

Вищий навчальний заклад «Український католицький університет»
Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку УКУ

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (магістерської роботи)

магістр
(освітній ступінь)

на тему: Адаптація працівників виконавчого органу Національної скаутської організації «Пласт» та працівників у великих пластових осередках

Виконала: студентка II курсу,
групи СУН-18М спеціальності

073 Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

Степанець І.І.
(прізвище та ініціали)

Керівник: Горбунова В.
(прізвище та ініціали)

Рецензент: Щурко У.
(прізвище та ініціали)

Львів – 2020 рік

Степанець І. І. Адаптація працівників виконавчого органу Національної скаутської організації «Пласт» та працівників у великих пластових осередках: Магістерська робота (073 “менеджмент”)/ І. І. Степанець/ Український католицький університет. Кафедра управління та організаційного розвитку УКУ; Наук. кер.: В. Горбунова д.п.н., доцент-Львів, УКУ . – 2019. – 96 с.

Анотація. У роботі розкрито теоретико-методологічні засади створення програми адаптації працівників в організаціях на прикладі Пласту - НСОУ. Проведено аналіз існуючих ефективних методів та інструментів адаптації працівників, оцінено основні проблеми та ризики, пов’язані з відсутністю чи неналежним функціонуванням програми адаптації в організації, розглянуто методики та інструменти оцінювання ефективності адаптації в організаціях, розроблено план адаптаційної програми та запропоновано інструменти вимірювання її ефективності, розглянуто можливі ризики та переваги застосування програми адаптації Пласту - НСОУ.

Ключові слова: програма адаптації, критерії ефективності адаптації, індивідуальний план адаптації, методика розробки програми адаптації, оцінювання працівника, методи адаптації, індекс ефективності адаптації, Пласт - НСОУ, відокремленні територіальні підрозділи.

Abstract. In the work are revealed the theoretical and methodological bases of creation of the program of adaptation of employees in organizations on the example of Plast - NSOU. It is considered the analysis of the existing effective methods and tools of adaptation of employees, the main problems and risks associated with the lack or improper functioning of the adaptation program in the organization, the methods and tools for evaluating the effectiveness of adaptation in organizations, the plan of the adaptation program and the tools for measuring its effectiveness, possible risks and benefits of using the Adaptation program of Plast - NSOU.

Keywords: adaptation program, adaptation efficiency criteria, individual adaptation plan, method of adaptation program development, employee evaluation, adaptation methods, adaptation efficiency index, Plast-NSOU, separated territorial unit

ЗМІСТ

Бібліографічний опис, анотація та ключові слова (українською та англійською мовою)

| | |
|--|-----------|
| Вступ | 4 |
| Розділ 1: Теоретичні основи процесу управління адаптацією персоналу в організаціях | 7 |
| 1.1. Сутність поняття адаптації, види та основні проблеми адаптації в організаціях | 7 |
| 1.2. Існуючі ефективні методи та інструменти адаптації працівників | 17 |
| 1.3. Аналіз ефективності програм адаптації працівників | 24 |
| Розділ 2: Аналіз діючої системи адаптації персоналу в Пласті | 31 |
| 2.1. Загальна характеристика Пласту-НСОУ: організаційна структура та фінансовий стан | 31 |
| 2.2. Умови та аналіз поточного процесу адаптації працівників у виконавчому органі Пласту – НСОУ | 37 |
| 2.3. Аналіз існуючої системи адаптації працівників у найбільших відокремлених підрозділах (осередках) Пласту | 51 |
| Розділ 3: Розробка програми адаптації для Пласту – НСОУ | 59 |
| 3.1. Структура та кроки впровадження програми адаптації працівників | 59 |
| 3.2. Критерії ефективності програми адаптації працівників | 76 |
| Висновки | 83 |
| Перелік використаних джерел | 88 |
| Додатки | 95 |

ВСТУП

В основі діяльності будь-якої організації, як відомо, є люди, оскільки саме від того, наскільки ефективно працівники ведуть свою діяльність залежить успішність всієї організації. Тому сучасні організації приділяють достатньо уваги таким чинникам, що впливають на продуктивність працівника як навчання, мотивація, оцінювання та ін. При цьому значно менше приділяється уваги адаптації працівників в організаціях попри те, що ефективна програма адаптації на 10% щорічно може скоротити плинність кадрів та відповідно сприяти економії ресурсів на пошуки нових працівників. Окрім того, наявність ефективної програми адаптації значно пришвидшує освоєння працівника в організації.

В Україні серед основних організацій, що займаються питанням адаптації на відповідному рівні є переважно бізнес-компанії, які мають достатні фінансові ресурси на управління людськими ресурсами в своїх організаціях. Окремою категорією є громадські організації, де основним джерелами фінансування виступають організації міжнародної технічної допомоги і де існування відповідних політик, правила щодо управління людськими ресурсами є обов'язковою вимогою. Проте часто вони так і залишаються лише на папері. Переважна більшість громадських організації не мають врегульованих документів та програм з адаптації персоналу, або впроваджують лише окремі елементи процесу адаптації через відсутність стабільного фінансування в першу чергу на виконання програмної діяльності.

Актуальність теми. В Україні питаннями адаптації займається низка науковців, серед яких Мирошніченко Ю. В., Никифорова В. Г., Крушельницька О. В., Мельничук Д. П., Верещагіна Л.В. та ін. Зокрема у своїх

роботах вони описують теоретичні та практичні кейси адаптації, що стосуються переважно комерційних організацій, де особливості фінансової сталості значно відрізняється від організацій громадянського суспільства. Актуальність дослідження полягає в формулюванні практичних рекомендацій для громадських організацій по розробці програми адаптації для працівників, тобто розробка поетапного плану адаптації на прикладі Пласту - Національної скаутської організації України.

Мета і завдання дослідження.

М е т а - р о з р о б и т и п р о г р а м у а д а п т а ц і ї д л я п р а ц і в н и к і в г р о м а д с ь к о ї о р г а н і з а ц і ї н а п р и к л а д і П л а с т у - Н С О У .

Завдання дослідження:

- дослідити особливості процесу адаптації в організаціях різного типу;
- визначити ефективні методи адаптації в Україні та світі;
- проаналізувати методики оцінювання ефективності програм адаптації;
- розробити програму адаптації працівників для Пласту - НСОУ;
- визначити методи оцінювання ефективності програми адаптації Пласту.

Об'єкт дослідження - це процес адаптації нових працівників як фактор підвищення ефективності діяльності організації.

Предмет дослідження - це програма адаптації працівників у виконавчому органі Пласту та найбільших регіональних осередках.

Методи дослідження. Під час написання роботи було використано такі методи дослідження: аналіз, порівняння, розрахунок, узагальнення та систематизація. Зокрема для вивчення та встановлення особливостей процесу адаптації застосовано метод аналізу. З метою визначення ефективних методів та інструментів в Україні та світі з метою формування програми адаптації використано методи порівняння та узагальнення. Під час аналізу ефективності існуючого процесу адаптації в організації застосовано метод розрахунку. Під час розробки програми адаптації для Пласту використано метод систематизації інформації.

Наукова новизна одержаних результатів.

В роботі удосконалено теоретичний аспект вивчення питання процесу адаптації, а саме проведено аналіз проблем адаптації працівників в громадському секторі України.

Удосконалено питання розробки програму адаптації для громадської організації та запропоновано систему оцінювання ефективності програми адаптації працівників з урахуванням особливостей діяльності організацій громадського сектору на прикладі Пласту - НСОУ.

Практичне значення одержаних результатів.

Практична цінність одержаних результатів дослідження полягає в тому, що вони рекомендовані до застосування будь-якою організацією громадського сектору з метою розробки програми адаптації працівників. Результати дослідження готові до впровадження як територіальними відокремленими підрозділами Пласту та центральним виконавчим органом, так і іншими організаціями громадянського суспільства всеукраїнського та локального рівнів. Реалізація розробленої програми адаптації для Пласту планується вже з 2020 року.

Обсяг та структура роботи: Загальний обсяг роботи складає 98 сторінок, з них 90 сторінок - це обсяг основного тексту роботи, а 7 сторінок - перелік використаних джерел. Робота складається з трьох розділів: перший розділ - теоретичні основи процесу управління адаптацією персоналу в організаціях, в якому проводиться аналіз основних проблем адаптації працівників в організаціях, існуючі ефективні методи адаптації та методи аналізу ефективності програм адаптації; другий розділ - аналіз діючої системи адаптації персоналу в Пласті, в якому проводиться аналіз організаційної та фінансової складової організації, поточний стан процесу адаптації в центральному виконавчому органі та виконавчих органах найбільших відокремлених підрозділів; третій розділ - розробка програми адаптації для Пласту – НСОУ, де розглядається програма адаптації працівників для Пласту, запропоновано інструменти для оцінювання ефективності програми адаптації, наведено ризики та переваги запровадження програми адаптації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

1.1. Сутність поняття адаптації, види та основні проблеми адаптації в організаціях

Сьогодні в епоху стрімких змін та реформування економічних та соціально-трудова сфер діяльності вимоги до знань, навичок та компетентностей людини постійно змінюються в зв'язку зі зміною видів діяльності організацій зокрема. З появою великої кількості нових професій, все більшої необхідності в поєднанні різних компетентностей в одній особі процес адаптації працівників в організаціях набуває більшого значення.

Одна й та ж програма адаптації для різних працівників проходить по різному. Так, програма адаптації описує завдання, основні цілі, терміни та визначає відповідальних за адаптацію працівників в межах однієї організації. Окрім того, вона визначає методи, інструменти, послідовність дій, які необхідно здійснити для досягнення поставлених результатів працівником. Також програма адаптації визначає перелік знань, вмінь, компетентностей та навичок, якими повинен володіти новий працівник. Саме від ефективності процесу адаптації залежить результат діяльності нового працівника та

організації вцілому.

Процес адаптації – це ознайомлення працівника з діяльністю організації, запропонований план дій задля ефективного інтегрування нового працівника в середовище, адже важливою умовою адаптації є необхідність для працівника дотримуватися певних організаційних вимог, правил тощо, що вже існують в певній організації. Зокрема, до таких вимог можуть належати режим праці, відпочинок, відпустки, посадові інструкції, внутрішні правила поведінки в офісі та на робочому місці тощо.

У сучасній науковій літературі існують різні підходи до визначення процесу адаптації працівників, що пов'язане із різними підходами в розуміння та трактуванні процесу адаптації. Зокрема О. В. Крушельницька стверджує, що “адаптація - це процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовищ; взаємне пристосування працівника та умов організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці” [28, с. 48]

В. Р. Веснін додає, що “адаптація - це процес пристосування до змісту та умов роботи, соціального середовища. У його рамках відбувається детальне ознайомлення з колективом і новими обов'язками, освоєння стереотипів звертання. Відбувається асиміляція – повне пристосування до середовища та ідентифікація – ототожнення особистих інтересів і цілей із загальними” [15, с. 23].

Л. В. Балабанова визначає процес адаптації як “взаємне пристосування працівника та організації, яке ґрунтується на поступовій спрацьованості співробітника з новими професійними, соціальними та організаційно-економічними умовами праці” [8, с. 32].

Отже, можна зазначити, що науковці загалом визначають процес адаптації як процес ознайомлення нового працівника з організацією, в процесі якого

працівник вивчає організаційну культуру, цінності, традиції, посадові обов'язки та змінює власну поведінку відповідно до них. Від того наскільки ефективно побудована система адаптації працівника залежить швидкість та ефективність роботи самого працівника.

Звісно процес адаптації є стресовим для кожного, незважаючи на рівень досвіду, знань чи вмінь, якими володіє працівник. Саме тому організації повинні докладати максимум зусиль, щоб максимально знизити рівень стресу, оскільки це негативно впливає на якість та ефективність роботи.

За статистикою 80% людей, які звільнилися з компанії, приймають рішення про відхід в перші два тижні. Іноді не збігаються очікування, іноді співробітник потрапляє в інформаційний вакуум або навпаки, інформації забагато. Якщо очікування організації та працівника не збігаються, то це свідчить про проблеми під час відбору працівників. При цьому потрібно пам'ятати про те, що добре спланована програма адаптації дозволяє досить чітко визначити цілі для співробітника і компанії, що зводить розбіжність очікувань до мінімуму. Адаптаційна програма, в першу чергу, потрібна для того, щоб всі зацікавлені сторони розуміли чого, коли і скільки очікують один від одного [4].

Іноді поняття “адаптація” і “випробувальний термін” сприймаються як одне і те ж, проте різниця між ними все-таки значна. Випробувальний термін - це юридичне поняття, регламентоване трудовим кодексом і його тривалість може відрізнятися від тривалості адаптаційного періоду, який може тривати значно довше [4].

Адаптаційний період це зовсім інше явище, яке включає в себе і освоєння функціоналу та прийняття групових норм і правил. Фахівці вважають, що адаптаційний період може тривати від 2 місяців до 2 років [15].

Фактично, адаптаційний період - це період входження в організацію, який складається з освоєння на посаді та соціалізації. Ці терміни теж іноді розуміють

як такі, що мають однакове значення, проте вони мають відношення до різних аспектів процесу адаптації. Введення в посаду включає в себе очевидні практичні заходи, пов'язані з представленням співробітника колективу, детальне знайомство з функціоналом і т.д. Соціалізація включає в себе знайомство з правилами і нормами, які в організації можуть бути і неописаними [24].

Саме тому в процесі адаптації нового працівника мають брати участь не лише безпосередні керівники, працівники відділу управління персоналом, але й уся команда.

Адаптація поділяється на первинну та вторинну адаптацію. Первинна адаптація — це адаптація працівників, що не мають чи мають мінімальний досвід роботи, відповідно адаптація тут доволі складна та тривала. Вторинна адаптація — адаптація працівників, що вже мають певний досвід роботи в конкретній сфері, відповідно зазвичай проходить швидше та легше. Проте, якщо працівник переводиться на нову посаду, хоч і в рамках тієї ж організації, то вторинна адаптація для цієї особи може тривати доволі довго [28].

Сучасна теорія менеджменту розглядає кілька видів адаптації працівників, що відображають різноманітні аспекти, які варто враховувати та включати в процес адаптації, аби в організації функціонувала справді ефективна адаптаційна програма. Зокрема, основними серед видів адаптації є: професійна, психофізіологічна, соціально-психологічна, організаційно-адміністративна та ін. Розглянемо, в чому ж їхні особливості та чому поєднання різних видів адаптації сприяють створенню максимально ефективної програми організації [14].

“Професійна адаптація - це вдосконалення професійних здібностей на основі додаткового освоєння знань і навичок, формування професійно необхідних особистісних якостей, позитивного ставлення до своєї роботи” [14, с. 35]. Досягнення цієї мети визначається повною відповідністю професійної підготовки вимогам роботи. Першим кроком є роз'яснення новому працівнику

основного змісту його професійної діяльності на перших співбесідах.

Постійне вдосконалення професійного рівня працівників - це те, до чого повинна прагнути організація. Допомогти в цьому можуть різноманітні навчальні програми, тренінги тощо.

Соціально-психологічна адаптація – пристосування працівника до керівника, колективу підрозділу і організації, включення працівника в систему взаємин колективу з його традиціями, нормами життя, цінностями.

Заходи по соціально-психологічній адаптації спрямовані, перш за все, на якнайшвидше подолання співробітником невпевненості [25]. Одним з перших кроків в соціально-психологічній адаптації є знайомство нових працівників між собою та членами найближчих команд. Це дозволяє подолати відчуття відособленості, чужорідності в колективі.

“Морально-психологічний клімат - це комплексний емоційно-психологічний стан професійної команди, що відображає рівень задоволеності команди різним факторам життєдіяльності. Основними формами відображення морально-психологічного клімату в команді є: співпраця, рівень конфліктності, сумісність, форми комунікації, задоволення, самооцінка, самопочуття та настрої” [4, с. 13].

Організаційно-адміністративна адаптація - процес введення в організацію спрямований на засвоєння працівником норм і правил, у тому числі і «неписаних», за якими живе організація. Метою цього процесу є прийняття новим співробітником цінностей, установок, принципів організації без шкоди для особистісних цінностей. Першим етапом введення в організацію є співбесіда. Співбесіда переслідує дві мети: оцінку особистісних якостей і рівня компетенції, необхідних для успішної роботи в компанії, а також повідомлення новому працівнику основних відомостей про організацію і про перспективи, які він може отримати. Працівника ознайомлюють з правилами внутрішнього

розпорядку, посадовим обов'язками інших працівників, історією та організаційною структурою та ін [4].

Психофізіологічна адаптація — це пристосування працівника до режиму праці та відпочинку в організації. Режимми в різних організаціях можуть істотно різнитися [25]. Наприклад, людині, яка ніколи не працювала позмінно, досить складно звикнути до роботи ночами або перейти з 8-годинного робочого дня на 12-годинний. Понаднормова робота, тривалі відрядження також виявляються серйозним стресом для тих, хто раніше з цим не стикався. Успішна психофізіологічна адаптація - це одне з серйозних умов подальшої ефективної роботи співробітника.

Процес розробки адаптації має свою поступовість та складові, яких варто дотримуватися для створення ефективної програми. Тобто спеціальна процедура введення нового працівника в організацію сприяє зняттю великої кількості проблем, що виникають на початку роботи. Крім цього, у вже працюючих співробітників може істотно активізуватися творчий потенціал і включеність в корпоративну культуру компанії [7].

У різних організаціях процес ознайомлення нового працівника із новою для нього посадою реалізовується по-різному. В одних організаціях, зокрема, процес адаптації полягає в тому, що працівник повинен самостійно прилаштуватися до нових правил, людей, обов'язків тощо, проявляючи таким чином свою ініціативу, самостійність. В інших організаціях працює програма наставництва, це коли за кожним новим працівником закріплений досвідчений працівник, що поступово вводить в курсі справ і ознайомлює нового працівника з його професійними обов'язками. Треті організації наймають лише висококваліфікованих кадрів, що значно скорочує для них час адаптації на новому місці [14].

На різницю в підходах до адаптації працівників в різних організаціях

впливає також той фактор, що ці організації знаходяться на різних рівнях розвитку. Зокрема, якщо організація зараз на етапі створення чи активного розвитку, працівники потребують детальнішого ставлення до себе в процесі ознайомлення з новими посадовими обов'язками.

Однією з основних проблем адаптації, що є також і найбільш помітною в організації, є плинність кадрів, що повторюється із певною періодичністю. Останнім часом, у зв'язку з недостатньою кількістю кваліфікованих працівників на ринку праці, керівництво організацій застосовує різноманітні механізми утримання тих працівників, що пропрацювали понад 1 рік. Відхід таких працівників, що вже є експертами в своїй діяльності, може завдавати шкоди організації з точки зору використання ефективності фінансових ресурсів. Адже існує думка, що працівники, які залишили організацію протягом перших місяців, не мають цінності для організації, адже на їх місце завжди можна знайти інших. Якщо заглибитися в цю проблему, то стає зрозумілим, що основна проблема тут є в тому, що на пошуки кожного працівника витрачається значний період часу, що міг бути використаний ефективніше. Окрім того, це має негативний вплив на команду і відповідно відображається на продуктивності їхньої діяльності також [14].

Загалом процес плинності кадрів є має негативні наслідки не лише на тих працівників, які звільнені, але також на тих, хто надалі працює, тобто на морально-психологічний клімат цілої організації, що відображається на показниках роботи працівників. Найбільший відсоток плинності кадрів відбувається в початковий період зайнятості, тобто в перші 3-6 місяців роботи [15].

