.

В процесі адаптації таких працівників доволі важливим забезпечити їм комфортні умови та можливість психологічної взаємодії в колективі. Значна частка з них відчуває певний дискомфорт через відсутність освіти, тому не варто акцентувати на цьому увагу. Крім того, необхідно створити такі умови, щоб вони самі захотіли підвищити свій освітній рівень. Для цього необхідно розробити заходи кар'єрного просування у разі підвищення освітнього рівня.

Статистичні дані свідчать про те, що за аналізований період ця група працівників була найбільш чисельнішою та в 2021 році їх кількість становила 360 осіб, або 47% від усіх працюючих. В 2022 році кількість працівників з середньою освітою зросла до 377 осіб, та становила 49% усіх працюючих, в 2023 році кількість працюючих була 395 осіб або 50% працюючих. Така ситуація не є сприятливою оскільки в довгостроковій перспективі це призведе до втрати освітнього рівня працюючих та нестачі працівників з вищою та середньо-спеціальною освітою. Для залучення працівників з

вищим освітнім рівнем підприємство має розробити систему матеріальної мотивації яка б заохочувала працівників до здобуття освіти. Наприклад доплати до заробітної плати якщо працівник підвищив освітній рівень. Надбавки до заробітної плати за освітній рівень, мотивація буде дієвою якщо різниця в заробітній платі працівників з освітою та без неї буде суттєвою наприклад доплата в розмірі хоча б 25% від посадового окладу.

Однак варто зазначити, що підприємство має велику кількість працівників які можуть підвищити свій освітній рівень для цього необхідно укласти угоди з закладами які знаходяться в місті та частково оплатити навчання працівників.

Отже в процесі розробки системи адаптації варто враховувати освітній рівень претендентів на вакантні посади та відповідно до нього розробляти дієві заходи які сприятимуть як адаптації працівників так і підвищенню їх освітнього рівня після того як вони працюватимуть на підприємстві. Досвід свідчить про те, що одні і ті самі заходи не підходять для працівників з вищою освітою та без освіти. Тому керівники підприємства та фахівці з управління персоналом мають це обов'язково врахувати.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КП «МІСЬКТЕПЛОВОДЕНЕРГІЯ»

3.1 Зарубіжний досвід адаптації персоналу підприємства

Адаптація нових працівників має сприяти структурним змінам в роботі КП «Міськтепловоденергія» її завданням є забезпечення підприємства необхідними працівниками відповідної кількості та кваліфікації. В практичній діяльності підприємств останнім часом відчувається гостра потреба в кадрах високої кваліфікації. Аналіз регіонального ринку праці свідчить про те, що велика кількість працівників не хоче влаштовуватись на підприємства комунальної власності. Проблема в тому, що існуючі центри зайнятості поки що не можуть ефективно здійснювати управління адаптацією нових працівників.

Для цього їм необхідно підсилити хоча б просвітницьку складову шляхом проведення лекцій, бесід різноманітних тренінгів тощо. Нажаль центри зайнятості на сьогоднішній день проводять роботу з механічного заповнення вакантних посад при цьому доволі рідко враховують психологічні особливості розвитку претендента на вакантну посаду. При цьому більшість претендентів не завжди погоджується обіймати вакантні посади які їх пропонуються центром зайнятості [29, с.156].

Основною причиною такої ситуації є застарілі підходи які використовують спеціалісти даної служби під час роботи з претендентами на вакантні посади. Також варто зазначити, про відсутність необхідного рівня знань у фахівців щодо сучасних методів адаптації персоналу, та доволі часто не враховують потреби ринку праці та вимоги стейкхолдерів.

Протягом останніх десятиліть коли економіка нашої країни перебудовується на ринкові механізми господарювання та країна вступила в процес євроінтеграції на вітчизняних підприємствах вдалось накопичити

певний досвід щодо адаптації персоналу. Такий досвід і мають фахівці відділу управління персоналом КП «Міськтепловоденергія» який використовується на збагачується з кожним роком.

В часи постіндустріального розвитку економіки країни коли переважав екстенсивний тип виробництва, на ринку праці була велика кількість вільних працівників а вимоги до кваліфікації персоналу з боку керівників підприємств були не високі. Підприємства не відчували гострої проблеми в персоналі тому і системі адаптації не приділялась особлива увага. В результаті цього на підприємствах спостерігалась ситуація дефіциту висококваліфікованого персоналу при тому доволі часто спостерігалась ситуація неповної зайнятості існуючого персоналу та зниження вимог щодо їх якісних характеристик таких як рівень освіти, досвіду роботи, професійних вмінь тощо [40, с.289].

