

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

УКРАЇНЕЦЬ ОЛЕКСІЙ ВІКТОРОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, д.е.н., професор
_____ Дороніна О.А.
« ____ » _____ 2024 р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПІДБОРУ ТА АДАПТАЦІЇ
ПЕРСОНАЛУ В КОМПАНІЇ**

Спеціальність 073 Менеджмент

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Клочковський О.В., доцент кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, к.е.н., доцент

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____

(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____

(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Українець О.В. Удосконалення процесу підбору та адаптації персоналу в компанії. Спеціальність 073 Менеджмент, Освітня програма «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2024.

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі уточнено сутність та основні характеристики процесу підбору персоналу в компанії. Виокремлено особливості системного підходу до адаптації персоналу. Визначено інноваційні методи підбору та адаптації персоналу в компанії. Проаналізовано основні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта». Досліджено кадрову політику компанії. Проведено аналіз процесу підбору та адаптації персоналу ТОВ «Нова Пошта». Сформовано пропозиції щодо оптимізації методів підбору персоналу ТОВ «Нова Пошта». Запропоновано рекомендації щодо розробки програми адаптації персоналу в компанії.

Ключові слова: підбір персоналу, адаптація персоналу, системний підхід, інноваційні методи, оптимізація, програма адаптації, інструменти реалізації.

56 с., 11 табл., 10 рис., 41 джерело.

Ukrainets O.V. Improvement of employee selection and adaptation process in the company. Specialty 073 Management. Educational Program «Management». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2024.

In the qualification (bachelor's) work the essence and main characteristics of the company's personnel selection process were clarified. Features of the system approach to personnel adaptation are highlighted. Innovative methods of selection and adaptation of personnel in the company have been determined. The main performance indicators of LLC «Nova Post» were analyzed. The personnel policy of the company was studied. An analysis of the process of selection and adaptation

of personnel of LLC «Nova Post» was carried out. Proposals for optimization of personnel selection methods of LLC «Nova Post» have been formulated. Recommendations for the development of a personnel adaptation program in the company are offered.

Keywords: personnel selection, personnel adaptation, system approach, innovative methods, optimization, adaptation program, implementation tools.

56 p., 11 tabl., 10 fig., bibliography: 41 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ ПІДБОРУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КОМПАНІЇ	7
1.1 Сутність та основні характеристики процесу підбору персоналу в компанії	7
1.2 Особливості системного підходу до адаптації персоналу	12
1.3 Інноваційні методи підбору та адаптації персоналу в компанії.....	17
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ПІДБОРУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НОВА ПОШТА».....	22
2.1 Основні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта».....	22
2.2 Дослідження кадрової політики компанії.....	27
2.3 Аналіз процесу підбору та адаптації персоналу ТОВ «Нова Пошта» ...	32
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПІДБОРУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НОВА ПОШТА»	38
3.1 Пропозиції щодо оптимізації методів підбору персоналу ТОВ «Нова Пошта»	38
3.2 Рекомендації щодо розробки програми адаптації персоналу в компанії	43
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	53

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Як показує світова практика управління, людські ресурси (персонал) відіграють ключову роль серед інших ресурсів компанії. У зв'язку з постійними змінами в бізнес-середовищі, багато компаній України стикаються з низкою проблем, зокрема: труднощами в залученні компетентних працівників, високою плинністю кадрів у перші місяці роботи, що призводить до додаткових витрат на наймання та навчання нових співробітників. Отже, у сучасних умовах конкурентні переваги, зокрема зростання попиту на кваліфіковану робочу силу, значною мірою залежать від ефективності рекрутингу та адаптації персоналу. Саме нові компетенції працівників, їх освіта, кваліфікація та досвід визначають межі та можливості технологічної, економічної та соціальної модернізації суспільства. Це дозволяє скоротити відставання від економічно розвинених країн та забезпечити глобальне лідерство. Кожна компанія прагне максимально ефективно використовувати наявні людські ресурси.

Дослідження питань організації підбору та адаптації персоналу представлені в наукових працях зарубіжних і вітчизняних учених, таких як М. Армстронг, Е. Мюллер, Л. Балабанова, А. Бикова, Н. Гриценко, К. Ковтуненко, А. Кудар, В. Куделя, А. Лобза, О. Миронова, Г. Обруч, Т. Погорелова та інші. Однак питання вдосконалення процесу підбору та адаптації персоналу в умовах воєнного стану, політичної та економічної нестабільності потребують більш ґрунтовного вивчення.

Мета та завдання дослідження. Мета кваліфікаційної (бакалаврської) роботи полягає в тому, щоб на основі дослідження основних положень теорії управління персоналом розробити пропозиції щодо удосконалення процесу підбору та адаптації персоналу в компанії.

Відповідно до поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

уточнити сутність та основні характеристики процесу підбору персоналу в компанії;

виокремити особливості системного підходу до адаптації персоналу;
визначити інноваційні методи підбору та адаптації персоналу в компанії;

проаналізувати основні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта»;

дослідити кадрову політику компанії;

провести аналіз процесу підбору та адаптації персоналу ТОВ «Нова Пошта»;

сформувати пропозиції щодо оптимізації методів підбору персоналу ТОВ «Нова Пошта»;

запропонувати рекомендації щодо розробки програми адаптації персоналу в компанії.

Об'єктом дослідження є процес підбору та адаптації персоналу ТОВ «Нова Пошта».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти удосконалення процесу підбору та адаптації персоналу в компанії.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань використовувалися наступні методи: теоретичного узагальнення, порівняння, аналізу та синтезу, дедукції, індукції, структурно-логічний метод, методи системного та статистичного аналізу, графічний метод.

Інформаційною базою дослідження є монографії, наукові статті, фінансова та бухгалтерська звітність з офіційного сайту ТОВ «Нова Пошта», ресурси мережі Інтернет.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що матеріали проведеного дослідження можуть бути актуальними для подальшого вивчення процесу підбору та адаптації різних категорій персоналу. Запропоновані заходи щодо удосконалення процесу підбору та адаптації персоналу будуть прийняті до впровадження при формуванні стратегії розвитку ТОВ «Нова Пошта».

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних посилань, додатків. Загальний обсяг роботи – 56 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСУ ПІДБОРУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В КОМПАНІЇ

1.1 Сутність та основні характеристики процесу підбору персоналу в компанії

Сучасний етап розвитку економіки України вимагає підвищення ефективності управління компаніями через оптимальне використання всіх наявних ресурсів, особливо персоналу. Це потребує впровадження нових підходів та методів управління. У всьому світі персонал вважається найціннішим ресурсом і важливою рушійною силою економічного розвитку [2; 40].

Для суб'єктів господарювання першочерговим завданням є їх забезпечення стабільними кадровими ресурсами, які відповідають певним професійним і кваліфікаційним вимогам. Для досягнення цієї мети необхідно використовувати інноваційні методи підбору та оцінки персоналу. Ефективний підбір кадрів є формою попереднього контролю якості людських ресурсів [8].