Найчастіше причинами плинності кадрів в українських громадських організаціях є недостатня кількість як людських, так і фінансових ресурсів, що виділяються на процеси управління персоналом з причини нестачі чи економії

ресурсів. Нерідко організації взагалі не мають як програм адаптації, так і осіб, що відповідальні за адаптацію працівників [25].

Межі норми коефіцієнта плинності кадрів коливаються від 3% до 5% в стабільній ситуації. Якщо він менше 3%, це можна розцінювати як застій в колективі. В умовах мінливості ринку допускається коливання показника плинності кадрів в межах 5-9%. Особливо цікавий цей показник в динаміці (за кілька звітних періодів) [25].

Окрім того часто працівники, що відповідальні за адаптацію новачків в громадських організаціях, не мають спеціальної освіти в галузі управління персоналом через низьку оплату таких працівників в секторі діяльності громадських організацій [49].

У тих випадках, коли організація має відповідального працівника за управління людськими ресурсами, то зазвичай в громадському секторі за цей напрямок відповідає незначна кількість осіб (зазвичай одна), що відповідно є переобтяженою безліччю функцій, що має виконувати, зокрема:

- підбір персоналу та адаптація;
- контроль за виконанням трудового законодавства;
- організація роботи з підвищення кваліфікації працівників;
- розробка та впровадження системи мотивації працівників;
- підтримка психологічного клімату в організації тощо [49].

Поряд із цим зазначені недоліки у складі відділу кадрів організації призводять до іншої проблеми: посадові інструкції для персоналу складають безпосередньо керівники відділів. Відповідно посадові інструкції містить лише професійні обов'язки кандидата на посаду та упускаються психологічні, культурні тощо особливості, що можуть мати важливе значення для майбутнього працівника [49].

Щодо самого працівника, то важливим чинником, що впливає на процеси

його адаптації є його емоційний стан на ті процеси, людей, місце, що працівник переживає у новому середовищі. В переважній більшості працівник на новому робочому місці перебуває в стані стресу і завдання програми адаптації і полягає в тому, щоб мінімізувати рівень рівень його стресу. Адже негативні емоційні реакції, переживання в свою чергу негативно будуть впливати на загальний клімат в команді.

Чинники, що впливають на мотивацію працівника працювати в організації:

- несумісність з іншими працівниками, що найчастіше виникає в результаті певних особливостей організаційної культури організації;
- незадоволення стилем управління в організації;
- неспівпадіння в уявленнях щодо діяльності організації;
- нерозуміння новим працівником умов, завдань, цілей та результатів, яких йому необхідно досягнути;
- висока інтенсивність і складні умови праці на новому місці;
- невідповідність між очікуваною та фактичною оплатою праці та ін.

[45].

Зокрема в деяких організаціях новому працівнику не приділяється достатньої уваги. Через відсутність чи недоліки програми адаптації працівники в таких організація часто “покинуті напризволяще”. Таке трапляється у тих випадках, коли не було визначено особи, відповідальної за адаптацію працівника. Існують випадки, коли працівнику не приготували його робоче місце, відповідно це руйнує позитивні уявлення про організацію, що може мати негативні наслідки: передчасна втрата працівника та негативний вплив на репутацію організації. У випадку, коли програма адаптації побудована належним чином, організація навпаки може формувати позитивний бренд роботодавця на ринку [47].

Тому під час проходження працівником адаптаційної програми у нього не повинно залишатися нез'ясованих моментів. Працівник має усвідомлювати власні права та обов'язки, оскільки це позитивно вплине на його лояльність та дозволить організації розраховувати на участь та допомогу цього працівника у адаптації інших працівників.

Також є важливим пам'ятати, що не тільки новенький співробітник пристосовується до нової для нього робочої ситуації. Як уся команда організації, так і керівник також заштовхуються з новими, нерозумілими для них чинниками, пов'язаними з появою нової людини в команді. Тому добре складена програма адаптації повинна включати правила та процедури не лише для нового працівника, для його повного ознайомлення з компанією, а й правила та процедури для керівника та персоналу, які будуть безпосередньо взаємодіяти з новеньким та мати неабиякий вплив на процес його адаптації.

Отже, організації в своїй діяльності зіштовхуються з низкою проблем, що стосуються процесу управління персоналу, а зокрема адаптацією персоналу. Основною причиною цього є те, що організаціям бракує як фінансових, так і людських ресурсів на провадження ефективних процесів адаптації працівників. Невідповідна програма адаптації чи її повна відсутність в свою чергу впливають на такі фактори як плинність кадрів, ефективність роботи працівника та ін. Для працівників же основними проблемами, що виникають під час адаптації, є: несумісність з співробітниками, невдоволення стилем керівництва, невиправдані уявлення про діяльність організації, втрата «ілюзій» щодо організації, не розуміння працівником вимог, які йому висуваються, висока інтенсивність і складні умови праці на новому місці та ін.

1.2 Аналіз ефективності програм адаптації працівників

Для ефективної реалізації процесу адаптації сучасні компанії, підприємства, фонди та, на жаль, значно менша частка громадських організацій використовують програму адаптації - це документ, що має певний визначений термін та включає перелік заходів, спрямованих на те, що новий працівник максимально швидко та легко засвоїв необхідні професійні знання та вміння, необхідні для ефективного виконання поставлених завдань.

Згідно з проведеним дослідженням [72] провідних західних компаній якісна розроблена програма адаптації спроможна знизити рівень плинності кадрів до 10-20% на рік. Окрім того, дослідження executive search компанії Korn/Ferry International засвідчують, що лише 30% топ-менеджерів задоволені тим, як вони пристосовуються до нових правил взаємодії та посадових обов'язків в компаніях. Зокрема, 38% працівників найбагатших компаній світу відзначають процес адаптації в перші місяці на новому місці як середньоефективний, 22% - нижче середнього, а 10% взагалі зазначили, що адаптація проходила на дуже низькому рівні. Це свідчить, що навіть за наявності величезних фінансових ресурсів процес адаптації є складним та підтверджує думку, що кожен працівник потребує поваги до себе в нових робочих умовах.

Окрім того, 54% опитуваних вважають, що досягли найбільшої продуктивності в роботі лише на 3-5 рік своєї роботи в компанії. 33% засвідчили, що стали максимально ефективними на 1-2 рік; 8% - зазначають термін 5-10 років; 4% - про період в 6 місяців; 2% - про термін в більше ніж 10 років [72].

Програма адаптації розробляється з урахуванням особливостей окремої організації, всі вони покликані на те, щоб зробити шлях адаптації для працівника комфортним та ефективним. Також зазначимо, що процес адаптації складається з кількох етапів, в залежності від кількості осіб в організації програма може бути побудована як більш проста (до 35-40 працівників) чи

більш складна [72].

Організація процесу адаптації нового співробітника передбачає такі кроки:

1. Визначити фактори, що впливають на ефективність адаптації співробітника на даній посаді.
2. Скласти список критеріїв оцінки ефективності процесу адаптації.
3. Скласти план заходів для реалізації успішної адаптації співробітника.
4. Визначити відповідальних людей за проведення і контроль цих заходів та розмежувати зони відповідальності за процес адаптації між ними [62].

Зазвичай процес адаптації складається з п'яти основних етапів, кожен з яких має свій перелік завдань та відповідального, хто сприяє новому працівнику засвоїти необхідні знання та вміння. Розглянемо детальніше особливості кожного з етапів [28].

Перший етап. На цьому етапі ведеться уся необхідна підготовка до того моменту, як новий працівник з'являється на нове робоче місце. До цього відноситься процедура формування та оголошення вакансії, співбесіда, оцінювання професійних знань та вмінь працівника тощо. Важливо розуміти чи є досвід роботи на аналогічній посаді, який рівень професіоналізму, які йому притаманні компетенції, і наскільки вони розвинені у нового співробітника [4].

Другий етап. Це є перший робочий день нового працівника. Переважно в цей день знайомлять з офісом, робочим місцем, керівником, командою, планом адаптації тощо. Нового співробітника на практиці знайомлять з його обов'язками і правилами роботи, з робочим місцем, колективом. У цьому процесі можуть бути задіяні безпосередній керівник, керівники інших структурних підрозділів, ключові фахівці і менеджер по персоналу [4].

Третій етап. Перший робочий тиждень. На цьому етапі працівник

знайомиться з усією командою організації, її структурою, філософією, цінностями, правилами взаємодії, діяльністю організації та кожного зі структурних підрозділів та ін. При необхідності програма адаптації може включати навчання нового персоналу. На цьому етапі проводять різного роду навчання, стажування, тренінги. Наставництво - один з найефективніших інструментів для успішної адаптації на цьому етапі. Роль наставника виконує безпосередній керівник або досвідчений фахівець. Наставник закріплюється за новачком і зобов'язаний відповідати на всі його питання, допомагати вникати в роботу. Таким чином новий працівник відчуває себе захищеним, йому легко дізнаватися необхідну інформацію [4].

Четвертий етап. Виконання Програми адаптації в перший, другий і третій місяці роботи місяць роботи нового співробітника. Працівник безпосередньо пристосовується до своїх обов'язків і звикає до колективу. Він виконує свої обов'язки, навчаючись і пристосовуючись в процесі роботи. Дуже важливо на цьому етапі періодично проводити бесіди з новим співробітником для психологічної підтримки. Етап дієвої адаптації може займати від 1 до 3 місяців [4].

П'ятий етап. Закінчення періоду адаптації. Контроль та підведення підсумків проходження випробувального терміну. На цьому етапі здійснюється оцінка його ефективності в професійній діяльності та взаємодії з колективом. Приймається рішення про проходження випробувального терміну [4].

Програма адаптації нових співробітників складається з двох основних частин – загальної та індивідуальної частини. Загальна частина програми адаптації знайомить працівника з організацією, середовищем, в якому працівник опинився, а саме: цілі, місію та цінності організації, напрями діяльності, історію, організаційну структуру; правила корпоративної культури, особливості комунікації як в середині відділу, так і між відділами; форми та систему оплати

праці, правила та порядок видачі зарплати, систему заохочень, оплати відпусток, можливості навчання та ін.; умови праці та ін. [6].

Загальна частина програми адаптації являє собою: перша співбесіда, особисте знайомство організацією, працівниками, робочим місцем. Також в цій частині адаптаційної програми працівник знайомиться з основними документами, що стосуються діяльності організації загалом. До них можуть відноситися стратегічні документи, інструкції, положення тощо. на цьому етапі працівник ознайомлюється із індивідуальною програмою адаптації, в якій детальніше зазначено порядок та джерела для глибшого ознайомлення з діяльністю, структурою, посадовими обов'язками. специфікою роботи, переліком навиків та знань, якими необхідно володіти для виконання завдань. Важливим елементом такої програми є зазначення всіх необхідних контактів, відповідальних, що мають допомогти працівнику в процесі його освоєння на посаді [6].

Існують різноманітні методи та критерії оцінювання існуючої програми адаптації в організації. Зокрема, серед них є метод вимірювання плинності кадрів, рівень задоволеністю співробітника роботою, рівень задоволеністю організації новим працівником та ін. Індекси задоволеності виявляють методом анкетування. Багато компаній запрошують для проведення подібних досліджень зовнішніх консультантів, але якщо чисельність працівників невелика і вони досить відкриті для спілкування, - можна впоратися власними силами. До того як збирати думки співробітників, необхідно чітко для себе прояснити, що ви потім будете робити з усією цією інформацією, наскільки керівництво готове до дій у відповідь, щоб не втратити довіру працівників [2].

Іншими показники ефективності адаптації персоналу є:

1. відсоток внутрішнього найму до загальної кількості найманих працівників - вказує який % вакансій організація закриває з внутрішніх ресурсів;

2. вартість зовнішнього найму зовнішнього працівника - демонструє динаміку вартості найму працівників зовні;

3. відношення вартості на найм працівників до загальної суми прибутків організації - показує яка частка виручки організації іде на рекрутинг;

4. середня кількість кандидатів на одну посаду - свідчить про масштаб обрання кандидатів на вакансію (більше часу на обробку інформації про кандидатів, спілкування та прийняття рішення) [36].

Про те, що в організації діє ефективна програма адаптації працівників, свідчить, коли працівник:

- якісно і своєчасно виконує свою роботу;
- орієнтується в організаційній структурі компанії;
- має позитивні відносини з колегами та керівництвом;
- прагне підвищувати кваліфікацію та професійно зростати;
- задоволений процесом і результатами своєї роботи;
- розділяє цінності організації (її філософію);
- адаптований до системи роботи, яка проявляється у значному зниженні втоми;
- демонструє власну творчість під час обговорення завдань, робочих питань в команді чи з керівництвом;
- довів свою здатність вирішувати нестандартні завдання і брати на себе відповідальність за результати своєї діяльності;
- адаптований до культури праці та організації;
- визначає власний емоційний стан стосовно роботи в організації як позитивний;
- правильно використовує офісну техніку, розуміє принципи її роботи;
- знає, яка система заохочень і покарань прийнята в організації;

- вписався в неформальну групу (об'єднання за інтересами, дружню компанію, групу однодумців) [1,6,18].

Адаптацію можна вважати ефективною, якщо вона позитивно впливає на те, щоб :

- працівник освоївся до нових умов, обов'язків в максимально короткий термін та працював над поставленими завданнями із самовіддачею;
- знизити імовірність звільнення працівника під час адаптаційного періоду, що в свою чергу заощадить ресурси організації;
- знизити витрати часу безпосереднього керівника та інших працівників на процеси, пов'язані із адаптацією працівника;
- Зменшення втрат за рахунок швидкого досягнення новачком повного розуміння суті роботи та шляхів досягнення поставлених результатів;
- зниження рівня плинності персоналу;
- у нового працівника виникло відчуття задоволення від роботи, зменшення тривожності та невпевненості [54].

Наскільки ефективними виявилися відбір кандидатів і проходження ними програми адаптації, можна визначити з низки простих критеріїв:

- виконання посадової інструкції;
- якість виконаної роботи;
- кількість виконаної роботи;
- дотримання стандартів часу (норм часу і обслуговування);
- враження на людей;
- здатність влитися в колектив;
- зацікавленість у роботі;
- задовільна оцінка якості професійного життя та ін [33].

Правильно розроблена програма адаптації, що враховує різноманітні аспекти життєдіяльності особистості в організації забезпечить, що в організації

працюватимуть вмотивовані, професійні працівники, які знають чого очікувати від організації та як використати власний потенціал для ще більших досягнень в ній [31].

Таким чином, ефективність програми адаптації працівників прямо впливає на процес управління персоналом та веденням організацією успішної діяльності.

Критеріями вимірювання ефективної системи адаптації в організації є: виконання посадової інструкції; якість виконаної роботи; кількість виконаної роботи; дотримання стандартів часу (норм часу і обслуговування); враження на людей та ін. Вдало адаптований фахівець опановує правильні шаблони поведінки, що стосуються безпосередньо роботи, ділового спілкування і міжособистісних контактів. Організація бере активну участь в адаптації нових співробітників, допомагаючи їм влитися в колектив. Якщо адаптація не вдасться, доведеться знову витратити ресурси на пошук нового кандидата, тому в першу чергу кожна організація зацікавлена в тому, щоб новий працівник пройшов період адаптації.

1.3. Існуючі ефективні методи та інструменти адаптації працівників в Україні та світі

Нагадаймо, що сьогодні працівники розглядаються як основний ресурс будь-якої організації. Від ефективності діяльності працівників залежить успіх самої організації, тому сучасні організації намагаються закріпити інтерес працівника до роботи, максимально сприяти налагодженню стосунків з колегами та забезпечити належні умови праці. Для досягнення цих цілей в організаціях і існують програми адаптації.

Сучасні компанії використовують безліч інструментів та методів для

ефективної адаптації працівників, що мають свої особливості та переваги, а відтак потребують детальнішого дослідження. Сьогодні найбільш використовуваними методами для створення ефективного процесу адаптації є наставництво та коучинг [14].

Менторство являє собою процес наставництва та передбачає наявність вчителя (наставника), який передає свій набутий досвід іншому. Так, наставництво в рамках трудової адаптації передбачає індивідуальну роботу з новачком, під час якої наставник передає необхідні знання, уміння та навички новому працівнику, що є менш досвідченим [14].

Особливості наставництва:

1. Постійна співпраця, яке може тривати протягом тривалого часу.
2. Зустрічі проводяться по мірі потреби, тобто коли підопічному необхідна порада або підтримка.
3. Розширює кругозір і професійні навички.
4. Ментор завжди більш досвідчений і кваліфікований фахівець, ніж учень. Часто це старший співробітник організації, який може передати знання та досвід [65].

Коучинг є дещо відмінний від наставництва, так як коуч більше виконує роль того, хто сприяє зростанню можливостей та потенціалу менш досвідчених працівників через застосування певних технік та інструментів.

Особливості коучингу:

1. На відміну від менторства, коучинг передбачає співпрацю на певний період часу.
2. Зустрічі за своїм характером більш структуровані і плануються на регулярній основі.
3. Зосереджений на розвитку сильних сторін і досягнення бажаних змін. Корисний для розвитку талантів, управління змінами та пошуку

конкретних рішень професійних завдань.

4. Тренеру не обов'язково мати досвід в сфері роботи свого клієнта. Однак він повинен розуміти, як працює сфера клієнта: розуміти його професійну мову і мати уявлення про обов'язки і функції [31].

Окрім вищеописаних методів адаптації персоналу існують ще такі ефективні методи як занурення, *job-shadowing*, *buddying*, *tell-show-do*, *e-learning*, *secondment*. Розглянемо детальніше особливості їхнього застосування.

Метод занурення передбачає, що новий працівник приступає до виконання безпосередніх посадових обов'язків з першого ж дня роботи. Основна мета - це швидке входження працівника в робочі процеси, проте ефективність цієї моделі залежить від рівня досвідченості працівника, чим більший досвід працівник має, тим швидше та легше проходить процес. Відповідно цю модель варто застосовувати для адаптації працівників на керівних посадах, адже вона дає змогу перевірити працівника на практиці з перших днів роботи, його самостійність, професійні навички та ін. [28].

Job-shadowing нагадує наставництво, проте крім звичайного навчання працівника він передбачає його повний супровід протягом всього робочого дня. Також метод передбачає обговорення з більш досвідченим співробітником (наставником) будь-яких питань, що виникають у нового працівника. Метод передбачає, що новий співробітник стає як би тінню досвідченого співробітника. Розрахований для використання для новачків, стажерів, тобто працівників з мінімальним досвідом [33].

Buddying є соціальним методом адаптації, який передбачає надання взаємодопомоги або взаємопідтримки членів колективу з метою досягнення поставленої перед ними мети. Такий метод дозволяє поліпшити відносини між працівниками. Крім цього працівники можуть обмінюватися отриманими під час роботи досвідом і знаннями. На відміну від наставництва цей метод адаптації не

базується на ієрархії, стосунки будуються на практиці зворотнього зв'язку. Загалом метод передбачає, що за кожним новим працівником буде закріплено “приятеля”, що має супроводжувати новачка особливо в перший день. Довірливі стосунки будуються за рахунок того, що працівники тривалий час перебувають разом і не лише в робочій атмосфері, але й обідають разом тощо. Метод краще застосовувати також для нових працівників без досвіду чи після тривалої відпустки [33].

Метод tell-show-do (Tell – розкажи, Show – покажи, Do – зроби) Ефективність цього методу полягає в тому, що відбувається послідовний вплив на кожен із способів сприйняття. Спочатку розповідаємо (вплив на слухове сприйняття), потім показуємо (зорове сприйняття), потім пробуємо зробити самі (практичне освоєння методики). Впливаючи послідовно на кожен з трьох типів сприйняття, ми триразово підсилюємо ефект запам'ятовування і оволодіння необхідною навичкою. Повний цикл навчання складається з 6 частин.