Проблемою професійної орієнтації нажаль не займались на рівні держави цьому питанню не приділялась увага не на рівні шкіл а ні підприємств навіть районі центри зайнятості доволі часто виступали в ролі організацій які просто вербували працівників на вакантні посади. Проблемою профорієнтації та подальшого працевлаштування на достатньому рівні не займались навіть вищі навчальні заклади в результаті чого лише близько двадцяти відсотків випускників працевлаштовувались за спеціальністю яку отримали у виші.

Тому в сучасних умовах велика кількість потенційних працівників змушені проходити перекваліфікацію та здобувати нові спеціальності які є затребуваними на ринку праці. На сьогоднішній день роботодавці ставлять все вищі і вищі вимоги до потенційних претендентів. Тому існуючі центри зайнятості частково взяли на себе завдання з перекваліфікації, перенавчання, профорієнтації та адаптації нових співробітників.

Як правило, вони здійснюють супровід нового працівника протягом деякого періоду шляхом надання йому різноманітних консультацій проведення тренінгів та тестів, що допомагають швидше адаптуватись до

нових виробничих умов та пристосуватись до морально-психологічних цінностей які існують на підприємстві в своїй діяльності вони використовують зарубіжний досвід.

В процесі адаптації працівників КП «Міськтепловоденергія» варто використовувати досвід передових країн світу зокрема і Японії. Система адаптації персоналу на японських підприємствах характеризується великою специфікою. Школярі які навчаються в школах до переходу на другий рівень середньої освіти десяти дванадцяті класи практично не мають можливості отримати навички практичної підготовки.

Тобто більша частина японської молоді, маючи лише середню освіту вступають в трудову діяльність або взагалі не підготовленими та поповнюють число малокваліфікованих кадрів. Або принаймні після закінчення школи не мають ніякого документу який би підтверджував рівень їх кваліфікації чи набуття якоїсь робітничої спеціальності. Однак така ситуація ніяк не насторожує керівників японських підприємств. Так як професійна підготовка молодих фахівців та їх адаптація здійснюється безпосередньо на підприємстві так як являється обов'язковою компонентою системи управління персоналом [27, с.24].

Для більш ефективної адаптації нових працівників на КП «Міськтепловоденергія» прийнято рішення до залучення молодих працівників починаючи з шкільної парти, саме ці працівники не маючи досвіду роботи, ще не зіпсовані та здатні набувати тих навичок які необхідні підприємству, вони як чистий листок на якому можна написати те, що необхідно підприємству. На них ще ніхто не здійснював ніякого впливу вони не мають ані негативного а не позитивного впливу. Такі працівники набагато швидше готові сприймати існуючі правила поведінки, які є на підприємстві.

Варто запозичити зарубіжний досвід який полягає в тому, що нові працівники особливо ті які не мають жодного виробничого досвіду обов'язково проходять на підприємстві початкову підготовку яка сприяє швидшій адаптації працівників. На це відводиться не дуже багато часу як

правило не більше двох місяців. Головна мета даного заходу це ознайомлення нових працівників з підприємством, його правилами, вивченням взаємовідносин які існують між працівниками в трудовому колективі вивченням традицій та звичаїв, ритуалів це сприятиме моральній підготовці майбутніх працівників до майбутньої роботи [36, с.19].

Доволі цікавим є досвід адаптації на підприємствах США велика кількість середніх та великих фірм та підприємств використовує поглиблені програми адаптації нових працівників. До процесу адаптації в США залучаються провідні фахівці та менеджери різних рівнів особлива увага при цьому приділяється фахівцям та менеджерам з управління персоналом.

Доволі цікавим є досвід який використовується на малих підприємствах США до неї в основному залучається менеджер який має практичний досвід роботи з персоналом інколи в цьому процесі приймає участь представник профспілкової організації. При цьому використовуються різноманітні програми як і такі які в основному до уваги беруть усну інформацію, до формалізованих процедур, які пов'язують усні уявлення з письмовими та графічними методами, що дозволяє більш повно провести процес адаптації працівників. Програми прийнято поділяти на загальні та спеціалізовані [39, с.221].

Досвід показує, що питання загальної програми стосуються безпосередньо інформації яка стосується підприємства при тому в загальному. Наприклад до них відносяться наступні питання які піднімаються даним видом програм.

1. Загальні питання які стосуються підприємства, основні з них це цілі підприємства, традиції які підтримуються колективом, норми поведінки притаманні для всіх членів колективу, дані які стосуються вищого менеджменту та лінійних керівників підприємства, продукція яку випускає підприємство, види діяльності яким займається підприємство, внутрішні взаємовідносини в колективі.

2. Загальна політика підприємства, щодо позиціонування на ринку та відношення до персоналу підприємства а також загальних цілей та напрямку розвитку підприємства.