Підбір персоналу – це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівників для визначення їх відповідності вимогам робочого місця та вибору найбільш підходящих кандидатів з урахуванням потреб і інтересів компанії. Перед початком підбору персоналу необхідно чітко визначити стратегічні та тактичні завдання компанії і зрозуміти, які люди найбільше підходять для цієї роботи в конкретній компанії та колективі. Неправильне визначення цілей та пріоритетів може призвести до великого ризику діяти в неправильному напрямку [2].

Процес підбору працівників в кожній компанії має свою специфіку, проте існують основні етапи, яких повинні дотримуватися працівники служби персоналу або окремі посадові особи, як показано на рис. 1.1.

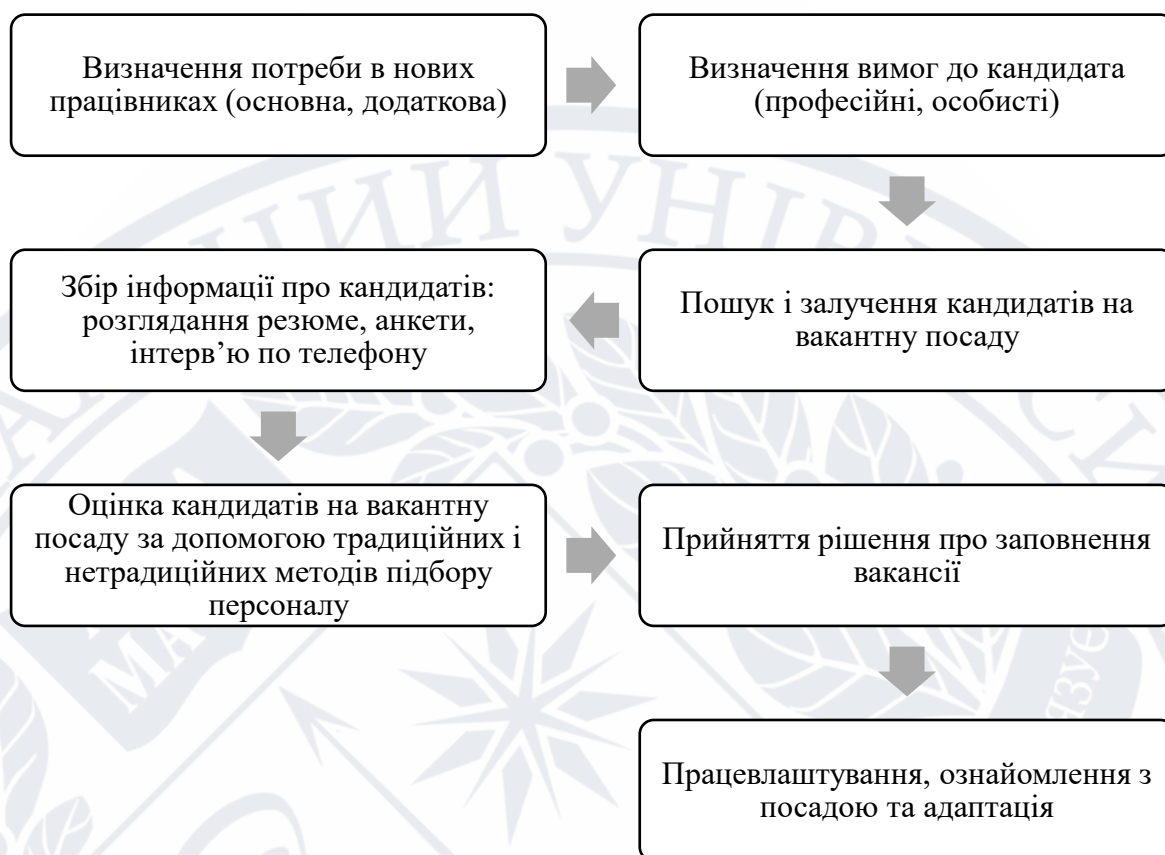


Рисунок 1.1 – Етапи підбору персоналу

Помилки, що виникають під час підбору персоналу, можна класифікувати наступним чином: неправильно складений опис вакансії; недостатнє визначення вимог до кандидатів; недостатнє фінансування процесу підбору персоналу; невихід відібраного кандидата на роботу.

Ці помилки можна усунути через відкрите і чесне обговорення всіх можливих сценаріїв з кандидатами. Менеджер з персоналу повинен заздалегідь оцінити потенційні ризики і мати запасного кандидата на випадок такої потреби. Для досягнення ефективності в політиці підбору та відбору персоналу, а також для забезпечення відповідності працівників професійним, діловим і особистісним вимогам, необхідний комплексний підхід. Рекрутер повинен володіти всіма доступними методами пошуку необхідних працівників і використовувати їх залежно від конкретного завдання. Існує

чотири основних методи підбору персоналу, кожен з яких має свої переваги і недоліки та застосовується залежно від цілей компанії (табл. 1.1) [15].

Таблиця 1.1 – Класифікація видів підбору персоналу

Різновиди підбору персоналу	Особливості застосування	Переваги	Недоліки
Масовий підбір	Використовується для пошуку, відбору і найму значної кількості працівників одночасно	Масштабне охоплення аудиторії; велика кількість потенційних кандидатів; можливість зменшення витрат на персонал	Масовий підбір є витратним за часом і зусиллями; характеризується високою плинністю персоналу
Зовнішній підбір	Може бути реалізований через кадрові агентства, центри зайнятості	Розширені можливості вибору; менша ймовірність виникнення інтриг усередині підприємства; прийом на роботу забезпечує повну потребу в кадрах	Збільшення витрат на залучення персоналу; довгий період адаптації нових працівників; обмеження можливостей кар'єрного росту для працівників
Внутрішній підбір	Здійснюється за допомогою відділу кадрів	Низькі витрати на залучення персоналу; швидке заповнення вакансії без тривалої адаптації; підвищення морального духу серед працівників, які отримали просування	Поява напруженості або конкуренції в колективі у випадку наявності кількох кандидатів на одну посаду; зменшення ймовірності впровадження нововведень
Дистанційний підбір	Залучаються інформаційні технології, канали зв'язку, інтернет	Дистанційні співбесіди дозволяють швидко провести первинний відбір; зменшення часу на організацію співбесід	Відсутність особистого контакту, що вимагає від рекрутера умінь розпізнавати настрій і реакцію кандидата на питання, а також виявляти ознаки невпевненості, брехні чи запальності по голосу

Для кожної компанії найкращими є ті методи підбору персоналу, які є ефективними для його умов. Рішення приймаються HR-фахівцями, але для їх правильності та обґрунтованості необхідно володіти всіма прийомами та

інструментами, що дозволяють залучати висококваліфікованих та успішних співробітників.