1. Постановка мети. Наставник формує мету навчання. Він визначає, що учень повинен вміти виконувати після закінчення процесу навчання з того, що не вмів робити до цього.

2. Розкажи (Tell). На цьому кроці розповідається зміст завдань та розподіл цих завдань на менші кроки.

3. Питання. На цьому кроці працівник задає всі уточнюючі питання, які в нього залишилися.

4. Покажи (Show). Тут працівнику демонструється спосіб виконання завдання та знову уточнюючі коментарі.

5. Зроби (Do). Працівник виконує завдання, в разі потреби повторює виконання аж до повної відповідності очікуваним результатам.

6. Зворотній зв'язок. Досвідчений працівник дає зворотний зв'язок новому працівнику, проговорюються критерії оцінки роботи [33, 21].

Secondment, тобто вторинне навчання передбачає, що адаптація нового працівника та здобуття необхідних для роботи знань та вмінь проходитимуть в тому структурному підрозділі, де спосіб здобуття цих знань та навиків є найбільш ефективним. При цьому особа не обов'язково має і надалі працювати саме у цьому структурному підрозділі. Інколи особу направляють у іншу організацію для здобуття необхідних знань [54].

E-learning - припускає змішане або дистанційне навчання працівників. Для його проведення використовуються комп'ютерні технології, формат яких залежить від рівня і можливостей працівника. Пропонований метод дозволяє враховувати наявні у працівника теоретичні знання та запропонувати йому індивідуальний курс навчання в онлайн-формі, що знижує час на навчання [54].

Окрім розглянутих методів, існує низка інструментів, що використовується в залежності від потреб та специфіки організації. Серед таких інструментів варто виокремити такі найбільш вживані як:

- “пакет новачка”;
- корпоративні заходи;
- welcome-тренінг;
- первинний інструктаж в підрозділах;
- “посібник новачка”
- корпоративний веб-сайт.

“*Пакет новачка*” (welcome pack) — ефективний інструмент залучення працівника, що передбачає в перший день роботи привітати нового працівника пакетом брендваної продукції організації. В першу чергу, цей інструмент позитивно вплине на психологічний стан працівника, оскільки підкреслить цінність працівника, а також надасть першу інформацію стосовно очікувань до організації [2].

Корпоративні заходи - це коли в організації використовують

корпоративний захід для того, щоб познайомити нового працівника з командою в першу чергу в неформальному форматі і таким чином полегшити його входження в колектив. Зокрема можна влаштувати неформальне чаювання з новеньким чи колективно піти в кав'ярню, на вечірку тощо. Інколи варто провести інструктаж для новенького перед корпоративним заходом, щоб він почував максимальну впевненість та знав, що очікувати. Важливим в цьому інструменті адаптації є те, що його варто застосовувати лише якщо в організації існує традиція проведення таких заходів. Краще також орієнтуватися на загальноприйняті свята і події (закінчення робочого тижня, дні народження співробітників та ін.) [30]

Посібник новачка - це метод, що допомагає в адаптації персоналу та полягає у виданні довідника щодо загальної інформації, що стосується організації, зокрема, філософія, історія, мета, цінності, організаційну структура та особливості культури тощо [30].

Welcome-тренінг. Метою цього методу є не формування нових навичок у працівника, а залучення новачків в життя організації. Зазвичай такий Welcome-тренінг проходить протягом 1-2 днів. На захід збирають всіх новачків і пропонують їм самостійно розібратися в структурі компанії. Далі новачкам дається внутрішнє завдання про те, в чому вони бачать свою роль. Таким чином, новачки впроваджуються в компанію і втягуються в процес роботи. А в процесі збору зворотного зв'язку керівники дізнаються, наскільки вони зрозуміли, куди прийшли, чим займається компанія, і що вони очікують від цієї роботи. Нерідко на такий тренінг приходять керівники підрозділів, які знайомляться з новачками, тим самим дають зрозуміти, що вони прийшли не просто так, а що на них розраховують, сподіваються. Часто саме керівники підрозділів розповідають про історію компанії, її пріоритети в роботі, тактиці роботи з клієнтами, системі цінностей: що заохочується, а що засуджується [30].

Первинний інструктаж - застосовується в рамках програми адаптації в перший день випробувального терміну. В рамках інструктажу новачка знайомлять з технікою безпеки, офісною технікою, робочим місцем та ін. Важливо ці вимоги, що проговорюються в рамках первинного інструктажу мати виписаними, щоб працівник мав змогу детальніше з ними познайомитися [3].

Корпоративний веб-сайт є одним з інструментів адаптації працівників. Застосовується з метою розміщення на одному ресурсі в зручному форматі необхідної для адаптації інформації, зокрема інформації про діяльність організації, вимоги до працівників, історію, правила, норми поведінки тощо, включаючи правила щодо заповнення певних документів [1].

Підібрати найефективніші методи та інструменти для розробки програми адаптації є досить непростим завданням, адже потрібно враховувати специфіку діяльності організації, особливості організаційної культури, традиції та норми поведінки, що вже встановилися в організації. Особливо складною є розробка програми адаптації, якщо на меті мати впровадження змін в поведінці працівників, зміні їхніх звичок та норм.

Отже, одними з найбільш використовуваних моделей, що забезпечують ефективну систему адаптації персоналу в сучасних організаціях є наставництво, коучинг, метод занурення, job-shadowing, buddying, e-learning, secondment та інші.

Серед інструментів адаптації, що є найбільш використовуваними сьогодні є: щоденник новачка, корпоративні заходи, welcome-тренінг; первинний інструктаж, “посібник новачка”, корпоративний веб-сайт. Необхідно розуміти, що кожний із відомих методів адаптації персоналу має свої переваги та недоліки і може використовуватися залежно від мети застосування та завдань, поставлених перед новачком. Інструменти адаптації можуть і повинні доповнювати методи, оскільки лише за допомогою комплексного підходу до

вирішення питань найму та адаптації працівників в організації працюватимуть висококваліфіковані працівники, що є вмотивованими та швидко приступають до виконання своїх посадових обов'язків.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ПЛАСТІ

2.1. Загальна характеристика Пласту-НСОУ: організаційна структура та фінансовий стан

Молодіжна організація «Пласт – Національна Скаутська Організація України» (далі – «Пласт – НСОУ» або Пласт) веде свою діяльність по всій території України та 14 країнах світу.

Метою діяльності організації є “сприяти всебічному, патріотичному вихованню та самовихованню української молоді на засадах християнської моралі; спираючись на ідейні засади Пласту, виховувати молодь на свідомих, відповідальних і повновартісних громадян місцевої, національної та світової спільноти, провідників суспільства” [51]. Для досягнення своєї мети Пласт розвиває духовні, розумові, соціальні та фізичні напрямки розвитку особистості. Основними моральними та ідейними засадами організації є загальнолюдські цінності, які виражають ставлення особи до природи, суспільства і самої себе. Усе це відображено у пластовій присязі: “Присягаюся своєю честю, що робитиму все, що в моїй силі, щоб: бути вірним Богові й Україні, помагати

іншим, жити за пластовим законом, слухатись пластового проводу” [1]. Цінності організації: чесність, сумлінність, пунктуальність, ощадливість, справедливість, доброзичливість, урівноваженість, ввічливість, пильність, дисциплінованість, турбота про здоров'я, збереження природи та ін тощо. Ці вимоги сприяють формуванню відповідних рис характеру і є основою плану самовиховання для кожного пластуна. На пластовому законі та цінностях базується вся діяльність організації [5].

Пласт є частиною світового скаутського руху, що діє на засадах світового скаутингу. Організація створена у 1911 році та станом на сьогодні налічує понад 8000 активних членів організації [5].

За оцінкою Інституту проблем виховання Академії Педагогічних Наук України Пласт є єдиною організацією в Україні, яка має чітку та ефективну виховну систему. Програма занять включає щотижневі заняття з дітьми, прогулянки, екскурсії, мандрівки, табори та інші заходи спортивного, мистецького, екологічного та іню спрямувань [1].

Робота з дітьми побудована відповідно до методики, що діє в інших скаутських організаціях, проте основна відмінність полягає в тому, що в основі цієї методики лежать українські традиції, її історичний досвід, життя в природі. Намагаючись максимально розвивати природні таланти дитини, розвивається та змінюється і методика Пласту: з'являються нові розроблені програми для дітей, такі як програмування, комп'ютерознавство та ін. Загалом методика передбачає об'єднання молоді у невеликі виховні частини - гуртки, що в середньому складаються з 6-10 дітей. В свою чергу 2-5 гуртків об'єднуються у курінь. Соціальна цінність цієї методики полягає в тому, що молодь, вихована в гуртках та куренях, після досягнення ними 18 років стають наставниками (виховниками) для інших дітей [5,1].

Діяльність організації побудована на основах волонтерського руху,

організація діє в понад 137 селах, містах та містечках по всій Україні.

Структура Пласту представлена численною кількістю органів управління. Основний законодавчий орган є Загальні збори організації, що проходять кожні три роки. В період між загальними зборами обирається тимчасове керівництво: Наглядова рада - законодавчий орган, що складається з 9 членів, та центральний офіс Пласту - виконавчий, склад якого формується відповідно поставлених цілей та завдань. Керівник виконавчого органу також обирається на загальних зборах, відповідно він наділений тими ж правами та обов'язками, що й кожен обраний член Наглядової ради. Функцію контролюючого органу відіграє Ревізійна комісія, до складу якої входить 3 члени. З-поміж зазначених органів управління рівня всеукраїнського Пласту оплату праці отримують лише працівники Центрального офісі Пласту. Представники Наглядової ради та Ревізійної комісії виконують свої обов'язки на волонтерських засадах.

Вищий орган Пласту - Крайовий Пластовий З'їзд, в завданнях якого обирати керівні органи, затверджувати стратегію організації та інші компетентні питання з діяльності Пласту. У період між з'їздами працюють керівні органи, які відповідальні за втілення стратегії та прийнятих рішень. Це: ревізійний орган (Крайова Ревізійна Комісія, 3 волонтери), контролюючий орган (Крайова Пластова Рада, 9 волонтерів), виконавчий орган (Крайова Пластова Старшина, 20 працівників). Виконавчий орган підзвітний контролюючому органу (Крайовій Пластовій Раді) і звісно З'їзду [59].

Практично така схема управління є і на місцях в осередках, які до прийняття у 2012 році закону про "Громадські об'єднання" були окремими юридичними суб'єктами і згідно законодавства мають ставати відокремленими підрозділами (практично філіями). В області для координації роботи та розвитку Пласту місцеві осередки створюють округу (кожен новостворений осередок автоматично долучається до округи, яка включає осередки області), а вже у

містах, селищах та селах створюються місцеві осередки - станиці. Відзначимо і високий рівень децентралізації у відносинах між всеукраїнськими органами та місцевими, практично керівні органи задають загальні тенденції розвитку (що видно у прийнятті рішень всеукраїнським керівництвом, які в основному направлені на рекомендації та допомогу на реалізацію) і за запитом осередків надають їм допомогу, підтримку чи пораду [60].

Фінансовий стан організації. Як і значна кількість громадських організацій Пласт має досвід залучення коштів з різних джерел, проте відсутність системного підходу до фінансового планування, обліку та фандрейзингу є перепоню до стабільного фінансування організації. Бюджети громадських організацій в Україні значно менші ніж в Європі, а штатних платних працівників в середньому є двоє, при цьому рівень залученості волонтерів до громадського сектору залишається досить низьким: 2% українських громадян є членами громадських організацій в Україні (в середньому до 50 волонтерів на одну ГО), в той час як у Франції до волонтерства залучено 19% населення, Німеччині – 34 %, США – майже 56 %, Японії – 26 %. Також важливо зазначити, що держава практично не має інструментів для підтримки інституційного розвитку громадських організацій, не створює умови та не ініціює позитивних законодавчих змін. В середньому такі організації мають підтримку одного або двох основних донорів, незначний відсоток державної підтримки, а робота з благодійниками не має системності [82].

Щоб охарактеризувати фінансовий стан організації важливо зазначити основні джерела фінансування: приватні пожертви, бізнес, гранти, держава. Донедавна частка державних коштів становила понад 40%, проте вже у 2020 році прогнозується її зниження до 10% та певне зростання приватних пожертв до 30%. Загальна частка грантових коштів не перевищує 20%. Загальний

бюджет організації (на всеукраїнському рівні, не враховуючи бюджети відокремлених підрозділів) становить понад 10 млн грн [65].

Організаційна структура осередку.

Наступний управлінським рівнем є регіональні відокремлені підрозділи, що юридично зареєстровані як такі. Станом на грудень 2019 року в Україні зареєстровані понад 130 таких відокремлених підрозділів. Кожен з них має свої органи управління подібно до того як це на всеукраїнському рівні: виконавчий орган відокремленого підрозділу, законодавчий та судовий. Сьогодні в складі переважної більшості виконавчих органів Пласту, так як і в законодавчих та судових, працюють волонтери. Лише окремі відокремлені підрозділи мають оплачуваних працівників в своєму складі, що становить швидше виключення, ніж правило.

Найчисельнішими територіальними підрозділами Пласту є Львів та Київ, що нараховують понад 2000 членів організації та 1200 відповідно. Кожен із структурних підрозділів організації має відповідний виконавчий орган управління, що складається з 15-24 осіб відповідно. Загальна кількість осіб в органах управління (законодавчі, виконавчі, судові) складає понад 50 осіб у Львові та понад 30 у Києві. При цьому, органи управління в цих відокремлених підрозділах складаються практично з волонтерів, що є особливістю управлінської системи Пласту. Зокрема у Львові з 22 управлінців виконавчого органу 17 працює на професійній основі повний день, відповідно інші 5 осіб в складі виконавчого управлінського органу - це волонтери, що виділяють в середньому 6-8 годин на виконання покладених на них завдань. В Києві з 15 працівників виконавчого органу на оплатній основі працює 3 особи: керівник осередку, фінансовий менеджер та бухгалтер, що мають при цьому часткову зайнятість [51].

Щодо фінансових ресурсів, то в осередках відчутна нестача ресурсів в

тому числі матеріально технічних. З поміж 130 осередків лише 20% мають власне приміщення для офісу та проведення занять з дітьми, лише осередки Києва та Львова у складі виконавчого органу мають працівників, що відповідають за залучення ресурсів на свою діяльність [60].

Волонтерська система управління має як свої переваги, так і недоліки, оскільки з одного боку дозволяє зекономити значні фінансові ресурси на управлінські витрати діяльності організації на місцях, з іншої сторони - це значно затримує будь-який розвиток організації, оскільки волонтери не можуть витратити достатньо часу на виконання всіх необхідних завдань. Окрім того, для більшості волонтерів-управлінців відокремлених підрозділів та й для значної кількості працівників центрального офісу (8 з 20 осіб) та осередків Києва, Львова (3 з 4 осіб) – це є перший досвід професійної діяльності взагалі.

В 2018 році Крайовий Пластовий З'їзд затвердив нову стратегію розвитку до 2030 року. Це перша стратегія сформована тривалий період у 12 років. В ній визначено стратегічну місію до 2030: “творимо успішну Україну через спроможних пластунів”. Візія: до 2030 Пласт є спроможною організацією, доступною для кожної дитини, що творить позитивні зміни на місцевому та національному рівнях. А також 6 стратегічних цілей, де однією з основних цілей визначено організаційний розвиток, що включає професіоналізацію на всіх рівнях управління організацією [51].

Для виконання стратегії передбачена професіоналізація відокремлених підрозділів, тобто збільшення кількості осередків, до складу управлінських органів яких входитимуть оплачувані працівники, а не лише волонтери.

2.2. Умови та аналіз поточного процесу адаптації працівників у виконавчому органі Пласту – НСОУ

В рамках проведеного дослідження у виконавчому органі Пласту (Центральний офіс Пласту) та найбільших осередків Пласту (Київ, Львів) ознайомлено з усіма наявними документами, що стосуються управління персоналом в організації та проведено опитування у форматі тестування та коротких індивідуальних бесід щодо наявних процедур адаптації. Загалом в рамках цього дослідження опитано 17 працівників виконавчого органу Пласту методом тестування, а також 8 працівників методом індивідуальних бесід з метою поглибленого вивчення окремих питань.

Перш за все варто визначити масштаби проблеми плинності кадрів у виконавчому органі Пласту, а саме коефіцієнт плинності кадрів. Нагадаємо, коефіцієнт плинності кадрів -це показник, який говорить про відсоткове відношення кількості звільнених співробітників до фіксованої кількості осіб в організації при розрахунку за певний період. Надмірна плинність кадрів говорить про проблеми всередині організації, які призводять до втрати прибутку через часту зміну персоналу. Знаходження причин цього і їх усунення дозволяє істотно збільшити ефективність роботи і поліпшити клімат в колективі. Формула коефіцієнта плинності кадрів наступна:

$$\text{К.п.кадрів} = (\text{Кількість звільнених} / \text{Чисельність персоналу}) \times 100\% [36].$$

Таблиця 2.1.

Динаміка плинності кадрів в центральному офісі Пласту 2017-2019 рр.

| | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|------|------|------|
| Всього прибуло працівників | 5 | 3 | 5 |
| Всього вибуло працівників | 2 | 3 | 3 |
| Кількість на кінець року | 9 | 11 | 20 |
| Кількість з тривалістю роботи в організації понад 1 рік | 4 | 6 | 9 |
| Коефіцієнт плинності кадрів | 22% | 27% | 15% |

Складено автором.

Наведені в таблиці дані свідчать про те, що у виконавчому органі Пласту рівень плинності кадрів за останні 3 роки перевищує середні нормові показники від трьох до п'яти разів. В першу чергу це пов'язано із збільшенням чисельності працівників у Центральному офісі Пласту. Так, станом на 2017 рік у виконавчому органі працює 9 осіб, а вже у 2019 році кількість працівників зафіксована на рівні 20. Як зазначалося у попередньому підрозділі така необхідність збільшення кількості працівників обумовлена затвердженням нової стратегії організації, що передбачає збільшення кількості та складності запланованих завдань.

З метою аналізу процесу адаптації в організації було проведено опитування працівників методом анонімного анкетування. Опитування проходило онлайн. Всього в опитуванні взяло участь 17 працівників виконавчого органу. Результати опитування наведено в нижче в таблиці.

Таблиця 2.2.

Результати оцінювання процесу адаптації серед працівників центрального офісу Пласту станом на грудень 2019 року

| Питання | Варіанти відповідей | | |
|--|--------------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| | до 1 року | від 1 до 2 років | більше 2 років |
| Скільки часу ти працюєш в організації? | 3 | 10 | 4 |
| Чи мав попередній досвід роботи в цій сфері | ні 9 | так, 1 рік досвіду 2 | так, від 1 до 3 років 3 |
| Скільки часу ти приналежний до організації | не приналежу 2 | менше 6 місяців 3 | від 1 до 3 років 2 |
| Яка мотивація роботи в центральному офісі Пласту | бути долученим до доброї справи 6 | здобути досвід роботи 5 | заробітна плата 3 |
| Як довго тривав період твого освоєння в організації? | до 1 місяця 3 | від 1 до 3 місяців 4 | від 3 до 6 місяців 8 |

| | | | |
|---|-----------------------------------|--|--|
| Що здалося найбільш складним протягом адаптаційного періоду? | Професійні обов'язки 6 | Умови праці 7 | Комунікація з командою 2 |
| Чи вдалося вирішити проблеми, які виникли? | так 15 | ні 2 | якщо ні, то чому |
| З чим виникало найбільше проблем? | В спілкуванні з керівництвом 2 | В спілкуванні з командою 6 | Розуміння організаційної структури організації 5 |
| Хто допомагав найбільше адаптуватися на новому місці? | керівник організації 4 | хтось з працівників твого відділу 9 | хтось з працівників інших відділів 4 |
| Як довго потрібна була допомога колег в роботі? | до 3 місяців 3 | до 6 місяців 5 | більше 6 місяців 9 |
| Що, на твою думку, могло б особливо допомогти в період адаптації? | навчальні семінари 3 | неформальні зустрічі 3 | наявність основної зібраної інформації в одному місці 6 |
| Як часто в тебе виникають конфлікти? | час від часу 4 | рідко 9 | не виникають 4 |
| Як оцінюєш морально-психологічну атмосферу в команді | приємну 6 | доброзичливу 8 | ворожу |

Складено на основі джерела: [44].