3. Оплата праці, заробітна плата має забезпечувати виконання поставлених на неї функцій. Новий працівник має бути обізнаний з системами оплати праці які існують на підприємстві. Також при цьому він має бути обізнаний не лише з системою нарахування основної заробітної плати але й системою преміювання яка діє на підприємстві. Всі нові працівники мають усвідомлювати за виконання яких видів завдань вони матимуть можливість отримання премії а також і отримання штрафних санкцій наприклад запізнення на роботу, вживання спиртних напоїв під час роботи тощо.

4. Додаткові пільги, на підприємстві має бути розроблена система мотивації яка передбачає отримання працівником додаткових пільг, наприклад таких як безкоштовні обіди, компенсаційні виплати на транспортні витрати, купівля продукції яку виготовляє підприємство зі знижкою та багато інших.

5. Охорона праці та техніка безпеки, впливає на працівники оскільки забезпечує комфортне перебування нового працівника на підприємстві. Збереження здоров'я працівників має бути основним завданням яке стоїть перед керівниками підприємств. Задовільні умови праці та дотримання техніки безпеки як зі сторони адміністрації так і співробітників сприятиме підвищенню задоволеності працівників та покращенню процесу адаптації.

6. Взаємовідносини працівника з профспілковими комітетами, працівник відчуватиме захист якщо на підприємстві дієво працює профспілковий комітет. Завданням якого є захист прав працівників відстоювання його інтересів перед адміністрацією підприємства. Завданням профспілкового комітету є вирішення спірних питань які виникають як всередині колективу на одному ієрархічному рівні так і між підлеглими та адміністрацією. Крім того профспілковий комітет забезпечує надання пільг

працівникам на санаторно-курортне лікування, виплати допомоги в разі різноманітних життєвих проблем які виникають в працівників підприємства.

7. Економічні фактори, працівники мають володіти інформацією про фінансово-економічні показники підприємства. Чи працює підприємство з прибутком чи в збиток, розуміти вартість робочої сили для підприємства чи працівники отримують достойну винагороду за працю, вартість обладнання на якому працюють та які штрафні санкції на них чекають в разі його пошкодження, які штрафні санкції на них накладатимуться в разі прогулів без поважної причини, які компенсаційні виплати вони отримають в разі нещасних випадків тощо [5, с.61].

Спеціалізовані програми направленні на вивчення проблем які стосуються конкретного структурного підрозділу підприємства або відділу підприємства. Наприклад такі: функції які виконує структурний підрозділ, обов'язки та відповідальність працівників при виконанні виробничих завдань, звітна документація яка ведеться в тому чи іншому структурному підрозділі, розпорядок роботи та правила які встановлюються розпорядчими документами підприємства, огляд роботи структурного підрозділу, погляди працівників та їх ставлення до морально-психологічного клімату та взаємовідносин в колективі.

Нажаль досвід свідчить, що на вітчизняних підприємствах в цілому і на КП «Міськтепловоденергія» недостатньо уваги приділяється проблемі адаптації працівників особливо тих хто працевлаштовується вперше. Нажаль варто відмітити, що керівники підприємства та окремих структурних підрозділів не завжди повністю розуміють значення профорієнтації та адаптації як дієвих методів, що допомагають забезпечити підприємство необхідними висококваліфікованими працівниками. Це пов'язано перш за все з тим, що в умовах які склались рівень кваліфікації вищого та середнього менеджменту більшості підприємств знаходиться на досить низькому рівні. Висококваліфіковані працівники або виїхали закордон або були мобілізовані до ЗСУ [24, с.80].

Тому використання передових методів щодо організації адаптації працівників на підприємстві є досить обмеженим. Зустрічається ситуація коли процес адаптації на підприємстві займаються різні структурні підрозділи при чому їх дії між собою не узгоджуються.

Недостатньо налагоджені комунікативні зв'язки всередині підприємства не сприяє розвитку процесу адаптації нових працівників на підприємстві. Все це не дозволяє вчасно відреагувати на потреби підприємства щодо адаптації працівників невчасно усунені проблеми призводять до їх загострення в подальшому. Тому саме на рівні підприємства постає потреба перш за все подолати недоліки пов'язані з формуванням особистості та враховувати його психофізіологічні особливості, крім того необхідно вивчити мотиви які існують в працівників підприємства особливо молодих. Для покращення процесу мотивації персоналу необхідно виявити причини вибору тієї чи іншої професії [12, с.54].

Одним з головних завдань адаптації працівників які прагнуть працювати на підприємстві має бути подолання дисбалансу між потребою працівника та підприємства. Оскільки підприємство зацікавлене в підвищенні конкурентоспроможності продукції яку виготовляє на ринку а це вимагає використання в процесі виробництва передових сучасних технологій та відповідного обладнання. Все це вимагає висококваліфікованого персоналу який здатний оволодіти та працювати на нових станках та обладнанні.