Серед найпоширеніших методів підбору персоналу, які широко використовуються HR-менеджерами, слід зазначити:

рекрутинг – підбір кадрів серед претендентів, що активно шукають роботу. Цей метод зазвичай застосовують для найму співробітників середньої та нижчої ланки;

executive search – використовується для пошуку рідкісних спеціалістів та менеджерів вищої ланки. Тут розглядають кандидатури не лише тих, хто шукає роботу, але й працюючих фахівців;

head hunting – рідко використовуваний метод, що полягає у вербуванні спеціалістів, які працюють в інших компаніях. Застосовується для залучення професіоналів з рідкісними спеціальностями або винятковим рівнем майстерності;

прелімінарінг – процес залучення здібних студентів та молодих фахівців до роботи в компанії після закінчення навчання, що надає можливість подальшого працевлаштування.

При виборі методу необхідно враховувати позицію і посаду, стан справ в компанії, терміновість закриття вакансії та ситуацію на ринку праці. Серед найперспективніших методів формування трудового колективу варто виділити прелімінарінг. Незважаючи на його трудомісткість, оскільки компанія отримує новачка, якого потрібно навчати і контролювати, якщо система адаптації та навчання в компанії добре вибудована, прелімінарінг є ефективним способом залучити лояльних молодих співробітників, які оновлять колектив.

Нестандартні методи підбору персоналу, що передбачають проведення незвичайних співбесід з претендентами, також стають все більш поширеними. Ці методи мають свої особливості та умови застосування (табл. 1.2) [3].

Нетрадиційні методики дозволяють оцінити гнучкість мислення кандидата, перевірити його кмітливість, здатність до творчості та вміння працювати під тиском, що є важливим у конкурентному бізнес-середовищі.

Таблиця 1.2 – Види нестандартних методів підбору персоналу

Види інтерв'ю	Характеристика	Умови застосування
Case-інтерв'ю	оцінювання комунікабельності та винахідливості кандидата	цей метод використовується для визначення ступеня конфліктності та агресивності майбутнього співробітника, а також його схильності перекладати відповідальність на інших. Під час вирішення кейсу людина зазвичай демонструє зручну для себе модель поведінки у складних ситуаціях
Проективне інтерв'ю	включає аналіз індивідуального підходу до виконання певних завдань, поставлених перед кандидатом	проектні питання використовуються на співбесіді, коли роботодавці хочуть з'ясувати погляди кандидата, його преференції, цінності, способи взаємодії та мотивацію
Провокаційне інтерв'ю	базується на попередньому відмовленні кандидату у прийомі на роботу та спостереженні за його подальшою поведінкою	доцільно застосовувати цей метод у рідкісних випадках, особливо для фахівців, яким необхідна психологічна стійкість та витримка
Brainteaser-інтерв'ю	кандидату на посаду пропонується вирішити логічну задачу або відповісти на складні запитання	цей метод підходить для професій, де важлива креативність, таких як менеджери з реклами, PR-менеджери, аудитори, програмісти та інші представники інтелектуальної праці
Стресове інтерв'ю	часто проводиться в нестандартних умовах або під час співбесіди через несподівані питання	призначений для тих, хто у процесі професійної діяльності зазнає стресу і потребує навичок щодо ефективного управління цим процесом. Розвиває стресостійкість, навички конструктивної поведінки в конфліктних ситуаціях та здатність уважно реагувати на потреби та завдання

З вищезазначеного можна зробити такі висновки: вибір методів залучення та відбору персоналу залежить від багатьох факторів, таких як стан ринку праці, профіль вакансії, корпоративна культура компанії та її

фінансові можливості. Використання одного конкретного методу не завжди дає точний результат. Немає універсально поганих чи хороших методів – є лише ті, що підходять або не підходять для конкретної компанії, посади та ситуації.

Для створення більш якісної та гнучкої системи кадрового складу, кожна HR-служба може обирати засоби та методи, що відповідають цілям компанії. Зазвичай процес підбору включає комплекс методів, що залежать від вакансії та ситуації на ринку праці. Якість проведення процедури відбору кадрів може впливати на подальшу роботу компанії, її прибутковість та розвиток. Відбір нових високоспеціалізованих працівників покликаний не лише забезпечити нормальне функціонування компанії, а й закласти фундамент її майбутнього успіху.

1.2 Особливості системного підходу до адаптації персоналу

Одним із ключових завдань системи управління персоналом сучасної компанії є створення умов для формування стабільного трудового колективу, що забезпечуватиме її високу конкурентоспроможність. У цьому контексті адаптація персоналу є необхідною складовою системи управління персоналом. Після прийому на роботу нового працівника важливо організувати його «еволюцію» до ефективного співробітника цієї компанії.

Термін «адаптація» (англ. «adaptation») в економічному словнику визначається як «здатність будь-якої системи реагувати на зовнішнє середовище і змінювати власну поведінку для оптимального функціонування» [1; 7]. З огляду на те, що до персоналу належать усі особи, що працюють в компанії згідно з укладеним трудовим договором, поняття «адаптація персоналу» можна трактувати як здатність працівників пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі компанії. Проте, досліджуючи питання адаптації персоналу, науковці зазвичай застосовують цей термін стосовно новоприйнятих працівників.

Розглянемо деякі визначення поняття «адаптація персоналу», запропоновані сучасними науковцями (табл. 1.3). Узагальнюючи представлені трактування, можна зробити висновок, що основна схожість думок вчених полягає в тому, що адаптація персоналу, перш за все, розуміється як процес, під час якого працівник пристосовується до різних аспектів діяльності компанії.

Таблиця 1.3 – Трактування поняття «адаптація персоналу» сучасними науковцями [7; 10; 16; 17; 18; 24]

Джерело	Визначення поняття «адаптація персоналу»
О. Криворучко, Т. Водолажська	Процес адаптації включає в себе взаємне пристосування нового працівника до внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, а також пристосування самої компанії до професійних та особистісних особливостей нового працівника.
В. Никифорова	Взаємне пристосування людини і навколишнього середовища охоплює як предметно-речовинний, так і соціальний аспекти. Цей процес включає у себе докладне ознайомлення з колективом та новими обов'язками, усвідомлення стереотипів поведінки, а також асиміляцію та ідентифікацію
А. Лобза, А. Бикова, Т. Рябуха	Поступовий процес адаптації співробітника до нового професійного середовища та умов праці, що завершується повною асиміляцією та розкриттям потенціалу для досягнення цілей компанії
Г. Обруч	Процес адаптації працівника до нових умов праці включає ознайомлення з особливостями діяльності, навчання, оцінку, інформування, розвиток комунікаційних навичок та психологічне пристосування до умов і корпоративних цінностей компанії
А. Бикова, Д. Паранько	Процес зміни поведінки особистості під впливом інструментів управління, що призводить до освоєння, пізнання та пристосування до умов внутрішнього середовища

Різниця у розумінні процесу адаптації персоналу виявляється у взаємодії між суб'єктами та об'єктами адаптації. Деякі дослідники розглядають її як одностороннє пристосування (з точки зору нового працівника), тоді як інші вважають її взаємним процесом (з точки зору компанії та нового співробітника). Ці відмінності також стосуються механізмів, що лежать в основі адаптації, таких як навчання, інформування, ідентифікація, зміна установок і поведінки тощо.