Відповідно до проведеного опитування серед 17 працівників, які взяли участь в опитуванні 4 з них працюють в організації більше 2 років, 10 працівників виконує свої функціональні обов'язки від 1 до 2 років, а 3 працівників працює в у виконавчому офісі менше 1 року.

Серед працівників організації 10 осіб належать до організації вже понад 3 років (тобто є пластунами), 2 працівників - взагалі не належать до організації, а 3 - вступили до організації менше року тому.

Переважає більшість працівників середню тривалість адаптації в офісі

визначила понад 6 місяців. Для 5 працівників період адаптації склав в до 3 місяців, для 9 працівників - понад 6 місяців. Проведене опитування серед працівників дозволило виявити цікавий факт, що до цього залишався ніким не помічений: тривалість адаптації працівників прямо залежна від приналежності їх до організації, чим менший термін приналежності особи до організації, тим довший період вона потребує на вивчення всіх процесів, правил, структур організації. Для прикладу, станом на сьогодні в офісі працює 2 особи, що не є приналежним до організації і не мають такого наміру, термін їхньої адаптації вже триває понад 8 місяців і ще не завершився. Відповідно ці особи потребують допомоги від співробітників протягом найдовшого періоду часу з-поміж інших. В той час, як ті особи, які виявили намір стати членами організації та бути активно включеними в локальне пластове середовище адаптувалися до роботи в офісі за період 3-6 місяців. Пластуни, тобто ті, хто є членами організації більше 3 років адаптувалися до роботи за період від 1-3 місяці, тобто найшвидше.

Щодо досвіду роботи, то більшості працівників (9 з 17) не мала досвіду та не була ознайомлена із специфікою роботи. Також серед основних проблем, що заважали адаптуватися протягом адаптаційного періоду працівники визначили: умови праці та професійні обов'язки (діаграма). Якщо співставити ці цифри із тим, чи мали працівники попередній досвід роботи в цій сфері, то бачимо взаємозалежність, що проблеми з професійними обов'язками пояснюються відсутністю досвіду роботи в цій сфері та тим, що новим працівниками не було запропоновано конкретного плану діяльності на випробувальний період.

Про те, що більшість проблем, що виникли в адаптаційний період вдалося вирішити засвідчили 15 працівників. Найбільше проблем виникало з розуміння організаційної культури та спілкуванням з командою. Не менш важливим чинником, що стояла на заваді ефективній адаптації працівників є

неузгодженість ролей працівників в команді (відсутність посадових обов'язків чи визначених сфер відповідальності).

На питання працівників, хто найбільше в команді надавав допомогу під час адаптаційного періоду, більшість зазначила, що це був хтось з команди. Інтерв'ювання ж показало, що в більшості випадків, це є керівник відділу.

На думку працівників найбільш ефективним для покращення процесу адаптації в організації є наявність плану по адаптації, конкретних завдань протягом адаптаційного періоду та наявність основної зібраної інформації в одному місці.

Щодо морально-психологічних умов роботи в центральному офісі Пласту, то працівники визначають їх переважно як “приємно” та “доброзичливо”. Конфлікти серед працівників виникають рідко, про що заявило 9 працівників серед опитаних 17 осіб.

З метою визначення рівня задоволеності роботою працівником та виявлення взаємозв'язку між різними показниками, оцінювання стосовно рівня задоволеності було частиною анонімного опитування. Результати опитування стосовно рівня задоволеності роботою наведено нижче в таблиці (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

Результати опитування серед працівників стосовно задоволеності роботи в центральному офісі Пласту станом на грудень 2019 року

| Фактори, що впливають на умови праці | I | II | III | IV | V |
|--|----------|-----------|------------|-----------|----------|
| Наскільки ти задоволений змістом своєї роботи | | | 3 | 7 | 7 |
| Чи відповідає виконувана тобою робота твоїм очікуванням | 1 | 5 | 8 | 3 | |
| Чи маєш можливості кар'єрного росту | 8 | 4 | 3 | 2 | |
| Наскільки та несеш відповідальність за результат своєї праці | | 2 | 4 | 6 | 5 |
| Наскільки ти обізнаний про діяльність всього офісу | | 4 | 9 | 4 | |
| Наскільки ти обізнаний про діяльність організації загалом | | 8 | 6 | 3 | |
| Наскільки ти задоволений умовами праці (офіс, робоче місце) | 7 | 8 | 2 | | |
| Наскільки ти задоволений рівнем оплати | | 5 | 10 | 2 | |

| | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|
| Наскільки ти задоволений відносинами з колегами (підтримка, спілкування) | | 2 | 8 | 5 | 2 |
|--|--|---|---|---|---|

Складено розроблено на основі джерела: [67].

З вищенаведених даних можемо стверджувати, що в більшості працівники задоволені змістом своєї роботи та тих завдань, які вони виконують. Також рівень відповідальності працівників на їхню думку є достатньо високим. Також більшість працівники висловилися, що не мають кар'єрного росту в середині організації та не задоволені умовами праці, що може бути пов'язаним із відсутністю повноцінного приміщення в якості офісу для команди. Ще одним цікавим фактом є те, що працівники в більшості є обізнаними про діяльність виконавчого органу та є менш обізнаними про діяльність організації загалом. Задоволеність рівнем оплати визначено як посередньо. Якщо співставити цей показник із середнім рівнем досвіду працівників, що приходять до організації, то дійдемо висновку чому більшість нових працівників мають мінімальний або середній рівень досвіду.

Щодо самої програми адаптації нових працівників, що зараз існує в Центральному офісі Пласту, то вона хоч і не описана, але умовно її можна представити такими 4 етапами та їх особливостями:

1-й етап - метою цього етапу є оцінка рівня підготовленості нового працівника необхідна для розробки ефективної програми адаптації. Навіть якщо працівник має спеціальну підготовку, досвід роботи в аналогічних структурах, то, потрапляючи в нову організацію, він неминуче стикається з різною зовнішньою інфраструктурою організації, новим персоналом, технологією діяльності. Все це неминуче приводить його в незнайому ситуацію [6].

В центральному офісі Пласту цей етап представлений проведенням співбесіди із новим співробітником за присутності керівника відділу та керівника організації. Співбесіда є єдиним інструментом визначення рівня підготовленості працівника. Після цього у разі схвалення кандидатури

працівника на відповідну посаду, особу запрошують на проходження випробувального терміну. Для ознайомлення працівника з умовами проходження випробувального терміну особу запрошують на другу зустріч з керівником організації за присутності керівника відділу, в якій особа працюватиме. В рамках цієї зустрічі з працівником проговорюються його очікування щодо виконуваних завдань та узгоджуються основні напрямки роботи працівника. Також на цій зустрічі проговорюється рівень оплати праці та форма працевлаштування. На цьому етапі працівникові проголошується режим роботи, який не прив'язаний до місяця роботи та часу перебування в офісі, тобто в організації діє гнучкий графік роботи. При цьому працівникові доноситься, що основною вимогою до кожного працівника є виконання покладених завдань та досягнення результатів, а не час, проведений над виконанням цих завдань. Жодних графіків, планів, конкретних завдань працівникові не пропонується. Також на цій зустрічі визначається особа (наставник), що в переважній більшості випадків є керівник відділу (що є одночасно безпосереднім керівником). Чітко визначені обов'язки наставника в організації не прописані та не проговорені, кожен з наставників допомагає новачку відповідно до свого навантаження та бажань.

Працівники, що не є приналежними до відділів напряму, підпорядковуються керівнику організації, відповідно для них природньо застосовується "метод занурення". В теорії цей метод застосовується до професійних працівників, що мають значний досвід роботи в потрібній сфері, з метою швидкого ознайомлення із професійними обов'язками та колективом. Проте у випадку центрального офісу Пласту, де переважна більшість працівників не мають досвіду чи мають обмежений досвід роботи таким методом призводить до того, що керівник не приділяє достатньо часу на ознайомлення працівником сфери діяльності. Відповідно можна говорити про виникнення

проблем комунікації з працівниками інших відділів, складнощами в розумінні структури організації та виконання покладених завдань.

2-й етап - орієнтація на місці, тобто практичне знайомство працівника зі своїми обов'язками і вимогами, які до нього висуваються. До цієї роботи залучаються безпосередній керівник і служба управління персоналом, якщо така є [8].

Щодо центрального офісу Пласту, то на цьому етапі комунікація відбувається з безпосереднім керівником працівника щодо питань оформлення документів та фізичного знайомства з офісом, переліком завдань на випробувальний період. Якщо особа працюватиме поза межами існуючих відділів, найм та подальша комунікація відбувається за участі лише керівника організації. Загалом на цьому етапі визначають тривалість адаптаційного періоду, що становить 2-3 місяці залежно від особи та її попереднього досвіду роботи. Також прогворюються з працівником детальніше завдання, які він повинен виконати протягом першого місяця роботи. Складність для працівника на цьому етапі полягає в тому, що керівник лише вказує напрямок куди рухатися, а працівник повинен самостійно випрацювати детальніший план роботи на випробувальний період та погодити це з ним. Це відповідно впливає на психологічний стан особи, коли вона не до кінця розуміє що робити та чого від неї очікують.

Також на цьому етапі визначається механізм роботи відділу, що може відрізнитися від того, як налаштована система роботи в інших відділах (як в організаційно-технічних моментах, так і психологічних). Здебільшого команди відділів працюють онлайн на відстані із сумарною кількістю очних годин на тиждень від 4 до 6. Працівник, що проходить адаптаційний період, має змогу домовитися зі своїм керівником про додаткові онлайн та офлайн зустрічі, якщо має в цьому потребу. Тобто в залежності від самого працівника та його бажання,

керівник може скласти індивідуальний план комунікації з працівником.

Коли з працівником узгоджені завдання та план їх виконання, безпосередній керівник відділу знайомить працівника з бухгалтерією для оформлення документів та ознайомлення з процедурою нарахування заробітної плати. Тоді робить запит на створення нового робочого акаунту для працівника та після того знайомить працівника з усією командою, що може проходити 2 способами: вводить в усі робочі групи, розсилки та інші внутрішні канали комунікації, дає посилання на профілі працівників на сайті організації та на чергові щомісячній очній зустрічі загальної команди офісу коротко представляє нового працівника та обов'язки, які він виконуватиме.

3-й етап адаптації - безпосередня адаптація. Цей етап полягає в пристосуванні нового працівника до свого статусу і значною мірою обумовлюється його включенням в міжособистісні стосунки з колегами. Цей елемент адаптації є ключовим, оскільки від нього залежить, як новий співробітник буде прийнятий на робочому місці. Важливо в рамках цього етапу надавати максимальну психологічну підтримку працівникові, регулярно проводити бесіди й оцінювати ефективність його діяльності на новому робочому місці [65].

В центральному офісі Пласту цей етап для нового працівника полягає в тому, що працівник самостійно шукає та знайомиться із тими документами, що є загальнодоступними у відкритій мережі. Інформація щодо внутрішніх правил, процедур, політик тощо надсилається безпосереднім керівником працівника, проте проблема в тому, що наразі описаних документів, що містять описані процедури та правила, структуру або не існує, або існують лише окремі, які вже потребують того, щоб їх переглянути та оновили. Працівник на цьому етапі часто самостійно шукає нагоду звернутися з питаннями до безпосереднього керівника чи працівників стосовно умов, відповідальних, контактів працівників

тощо. Окрім неформалізованого спілкування ще одним інструментом, що може допомогти працівникові отримати необхідні відповіді є формальні зустрічі всіх працівників офісу, які однак відбуваються з періодичністю раз на місяць.

Щодо ознайомлення зі структурою офісу, організації та філософією, то працівник переважно отримує інформацію з відкритих джерел, окремі питання можуть ставитися до керівника, проте через обмежений ресурс часу в комунікації, роз'яснення щодо цього питання є обмеженими та недостатніми.

Як вже зазначалося вище, працівники офісу працюють переважно віддалено, це пояснюється тим, що приміщення офісу організації є недостатнім для одночасного розміщення 20 осіб. Відповідно у нового працівника виникають труднощі в комунікації з представниками інших відділів офісу, яких він матиме змогу бачити виключно на черговій щомісячній очній зустрічі.

4-й етап адаптації - передбачає повне включення в роботу. Цим етапом завершується процес адаптації нового працівника в організації, він характеризується поступовим подоланням професійних та особистих проблем і переходом до стабільної роботи [82].

В офісі цей процес представлений розмою безпосереднього керівника про подальшу співпрацю чи її припинення. Рішення про це приймається безпосереднім керівником та/чи керівником організації на основі власних суджень, без застосування формальних методів оцінювання, таких як подання звітності, індивідуальної анкети оцінювання тощо. Про рішення щодо подальшого працевлаштування в організації повідомляє безпосередній керівник на очній зустрічі. В разі позитивного рішення проговорюються подальші умови роботи в організації, також часто проте не завжди ідеться про те, що сподобалося працівникові, що вдалося і які труднощі виникали під час адаптаційного періоду.

Методом індивідуального спілкування з працівникам та вивчення

документів в організації було виявлено також наступні особливості перебігу процесу адаптації в центральному офісі Пласту, що відповідно розподілені відповідно видів адаптації працівників, а саме: професійної адаптації, організаційної та соціально-психологічної.

Професійна адаптація. Важливо відзначити, що під час вивчення процесу управління персоналу в центральному офісі Пласту було виявлено, що загалом станом на сьогодні у центральному виконавчому органі працює загалом 20 працівників, з них 9 – на постійній основі, 11 – часткова зайнятість. Окрім того, працівники центрального офісу працюють переважно віддалено, тобто без прикріплення до робочих місць. Це пов'язано з тим, що частина з працівників проживають територіально в інших містах, а також тим, що організація не має повноцінного офісу для фізичної присутності такої кількості працівників. Особа, відповідальна за управління персоналом в організації – відсутня.

Під час вивчення документів, що стосуються управління працівниками в Пласті з'ясовано, що організація практично не має жодних документів з управління персоналом. Відсутність політики управління персоналом, посадових обов'язків та планів діяльності для нових працівників визначені як основні проблеми, які працівники відзначили як найбільш вагомі протягом перших місяців їхньої роботи.

Відповідно, через відсутність планів діяльності та посадових обов'язків після прийому на роботу нові працівники не мають чітких завдань до виконання, меж своїх посадових обов'язків, які можуть змінюватися в будь-який відрізок часу та коригуватися відповідно до бачення та рішення керівника.

В організації відсутні критерії оцінювання нових працівників, відповідно вимірювання ефективності таких працівників та їх остаточне прийняття до організації базується виключно на суб'єктивних рішеннях керівника.

Адаптація організаційна. Також працівники центрального офісу

відзначили, що важливим чинником, що має надзвичайну вагу в процесі адаптації є складна організаційна структура Пласту, що є прописана в різних внутрішніх документах та неадаптована до швидкого ознайомлення. Внутрішні документи містять велику кількість власних назв, скорочень тощо, що ще більше ускладнює процес ознайомлення з ними. При цьому, про складнощі розуміння структури Пласту заявили як працівники, залучені з-поміж членів організації, так із з-поза пластового середовища. Відсутність розуміння та чітких правил взаємодії як з іншими всеукраїнськими органами Пласту, так і з осередками практично унеможлиблює швидкий процес адаптації, оскільки більшість рішень, взаємодії в кожному з випадків має узгоджуватися із керівником організації, що значно затримує процеси.

Ще одним важливим чинником, що спричиняє складнощі в процесі адаптації нових працівників для осіб, що не належать до членів організації є відсутність описаних правил внутрішньої культури організації. Пласт – це організація, що веде свою діяльність вже понад 100 років та має глибокі традиції, ознайомлення з якими для тих, хто не з «пластового середовища», можливе лише за умови перебування серед членів організації тривалий час. Для порівняння, для нових волонтерів, які беруть активну участь в діяльності організації тривалість адаптації до культурних норм організації займає в середньому 1 рік. Для працівника виконавчого органу, який не бере безпосередньої участі в роботі з дітьми чи діяльності осередку Пласту, цей період може бути і значно довшим.

Адаптація соціально-психологічна. Щодо соціально-психологічної адаптації працівників в центральному офісі Пласту варто зазначити, що вона представлена у вигляді щомісячних неформальних зустрічей усіх працівників. Так як працівника, відповідального за управління персоналом в організації немає, то відповідальним за психологічну адаптацію нового працівника є його

безпосередній керівник. Через відсутність робочих умов для ведення професійної діяльності, зустрічі працівника з керівником та іншими працівниками організації нерідко є 1 раз на тиждень.

Важливим є також зазначити, що організація зараз перебуває в періоді складних змін, в кінці 2018 року була прийнята нова стратегія Пласту, що передбачає зростання і розвиток. Відповідно виникла гостра потреба в залученні більшої кількості працівників для її досягнення. Складний характер посад та відповідальність, передбачених ними, передбачають ще більш тривалий період освоєння посади.

Щоб підсумувати отримані дані в результаті проведених досліджень визначимо основні позитивні та негативні чинники, що впливають на адаптацію працівника центрального офісу Пласту:

Позитивні чинники:

1. Висока вмотивованість до роботи.
2. Гнучкість робочого графіку.
3. Можливість впливати на процеси планування та встановлення результатів.
4. Позитивна морально-психологічна атмосфера в команді.
5. Низький рівень конфліктності в команді.
6. Низький поріг професійної діяльності для працівника.
7. Відповідальність за результат діяльності.

Негативні чинники:

1. Відсутність налагодженої комунікації між працівниками.
2. Тривале освоєння працівників щодо професійної діяльності особливо серед тих, хто не приналежний до організації.
3. Відсутність систематизованої інформації щодо структури, діяльності, філософії організації.

4. Відсутність чіткого плану дій на адаптаційний період.
5. Відсутність у керівника (наставника) часу на допомогу новачку.
6. Відсутність можливостей кар'єрного росту.
7. Невідповідність по факту виконуваної роботи очікуванням працівників.
8. Відсутність системи професійного навчання працівників.

Загалом на основі вивченого матеріалу в основі адаптаційної програми виконавчого органу Пласту лежить модель наставництва, яка, проте, не застосовується для кожного працівника, а переважно до тих, що є приналежними до певного відділу. За адаптацію працівника, що стають частиною підрозділу відповідальним є переважно керівники цих підрозділів, проте їхня включеність на пряму залежить від рівня навантаженості керівника загалом. Серед інструментів, що використовуються для адаптації працівників частково застосовуються неформальні зустрічі, якщо вони по часу збігаються з періодом адаптації працівника та інтернет-сайт організації, де в хаотичному порядку розміщені деяка інформація, що стосується діяльності організації та її структури. Інших адаптаційних інструментів для введення нових працівників не виявлено.