При цьому чим вищий рівень кваліфікації працівників підприємства з точки зору наявності в нього професійних знань, умінь та навиків а також здібностей до виконання тих чи інших завдань, важливу роль при цьому відіграє мотивація працівників до праці. Якщо всі вище перелічені фактори будуть присутні в працівників тим вища продуктивність праці в них буде, що в свою чергу призведе до більш кращого та економічно ефективнішого використання нового обладнання підприємства [28, с.113].

Для покращення процесу набору та адаптації працівників на КП «Міськтепловоденергія» є налагодження тісної співпраці між підприємством та різноманітними навчальними закладами міста. Оскільки вони мають можливість впливати на рівень підготовки майбутніх фахівців та формування в них необхідних компетенцій які необхідні для подальшої трудової діяльності. Підприємство має турбуватись про формування кадрового резерву який може бути задіяний в разі потреби. Одним з дієвих методів є залучення студентів до проходження практики на КП «Міськтепловоденергія» під час практики студенти можуть почати процес адаптації до підприємства. За час практики вони матимуть можливість ознайомитись зі структурою підприємства, цілями його діяльності, цінностями які переважають серед колективу підприємства [34, с.54].

Отже, застосування зарубіжного досвіду на КП «Міськтепловоденергія» сприятиме тому, що працівники швидше та якісніше проходили процес адаптації. Досвід вказує на те, що чим вищий рівень розвитку працівника, його професійних знань, умінь та навиків мотивованість до праці у них вища вони швидше вдосконалюють професійні навички та здатні якісніше виконувати поставлені перед ними професійні завдання а це сприятиме підвищенню продуктивності праці та збільшенню прибутків підприємства.

3.2 Заходи щодо вдосконалення системи адаптації КП «Міськтепловоденергія»

Проведенні дослідження та наліз якісних показників персоналу КП «Міськтепловоденергія» та існуючої системи адаптації персоналу дозволяє зробити висновок про те, що система адаптації персоналу вимагає вдосконалення. На нашу думку для цього необхідно вжити та запровадити наступні заходи.

Залучення до процесу адаптації керівників всіх структурних підрозділів підприємства та керівництво підприємства оскільки саме керівники структурних підрозділів мають найбільше уявлення які працівники якої кваліфікації та для виконання яких виробничих завдань необхідні в тому чи іншому структурному підрозділі підприємства. Щоб підвищити ефективність процесу адаптації необхідно посилити заходи щодо отримання зворотнього зв'язку між керівництвом та працівниками які проходять адаптацію. Для цього доцільним буде проведення анкетування та опитування працівників які проходять адаптацію і під час адаптації так і після її завершення. Для цього щоб цей процес був на постійній основі необхідно розробити відповідний внутрішній документ підприємства в якому необхідно вказати періодичність проведення опитування [17, с.251].

Крім того необхідно призначити осіб які будуть проводити опитування та анкетування а також займатись обробкою результатів при цьому необхідно розробити відповідну методику, щоб результати носили достовірний характер. Розроблені анкети та опитувальники не просто мають існувати на папері а виступати дієвим стимулом для проведення інших різноманітних заходів які сприятимуть процесу адаптації працівників, відповідно розроблений документ має містити положення щодо того як керівники підприємства та структурних підрозділів реагуватимуть на виявлені результати особливо яких заходів вживатиме якщо результати носитимуть негативний характер.

На КП «Міськтепловоденергія» необхідно вдосконалити програму адаптації персоналу для цього варто вжити наступні заходи: під час проведення адаптації провести розподіл за категоріями персоналу а також за спеціальностями які прагнуть займати нові співробітники підприємства. Ефективним буде розробка різних систем та планів адаптації персоналу. Зрозуміло, що використовуючи однакові методи адаптації доволі важко ефективно адаптувати працівників відділу збуту та працівників цеху з

виробництва продукції чи наприклад додаткового обслуговуючого персоналу [6, с.307].

Це складно оскільки вони виконують різноманітні функції на підприємстві а також рівень їх освіти абсолютно різний, що відповідно впливає і на їх кваліфікацію та розуміння рівня відповідальності який на них покладається.

Для покращення процесу адаптації на КП «Міськтепловоденергія» варто застосувати доволі поширену методику як закріплення наставника за новим працівником. Дана методика вже виправдала себе протягом останніх декількох десятиліть. Наставник допоможе новому працівнику більш швидко та безболісно увійти в колектив. Його завдання не лише допомагати на контролювати діяльність працівника при виконанні поставлених перед ним завдань але й допомогти йому адаптуватись до морально-психологічного клімату та цінностей які притаманні колективу підприємства. До числа наставників входять найкращі працівники структурного підрозділу які мають відповідний виробничий досвід та авторитет в колективі [13].