Аналіз визначень поняття «адаптація персоналу» показує, що її мета полягає у зменшенні витрат часу і фінансів, а також у збільшенні цінності робочого місця. Крім того, процеси адаптації позитивно впливають на утримання командного духу, створюючи передумови для успішної системи наставництва, спадкоємства, навчання персоналу та підвищення кваліфікації, що в кінцевому підсумку сприяє підвищенню соціально-економічної ефективності діяльності компанії [1; 16; 24].

Існують такі різновиди трудової адаптації персоналу, що представлені на рис. 1.2.

Для вирішення комплексу проблем адаптації персоналу науковці та фахівці розглядають різні підходи до стадій управління адаптацією та їх змісту. Важливо відзначити узгодженість думок щодо ключових етапів, які слід враховувати при організації процесу адаптації працівників. Основні етапи такі:

1. Оцінювання: на цьому етапі визначається рівень підготовленості кандидата та його здатність до спілкування з іншими співробітниками. Мета - визначити терміни і методи адаптації.
2. Орієнтування: цей етап включає практичне впровадження процедур адаптації. Нового працівника ознайомлюють з правами, обов'язками та умовами роботи, проводять інструктаж з охорони праці та техніки безпеки, екскурсії, інформують про компанію, її політику, систему стимулювання та компенсації, соціальну інфраструктуру.
3. Діяльність: на цьому етапі спостерігають за процесом адаптації нового співробітника. Важливо дати можливість новачкові проявити себе у всіх сферах, надаючи підтримку та спільно оцінюючи продуктивність праці.
4. Функціонування: цей етап передбачає завершення процесу адаптації. Його тривалість визначається подоланням усіх виробничих і міжособистісних труднощів та переходом до стабільної роботи.

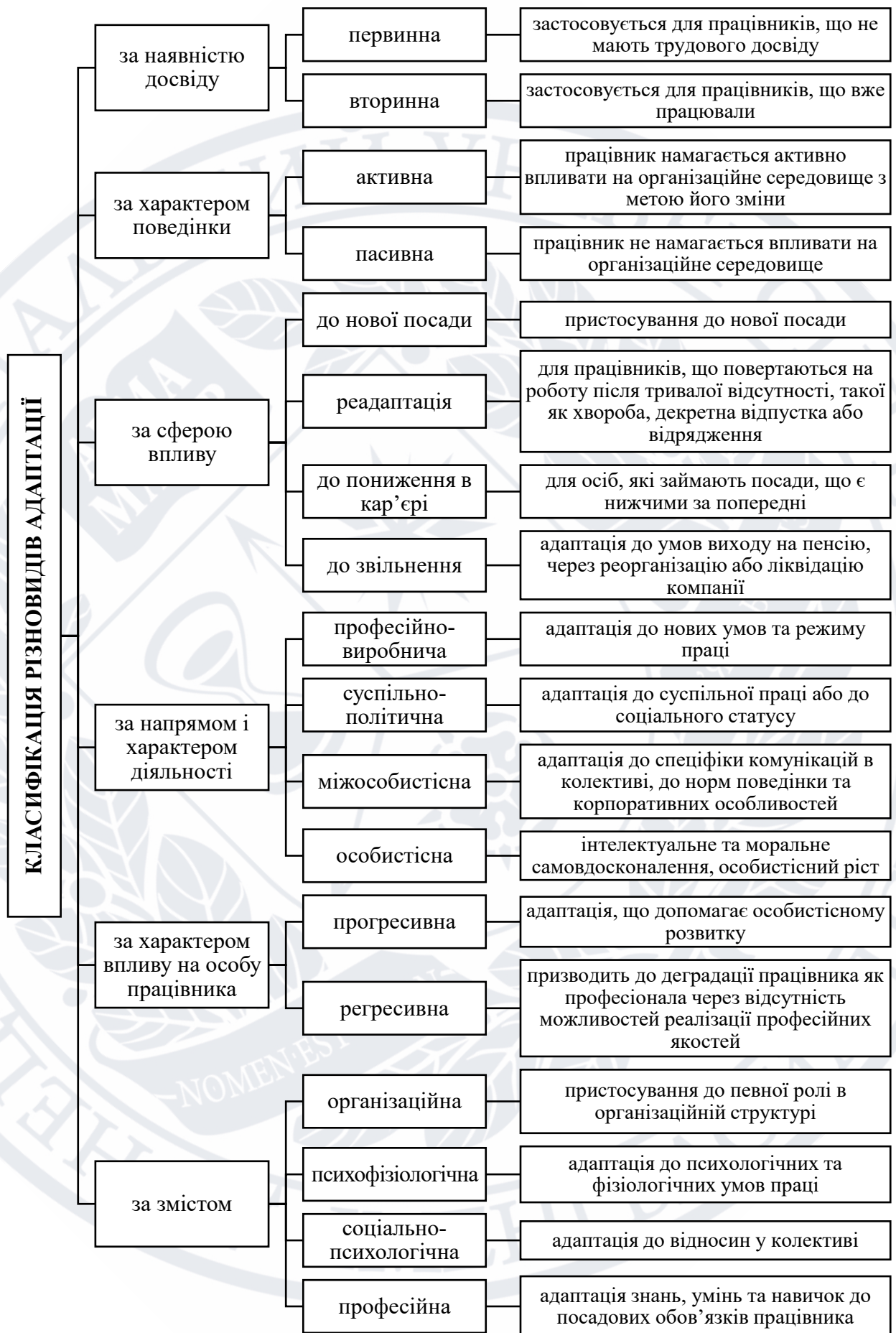


Рисунок 1.2 – Класифікація різновидів адаптації [7; 16; 18]

Успішність адаптації працівників у компанії залежить від якості організації процесу, а також від використання різноманітних інструментів. Для ефективної реалізації адаптації персоналу важливо використовувати комплекс інструментів, які можна розділити на кілька основних груп [18; 24]:

1. Економічні інструменти, такі як надання пільг у перший місяць роботи, зменшення норм виробітку та вимог для працівників і управлінських кадрів.
2. Організаційно-процедурні інструменти, такі як співбесіди, програми адаптації, введення на посаду, індивідуальні плани розвитку, екскурсії компанією, тренінги та стажування.
3. Інформаційні інструменти, які забезпечують працівників необхідною інформацією для успішної роботи.
4. Інструменти зворотного зв'язку, які дозволяють отримати оцінку успішності адаптації від усіх зацікавлених осіб.
5. Репутаційні інструменти, що спрямовані на створення і підтримку позитивного іміджу роботодавця.
6. Інституційні інструменти, такі як наставництво, кураторство та шефство.