2.3. Опис процесу адаптації в у найбільших відокремлених підрозділах Пласту: Київ та Львів

Для проведення аналізу процесу адаптації у найбільших відокремлених підрозділах Пласту було використано метод структурованих інтерв'ю. В опитуванні прийняли участь загалом 5 оплачуваних працівників відокремлених підрозділів Києва та Львова (2 та 3 працівники відповідно). Загалом проведений аналіз спрямовано на визначення стану адаптації оплачуваних працівників у

найбільших відокремлених підрозділах, а саме: професійна адаптація, організаційна адаптація та соціально-психологічна.

Професійна адаптація. Загальна кількість представників виконавчих органів управління осередків у Львові та Києві з кількістю членів організації в понад 2000 та 1200 осіб відповідно становить 15 та 22 особи. З 15 працівників виконавчого органу у осередку Києва лише 3 особи на професійній оплатній повній або частковій основі (керівник відокремленого підрозділу, бухгалтер та фандрейзер). У Львові з 25 працівників виконавчого органу 17 на оплачуваній основі.

Провівши аналіз існуючих документів та інтерв'ювання оплачуваних працівників осередків з'ясовано, що відокремлені підрозділи як і центральний виконавчий орган Пласту не мають відповідних політик з управління персоналом. До управлінської структури локальних управлінських команд осередків Києва та Львова входять (див. Додаток А):

- керівник відокремленого підрозділу (Станичний)
- відповідальні за координацію роботи з дітьми 2-6 рр. (Референт пташат) - 2 особи
- відповідальні за координацію роботи з дітьми 6-12 років (Референт УПН) - 3 особи
- відповідальні за координацію роботи з молоддю 12-18 років (Референт УПЮ) - 2 особи
- відповідальні за за координацію роботи волонтерів 18+ р. (Референт УСП/УПС) - 3 особи
- відповідальний за фінанси та адміністративні питання (Фандрейзер)
- відповідальний за залучення коштів (Референт фінансів та господарки)
- відповідальний за зовнішню комунікацію

- фотограф
- адміністратор сайту та ін.

Загалом до складу команди управління осередку (виконавчі та законодавчі органи) Львова входить близько 50 осіб. До складу адміністративної команди осередку входить виконавчий орган, що нараховує 17 осіб та система законодавчих органів, що загалом нараховують понад 50 осіб.

Порівнюючи осередки Львова та Києва, бачимо, що основний склад органів та кількісне представлення є подібним. Нагадаємо що кількість членів організації у Львові є найбільшою з усіх пластових осередків та становить понад 2000 членів, в той час як у Києві - це майже в 2 рази менше (1200 осіб).

Наведені дані свідчать, що в структурних підрозділах як і у центральному виконавчому органі немає особи, відповідальної за управління персоналом, а обов'язки по управлінню людськими ресурсами переважно покладено на керівника виконавчого органу. Окрім того, посадові обов'язки прописані не до всіх посад, а політики з управління персоналу, в тому числі описаної програмою адаптації не існує взагалі.

Загалом до керівника як до особи, відповідальної за управління персоналу висуваються такі обов'язки:

- слідкувати за вигоранням команди;
- оголошує конкурс вакансій і підбирає людей для управлінської команди;
- організовує тимбілдінг для виконавчого органу;
- організовує тренінги для команди;
- співпрацює з відповідальними за роботу з дітьми, реагує на запити та організовує спільну працю;
- формує ньюзлеттер всередині команди, слідкує за днями народження та ін.

Ще однією проблемою адаптації нових працівників у відокремлених підрозділах є швидка плинність кадрів, рівень якої є значно вищим в порівнянні з центральним офісом Пласту, де тривалість зайнятості працівників визначається договором про трудову діяльність на термін від 2 років, а в осередку тривалість перебування управлінців осередків становить переважно 1 рік. Саме на такий період керівників осередків обирають на загальних зборах на виконання ними відповідної діяльності.

Таблиця 2.3.

Плинність руху оплачуваних працівників у відокремлених підрозділах Пласту за 2017-2019 рр.

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|--------------|------------|------------|----------|------------|------------|
| | Львів | Львів | Львів | Київ | Київ | Київ |
| Загальна кількість оплачуваних працівників на кінець року | 8 | 12 | 17 | 1 | 3 | 3 |
| Кількість з тривалістю роботи в осередку понад 1 рік | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 | 2 |
| Кількість вибуло на кінець року | 5 | 6 | 7 | 0 | 1 | 1 |
| Показник плинності кадрів | 62,5% | 50% | 41% | 0 | 33% | 33% |

Складено автором.

Як видно з Табл. коефіцієнт плинності кадрів у працівників у відокремлених підрозділах Пласту становить щонайменше 33%. У загальному не більше 2-4 працівників залишається на своїй посаді ще на 1 рік. Важливим є зазначити, що максимальна кількість часу, яку працівник може займати посаду у виконавчому органі відокремленого підрозділу є 2 терміни, тобто 2 роки.

Окрім того, наведені дані свідчать, що коефіцієнт плинності кадрів

зменшується зі зростанням тривалості роботи працівника в органі.

У Києві показники плинності кадрів є найнижчим, що обгрунтовується тим, що кількість оплачуваних посад є значно меншою в порівнянні зі Львовом і 2 з 3 оплачуваних працівників були обрані на свої посади на другий термін.

Адаптація організаційна. На рівні відокремлених підрозділів Пласту відсутність програм розвитку на більш ніж 1 рік є одним із чинників, що спричиняє труднощі в адаптації для представників нових керівних органів. Так, відсутність описаних посадових обов'язків та розроблених стратегічних планів розвитку осередків унеможлиблює сталий розвиток відокремлених підрозділів. Діяльність станом на зараз там відбувається таким чином, коли щорічно після обрання новий провід три місяці лише розробляє новий план розвитку на рік.

Посадові обов'язки для працівників виконавчих органів присутні, проте переглядаються за умови наявності звернення від особи, що перебуває на цій посаді, або ж в рамках стратегічних сесій осередку, що проводяться не регулярно та залежно від ініціативи керівника осередку.

В осередках як і центральному офісі Пласту під час адаптації діє модель наставництва, коли роль наставника відіграє попередній керівник осередку. Проте ефективність цієї системи залежить від того чи залишається людина, що передала посаду новому керівнику в осередку у органах управління осередком загалом чи відходить від управління повністю. Загалом в осередках є добровільна практика, коли особа, що залишає посаду керівника виконавчого органу, стає керівником Наглядової Ради осередку. За такої ситуації перехід адаптаційного періоду є полегшеним, оскільки комунікація між наставником та новим керівником осередку є хоч і не системною, проте відбувається в рамках робочих зустрічей з періодичністю не менше раз на місяць. У випадку, коли наставник не має бажання надалі бути залученим до управління осередку у іншій ролі адаптація відбувається значно гірше, так як комунікація з

наставником часто припиняється взагалі після кількох тижнів передачі справ. Загалом керівники осередків відзначили, що важливу роль в їхній адаптації відіграють їхні наставники, що після завершення роботи керівниками виконавчих органів осередків, займають посади як керівники Наглядової ради. На запитання “Скільки часу триває їхня адаптація”, вони відповіли, що на своїх посадах вже знаходяться 3 місяці і що адаптація для них ще не завершилася.

Також важливо зазначити, що оскільки однією з вимог до працівників осередків є те, що вони мають бути приналежними до Пласту, то час на ознайомлення з організаційною структурою та філософією організації є значно меншим в порівнянні з працівниками центрального офісу, що не є приналежними до організації. Згідно з опитуваннями загалом процес адаптації для працівників осередку становить 3-6 місяців, про що засвідчили 4 з 9 опитаних працівників, деякі з яких перебувають на своїх посадах вже другий рік.

Адаптація соціально-психологічна. У зв’язку з відсутністю налагодженого процесу “передачі інституційної пам’яті” від одного керівництва до іншого працівники загалом відзначають підвищений рівень стресовості, що пов’язано з невизначенням напрямку руху та значних часових витрат на аналіз поточного стану та потреб осередків з метою розробки подальшого плану діяльності.

Загалом робочий клімат в командах визначається як дуже позитивно у Львові та добре у Києві. У Києві працівники виконавчого органу стверджують про наявність конфліктів, що переважно пов’язані з конкретними особами, а тому хоч і не характеризують загальний клімат в команді, проте можуть значно впливати на нього.

Загалом процес адаптації працівників у осередках Києва та Львова можна охарактеризувати наступними чотирма етапами:

1-й етап – оцінка рівня підготовленості нового працівника. У відокремлених підрозділах Києва та Львова цей етап адаптації є відмінним від того як це проходить у виконавчому органі щодо більшості працівників і є подібним до того, як цей процес відбувається із наймом та адаптацією Керівника центрального виконавчого органу Пласту. А саме специфіка відокремлених підрозділів полягає в тому, що кожен член команди локальної команди управління є обраної посадою, що обирається на Загальних зборах осередку, який відбувається щороку. Процедура зголошення до складу майбутньої управлінської команди є відкритою для будь-кого з тих, хто приналежний до організації. Єдиною вимогою до терміну приналежності до Пласту для майбутніх управлінців осередку є те, що ця людина має здобути рівень “дійсного члена”, тобто виконати відповідні умови для отримання права голосу на Загальних зборах, що займає в середньому 1 рік. Тому оцінку рівня підготовленості працівників визначає не особа, відповідальна за управління персоналом чи керівник осередку, а колективний законодавчий орган.

2-й етап – орієнтація. Практичне знайомство нового працівника зі своїми обов’язками й вимогами, які до нього висуває організація. Як вище зазначалося посадові обов’язки, з якими працівник має ознайомитися на цьому етапі існують не для кожного працівника. Жодних документів щодо кадрової політики, оплати праці, режиму роботи не було виявлено.

Важливим аспектом специфіки роботи нових працівників, про який варто зазначити, є відсутність офісу для роботи команди, а ще те, що більшість працівників є волонтерами. Опитування працівників дозволило визначити, що в середньому волонтер на виконання своєї діяльності в управління осередку виділяє від 6 до 12 годин в тиждень. Основними чинниками, що впливають на кількість часу, яку волонтер виділяє на функції, пов’язані з управлінням є:

- індивідуальна вмотивованість волонтера-працівника;

- бажання отримати управлінський досвід;
- бажання допомогти організації;
- рівень зайнятості особи в інших сферах (робота, навчання тощо).

Для найманих працівників основними чинниками роботи в осередку є: бажання отримати управлінський досвід та визнання у пластовому середовищі. Жоден із 2 керівників осередків не зазначив оплату праці як мотивацію роботи.

З основних документів, що допомагають новим працівникам осередку в адаптації є: стратегія діяльності осередку; плани діяльності; звіти діяльності за попередні періоди.

3-й етап – дієва адаптація. Це етап, де комунікація та включення у міжособистісні відносини з іншими працівниками, членами осередку відіграють ключову роль. В обидвох осередках ці процеси проходять по різному, що визначає наявність матеріально-технічних ресурсів. Зокрема в осередку Києва адаптація ускладнюється відсутністю офісу, приміщення, робочого режиму. Комунікація з іншими, коли більшість з них є волонтерами також має свої недоліки, так як доводиться підлаштовуватися під часові можливості інших колег чи переводити комунікацію переважно в онлайн режим. Так, з метою внутрішньої комунікації команда відокремлених підрозділів має внутрішні канали комунікації в соціальних мережах.

Загалом організація спільних зустрічей займає багато часу та є складною з точки зору технічних питань, так як кожного разу доводиться заново домовлятися про приміщення для зустрічі, шукати оптимальний для всіх учасників час та ін.

Комунікація локальної команди управлінців з членами осередку Києва відбувається переважно в рамках спільних великих заходів для всіх членів, що відбуваються в осередку щоквартально, або ж на мешких заходах щомісячно чи щотижнево.

У Львові ситуація відрізняється кардинально, адже осередок має своє приміщення (офіс), де окрім того проходять заняття з дітьми, заходи для молоді та дорослих. Відповідно налагодження комунікації як з працівниками, так і членами організації відбувається значно швидше і не потребує таких людських та часових витрат на організацію внутрішньої комунікації в команді.

В осередках передача даних від однієї команди до іншої відбувається за посередництва онлайн сховищ. У осередку Львів також окрім сховища із збереженими даними під час адаптації допомагають корпоративні скриньки, що закріплені за певними посадами. Зокрема, керівник, бухгалтер, фандрейзер зазначили, що це значно спростило продовжувати комунікацію з ключовими стейкхолдерами, маючи змогу переглянути історію комунікації з ними. В Києві корпоративні скриньки для працівників органів управління доки не застосовують.

4-й етап – функціонування. Цей етап у відокремлених підрозділах також має свої особливості, тому що тут випробувального терміну як такого не має, а отже і не має оцінки результатів діяльності працівників. Єдиною ознакою того, що працівники управлінського органу адаптувалися є те, що вони сформували план діяльності на поточний рік, що базується на стратегії організації загалом та стратегії осередку.

Узагальнюючи, виокремимо такі позитивні та негативні чинники, що що характеризують процес адаптації працівників у відокремлених підрозділах Пласту (див. табл.

Таблиця 2.4.

Позитивні та негативні чинники адаптації працівників в осередках

| Позитивні | Негативні |
|--|--|
| описані посадові обов'язки працівників та розподіл ролей | відсутність особи, відповідальної за управління людським ресурсами |
| гнучкість робочого графіку | низький рівень наявного професійного |

| | |
|--|--|
| | досвіду працівників |
| позитивна морально-психологічна атмосфера в команді | відсутність систематизованої інформації щодо структури, діяльності, філософії організації, правил роботи в команді |
| часткове застосування методу наставництва в процесі адаптації | відсутність чіткого плану дій на адаптаційний період. |
| присутність певної систематизація робочих даних та їх збереження | відсутність у керівника часу на допомогу новачку. |
| | відсутність системи професійного навчання працівників |
| | складність в розумінні структури управління організації та взаємозв'язків |

Складено автором.

Отже, існуюча програма адаптації Пласту не передбачає наявності Плану адаптації, в організації за адаптацію нових працівників відповідають або безпосередні керівники, або ж не відповідає ніхто взагалі, особливо це стосується адаптації керівників осередків. Загалом на рівні центрального виконавчого офісу плинність кадрів становить в середньому на рівні 20%, що свідчить про певні проблеми в управлінні людськими ресурсами в організації, а на рівні осередків коефіцієнт плинності кадрів досягає навіть 50%. Серед основних проблем, пов'язаних з адаптацією працівників в організації, працівники виокремлюють: відсутність особи, відповідальної за управління людськими ресурсами в організації, відсутність програми адаптації та навчання, відсутність систематизованих даних про історію, культуру, цінності організації тощо, відсутність у керівника (наставника) часу на допомогу новачку, відсутність можливостей кар'єрного росту, невідповідність по факту виконуваної роботи очікуванням працівників, відсутність системи професійного навчання працівників та ін.

Загалом в Пласті станом на грудень 2019 на оплачуваній основі працює всього 40 працівників: 20 осіб на всеукраїнському рівні та 20 осіб в осередках (Київ та Львів). Інші осередки, яких нараховується в організації ще понад 130, в складі управлінських органів мають лише волонтерів. З одного боку це свідчить про значний потенціал зростання кількості оплачуваних працівників, а з іншого - про низьку ефективність роботи осередків.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ПРОГРАМИ АДАПТАЦІЇ ДЛЯ ПЛАСТУ - НСОУ

3.1. Структура та кроки впровадження програми адаптації працівників

В ході дослідження загалом з'ясовано, що адаптаційна програма в організації потребує розробки, визначення плану дій як для нового працівника, так і особи, що є відповідальною за адаптацію, оскільки в організації немає працівника, що професійно міг би взяти на себе обов'язки по управлінню людськими ресурсами через відсутність фінансових ресурсів. Окрім того, дослідження виявило, що залучення та адаптація працівників, що не мають приналежності до Пласту є найтривалішим серед усіх інших працівників і що тривалість їхньої адаптації може тривати 1 рік та довше.

Загалом ефективність системи адаптації в Пласті є невисокою, оскільки більшість працівників потребує понад 6 місяців на ознайомлення з професійними обов'язками, входження в команду та вивчення організаційної структури організації. На підтвердження свідчить також показник коефіцієнту

плинності кадрів, що становить на рівні 20% в центральному офісі Пласту, що значно перевищує нормові показники. Тому саме з метою зменшення тривалості адаптаційного періоду організації і розроблено запропоновану програму з адаптації працівників, що в свою чергу впливатиме на зниження рівня плинності кадрів на всіх рівнях управління.

Для вдосконалення існуючої системи адаптації працівників бралися до уваги негативні чинники, що впливають на адаптацію в організації та стосуються більшої кількості працівників, а зокрема:

- 1) відсутність достатньої кількості часу у керівника для надання допомоги;
- 2) відсутність чіткого плану дій на адаптаційний період для працівника;
- 3) відсутність об'єктивної системи роботи оцінювання працівника в період адаптації;
- 4) відсутність зібраної в одному місці інформації про цінності, місію, філософію, особливості культури та норми, правила по роботі в команді;
- 5) складність в розумінні та розподілі ролей в організаційній структурі управлінських органів Пласту;
- 6) відсутність систематизації даних;
- 7) повна або часткова відсутність прописаних посадових обов'язків працівників;
- 8) відсутність системи професійного навчання працівників в організації;
- 9) складнощі в комунікації в команді через відсутність приміщення (офісу) для ведення професійної діяльності в у деяких органах управління.

На основі визначених чинників і була сформована та запропонована програма адаптації для працівників у виконавчих органах Пласту. Заплановано,

що в основі програми адаптації закладена модель по роботі з новим персоналом - наставництво, так як ця модель частково вже запроваджується в організації. Моделі коучингу чи занурення не варто застосовувати, так як до організації приходять переважно особи з мінімальним досвідом роботи, яким потрібен детальніший супровід, чіткі вказівки та завдання під час адаптації. Щодо таких моделей як job-shadowing, buddying то вони також, на мою думку, будуть менш ефективними ніж наставництво, оскільки потребують більших часових витрат від особи, що буде допомагати новому працівнику адаптуватися. А так як в організації існує високий рівень плинності кадрів, то кількість досвідчених працівників, що працюють понад 1-2 роки в організації та можуть виступати в якості тих, хто допоможе інтегруватися в організацію, є невеликою.

Щодо інструментів, запропонованих в плані адаптації працівників в Пласті - НСОУ, то вони можуть різнитися в залежності від того, чи працює команда в офісі чи працюють вони відділено один від одного. Враховуючи вивчений досвід адаптації трьох виконавчих органів управління та чинників, що формують особливості такої адаптації, важливим чинником, що вплинув на вибір запропонованих інструментів адаптації є наявність чи відсутність приміщення (офісу) для ведення діяльності. Саме тому, беручи до уваги цей фактор та той, що в рамках дослідження було взято найбільші пластові осередки, що, відповідно, мають найчисельніші виконавчі органи управління, а відповідно є найбільш професійними. Переважна більшість інших осередків Пласту (понад 130) мають менш чисельні та професійні органи управління, або ж не мають їх практично зовсім - це коли управлінням осередку займається 1-2 волонтери. Загалом серед тих, що мають достатньо розвинені органи управління є близько 10 осередків, які в найближчі роки планують перейти на професіоналізацію, тобто залучати управлінців осередків на оплачуваній основі. З цих 10 осередків, лише 4 мають приміщення.

Саме з огляду на ці факти, в роботі запропоновано план адаптації (див. табл. 3.1), що буде ефективним як для працівників, що працюють переважно віддалено та тих, що мають приміщення для роботи, проте з деякими відмінностями в деталях. Пропоную розглянути детальніше як операційний план, так і інструменти, що були застосовані для його створення.