На КП «Міськтепловоденергія» для покращення процесу адаптації необхідно розробити та затвердити Положення про адаптацію персоналу в якому прописати всі умови які має виконати новий працівник. Під час прийому на роботу нового працівника мають ознайомити з даним положенням та отримати від нього згоду про дотримання норм та правил які в ньому прописані. В даному положенні необхідно виокремити окремі зони взаємодії в межах яких будуть працювати призначені підприємством наставники та нові працівники. Доволі ефективним на сьогоднішній день буде призначення не одного а декількох наставників які працюють в різних структурних підрозділах які зможуть різносторонньо підготувати та адаптувати нових працівників для подальшої роботи на підприємстві [8, с. 213].

В діяльності КП «Міськтепловоденергія» під час адаптації персоналу варто розробити та провести заходи проміжного контролю за процесом

мотивації працівників. Це дозволить контролювати особливо молодих працівників та допомогти процесу завдяки виявленню проблем та можливістю їх подолання в процесі адаптації а не тоді коли працівник прийме рішення про звільнення з підприємства. Запобігти проблемі завжди легше та ефективніше ніж долати її наслідки [20, с.26].

Для кращої адаптації працівників керівникам та спеціалістам з персоналу на КП «Міськтепловоденергія» варто продумати та сформулювати перелік заходів які б були дієвими в процесі адаптації, вони мають бути направлені та покращення показників та недоліків які були виявлені в процесі проміжного контролю. Заходи мають враховувати не тільки існуючі проблеми але й на запобігання потенційних проблем та конфліктних ситуацій які можуть виникнути між молодим працівником та трудовим колективом підприємства.

Спеціалісти відділу управління персоналом та виробництва а також керівники всіх структурних підрозділів мають визначити нормативні показники які впливають на продуктивність праці протягом та після періоду адаптації. Доцільно проводити такі заміри після наприклад півроку чи через рік. Пов'язано це з тим, що велика кількість працівників під час адаптації для того щоб сподобатись керівництву та отримати бажану посаду працюють та стараються набагато краще ніж після того як їх кандидатуру затвердили. Тому контрольні виміри дають можливість виявити, такі випадки та стимулювати працівників до виконання їх посадових обов'язків на належному рівні [35, с.351].

Одним з важливих моментів який має бути при цьому врахованим є узгодження всіх заходів з працівниками які проходять адаптацію на КП «Міськтепловоденергія» доволі важливу роль при цьому процесі відіграватимуть наставники які будуть представлені до різних категорій працівників відповідно до їх спеціальності та рівня кваліфікації. При цьому керівництву підприємства не варто забувати і про мотивацію самих наставників, якщо вони не будуть мотивовані вони ставитимуться до своїх

обов'язків чисто формально та не будуть зацікавлені в швидкій адаптації нових працівників.

Не варто забувати про те, що наставники які будуть дійсно працювати з новими працівниками змушені відриватись від виконання своїх основних посадових обов'язків. Це може негативно вплинути на результати їх діяльності та зменшити продуктивність праці. Якщо їхня заробітна плата залежить від норм виробітку то звісно він може недоотримати певну суму, що ніяк не сприятиме його мотивації для того щоб він дієво проводив адаптацію нового працівника [22, с.4].

Тому на КП «Міськтепловоденергія» доцільно розробити Положення про преміювання наставників яке має містити такі відомості. Розмір та систему нарахування матеріальної винагороди для наставників. Вони мають чітко розуміти за що та в якому розмірі зможуть отримати винагороду якщо вона буде суттєвою це сприятиме тому, що вони будуть більш відповідальніше ставитись до виконання поставлених на них обов'язків.

Положення має описувати та регламентувати прямі обов'язки та функції які мають виконувати наставники а також містити роз'яснення щодо пріоритетності виконання завдань. Вчені економісти та менеджери практики довели, що на сьогоднішній день не лише засоби матеріальної мотивації відіграють важливу роль в процесі управління персоналом а доволі часто і нематеріальна мотивація здатна стимулювати працівників до виконання тим чи інших завдань. Для покращення роботи наставників пакет документів має бути затверджений на зборах трудового колективу КП «Міськтепловоденергія» та доведений до всіх членів трудового колективу [7, с.312].

Для того щоб запропоновані заходи адаптації працівників були більш ефективнішими та працювали на практиці необхідно створити робочу групу. До якої доцільно включити керівника відділу управління персоналом який як правило, очолює дану групу, секретар який має вести документально облік проведеної роботи, економіст та бухгалтер мають слідкувати за рівнем

нарахування заробітної плати та премій як новим працівникам так і наставникам за виконану роботу.