Зарубіжний досвід підтверджує, що впровадження сучасних інструментів адаптації персоналу, таких як програми тренінгів і навчання, контроль індивідуальної комунікації, система поетапного ускладнення завдань, тимбілдинги, корпоративний PR, створення єдиного інформаційного середовища для співробітників, повторне навчання (secondment), дистанційне навчання (e-learning) або змішане навчання (blended learning), а також закріплення нового працівника за досвідченим колегою (buddying), є дієвим способом забезпечення якості процесу адаптації персоналу.

Для забезпечення якості цього процесу потрібен системний підхід до його організації, що включає в себе розробку методичного інструментарію (стандартів, методичних рекомендацій, методик оцінки), планування адаптаційних заходів, включаючи пілотні проекти з високим рівнем

ефективності, закріплення відповідальності за реалізацію цих заходів і формування мотиваційної системи.

1.3 Інноваційні методи підбору та адаптації персоналу в компанії

Розвиток сучасного цифрового світу вимагає створення нових рішень для різних задач, включаючи ефективне управління та підбір персоналу. Сучасні компанії прагнуть максимально ефективно використовувати свій час і впроваджують інноваційні методи підбору персоналу, що дозволяють швидко знаходити співробітників необхідної кваліфікації.

Підбір персоналу – це процес залучення нових працівників до роботи в компанії. Серед інноваційних методів підбору персоналу в сучасних умовах є рекрутингові технології, такі як скринінг, хедхантинг та аутстафінг.

Хедхантинг - це пошук сильних кандидатів, які не активно шукають нову роботу, оскільки вже зайняті в інших компаніях, та їх залучення до організації. Зазвичай, цей метод використовується для знаходження професіоналів з рідкісною спеціалізацією або винятковим рівнем майстерності. Однак цей метод має свої недоліки, такі як недостатня впевненість в повному використанні даної технології та можливі етичні проблеми [4; 5; 25].

Новим популярним методом є цифровий рекрутинг, який використовує роботизацію та штучний інтелект. Це включає використання чат-ботів у рекрутингу, автоматизацію підбору, проведення відео-інтерв'ю та онлайн-тестування. Ці інструменти піднімають процес підбору персоналу на новий рівень, поліпшуючи якість та ефективність [4; 25].

Чат-боти – це програми для інтерактивної взаємодії кандидатів з роботодавцями, які дозволяють автоматизовано оцінювати та ранжувати кандидатів згідно з вимогами роботодавця. Цифрові пристрої зі штучним інтелектом використовуються для автоматизації процесу пошуку та розширених співбесід. Також використовуються онлайн-ігри зі штучним інтелектом для визначення відповідності кандидата вакантній посаді.

Використання HR-аналітики має значний вплив на модернізацію процесу підбору та відбору персоналу. На відміну від традиційних методів статистичного аналізу, HR-аналітика оперує великими обсягами даних з різних джерел. Цей підхід підвищує якість та обґрунтованість управлінських рішень у сфері підбору та відбору персоналу.

ATS (Applicant Tracking System) – ефективний інструмент автоматизації рекрутингу, який ще не отримав широкого розповсюдження у вітчизняних компаніях. За даними Head Hunter, лише близько 4% українських компаній використовують цей цифровий інструмент.

Мобільні застосунки також можуть бути корисними для підбору та відбору персоналу. Наприклад:

Resume Matching – допомагає знаходити найбільш підходящих кандидатів у базі резюме;

Job Standardization – допомагає визначити реальність заявленої вакансії з усіма її характеристиками;

Employee Faint Risk Prediction – прогнозує ризик відходу найцінніших співробітників.

Ці програмні інструменти дозволяють автоматизувати оцінювання кандидатів, сповіщення учасників процесу, заповнення форм для оцінки, аналіз результатів та формування аналітичних звітів [5; 38].

Інший підхід в підборі персоналу – скринінг. Цей метод полягає в надсиланні запитів до служби зайнятості та розміщенні інформації про вакансії в Інтернеті та інших масових засобах інформації. Він дозволяє контролювати резюме, які надходять до відділу з персоналу, але може призводити до значних витрат часу на відбір кандидатів, які не відповідають вимогам.

На рис. 1.3 наведено порівняльні характеристики для кращого розуміння цих методів.



Рисунок 1.3 – Порівняння методів підбору персоналу

У рамках аналізу використання технологій адаптації персоналу в успішних компаніях досліджено креативні практики, які можуть бути актуальними для вітчизняних організацій [19; 39]. Ось деякі з них:

1. Турбота про здоров'я співробітників та їхній добробут (well-being).

У сучасному світі, особливо під час пандемії та переходу до віддаленої роботи, компанії стикаються з новими викликами, такими як стрес, виснаження та невизначеність. Тому багато організацій акцентують увагу на well-being програмах для своїх працівників.

2 Створення EVP (Employee Value Proposition).

Ця концепція полягає в розробці пакету матеріальних та нематеріальних переваг для співробітників або кандидатів. EVP допомагає компанії привертати та утримувати таланти, а також розвивати бізнес, надаючи людям зрозумілу уяву про те, що вони отримають від співпраці. Ця

пропозиція має спрямовуватися на створення екосистеми підтримки, визнання та цінностей, щоб зберегти потенціал співробітників у ситуаціях невизначеності та небезпеки.

Зазвичай, пропозиція роботодавця, яка привертає та утримує співробітників, включає п'ять основних складових [5; 14]:

1. Фінансова винагорода, яка враховує задоволення співробітника зарплатою, бонусами та можливостями кар'єрного росту.
 2. Соціальний захист, який охоплює медичне страхування, пенсійні виплати, оплачену відпустку та інші соціальні пільги.
 3. Професійний розвиток та кар'єрне зростання, включаючи навчання, програми для розвитку навичок та можливості для участі у проектах.
 4. Робоче середовище, що сприяє гнучкому графіку, балансу між роботою та особистим життям, визнанню та підтримці.
 5. Корпоративна культура, яка покликана забезпечити довіру, співпрацю, взаємодопомогу та спільні цілі.
3. Впровадження принципів соціокультурного різноманіття (Diversity&Inclusion).

Додатково, сучасні умови вимагають зосередження на політиці різноманітності та інклюзії (D&I), включаючи розвиток талантів, гендерну рівність у наймі та керівництві, антидискримінаційні принципи та підтримку освітніх програм для збереження та зростання людського капіталу.

Компанії також повинні звертати увагу на технології DEI (різноманітність, неупередженість та включеність). Цей підхід передбачає інноваційні зміни в технологіях адаптації персоналу, спрямовані на перегляд політики найму та підтримку справедливого відбору без упереджень, а також на створення інклюзивної та рівноправної корпоративної культури, що враховує інтереси всіх людей, незалежно від їхнього походження, статі, віку та інших аспектів.