Таблиця 3.1.

План адаптації працівників для Пласту

| ПЛАН АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ _____ ПЛАСТУ-НСОУ | | | |
|---|---|--|------------------|
| <i>Прізвище, імя:</i> | | | |
| <i>Посада:</i> | | | |
| <i>Відділ/проект:</i> | | | |
| <i>Прізвище, імя безпосереднього керівника:</i> | | | |
| <i>Прізвище, ім'я наставника на період адаптаційного періоду:</i> | | | |
| Етап адаптації працівника | Найменування активностей та їх форма реалізації | Опис активностей | Термін виконання |
| 1 день | Знайомство з організацією: <i>індивідуальна офлайн бесіда з новим працівником</i> | 1. Загальна інформація про місію, візію та цінності організації. 2. Коротко про діяльність виконавчого (напрямки, проекти). 3. Загальне пояснення структури організації та взаємозв'язки основних органів організації. | 30 хв |
| | Знайомство з наставником та командою: <i>участь в робочій нараді, корпоративний сайт</i> | 1. Знайомство з наставником офлайн. 2. Надати доступ до корпоративної пошти (попередньо створеної для працівника, якщо такої доки не має). 3. Додати нового працівника до | 2-3 години |

| | | | |
|--------|---|--|-------|
| | | <p>робочої платформи та представити онлайн всій команді.</p> <p>3. Надати контакти всіх членів команди офісу.</p> <p>4. Надати доступ до онлайн-буку по адаптації для нових співробітників “Помічник для новачків”.</p> <p>5. Ознайомити коротко з правилами співпраці, комунікації в команді.</p> <p>6. Надати доступ до “інформаційного пакету для новачка” на сайті організації.</p> | |
| | <p>Знайомство з офісом та умовами праці: <i>екскурсія по офісу, навчальний тренінг по сортуванню сміття</i></p> | <p>1. Ознайомлення з загальним робочим графіком та робочим календарем.</p> <p>2. Знайомство з офісною технікою.</p> <p>3. Ознайомлення з процедурою замовлень з канцелярії.</p> <p>4. Видача необхідних канцелярських аксесуарів.</p> <p>5. Ознайомлення з правилами поведінки в офісі: прибирання, сортування сміття та ін.</p> | |
| | <p>Оформлення про прийняття на роботу: <i>індивідуальне спілкування</i></p> | <p>Заповнення необхідних документів, узгодження всіх питань щодо співпраці в рамках трудового законодавства.</p> | 40 хв |
| 1 тижд | <p>Офлайн-знайомство з командою відділу/проекту</p> | <p>1. Знайомство з командою проекту, відділу.</p> <p>2. Участь в обговорення робочих питань щодо проекту</p> <p>3. Ознайомлення з Планом адаптації.</p> <p>4. Ознайомлення зі структурою відділу, проекту.</p> <p>5. Ознайомлення з напрямками діяльності відділу, проекту.</p> <p>6. Ознайомлення з цілями, завдання відділу, проекту.</p> <p>7. Вивчення показників ефективності виконання цілей та завдань відділу, проекту.</p> <p>8. Ознайомлення з правилами взаємодії з іншими відділами,</p> | 2 год |

| | | | |
|----------|---|---|---------|
| | | керівниками проектів. 9. Вивчення основних документи відділу: операційний план, стратегічний документ, аналітичні документи та статистичні. 10. Ознайомлення із загальним операційний планом офісу. | |
| | Знайомство з посадовим обов'язками: <i>індивідуальне спілкування індивідуальний графік адаптації</i> | 1. Загальне ознайомлення із посадовими обов'язками. 2. Основними завданнями на адаптаційний період. 3. Визначення терміну адаптаційного періоду. 4. Індивідуальний графік адаптації, терміни, відповідальні. | 1.5 год |
| | Знайомство з системою оцінки працівників в Пласті: <i>індивідуальне спілкування</i> | 1. Оцінювання діяльності в період адаптації. 2. Вимоги до роботи працівника та критерії досягнення результатів для успішного проходження адаптаційного періоду. | 2 год |
| | Знайомство із загальними організаційними документами та поглиблене вивчення організаційної культури Пласту: <i>навчальні тренінги з організаційної культури, історії, філософії (КВДЧ)</i> | 1. Ознайомитися з правилами документообігу організації. 2. Вивчити документи, необхідні у трудовій діяльності. 3. Сформувати графік з ознайомлення із організаційною культурою організації (серія тренінгів). | 2 дні |
| | Навчання працівника: <i>тренінги, консультації від працівників індивідуальний графік адаптації</i> | 1. Сформувати перелік професійних знань та навичок, необхідних для якісного виконання роботи. 2. Сформувати графік професійного навчання протягом терміну адаптації. | 1 день |
| | Проміжне оцінювання процесу адаптації працівником: <i>оціночне інтерв'ю</i> | Проведено перше проміжне оцінювання проходження адаптації працівником | 30 хв |
| 1 місяць | Знайомство з працівниками органу офлайн: <i>інтерактивні ігри на знайомство в рамках щомісячної стратегічної</i> | 1. Інтерактивне знайомство з працівниками органу | 30 хв |

| | | | |
|----------|---|--|---------|
| | <i>наради</i> | | |
| | Проміжний зріз процесу адаптації працівника: <i>індивідуальне спілкування</i> | 1. Виконаний працівником запланований план робіт за пройдений період часу. 2. Наданий звіт про виконання. 3. Проговорено процес навчання працівником зі здобуття необхідних навичок. 4. Проведено аналіз результатів трудової діяльності працівника. 5. Переглянуто та узгоджено перелік завдань на наступний період часу. | 2 год |
| 2 місяць | Зріз процесу адаптації працівника по завершенні другого місяця адаптації: <i>проміжне оціночне інтерв'ю (особисте спілкування)</i> | 1. Виконано поставлені завдання на місяць. 2. Проведено оцінювання виконаної роботи. 3. Скориговано при необхідності план завдань на період третього (останнього) місяця адаптації. | 2 год |
| 3 місяць | Підбиття підсумків адаптації працівника: <i>фінальне оціночне інтерв'ю (співбесіда)</i> | 1. Провести аналіз роботи за результатами адаптації. 2. Провести аналіз розуміння працівником організаційної культури та структури організації загалом. 3. Підвести підсумки періоду адаптації співробітника. 4. Оцінити результати пройденого періоду адаптації. 5. Провести оцінювання здобутих працівником спеціальних знань та компетентностей для виконання подальшої роботи. | 1.5 год |
| | Висновки та рекомендації для подальшого вдосконалення процесу адаптації нових працівників | 1. Провести оцінювання процесу адаптації працівником, наставником, керівником. 2. Винести відповідні зміни до Плану адаптації до розгляду на черговій стратегічній нараді органу. 3. Внести погоджені працівниками офісу зміни та подати на затвердження Наглядовій раді. | |

Складено автором.

Запропонована програма адаптації має на меті за трьохмісячний термін максимально ефективно допомогти працівнику адаптуватися до роботи, враховуючи той чинник, що орган управління не має власного приміщення для ведення діяльності та не має достатнього фінансового забезпечення для оренди відповідного приміщення, а відповідно переважно працюють віддалено. В рамках плану діяльності запропоновані інструменти, що допоможуть працівникові ознайомитися зі складною структурою та культурою, великим досвідом та історією організації, при цьому маючи мінімальний доступ до офлайн-комунікації з іншими працівниками і такми чином в тримісячний термін пройти адаптацію та стати повноцінним працівником організації.

Загалом основними інструментами для адаптації запропоновано є:

Корпоративні заходи - традиція проведення таких заходів вже існує в кожному із вивчених органів управління, зокрема, операційні та стратегічні наради, святкування днів народжень тощо;

Первинні інструктажі є важливою частиною адаптаційного періоду, оскільки це є найкраща можливість познайомитися з командою, з якою новачок працюватиме.

Навчальні тренінги від співробітників (онлайн та офлайн) - основна мета цих тренінгів покликана, щоб працівники з мінімальним досвідом роботи змогли в швидкий спосіб отримати необхідні базові знання та навички, необхідні для роботи в команді. Зокрема ідеться про тренінги з комунікацій для всіх співробітників, оскільки в організації кожен працівник органу комунікує від імені усього органу, а тому певні вимоги та правила для комунікації необхідними для кожного. В рамках окремих відділів також можуть виникати потреби в навчанні більш вузьких компетентностей, пов'язаних зі специфікою організації.

Зустрічі один на один - це коли новий працівник має щотижневі особисті зустрічі із безпосереднім керівником, на яких може обговорити найбільш нагальні проблеми, що виникають під час адаптації.

“Посібник новачка” - важливий інструмент адаптації з огляду на те, що сьогодні в усіх вивчених органах управління в Пласті є складнощі із систематизованим зберіганням накопичуваної інформації, а книга якраз і виконує роль посібника, де в структурованій формі будуть викладені основні розділи інформації, що потребує новачок на початковому етапі роботи в організації. Окрім того, це дозволить витратити наставнику значно менше часу на пояснення загальних блоків інформації.

Корпоративний веб-сайт - передбачає створення сторінки на сайті організації із розміщенням на ньому усіх важливих документів, що необхідно новому працівнику для ефективної адаптації, а зокрема: посібник новачка, детальніша інформація щодо історії, структури, цінностей організації, стратегії, планів діяльності, внутрішніх положень, Плану адаптації працівника, індивідуального графіку адаптації та інше. Зберігання таких даних на сайті організації в одному місці в свою чергу скоротить час для нового працівника на пошуки інформації про організацію, її діяльність та особливості організаційної культури.

Як невідемна частина програми адаптації також запропоновані шаблони для заповнення таких документів: індивідуальний план адаптації та оціночні інтерв'ю.

Індивідуальний план адаптації - це документ, що має вирішальну роль в процесі адаптації в Пласті, оскільки має вирішити проблему відсутності посадових обов'язків для працівників, які в організації існують не для всіх посад, так як органи швидко розвиваються, а тому часто посадові обов'язки прописуються для окремих посад вперше. Окрім того індивідуальний графік

адаптації доможе систематизувати яких знань та навичок новачку бракує та які він повинен здобути протягом адаптаційного періоду.

Оціночні інтерв'ю. Оскільки програма адаптації є документом, що потребує перевірки на практиці протягом певного періоду, то пропоную, щоб в організації запровадили не лише фінальне інтерв'ювання працівника, але й проміжні, щоб мати змогу отримати зворотній зв'язок від працівника на кожному етапі адаптації та вносити певні видозміни відразу.

Як видно з плану адаптації, наставниками нових працівників можуть бути:

- керівник відділу, керівник проекту, куди особа працевлаштовується
- найбільш вірогідний варіант;
- досвідчений працівник організації, що заодно працює з новачком в одному відділі - менш імовірно, оскільки такі особи виконують основну діяльність організації, так як являються свого роду експертами в організації, а тому переважно навантажені своїми посадовими обов'язками;
- керівник організації - у випадку, якщо особа не працевлаштовується в певний відділ, або ж є висококваліфікованою та наймається на виконання певної специфічної роботи, а тому період адаптації для такої особи буде нетривалим. Метод адаптації у цьому випадку застосовується "занурення". Таких випадків в організації є обмежені випадки, а тому не будемо на них звертати увагу як на вирішальний чинник.

Станом на сьогодні запропонована адаптації не може бути запроваджена, адже для її реалізації органам управління в Пласті має бути здійсненна певна підготовча робота, а саме:

1. Розроблений "онлайн-посібник новачка". Структуру цього посібника пропоную подати у такому вигляді:

- загальні відомості про організацію із посиланнями на більш розширені інформаційні матеріали: місія, візія, цінності, історія організації.

- організаційна структура організації: візуалізовано та загально прописано мету діяльності кожного Пласту із посиланнями на детальніший розподіл в Статуті організації. Окрім того, книга повинна містити також візуалізацію та опис мети, функцій, цілей конкретного органу управління, його підрозділів із посиланнями на документи, що регулюють його діяльність.

- правила взаємодії всередині команди, між відділами, індивідуально тощо. Окремо також варто прописати правила взаємодії з членами організації, волонтерами, що не є напрямучими членами команди, але комунікація з якими відіграє важливу роль в щоденній роботі.

- загальні правила працевлаштування, робочого графіка та загальна соціальна інформація: початок та кінець робочого дня, правила нарахування заробітної плати, система мотивації, в тому числі можливості для навчання, порядок святкування святкових днів, днів народжень тощо.

2. Розроблений індивідуальний графік для адаптації, що має стати невід'ємною складовою програми адаптації. Саме тому шаблон такого індивідуального плану запропоновано в рамках цієї роботи як пропозиція до застосування в організації. Рішення про подальшу співпрацю із новачком буде прийматися по закінченню випробувального періоду на основі чітких критеріїв, поставлених завдань та очікуваних результатів. Нижче наведено шаблон запропонованого Індивідуального плану адаптації (див. Табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Індивідуальний план адаптації працівника

Індивідуальний план роботи працівника на адаптаційний період

в _____ Пласту -НСОУ

(заповнюється працівником)

ПІ працівника _____

Посада _____

Назва відділу/проекту _____

Керівник _____

Наставник _____

| Проект, завдання проекту | Запланова ний результат | Фактичний результат | Коментарі |
|-----------------------------|----------------------------|------------------------|-----------|
| | | | |

Дата

Підпис працівника

(заповнюється безпосереднім керівником)

Підвищення рівня професійних навиків та обізнаності про організаційну культуру організації загалом

(заповнюється працівником: оціни ступінь розвитку цих навичок за п'ятибальною шкалою, де 5 - відмінно, 4 - добре, 3 - задовільно, 2 - незадовільно, 1 - погано.)

| Знання, навик, які працівнику необхідно здобути протягом адаптаційного періоду | Необхідні інструменти, заходи для навчання | Оцінка |
|--|--|--------|
| Знання | | |
| Вміння | | |
| Навики | | |

Оцінка рівня адаптивності та навчання працівника:

нижче середнього/середнє/ вище середнього

| Проект, завдання проекту | Запланований результат | Фактичний результат | Оцінка по 7-бальній шкалі | |
|-----------------------------|---------------------------|------------------------|---------------------------|----------|
| | | | Наставник | Керівник |

Дата

Підпис керівника

Погоджено

Підпис наставника

| |
|---|
| Оцінювання працівника під час та після проходження адаптаційного періоду в |
|---|

| Пласту - НСОУ | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| (проводиться з використанням 7-бальної шкали за певними категоріями) | | | | | | | |
| 1. Виконання поставлених завдань (чи справляється працівник з робочим навантаженням за поставлений період часу) | | | | | | | |
| На виконання завдання потребує значно більше часу ніж передбачено досвідом та планом | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2. Якість роботи (наскільки ретельно, точно і сумлінно виконує роботу працівник, чи відсутні помилки, чи враховуються вказівки і точка зору керівника, наставника). | | | | | | | |
| Робота повинна постійно істотно перероблятися | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3. Рівень професійної підготовки (наскільки добре працівник орієнтується в предметі своєї діяльності, чи володіє достатніми професійними навичками для виконання своїх обов'язків). | | | | | | | |
| Знання предмета діяльності слабе, професійні навички розвинені недостатньо | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4. Спільна робота (чи співпрацює працівник з колегами при вирішенні завдань, чи є готовність поділитися знаннями і вміннями, чи робить підтримку, проводить консультації). | | | | | | | |
| Не любить і не вміє працювати в групі, рідко приймає і пропонує допомогу | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5. Здатність до ділового спілкування (чи вміє працівник чітко висловити свої думки, вислухати і зрозуміти співрозмовника) | | | | | | | |
| Висловлювання сприймаються складно, не вміє слухати співрозмовника, не прагне до взаєморозуміння | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6. Самостійність (чи може працівник виконувати доручену роботу без сторонньої допомоги). | | | | | | | |
| Без сторонньої допомоги не знає, що робити, при найменших труднощах втрачається | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 8. Уміння доводити почату справу до кінця (чи здатний працівник довести розпочату справу до кінця без нагадувань і постійного контролю з боку керівництва). | | | | | | | |
| Вимагає постійного нагадування і жорсткого контролю виконання роботи | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Відгуки керівника: Пропозиції щодо подальшої роботи співробітника: | | | | | | | |

Дата

Підпис керівника

Результати проходження випробувального періоду:

Середній бал оцінки завдань _____

(За середнім балом робиться висновок про потенціал працівника)

| Середній бал проходження адаптації | Потенціал працівника |
|------------------------------------|---|
| до 3 | Не відповідає займаній посаді |
| від 3 до 4 | Має неповну службову відповідність |
| від 4 до 5 | В цілому відповідає займаній посаді |
| від 5 до 6 | Повністю відповідає займаній посаді |
| більше 6 | Заслуговує для висунання на вищу посаду |
| Рекомендації: | |
| Рішення: | |

Дата

Підпис керівника

Складена на основі джерел: [78, 79, 80].

Оцінка працівником процесу адаптації має на меті отримання зворотнього зв'язку від працівника стосовно того як проходить процес адаптації для новачка. В рамках запропонованого плану адаптації заплановано проведення такого оцінювання після основних етапів адаптації: після першого тижня, після першого та другого місяця та підсумкове оцінювання після трьох місяців випробувального терміну. В рамках роботи запропоновано наступний шаблон для оцінювання працівником процесу адаптації (див. таблиця 3.3).

Таблиця 3.3.

Шаблон для оцінки працівником процесу адаптації**Оцінка працівником процесу адаптації**

(заповнюється працівником)

Посада _____

Відділ/ проект _____

Дата виходу на роботу _____ Дата оцінки _____

ПІ безпосереднього керівника _____

ПІ наставника _____

(Шкала: абсолютно задоволений – «5»; задоволений – «4»; важко відповісти – «3»; не задоволений – «2»; зовсім не задоволений – «1»)

| Питання | Відповідь (вказати цифру від 1 до 5, де 1 - найменше значення, а 5 - найбільше) | Коментар (розкрийте суть поставленої оцінки) |
|---|--|---|
| Мені чітко сформулювали мої основні завдання | | |
| Я ознайомився зі своїми посадовими обов'язками | | |
| Мене представили команді | | |
| Я знаю, яких результатів від мене чекають | | |
| Я знаю свої права і обов'язки | | |
| Я знаю свій робочий графік | | |
| Я знаю, як поводитися в разі непередбачених ситуацій | | |
| Я активно взаємодію з колегами всередині відділу | | |
| Я активно взаємодію з іншими підрозділами | | |
| Я знаю напрямки діяльності | | |
| Я знаю традиції, норми, стандарти компанії | | |
| Я ознайомлений з вимогами і стандартами виконання роботи | | |
| Я володію усіма необхідними знаннями для виконання роботи | | |

| | | |
|---|--|--|
| Я ознайомлений зі структурою організації та розумію роль своєї роботи у загальній структурі | | |
| Я ознайомлений з організаційною культурою організації та відвідав щонайменше 1 місцевий пластовий захід | | |
| Я знаю та поділяю цінності організації | | |
| Що найбільше здивувало Вас за цей час? | | |

Складено на основі джерела: [60].

З метою визначення рівня задоволеності працівником роботою, що стане частиною індексу задоволення, запропонований наступний шаблон для оцінки та вимірювання цього показника (див. таблиця 3.4).

Таблиця 3.4.