Економісти мають слідкувати чи структурний підрозділ досягає виконання економічних показників чи через наявність працівників які проходять адаптацію виробничі показники не виконуються. Невиконання показників пов'язано в першу чергу з тим, що нові працівники які не пройшли повністю процес адаптації не здатні виконувати всі поставленні перед ними завдання на всі сто відсотків оскільки, продуктивність їхньої праці не досягла максимуму [38].

Також до складу групи необхідно включити провідного фахівця з персоналу який буде спостерігати за процесом адаптації працівників та допомагати їм під час даного процесу. Крім того в групі є менеджер з персоналу який контролюватиме процес та вносити в роботу групи ті нововведення які необхідні для кращої адаптації персоналу КП «Міськтепловоденергія».

Завдяки тим навикам якими володіють члени проектної групи вони можуть реалізувати заходи які пропонуються. Як правило, під час спільної роботи над адаптацією нових працівників є висока ймовірність виникнення конфліктних ситуацій. Одним з шляхів вирішення конфліктів є розподіл обов'язків між членами групи якщо кожен член групи знатиме, що він має робити та яка його відповідальність це дозволить менеджерам які контролюють весь процес здійснити контроль за роботою кожного окремого працівника.

В процесі виконання завдань кожен член групи задіяний в різній мірі оскільки виконує якусь обмежену частинку та лише ті функції які на нього покладені. Отже, запропоновані нами заходи щодо вдосконалення системи адаптації працівників КП «Міськтепловоденергія» будуть сприяти підвищенню ефективності процесу адаптації що в кінцевому результаті допоможе покращити фінансово-економічні показники діяльності підприємства та зміцнення його конкурентної позиції на ринку.

ВИСНОВКИ

Система адаптації має сприяти тому, щоб підприємство не відчувало проблем з працівниками та адаптувало працівників до трудової діяльності з найменшими витратами як часу так і ресурсів. Крім того в процесі відбору підприємство має забезпечуватись працівниками як необхідної кількості так і з необхідними якісними характеристиками, щоб забезпечити підприємству високу конкурентоспроможність на ринку та сприяло підвищенню його продуктивності.

В процесі управління персоналом прийнято поділяти адаптацію на два види первинну та вторинну. Суть первинної адаптації полягає в пристосуванні нових співробітників які не мають досвіду трудової діяльності, коли співробітник вперше влаштовується на роботу та включається в трудову діяльність на певному конкретному підприємстві, як правило такий працівник не маючи досвіду покладає великі надії на місце трудової діяльності.

Вторинна адаптація являє собою систему пристосування працівників які мають певний досвід роботи та дане підприємство не являється для нього першим місцем роботи, як правило доволі часто відбувається просто зміна місця роботи.

Адаптація працівників має доволі складну структуру яка включає перш за все трудову адаптацію. Трудова адаптація це доволі складний соціальний процес опанування новим працівником виробничої ситуації в якій на відмінну від біологічного та особистісного рівня виробниче середовище здійснюється активну взаємодію один на одного та являють собою адаптивно-адаптуючими системами.

Кожен колектив в своїй діяльності керується соціально-психологічними нормами які переважають в його діяльності. Вони можуть бути неоднаковими навіть серед різних структурних підрозділів одного підприємства. Наприклад відділ бухгалтерії мають свої цінності яких дотримуються всі працівники а відділ маркетингу абсолютно інші. Тому

новий працівник може не відразу зорієнтуватись в цінностях які притаманні всім працівникам трудового колективу.

Професійна адаптація персоналу полягає в тому на скільки новий співробітник володіє професійними навиками та специфічними вміннями, для формування деяких професійних якостей які необхідні для виконання поставлених перед ним виробничих завдань а також для розвитку стійкого відношення працівника до професії якою він володіє. Доволі часто на вітчизняних підприємствах професійно адаптація працівників полягає в ознайомленні їх з посадовими обов'язками які вони мають виконувати перебуваючи на тій чи іншій посаді, при цьому обумовлюється якими здібностями вони мають володіти щоб якісно виконувати поставлені перед ними виробничі завдання.

Під час соціально-психологічної адаптації працівник поступово отримує інформацію про трудову діяльність підприємства існуючих на ньому нормах та правилах поведінки, цінностей та систему особистих та ділових взаємовідносин в колективі а також вивчає позиції окремих членів колективу та систему взаємодії між працівниками та неформальними лідерами колективу. Дана інформація не засвоюється працівником пасивно, а співставляється з існуючим у нього досвідом та ціннісними орієнтаціями.

Культурно-побутова адаптація, полягає в залученні нового члену колективу до спільних традиційних для даного підприємства культурних заходів які як правило, відбуваються поза робочим часом. Як правило рівень даних заходів залежить від культури виробництва, розвитком його інфраструктури а також рівнем розвитку членів колективу.