Основаючись на досліджених методах підбору та адаптації персоналу, можна зробити висновок, що їх існує багато, і вибір повинен залежати від

специфіки компанії, яка здійснює пошук кадрів. У сучасних умовах підбір персоналу має бути професійним, оскільки від цього залежить репутація та економічне становище компанії. У сучасному світі успіх будь-якої компанії залежить від якості, надійності та різноманітних психологічних і професійних можливостей її працівників.

Розвиток цифрових технологій змінив підхід рекрутерів до кандидатів. Соціальні мережі, онлайн-PR та цифровий брендинг, особливо для залучення молодих талантів, допомагають рекрутерам виділитися з натовпу та знайти найкращих співробітників. Тому важливо впроваджувати нові високоефективні методи, які дозволять підтримувати конкурентоспроможність та економічні відносини компанії в умовах розвитку інноваційної економіки. Не слід забувати, що персонал є головним ресурсом компанії, тому підбір кадрів не можна ігнорувати – необхідно максимально ефективно використовувати всі можливості для цього.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ПІДБОРУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1 Основні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта»

Ведення підприємницької діяльності в Україні під час війни є надзвичайно складним завданням. Військові дії, економічна нестабільність та гуманітарна криза створюють серйозні перешкоди для розвитку бізнесу. Значні збитки, що завдаються інфраструктурі та промисловості призводять до перебоїв у постачаннях товарів та послуг, порушення логістичних шляхів, а також до загального підвищення цін. У цих умовах надзвичайно важливим стає стратегічне керівництво та адаптація до нових умов ведення бізнесу, особливо у сфері логістики та поштових послуг.

Серед компаній, які активно працюють у такому складному економічному та політичному середовищі, ТОВ «Нова Пошта» відіграє ключову роль. Нова Пошта – це компанія з експрес-доставки, метою якої є забезпечення зручної доставки для кожного клієнта – до відділення, поштомату або за адресою. Компанія надає логістичні та дистрибуційні послуги, доставляючи як документи та найдрібніші посилки, так і великі вантажі. Завдяки «Новій Пошті» тисячі підприємців можуть створювати та розвивати свій бізнес не тільки в Україні, але й за її межами [27; 33].

Основні напрямки діяльності компанії включають надання комплексу логістичних послуг, зокрема: експрес доставку документів, посилок та великогабаритних вантажів; поштово-кур'єрські послуги підприємствам, організаціям та окремим громадянам; послуги пакування; надання вантажно-розвантажувальних послуг, складування та зберігання; інша допоміжна діяльність у сфері транспорту тощо.

В Україні компанія володіє найбільш розгалуженою і доступною мережею для своїх клієнтів, включаючи 9300 відділень та 14000 поштоматів по всій країні. Навіть у 2022 році, коли країну охопила повномасштабна

війна, обсяг відправлень досяг вражаючих 315 мільйонів посилок та вантажів. Зокрема, 30 грудня 2022 року компанія встановила новий рекорд, відправивши 1,9 мільйона відправлень за одну добу.

Історія компанії «Нова Пошта» розпочалася у лютому 2001 року. Стартовий капітал складав 7000 доларів, а початкова команда включала 7 осіб. Основними співзасновниками бізнесу стали В'ячеслав Климов і Володимир Поперешнюк, а Інна Поперешнюк – міноритарним співзасновником [27; 34].

На початку 2000-х в Україні відсутність розвиненої системи доставки змушувала використовувати провідників поїздів і водіїв маршруток як альтернативу ринку доставки. Однак передача вантажів через незнайомих осіб була ризикованою, без гарантій та надійності. Ці обставини сприяли вибору спеціалізованої ніші в сфері перевезення та доставки, що стало необхідною та ефективною відповіддю на існуючі виклики. Так розпочалася історія компанії, яка згодом створила в Україні ринок експрес-доставки.

У період 2005-2006 років компанія стикалася з викликами конкуренції та зростанням обсягів бізнесу. Важливим етапом розвитку стало вдосконалення клієнтського сервісу та підвищення якості послуг. У цей час також формувалася ключова команда та адміністративна структура компанії. У 2007 році «Нова Пошта» досягла прибутковості й вирушила на шлях активного розвитку, ставши лідером ринку експрес-доставки в Україні у 2009 році. Кількість посилок зростала експоненційно, компанія активно розширювалася та стала ключовим партнером для інтернет-магазинів.

У період 2012-2016 років відбулися значні структурні зміни в компанії. Диверсифікація бізнесу включала міжнародний напрямок (Нова Пошта Глобал) та розширення послуг. Компанія перестала бути простою службою доставки, перетворившись на групу компаній, що надає комплексні логістичні та супутні послуги.

Сьогодні компанія продовжує впроваджувати новаторські рішення, розвивати логістичну інфраструктуру, використовувати сучасні ІТ-технології,

розширювати сферу своєї діяльності та виходити на міжнародні ринки, незважаючи на складні економічні та політичні умови в країні.

Юридична характеристика ТОВ «Нова Пошта» дозволить детальніше дослідити види діяльності компанії та надати додаткову інформацію (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика ТОВ «Нова Пошта» [27; 33]

Повна юридична назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Нова Пошта»
Код ЄДРПОУ	31316718
Дата реєстрації	19.01.2001 р.
Уповноважена особа	Бульба Олександр Миколайович
Розмір установчого капіталу	4 654 075,00 грн
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Види діяльності	52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту 46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 78.30 Інша діяльність із забезпечення трудовими ресурсами
Контактна інформація	Адреса: Україна, 03026, місто Київ, Столичне шосе, будинок 103, корпус 1, поверх 9
Відомості про органи управління юридичної особи	Вищий – загальні збори учасників, виконавчий директор, інший – наглядова рада, ревізор

Фінансова діяльність компанії є одним із ключових факторів її успіху. Вона визначає можливості для розвитку, інвестицій та соціальної відповідальності компанії. Фінансові результати ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2023 роки наведені у табл. 2.2.

Прибуток компанії суттєво зріс у 2023 році порівняно з попередніми роками. У 2022 році був спад порівняно з 2021 роком, але загальний тренд показує значне збільшення прибутку з 2020 року.

Таблиця 2.2 – Фінансові результати ТОВ «Нова Пошта» за 2020-2023 рр., грн [27; 28; 29; 30; 31; 32]

Показники	2023	2022	2021	2020
Чистий фінансовий результат (прибуток)	3 967 156	2 135 960	2 600 320	991 292
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	36 468 879	23 687 034	20 843 502	16 902 857
Собівартість	-29 481 319	-19 715 662	-17 002 848	-13 293 349
Адміністративні виплати	-2 985 829	-1 673 172	-1 923 703	-1 469 141
Інші операційні доходи/витрати	-1 021 853	-158 856	-306 011	-1 204 517
Інші фінансові доходи/витрати	1 458 297	251 008	1 183 993	154 292
Податок на прибуток	-471 019	-254 392	-194 613	-98 850

Чистий дохід від реалізації продукції стабільно зростає щороку. Це відбулося в основному за рахунок зростання обсягів перевезень, а також оптимізації витрат. Собівартість також зростала щороку, але важливо відзначити, що темпи зростання чистого доходу випереджають темпи зростання собівартості, що свідчить про ефективне управління витратами. Адміністративні витрати значно збільшилися у 2023 році порівняно з попередніми роками.