Шаблон для вимірювання рівня задоволеності роботою працівником

(заповнюється працівником, де: абсолютно задоволений – «V» балів; задоволений – «IV» бали; важко відповісти – «III» бали; не задоволений – «II» бали; зовсім не задоволений – «I» бал)

| Критерії задоволеності роботою | I | II | III | IV | V |
|--|---|----|-----|----|---|
| Наскільки ти задоволений змістом своєї роботи | | | | | |
| Чи відповідає виконувана тобою робота твоїм очікуванням | | | | | |
| Чи маєш можливості кар'єрного росту | | | | | |
| Наскільки та несеш відповідальність за результат своєї праці | | | | | |
| Наскільки ти задоволений умовами праці (офіс, робоче місце) | | | | | |
| Наскільки ти задоволений рівнем оплати | | | | | |
| Наскільки ти задоволений відносинами з колегами (підтримка, спілкування) | | | | | |
| Наскільки робота є цікавою та творчою | | | | | |

Складено на основі джерела: [2].

Ще одним не менш важливим етапом підготовки для впровадження ефективної програми адаптації працівників є створення сторінки на сайті організації для нових працівників, що стане помічною не лише на етапі адаптації, так як міститиме всю необхідну інформацію для нового працівника, включаючи все вищеописане. Також сторінка на сайті організації допоможе в підвищенні бренду роботодавця, так як говоритиме про системний підхід в роботі з працівниками.

Підсумовуючи, наведемо основні ризики та переваги впровадження запропонованої адаптаційної програми для працівників Пласту (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5.

Ризики та переваги впровадження програми адаптації працівників для Пласту

| Переваги | Ризики |
|--|---|
| аналіз та систематизація існуючих процесів адаптації в організації | відсутність фінансування на впровадження програми адаптації |
| можливість подальшого аналізу витрат організації на адаптацію працівників | відсутність вмотивованості керівництва для запровадження програми адаптації |
| зниження рівня плинності кадрів | відсутність подальшого моніторингу та вдосконалення програми адаптації після її запуску |
| зниження терміну освоєння працівника в організації | |
| підвищення рівня професійності працівника через запровадження системи індивідуального навчання | |
| підвищення рівня вмотивованості працівника | |
| підвищення рівня результативності діяльності працівників та організації загалом | |

| | |
|--|--|
| збільшення тривалості роботи працівника в організації | |
| позитивні відгуки нових працівників, що формуватиме позитивний імідж бренду Пласту як працедавця | |

Складено автором.

Таким чином програма адаптації Пласту розроблена з розрахунку на термін в 3 місяці з метою скоротити час залучення наставника в процесі адаптації працівника практично вдвічі, тобто активне залучення наставника в перші 3 місяці роботи нового працівника. Підґрунтям цього рішення є те, що сьогодні в організації не має особи відповідальної за адаптацію персоналу, відповідно всі обов'язки, пов'язані з освоєнням новачків в організації покладені переважно на їхніх безпосередніх керівників, тобто керівників відділів, або ж не покладені ні на кого. Окрім того, організація обмежена у фінансових ресурсах, відповідно розраховувати на появу менеджера з управління людським ресурсами не варто, особливо в осередках, де питання залучення ресурсів лише зараз актуалізується. У зв'язку з тим, що в організації загалом присутній надмірний рівень плинності кадрів, кількість досвідчених працівників є не значною, відповідно ця категорія працівників не може взяти активну участь в адаптації новеньких.

В основі програми адаптації лежить метод наставництва, так як він вже частково застосовується в організації на всіх рівнях управління, проте потребує певного вдосконалення, зокрема того, щоб наставник призначався офіційно та мав визначений перелік завдань, що має здійснити під час адаптації. Відповідно у запропонованому плані адаптації детально описано які документи, інформацію, знайомства тощо наставник має надати працівнику та в який період часу.

Важливим елементом програми адаптації є інтегрований індивідуальний

план адаптації працівника, що покликаний вирішити проблему підвищення рівня професійних знань та навичок нового працівника. На початку адаптаційного плану працівник спільно з керівником визначають перелік знань, навичок та вмінь працівника та встановлення рівня їхнього володіння, що необхідно для виконання покладених обов'язків. Відповідно в індивідуальний план адаптації вноситься перелік компетентностей, які працівник повинен освоїти та яким чином протягом адаптаційного періоду.

Серед основних інструментів, які потрібно підготувати до початку реалізації програми адаптації є: розробка онлайн-посібника для новачка із розміщенням у нього загальної інформації у структурованому вигляді та систематизувати усю інформацію, що необхідна працівнику в перші місяці (положення, правила, оргструктура, політики, онлайн-посібника для новачка тощо) на сайті організації з метою формування позитивного бренду роботодавця в першу чергу серед членів організації.

3.2. Критерії ефективності програми адаптації працівників

Для того, щоб запропонована програма адаптації насправді була максимально ефективною для організації процес адаптації потребує постійного моніторингу та вдосконалення, адже процеси в середині організації теж постійно змінюються відповідно до викликів, пов'язаних із реалізацією нової стратегії організації. Саме тому запропонована програма адаптації потребує встановлення критеріїв та методики визначення ефективності.

Найбільш вживаним показником ефективності програми адаптації в організаціях є “коефіцієнт адаптації”. Коефіцієнт адаптації використовують для аналізу ефективності адаптації нових працівників у період випробувального терміну. Перевагою моніторингу цього показника є виявлення відсотку

працівників, які не пройшли адаптацію, відповідно звільнилися чи були звільненими. Проте це є лише кількісне відображення процесу адаптації, так як достатніх пояснень щодо причин звільнення вимірювання цього показника не дає можливості. Для наочності вимірювання показника відображено нижче (див.Рис. 3.1.)



Рис. 3.1. Коефіцієнт плинності кадрів: розроблено автором.

Також однією з основних проблем, пов'язаних з адаптацією в організації є тривалий час входження в робочі процеси працівником, що становить в середньому в організації понад 6 місяців, в окремих випадках і довше. Саме цей показник (критерій) і запропоновано для постійного вимірювання та моніторингу. Власне метою запропонованого плану адаптації і є скорочення тривалості адаптаційного періоду до 3 місяців.

Для того, щоб виміряти чи досягає своєї мети тримісячна програма адаптації в рамках індивідуального плану адаптації пропонуємо вимірювати “коефіцієнт ефективності програми адаптації працівником” на основі 17 різних показників (див. Табл. 3.3), запропонованих в інструменті оцінювання працівника під час та після проходження адаптаційного періоду, в яких працівник відображає наскільки добре він засвоїв інформацію протягом

конкретного періоду часу за шкалою від 1 до 5.

Оцінювання рекомендується проводити на кожному з важливих етапів адаптації, тобто після завершення першого тижня адаптації, першого, другого місяців адаптації та в кінці випробувального періоду.

За умови своєчасного аналізу інструмент демонструватиме основні етапи, що потребують найбільшого доопрацювання чи навпаки. Зокрема, результати оформлені в нижче (див. Рис. 3.2.) допоможуть легко та швидко відтворювати результати опитування. За основу діаграми взято середнє значення показників відповідно до кількості осіб, що проходили опитування протягом зазначеного періоду часу. Також для можливості моніторингу динаміки ефективності програми адаптації показники відображені у порівнянні із попереднім роком.

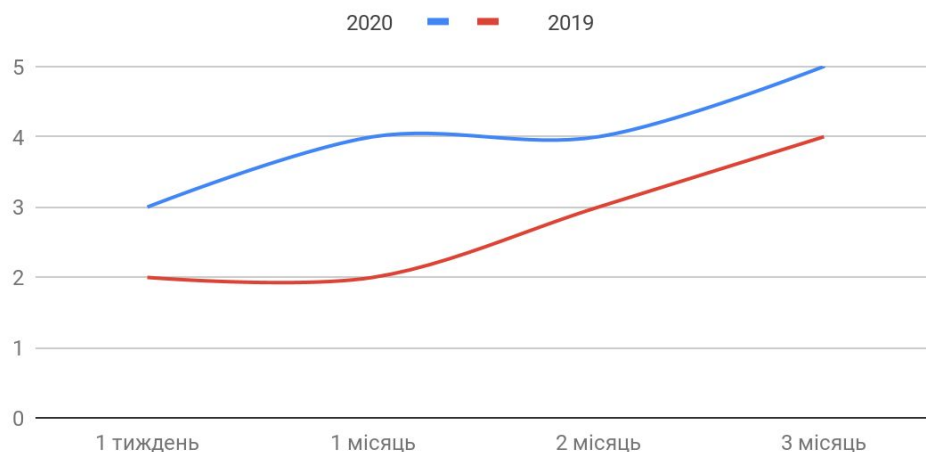


Рис. 3.2. Коефіцієнт ефективності адаптації за 16 критеріями: розроблено на основі джерела [77].

Також як частина вимірювання до фінального опитника додано оцінювання показників задоволеністю роботою працівником (див. Табл. 3.3). Загалом в цьому блоці питань зазначено 8 запитань щодо: задоволення змістом роботи, відповідність завдань очікуванням, наявністю можливостей для

професійного зростання, відповідальність за результат, задоволення рівнем оплати праці, задоволення відносинами з колегами.

Використовуючи запропонований метод оцінювання можна виміряти глибину задоволення працівника роботою в певний період адаптації. Працівник може вибрати оцінку факторів адаптації декількох варіантів: абсолютно задоволений +1,0 задоволений +0,5 важко відповісти 0,0 незадоволений -0,5 зовсім не задоволений -1,0.

Виміряти рівень задоволення працівником роботою дозволяє наступна формула:

$$K = (1 * n + 0,5 * n + (-1) * n + (0,5) * n) / S,$$

Де k- коефіцієнт ефективності адаптації,

n-число співробітників однаково оцінили адаптацію.

S - число співробітників пройшли адаптацію та взяли участь в опитуванні.

(1), (0,5) - (-0,5), (-1) - рівень оцінки працівником ефективності адаптації.

Якщо k від +1,0 до +0,3 - високий рівень адаптованості, від + 0,3 до 0,01 - середній рівень, менше 0,01 - низький.

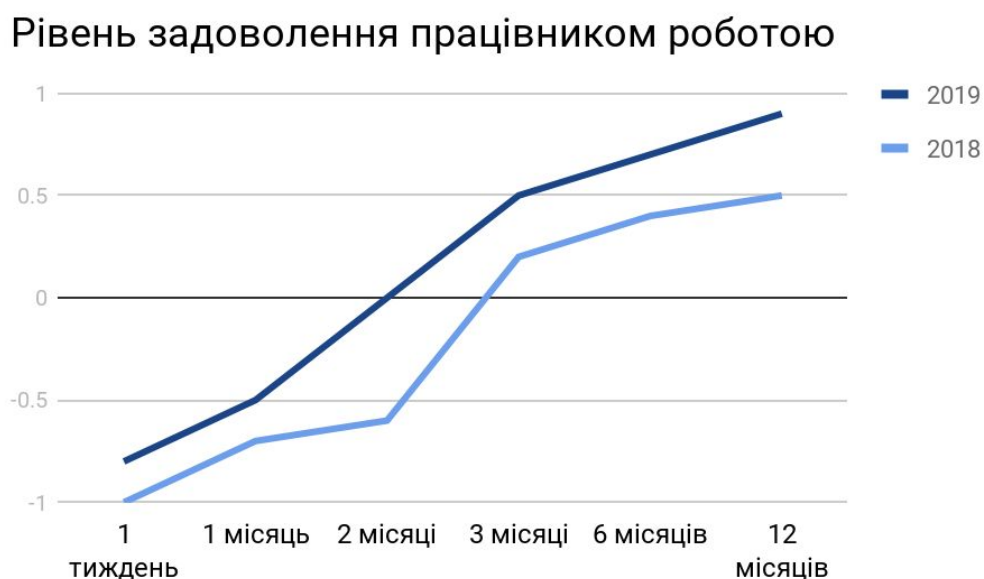


Рис. 3.3. Рівень задоволення роботою працівником: розроблено на

основі джерела [60].

Також важливим критерієм вимірювання ефективності програми адаптації є оцінка адаптивності працівника (коефіцієнт проходження адаптації), що застосовується з метою врівноваження “показника задоволення роботою”, аби оцінювання процесу ефективності здійснювалося максимально об’єктивно.

Коефіцієнт проходження адаптації методом оцінювання працівника та відповідності його займаній посаді до, під час та після адаптаційного періоду (див Табл. 3.2. Оцінка рівня адаптивності та навчання працівника), що обраховується за тим же принципом, що і рівень задоволення працівника.

Загалом безпосереднім керівником заповнюється анкета, що нараховує 8 питань щодо: якості роботи, самостійності у виконанні завдань, рівня професійної підготовки, виконання поставлених завдань, здатність до ділового спілкування та ін.

Оцінка адаптивності працівника

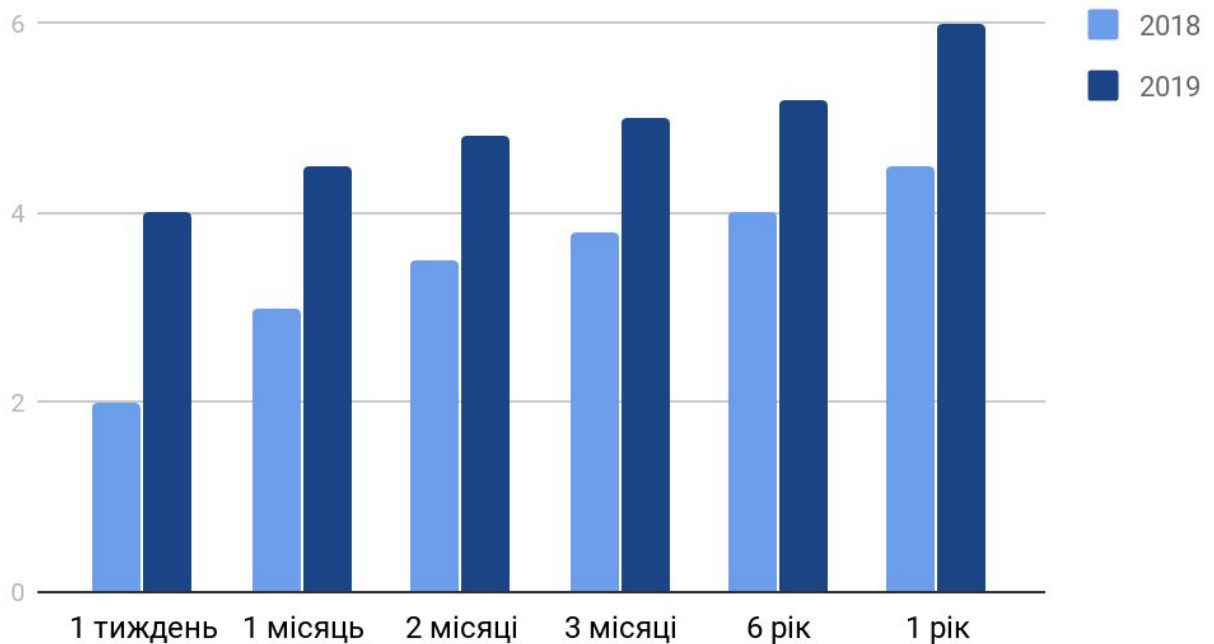


Рис. 3.4. Оцінка адаптивності працівника: розроблено автором.

Таким чином вимірювання таких показників як коефіцієнт плинності кадрів, рівень адаптації працівників та рівень задоволення роботою працівником дозволить збалансувати застосування кількісних та якісних показників з метою оцінювання ефективності програми адаптації. Зокрема зазначені критерії оцінювання допоможуть в першу чергу визначити чи запропонована система мотивації, що розрахована на три місяці буде ефективною та сприятиме включеності працівника до виконання роботи в термін, що є практично вдвічі коротший за існуючий.

Окрім того, вимірювання зазначених критеріїв допоможе встановити який з етапів програми є найменш ефективним. Більше того, завдяки критерію “рівень адаптації” вдасться встановити що саме та на якому етапі адаптації є неефективним та потребує перегляду і доопрацювання.

Показник задоволення роботою працівником відіграє важливу роль з точки вимірювання морально-психологічних чинників, що можуть мати

неабиякий вплив на загальний рівень адаптації. Саме для повноти інформації, мінімізації її викривлення і запропоновано взяти цей критерій вимірювання в цьому дослідженні.

Таким чином, для вимірювання ефективності запропонованої програми адаптації до уваги братимуться кілька показників, серед них як якісні, так і кількісні. Зокрема, серед кількісних показників є коефіцієнт плинності кадрів, що ще називають коефіцієнтом адаптації, а серед якісних показників: оцінка задоволення працівником роботи в організації та оцінювання процесу адаптації в організації працівника під назвою “коефіцієнт ефективності адаптації”. Загалом вимірювання цих показників дозволить проаналізувати наскільки ефективною є розроблена програма адаптації, що розрахована скоротити адаптаційний термін працівника до 3 місяців. Завдяки вимірювання зазначених критеріїв ефективності вдасться визначити який з інструментів та на якому етапі адаптації потребує доопрацювання. Окрім того, вимірювання запропонованих критеріїв дозволить визначити наскільки працівник задоволений роботою, в тому числі і морально-психологічний стан в колективі.

ВИСНОВКИ

Сьогодні в період стрімких змін в економічній, та соціальній та трудовій та інших сферах життєдіяльності вимоги до знань, навичок та компетентностей людини постійно змінюються в зв'язку зі зміною видів діяльності організацій зокрема. З появою великої кількості нових професій, все більшої необхідності в поєднанні різних компетентностей в одній особі процес адаптації працівників в організаціях набуває більшого значення.

Сам процес адаптації в різних організаціях може дуже відрізнятися, адже на цей процес впливають різноманітні чинники, зокрема: вид діяльності організації, її фінансове забезпечення, організаційна культура та ін. Загалом у світовій практиці навіть у найбагатших організаціях світу, де на процеси управління людськими ресурсами витрачається значні кошти, задоволення новими працівниками побудованими процесами адаптації не перевищує 40%. Працівники ж зазначають, що досягають своєї ефективності переважно на 3-5 роки своєї діяльності в організації. Це говорить, що процес адаптації є складним та індивідуальним процесом для кожного, адже програма повинна бути підлаштована під індивідуальні особливості кожного працівника, лише тоді працівник досягне максимальної ефективності в найкоротші терміни. Загалом добре підготовлена програма адаптації може скоротити рівень плинності кадрів на 10% щороку, а відповідно і скоротити фінансові затрати на пошук та адаптацію нових працівників на заміну тих, що звільнилися під час адаптації.

Основними проблемами, що пов'язаними з адаптацією працівників, для організацій є: 1) економія ресурсів на управління людськими ресурсами в організації, від чого питаннями зокрема адаптації в організаціях займаються не спеціалісти, а лінійні керівники, або ж не займається ніхто; 2) в основі розроблених програм адаптації в сучасних організаціях лежить переважно професійна адаптація та організаційно-адміністративна, в той час як менше організацій в своїх програмах враховують чинники морально-психологічної

адаптації.

В роботі також проаналізовано основні ефективні методи та інструменти, що застосовуються в українській та світовій практиці по адаптації працівників. Зокрема серед них є наступні методи: занурення, *job-shadowing*, *buddying*, *tell-show-do*, *e-learning*, *secondment*. З'ясовано, що найбільш поширеним у світовій практиці та ефективним методом роботи з новими працівниками для Пласту є наставництво, що передбачає супровід новачка протягом адаптаційного періоду більш досвідченим працівником, який передає досвід, дає рекомендації тощо для успішного проходження випробувального терміну.

Для визначення ефективності програми адаптації існують різні методики та критерії вимірювання, що дозволяють визначити наскільки та чи інша система адаптації є успішною для конкретної організації. Переважно для вимірювання критеріїв у світовій практиці застосовується метод анкетування працівників, оскільки він є доступним для більшості організацій. Основними критеріями, що дозволяють визначити ефективність програми адаптації в організації є вимірювання: індексу плинності кадрів, задоволеністю роботою працівником, задоволеністю організацією новим працівником та ін.