КП “Міськтепловоденергія” є юридичною особою, в своїх діях керується Законами України «Про створення комунального підприємства», «Про місцеве самоврядування в Україні», іншими законодавчими актами України, статутом. Підприємство має відокремлене майно, самостійний баланс, свій фірмовий бланк, печатку із своїм найменуванням, штамп, діє на принципах повного господарського розрахунку, може від свого імені

укладати договори, набувати майнові і особисті немайнові права та обов'язки, бути позивачем і відповідачем в судових органах.

Основними завданнями підприємства є: надання якісних і своєчасних послуг споживачам; реконструкція енергоємного обладнання; впровадження когенераційних установок; влаштування системи диспетчеризації; реконструкція та будівництво нових котелень.

Основними видами діяльності є: виробництво теплової та електричної енергії; транспортування теплової енергії магістральними та місцевими тепловими мережами; постачання теплової енергії; постачання електричної енергії за нерегульованим тарифом; надання послуг водопостачання, водовідведення та очистки стоків всім категоріям споживачів; постачання та передача електричної енергії електромережами підприємства; розвиток та вдосконалення системи теплопостачання з метою якісного забезпечення тепловою енергією споживачів міста; виготовлення технічних умов та проектно-кошторисної документації на інші види діяльності.

Аналіз персоналу досліджуваного підприємства свідчить про те, що на підприємстві працює достатня кількість працівників які здатні виконувати всі поставлені перед підприємством завдання. За аналізований період кількість персоналу постійно зростає.

При цьому керівники підприємства намагаються зберегти пропорцію в структурі персоналу між адміністративним персоналом, робітниками та непромисловим персоналом, що допомагає зберегти позитивний мікроклімат в колективі. Однак в ситуації, що склалась в суспільстві на підприємстві зменшується кількість чоловіків та збільшується кількість жінок на підприємстві.

На сьогоднішній день однією з вимог до керівників та більшості спеціалістів є наявність вищої освіти звичайно бажано за спеціальністю. В процесі роботи більшість працівників намагаються підвищити свій освітній рівень якщо того вимагає посада яку вони обіймають. Дослідження показали, що на жаль існує такий недолік як освіта у багатьох працівників не відповідає

специфіці роботи. У зв'язку цим виникає потреба постійного вдосконалення знань та вмінь шляхом підвищення кваліфікації та переймання передового досвіду, однак працівники на це охоче йдуть особливо тоді коли це відбувається за кошти підприємства.

Адаптація нових працівників має сприяти структурним змінам в роботі КП «Міськтепловоденергія» її завданням є забезпечення підприємства необхідними працівниками відповідної кількості та кваліфікації. В практичній діяльності підприємств останнім часом відчувається гостра потреба в кадрах високої кваліфікації.

В процесі адаптації працівників КП «Міськтепловоденергія» варто використовувати досвід передових країн світу зокрема і Японії. Система адаптації персоналу на японських підприємствах характеризується великою специфікою. Школярі які навчаються в школах до переходу на другий рівень середньої освіти десяти дванадцяті класи практично не мають можливості отримати навички практичної підготовки.

Доволі цікавим є досвід який використовується на малих підприємствах США до неї в основному залучається менеджер який має практичний досвід роботи з персоналом інколи в цьому процесі приймає участь представник профспілкової організації. При цьому використовуються різноманітні програми як і такі які в основному до уваги беруть усну інформацію, до формалізованих процедур, які пов'язують усні уявлення з письмовими та графічними методами, що дозволяє більш повно провести процес адаптації працівників.

Застосування зарубіжного досвіду на КП «Міськтепловоденергія» сприятиме тому, що працівники швидше та якісніше проходитимуть процес адаптації. Досвід вказує на те, що чим вищий рівень розвитку працівника, його професійних знань, умінь та навичок мотивованість до праці у них вища вони швидше вдосконалюють професійні навички та здатні якісніше виконувати поставлені перед ними професійні завдання а це сприятиме підвищенню продуктивності праці та збільшенню прибутків підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрєєва Т.В. Мотиваційний механізм як засіб підвищення ефективності праці в банківській сфері. Вісник економіки транспорту і промисловості. № 42. 2023. С. 259-263.
2. Арапова О., Щелкунова, А, 4. Роль формування та управління кадровим потенціалом у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Одеського національного економічного університету, 8, 2024 с. 35– 46.
3. Багрова І.В. Нормування праці. Київ. Центр навчальної літератури, 2023. 212 с.
4. Белік В. Д. Функціональний підхід до формування системи управління персоналом підприємства. Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна, 2024, с. 54–57.
5. Бойченко В. С. Аутсорсинг в управлінні персоналом: сучасний стан. Економіка розвитку № 2, 2024. с. 60–64.
6. Василик А. В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом. Соціально–трудові відносини: теорія та практика, 2024, с. 306–314.
7. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шкапова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. Київ. Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
8. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. Київ. КНЕУ, 2022. 360 с.
9. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ. 2022. 488 с.
10. Гусак І. В.. Кадрова служба як суб'єкт реалізації державної кадрової політики в Україні. Менеджер, 2, 2024. с. 38–43.
11. Данюк В.М. Організація праці менеджера. Київ. 2021. 276 с.