Структура активів і зобов'язань ТОВ «Нова Пошта» добре збалансована (табл. 2.3). Основні засоби та нематеріальні активи складають значну частину активів компанії, що свідчить про її стійкість та потенціал для розвитку. Поточні активи забезпечують компанії достатню ліквідність для виконання поточних зобов'язань. Довгострокові зобов'язання є

контрольованими і не створюють значного фінансового навантаження на компанію.

Таблиця 2.3 – Структура активів та зобов'язань ТОВ «Нова Пошта», 2021-2023 рр. (тис. грн) [27; 28; 29; 30; 31; 32]

Активи				Пасиви			
	2023	2022	2021	2023	2022	2021	
Активи всього	23101706	15754920	13498127	23101706	15754920	13498127	Пасиви всього
Гроші та їх еквіваленти	1079267	673522	827839	695705	435264	390237	Поточні забезпечення
Поточна дебіторська заборгованість	2811046	2254554	4112283	7536484	4752156	4592161	Поточна кредиторська заборгованість
Інші оборотні активи	438355	434390	252514	0	76000	0	Короткострокові кредити банку
Відстрочені податкові активи	157041	128083	142680	24209	187798	127205	Інші поточні зобов'язання
Основні засоби	12156820	8578499	7821044	9508308	6516072	4491224	Власний капітал
Інші фінансові інвестиції	6301228	3638124	314176	5337000	3787630	3897300	Довгострокові зобов'язання
Інші необоротні активи	157949	47748	27591				

Компанія «Нова Пошта» демонструє позитивну динаміку фінансових показників, зокрема значне зростання чистого прибутку та доходу від реалізації продукції. Хоча витрати компанії, зокрема адміністративні та операційні, також зростають, темпи збільшення доходів перевищують темпи зростання витрат, що свідчить про ефективне управління ресурсами та стратегією розвитку.

2.2 Дослідження кадрової політики компанії

Швидке зростання світового ринку рекрутингових послуг зумовлене підвищенням значущості людського капіталу. Компанії інвестують все більше коштів у пошук і залучення кадрів, а їх кадрові служби зосереджуються на управлінні людськими ресурсами, включаючи підвищення рівня освіти працівників, їх кваліфікації та корпоративної культури, а також управління мотивацією та професійною адаптацією персоналу.

Кадрова політика компанії базується на дотриманні національного трудового законодавства, 10 принципів Глобального договору ООН, а також стандартів соціальної відповідальності та звітності SA 8000 та ISO 26000. Для закріплення цих принципів і стандартів у компанії затверджено Кодекс корпоративної етики та укладено Колективний договір між працівниками та керівництвом.

Розглянемо динаміку загальної чисельності працівників та гендерні особливості на керівних посадах з урахуванням змін за останні звітні періоди ТОВ «Нова Пошта» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка загальної кількості працівників ТОВ «Нова Пошта», 2019-2023 рр. [27; 28; 29; 30; 31; 32]

Рік	Кількість працівників, осіб	Частка жінок на керівних посадах, %	Частка чоловіків на керівних посадах, %
2019	28843	34,49	65,51
2020	30687	30,47	69,53
2021	28537	28,89	71,11
2022	33795	26,80	73,20
2023	32944	29,80	70,20

Згідно з даними табл. 2.4, загальна кількість працівників ТОВ «Нова Пошта» зросла з 28843 осіб у 2019 році до 30687 осіб у 2020 році, проте у 2021 році ця кількість зменшилася до 28537 осіб.

Щодо гендерної структури на керівних посадах, частка жінок на цих позиціях зростає з 34,49% у 2019 році до 30,47% у 2020 році, а у 2022 році знизилася до 26,8%.

Частка чоловіків на керівних посадах у ТОВ «Нова Пошта» залишається високою, приблизно 70%. У 2022 році вона зросла до 73,2%, що може свідчити про активний набір чоловіків на вищі посади протягом звітного періоду.

Розглянемо вікову структуру працівників ТОВ «Нова Пошта» для кращого розуміння динаміки та особливостей складу робочої сили компанії (рис. 2.1).

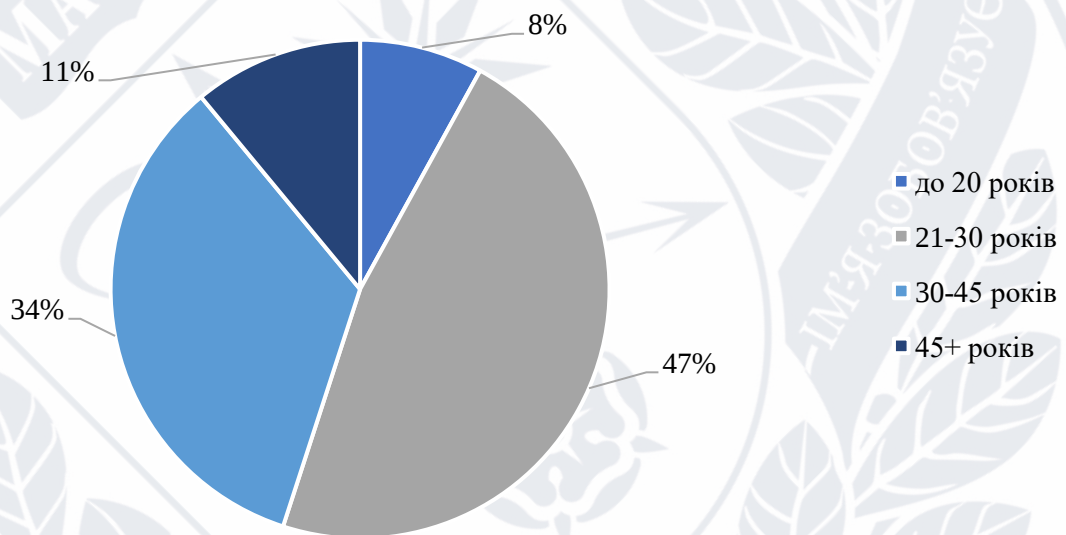


Рисунок 2.1 – Структура працівників за віком ТОВ «Нова Пошта», 2023 р. [27; 31]

Найбільшу частку працівників ТОВ «Нова Пошта» становлять особи віком від 21 до 30 років, що складає 47% від загальної кількості працівників компанії. Це свідчить про те, що ТОВ «Нова Пошта» є молодою компанією, яка активно розвивається та залучає нових працівників.

Другу за величиною частку працівників становлять особи віком від 30 до 45 років, що складає 34% від загальної кількості працівників компанії. Це вказує на те, що ТОВ «Нова Пошта» має достатню кількість досвідчених працівників, які забезпечують її ефективну діяльність.