В роботі також проаналізовано існуючий стан адаптації працівників в громадській організації Пласт - НСОУ, а зокрема у центральному виконавчому органі та виконавчих органах найбільших відокремлених підрозділах організації (осередки Львова та Києва). В опитуванні взяло участь 17 працівників центрального виконавчого органу та 12 працівників осередків. Під час аналізу з'ясовано, що основними проблемами адаптації працівників в організації є: відсутність достатньої комунікації між працівниками, тривале освоєння працівників щодо професійної діяльності особливо серед тих, хто не приналежний до організації, відсутність систематизованої інформації щодо структури, діяльності, філософії організації, відсутність чіткого плану дій на

адаптаційний період, відсутність у керівника часу на допомогу новачку, невідповідність по факту виконуваної роботи очікуванням працівників, відсутність повноцінного приміщення для ведення діяльності, відсутність системи професійного навчання працівників. Загалом програма адаптації в організації неефективна: відсутній описаний план адаптації, відсутнє оцінювання працівників після проходження адаптаційного періоду, відповідно рішення про прийняття на роботу приймається суб'єктивно, практично всі обов'язки по адаптації нових працівників в організації покладено на керівників відділів, які не виділяють достатньо часу в силу своєї навантаженості. Неефективність системи адаптації підтверджує показник плинності кадрів, що становить на рівні понад 20% у центральному виконавчому органі, а в осередках досягає показника 50%.

Враховуючи основні проблеми та чинники, що впливають процес адаптації в організації в роботі запропонована програма адаптації для працівників Пласту. Запропонована програма адаптації покликана скоротити час керівників на адаптацію нових працівників практично вдвічі, відповідно розроблена програма адаптації розрахована на 3 місяці. В основі програми адаптації лежить метод наставництва, так як переважна більшість працівників має не високий рівень професійного досвіду, а загальна чисельність чисельність штату організації не висока (до 20 осіб), цей метод адаптації запропоновано як найбільш ефективний. Наставниками передбачено, що будуть безпосередні керівники чи досвідчені працівники, що працюють в організації вже понад 2 роки.

В розробленому плані адаптації враховано як ознайомлення з організаційною структурою організації, професійними обов'язками працівника, так і вимірювання морально-психологічного стану працівника як важлива складова адаптації. З метою вирішення проблеми не високого рівня

досвідченості нових працівників в рамках програми запропоновано запровадження індивідуальної програми професійного росту через навчання. Окрім того, з метою вирішення проблеми відсутності структурованих даних щодо структури організації, її місії, цінностей, історії тощо в роботі запропоновані такі інструменти адаптації як “онлайн-посібник для новачка” та розробка сторінки на сайті організації з розміщенням усіх необхідних документів, що значно скоротить час на пошуки необхідної інформації. Доцільність розробки “онлайн-посібника новачка” також полягає і в тому, що він міститиме детальну інформацію про напрямки діяльності органу, підрозділи, контактні дані працівників та функціональні обов’язки кожного, що покращить комунікацію в перші місяці роботи для виконання поставлених завдань.

З метою визначення ефективності розробленої програми адаптації запропоновані показники вимірювання її успішності, а саме: індекс ефективності адаптації, індекс плинності кадрів та індекс задоволеності працівника роботою. Очікування від програми адаптації такі, щоб скоротити час на адаптацію до 3 місяців без втрати рівня ефективності працівників, що вимірюватиметься методом анкетування досягнення працівником встановлених індикаторів. Передбачається проведення проміжних оцінювань після першого тижня, першого, другого місяця та в кінці випробувального терміну. Рекомендовано також проводити такі опитування в 6 та 12 місяців роботи працівника.

Проте для успішної реалізації запропонованої програми адаптації необхідно, щоб в організації за подальший моніторинг та вдосконалення програми адаптації відповідала особа з відповідними професійними знаннями та навичками, тобто менеджер з управління ресурсами. Адже однією з частин плану адаптації є ведення моніторингу, проведення аналізу та внесення відповідних змін в програму відповідно до результатів аналізу, а це потребує

певного часового ресурсу та необхідних знань. Також для впровадження запропонованої програми адаптації потрібні певна підготовка, а саме розробка “онлайн-посібника”, структурування даних для сайту. Окрім того, організація потребує розробки положення про управління людськими ресурсами та відповідно його впровадження, що також потребує фаховості.

Таким чином запропонована програма адаптації матиме позитивний ефект на адаптацію нових працівників в організації, оскільки документ покликаний вирішити найгостріші питання, що з цим пов’язані. Окрім того, на основі вивченого досвіду інших організацій світу запропоновані інструменти вимірювання ефективності запропонованої програми адаптації. Практичні результати роботи, тобто напрацьований план адаптації, шаблони для індивідуального плану адаптації, оцінювання адаптації працівників, огляд можливих ризиків та переваг запропонованої програми адаптації для громадської організації рекомендовано для використання будь-якими організаціями України і в першу чергу відокремленими підрозділами Пласту, яких в організації нараховується понад 130 по всій Україні.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаптація працівників: веб-сайт.
URL:<https://robotniky.com/adaptaciya-sotrudnikov-metody-adaptacii> (дата звернення 24.12.2019).
2. Адаптація: веб-сайт.
URL:<https://kid.dcz.gov.ua/novyna/ochikuvannya-vs-realnist-hr-y-kropyvnyckogo-vy-znachaly-formulu-uspishnoyi-adaptaciyi> (дата звернення 28.12.2019).
3. Адаптація персоналу: три шляхи, чотири підходи. URL:
<https://staff-capital.com/uk/articles/adaptatzija-personala-try-pidhody-u-chotyry-etapy.html> (дата звернення 17.11.2019).
4. Анісімов В. М. Кадрова служба і управління персоналом: практичний посібник кадровика. М.: Економіка, 2011. 236 с.
5. Анкета проміжних результатів випробувального періоду: веб-сайт.
URL:<https://hrhelpline.ru/anketa-po-promezhutochnym-rezultatam-ispitatelnogo-sroka/> (дата звернення 26.11.2019).
6. Арсеньєв Ю. М. Управління персоналом: Моделі управління. М.: Ексмо, 2012. 259 с.
7. Базаров Т. Ю., Єрьомін Б.Л. та ін. Управління персоналом. М: ЮНІТІ, 2011. 368 с.
8. Балабанова Л.В. Управління персоналом [Текст] : навч. посібник. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 471 с.
9. Баденіна О. О. Значення процесу

адаптації для ефективного управління персоналом. *Управління розвитком: зб. наук. праць*. Харків: ХНЕУ, 2014. 8 (171). С. 34–35.

10. Байер Т. Адаптація нових працівників: досягнення максимального успіху. The SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series. Александрія, 2010. 111 с.

11. Бикова А. Л., Паранько Д. Д. Складові ефективної адаптації персоналу. *Молодий вчений*. 2016 р. №. 12.1 (40). С. 640-646.

12. Богомолова І. П. Механізми адаптивного управління корпоративними структурами: монографія. Воронеж: Витоки, 2010. 240 с.

13. Бондаренко І. Ефективність управління підприємством - ключове завдання менеджерів. *Менеджмент*. 2010. №.5. С. 54-66.

14. Верещагіна Л.А. Оцінка задоволеності роботою. Практикум з психології менеджменту та професійної діяльності. СПб.: Мова, 2007.

15. Веснін В. Р. Управління персоналом: теорія і практика [Текст]. 2009. 342 с.

16. Вировець, Ю.І. Адаптація на робочому місці. Правила виживання. СПб: Пітер, 2012. 350 с.

17. Віханський О. С., Наумов А. І. Менеджмент : підручник, 3-є видання. М., ІНФРА-М, 2010. 331 с.

18. Волкова Н. В. Як стати «своїм» у компанії. Первинна адаптація персоналу: орієнтація на організаційну культуру. *Кадровик*, 2012. №6 С. 180-185.

19. Георгівській А.Б. Еволюція адаптації (Історико-методологічне дослідження). Львів: Наука, 2012. 240 с.

20. Гусарова Н.В. Будуємо ефективну адаптацію. *Відділ кадрів: професійний щомісячний журнал*. 2015. №1. С. 107-111.

21. Дослідження існуючого досвіду та законодавства України у сфері фінансування громадських організацій органами державної влади, органами місцевого самоврядування та приватним сектором. URL: <http://www.osce.org/uk/ukraine/76891?download=true> (дата звернення: 16.12.2019).

22. Журавльов П. В., Кулапов М. Н., Сухарєв С. А. Світовий досвід в управлінні персоналом: огляд зарубіжних джерел. М.: Ділова книга, 2011. 266 с.

23. Журочкіна О. Новий працівник: програма адаптації. *Кадровик України*, 2008. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=905> (дата

звернення 19.12.2019).

24. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.М. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.

25. Карабаджак К. І. Методи адаптації персоналу. *Управління розвитком*. 2013. No. 14. С. 19-21.

26. Кобцева Є. Н. Адаптація нового персоналу до організаційної культури *Кадровик. Кадровий менеджмент*: No.5, 2011. С.12 –16.

27. Корнеліус Н. HR менеджмент: Пошук, підбір, тренінг, адаптація, мотивація, дисципліна, етика. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Бука, 2013. 520 с.

28. Крушельницька О. В. Мельничук Д. П. Управління персоналом: навчальний посібник [Текст]. Київ, Кондор, 2010. 398 с.

29. Куролєнкіна Н. Є., Адаптація персоналу: її роль в компанії. *Управління людським потенціалом*. 2012. No.03 (11). С. 204-210.

30. Лазарева С. С. Ефективна система адаптації персоналу: компоненти і етапи побудови. *Управління людським потенціалом*. 2014. No.03 (11). С. 212-220.

31. Лєонова О. Що таке коучинг. *Hurma Blog*,

2019.

32. URL: <https://hurma.work/ru/blog/chto-takoe-kouching/> (дата звернення 19.12.2019).
33. Лобза А. В., Юрченко К. А. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективної системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Молодий вчений*. 2015. №. 11(2). С. 74-80.
34. Лук'янов О. Як допомогти новачку ввійти в колектив і пристосуватися до роботи. *Управління людським потенціалом*. 2014. №.3. С. 166 - 182.
35. Любомудрова Н.П. Роль організаційної культури в забезпеченні ефективної трудової адаптації персоналу підприємства. 2009. №. 640. С. 327–333.
36. Магура М. І., Курбатова М. Б. Оцінка роботи персоналу: практичний посібник для керівників різного рівня і фахівців кадрових служб. М.: 2013, 316 с.
37. Маслов Є. В. Управління персоналом підприємства: навч. пос. М.: ІНФРА, 2013. 312 с.
38. Маусов Н. Менеджмент персоналу - ключова ланка внутрішньофірмового управління. М.: Вісник, 2012. 194 с.
39. Мекшун Т. Дослідження задоволення

умовами праці. *Діловодство та документи біг*, 2015.

URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1676>
(дата звернення 10.11.2019).

40. Методи адаптації персоналу: веб-сайт.

URL://practicum-group.com/blogs/metody-adaptatsii-personala/ (дата звернення 19.12.2019).

41. Мескон М. Х., Альберт М. Основи менеджменту. М.: Справа, 2011. 112 с.

42. Мирошниченко Ю. В. Адаптація персоналу: досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. Київ, 2015, №. 1 (2). С. 27.

43. Москаленко В. О. Показники ефективності адаптації. Економіка АПК, 2010. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/19_2010/11.pdf (дата звернення 22.11.2019).

44. Недолужко С.С. Мотиваційні заходи щодо адаптації працівників. Збірник наукових робіт за підсумками студентської наукової конференції минуле, сучасне, майбутнє. 2018. №.8, том 2. С. 218-222.

45. Нестерчук В. П. Організація та мотивація праці, Київ, 1999. 324 с.

46. Никифоренко В. Г. Управління персоналом: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

47. Одегов Ю. Г., Карташова Л. В. Управління персоналом, оцінка ефективності: Навч. посібник для вузів. М: Іспит, 2011. 218 с.

48. Одинцов А. А. Менеджмент організації. Введення в спеціальність: Навч. посібник. М.: Іспит, 2010. 320 с.

49. Паратнова О. Успішна адаптація: критерії та «підводні камені». *Управління людським потенціалом*. 2014. №3. С. 198 - 203.

50. Петрова О. О., Макарова В. В. Оцінка ефективності адаптації персоналу на виробничому підприємстві. *Економіка праці*, 2019. URL: https://www.researchgate.net/publication/332503380_Ocenka_effektivnosti_adaptacii_personala_v_proizvodstvennoj_kompanii (дата звернення 02.12.2019).

51. Про Пласт: веб-сайт. URL: <https://www.plast.org.ua/about-plast/for-press-2/> (дата звернення 10.11.2019).

52. План адаптації менеджера з продажів: веб-сайт.

53. URL: <https://lawgurufaq.com/plan-adaptatsii-menedzhera-po-prodazham/> (дата звернення 10.12.2019).

54. Програма адаптації: веб-сайт:
55. URL:<https://www.talent-management.com.ua/upravlenie-personalom/programmy-adaptatsii/> (дата звернення 26.12.2019).
56. Положення з адаптації персоналу в компанії: веб-сайт. URL:
<https://clubtk.ru/forms/upravleniye-personalom/obrazets-polozheniya-ob-adaptatsii-personala-v-kompanii> (дата звернення 26.12.2019).
57. Романова С. Трудова адаптація особистості в теорії і практиці зарубіжної професійної освіти та соціології праці. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика*. Київ: МФ НаУКМА, 2001. №3. С. 149-152.\
58. Річний звіт Пласту 2017: веб-сайт.
59. URL: <https://www.plast.org.ua/about-plast/annual-report-2017/> (дата звернення 10.11.2019).
60. Річний звіт Пласту 2018: веб-сайт.
61. URL: <https://www.plast.org.ua/about-plast/annual-report-2018/> (дата звернення 10.11.2019)
62. Рutiцька В. В. Процес адаптації співробітника. *Менеджер по персоналу*. 2011. №10. С. 30-37.
63. Рutiцька В. Процес адаптації працівника. *Менеджер по персоналу*, 2008. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=807> (дата звернення 19.12.2019).
64. Сатієв С. В., Лаврентьєва Ю. Ф. Хто на

новенького, або наставництво з перших днів. *Довідник кадровика*. 2014. №. 9. С.107 - 111.

65. Секрети адаптації: веб-сайт:

URL: <https://i.factor.ua/journals/ot/2015/february/issue-4/1/article-6035.html>
(дата звернення 02.11.2019).

66. Співак В. А. Особистість і підприємство: фактори успішної взаємодії (поведінкові основи управління персоналом). С П б, 2011. 252 с.

67. Стратегія Пласту 2030: веб-сайт. URL: <https://www.plast.org.ua/plast2030/> (дата звернення 10.11.2019).

68. Технологія адаптації персоналу. Методичний посібник.

URL:http://www.compas.in.ua/uploaded/Demo_Metodika_Adaptaciya.pdf (дата звернення 19.12.2019).

69. Хміль Ф. Управління персоналом. М.: Академвидав, 2011. 487 с.

70. Юрасов І. Д. Моніторинг адаптації «синіх комірців». *Довідник з управління персоналом*. 2013. №. 9. С. 21-27.

71. Caldwell C., Peters R. New employee onboarding-psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*, 2018. No.37(1). 27-39.

72. Marciniak J., Leśnikowska-Marciniak. Adaptacja i integracja. Wolters Kluwer, Warszawa, 2013. 346 с.

73. Nekoranec J., Nagyova L. Adaptation of the employees in the organization. *Management and Economics*, 2014.

URL: http://www.armyacademy.ro/reviste/rev1_2014/NEKORANEK.pdf (д а т а з в е р н е н н я 12.11.2019).

74. Supervisor's Guide to Effectively Onboarding a New Employee.

URL: <https://www.purdue.edu/hr/pdf/supervisorGuideOnboarding.pdf> (д а т а з в е р н е н н я 10.10.2019).

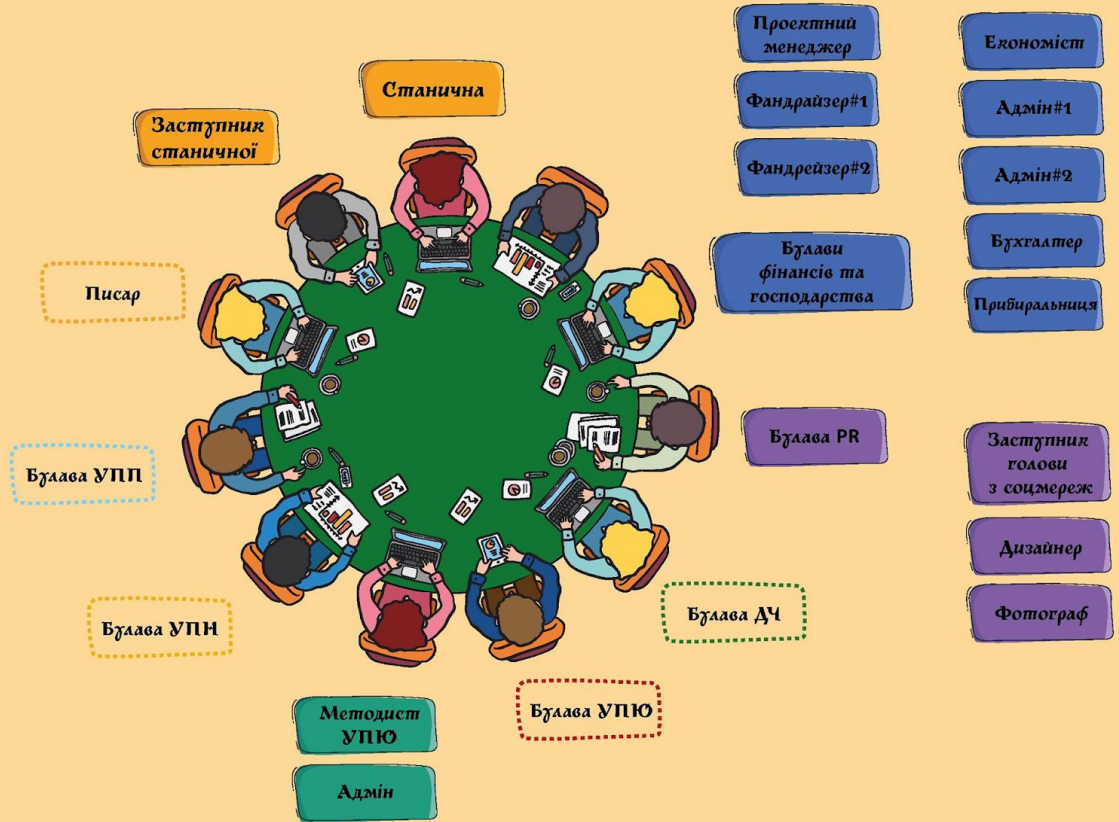
75. Gaida J. Social and Professional Adaptation of Employees as a Main Factor in Shaping Working Conditions. Journal of US-China Public Administration, 2015.

URL: <http://www.davidpublisher.com/Public/uploads/Contribute/56c2c6af632c2.pdf> (д а т а з в е р н е н н я 21.12.2019).

ДОДАТКИ

Додаток А. Структура виконавчого органу відокремленого підрозділу Пласту на прикладі осередку Львів [59]

17 оплачуваних посад у станиці Львів



Потреба в оплачуваній посаді