12. Денисенко М. П., Терещук, Л. В., Управління персоналу на підприємстві. Інвестиції: практика та досвід, 7. 2024, с. 53–57.
13. Економіка підприємства. за заг. ред. С.Ф. Покропивного. Київ. 2021. 528 с.
14. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1 Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ. 2020. 864 с.
15. Захарова О. В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування. Київ. 2020. 378 с.
16. Золотарьов В. Перспективи реформування кадрових служб органів влади. Теоретичні та прикладні питання державотворення, 2015, с. 19– 29.
17. Іляш О. І. Економіка праці і соціально-трудових відносин. Київ. 2020. 476 с.
18. Калинець К. С. Стратегії менеджменту персоналу в сучасних умовах розвитку організації. Фінансовий простір, 2, 2015. с. 328–332.
19. Кичко І., Горбачова, О. Інноваційні методи підбору та оцінки персоналу. Проблеми і перспективи економіки та управління, 2, 2017. с. 7–14.
20. Колот А. О. Корпоративна соціальна відповідальність : еволюція та розвиток теоретичних поглядів. Економічна теорія. 2023. № 4. с.26-35
21. Лебедева В. К., Ковальчук, Г. К., Васюченко, А. М.. Управління трудовими ресурсами регіону в умовах економічної кризи. Проблеми економіки та політичної економії, 1, 2021 с. 99–108.
22. Лібанова Є. М. Гуманізм, суспільна інтеграція та соціальний розвиток. Демографія та соціальна економіка. 2020. № 2. С. 3-15.
23. Лукашевич В. М. Економіка праці та соціально-трудоі відносини. Львів. 2020. 424 с.
24. Мазник Л. В. Використання методик інтегрального оцінювання в сфері управління персоналом. Наукові праці Національного університету харчових технологій, т. 23, № 3, 2020 с. 80–92.

25. Мельникова К. В. Кадрова логістика в системі сучасного управління трудовими ресурсами. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки, 17(3), 2016 с. 58–60.
26. Надрага В. Ризик безробіття у розрізі професійних груп. Економічна теорія. 2024. № 1. С. 76-84.
27. Носик О. М. Структурно-функціональні характеристики людського капіталу. Науковий вісник Херсонського держ. ун- ту. Серія «Економічні науки». 2024. Вип. 6. Ч. 1. С. 23-26.
28. Пашко Л. А. Людські ресурси у сфері державного управління: теоретико-методологічні засади оцінювання. Київ. 2007. 236 с.
29. Родченко В.В. Міжнародний менеджмент. Київ 2020. 240.
30. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу. Київ. 2022. 351 с.
31. Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг, 1, 2024. с. 226–235.
32. Семикіна М.В., Іщенко Н.А., Родіонова М.О. Мотивація ефективної зайнятості: проблеми, тенденції, вибір стратегії. Кіровоград. 2009. 200 с.
33. Тарнавський М. І., Бондаренко, Л. П., Побудова структури органу управління персоналом на підприємстві. Інвестиції: практика та досвід, 7, 2023. с. 47–52.
34. Ткаченко А.М., Морщеньук Т.С. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом. Запоріжжя. 2023. 237 с.
35. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навчальний посібник під ред. д.ф.н., В.Г. Воронкової. Київ. 2022. – 576 с.
36. Фоміна В. Мотивація працівників виробничої сфери. Управління розвитком. 2023. № 4. С. 19–20.
37. Хміль Ф.І. Управління персоналом. Київ. 2020. 488 с.

38. Цимбалюк С.О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти. Київ 2024. 359 с.
39. Чернишова Л. І., Переяслова, М. А., Кадрове управління в контексті організаційної реструктуризації. Інноваційна економіка, 4, 2024. с. 220–224.
40. Чернова Л. П. Специфіка управління трудовими ресурсами в Україні: регіональний аспект. Гілея: науковий вісник, 91, 2024. с. 288–290.
41. Шульга В. Управління трудовими ресурсами в умовах інформаційного суспільства. Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. № 37(1), 2024. с. 95–99.
42. Якименко Н. В. Механізм управління персоналом підприємства та його конкурентоспроможність. Вісник економіки транспорту і промисловості, 45, 2024. с. 221–224.
43. Яременко В.А. Теоретичні основи нормування на підставі трудових циклів. Економіка і регіон. Науковий вісник Полтавського національного технічного університету ім. Ю.Кондратюка. Полтава, 2021. №2(9). С. 117 – 121.