Частка працівників віком від 45 до 65 років становить 11%, а частка працівників віком понад 65 років становить 8%.

Система та структура оплати праці в компанії регулюються Положенням про оплату праці та Положенням про преміювання. Заробітна плата визначається не лише посадою, а й внеском кожного працівника у загальний успіх компанії. Це включає визначення робочих годин, оплату понадурочних годин та інші аспекти, що забезпечують дотримання прав працівників. Такий підхід сприяє створенню мотиваційної атмосфери та відчуття справедливості серед колективу [27].

Безпека персоналу у компанії «Нова Пошта» також є важливим аспектом мотивації працівників. Організація ретельно впроваджує інноваційні підходи для забезпечення безпеки на робочому місці, що сприяє фізичному та психологічному благополуччю персоналу. Компанія успішно пройшла наглядний аудит на відповідність Стандарту ISO 45001 «Системи управління охороною здоров'я та безпеки праці», розробленому для зменшення професійних травм та захворювань, базованому на принципах Міжнародної організації праці.

Для забезпечення безпеки праці Нова Пошта вживає наступних заходів (табл. 2.5):

- забезпечує працівників засобами індивідуального захисту;
- проводить навчання працівників з охорони праці;
- створює безпечні умови праці;
- впроваджує системи управління охороною праці.

Компанія ТОВ «Нова Пошта» приділяє велику увагу питанням безпеки своїх співробітників та клієнтів. Це підтверджується статистичними даними, які вказують на високий рівень забезпечення співробітників протиепідемічними захисними засобами, проведенням корпоративних заходів з організації вакцинації проти Covid-19, забезпеченням передрейсових оглядів водіїв та значними інвестиціями в протипожежний захист.

Таблиця 2.5 – Статистика заходів та витрат на забезпечення безпеки та охорони здоров'я працівників ТОВ «Нова Пошта» у 2021 році [27]

Категорія	Статистичний показник
Забезпечення співробітників протиепідемічними захисними засобами	100% співробітників забезпечені протиепідемічними захисними засобами
Витрата на закупівлю захисних засобів та тестів на Covid-19	218,5 млн грн
Кількість підрозділів, охоплених корпоративними заходами з організації вакцинації проти Covid-19 для співробітників	100%
Кількість лікарів власної санітарно-епідеміологічної служби, які постійно надають консультативну та організаційну підтримку при підозрі на Covid-19	100%
Кількість медичних кабінетів	44, з них 8 відкриті у 2021 р.
Кількість передрейсових оглядів водіїв	923000
Спрямування на протипожежний захист	30,8 млн грн
Кількість курсів, які пройшли співробітники з охорони праці, пожежної безпеки, правил дорожнього руху та карантинних заходів	57 653, кожен працівник проходить по кілька курсів

Особливо варто відзначити, що всі співробітники компанії забезпечені протиепідемічними захисними засобами, а всі підрозділи охоплені корпоративними заходами з організації вакцинації проти Covid-19. Це свідчить про серйозне ставлення компанії до захисту своїх працівників від епідемії.

Завдяки цим заходам, «Нова Пошта» забезпечує високі стандарти безпеки праці та створює безпечне робоче середовище для своїх працівників. Це підвищує рівень довіри серед співробітників, адже вони впевнені, що їхнє благополуччя є невід'ємною частиною корпоративної культури.

Страховання працівників у компанії «Нова Пошта» також є важливим засобом мотивації персоналу, спрямованим на забезпечення фізичного та емоційного благополуччя. Кожен новий працівник стає учасником програми медичного страхування від першого дня роботи, причому компанія повністю бере на себе витрати на цей вид соціального захисту.

У 2021 році компанія ТОВ Нова Пошта вклала близько 145,0 млн грн у медичне страхування співробітників. Страхіві виплати, які склали 72,9 млн грн, підтверджують реальну практичну користь медичного страхування для працівників. Ця сума забезпечує фінансовий захист і підтримку для персоналу у випадках медичних обставин, які виникають під час професійної діяльності. Важливо зазначити, що страхові пакети включають лікування хворих на Covid-19.

Навчання персоналу є одним з основних методів мотивації співробітників, що сприяє підвищенню їхньої лояльності до компанії [27]. Компанія запровадила багаторівневу систему навчання, яка охоплює такі ключові напрями:

1. Первинне навчання: спрямоване на ознайомлення співробітників з компанією, її правилами та процедурами, а також з основами роботи на займаній посаді.
2. Навчання стандартам: забезпечує відповідність співробітників вимогам компанії щодо якості обслуговування клієнтів.
3. Програми професійного розвитку: підвищують кваліфікацію та професійну компетентність співробітників.
4. Навчання управлінців: розвиває управлінські навички керівників.

Система навчання персоналу включає різноманітні форми засвоєння знань:

1. Дистанційне навчання на навчальному порталі дозволяє співробітникам самостійно вивчати матеріал у зручний для них час.
2. Тренінгове навчання передбачає проведення практичних занять під керівництвом тренера.
3. Наставництво забезпечує передачу знань і досвіду від одного співробітника до іншого.
4. Навчання на робочому місці відбувається безпосередньо в процесі роботи під керівництвом досвідченого співробітника.

Навчання персоналу не тільки розвиває фахівців, але й відкриває нові

перспективи для кар'єрного зростання в компанії, що виступає додатковим методом мотивації. Активна участь у навчальних програмах дозволяє співробітникам розширювати свої професійні навички та компетентності. Отримані знання та вміння відкривають можливості для зайняття більш відповідальних посад та виконання складніших завдань в межах організації [27].

Система методів мотивації персоналу, яку впроваджує ТОВ «Нова Пошта», сприяє ефективному розвитку працівників, надаючи їм можливість не лише розширювати свої професійні навички, але й постійно підтримувати високий рівень мотивації та зацікавленості у виконанні своїх обов'язків.

Отже, кадрова політика ТОВ «Нова Пошта» зосереджена на постійному підвищенні професіоналізму співробітників через систему навчання та розвитку персоналу. У компанії функціонує система введення в посаду і первинне навчання на терміналах і відділеннях, програми навчання стандартам, а також Корпоративний університет, що відповідає за розвиток менеджерських навичок керівників.

2.3 Аналіз процесу підбору та адаптації персоналу ТОВ «Нова Пошта»

В умовах сучасного бізнесу, де конкуренція на ринку є високою, ефективне управління персоналом є необхідним для досягнення успіху та сталого розвитку компаній. Одним з ключових аспектів цього управління є підбір, адаптація, утримання та мотивація персоналу, які взаємодіють та співпрацюють для досягнення спільних цілей.

Утримання персоналу стає викликом в умовах високої конкуренції, оскільки компанії повинні створювати таке робоче середовище, де працівники відчують себе цінними та задоволеними. Забезпечення конкурентоспроможності на ринку передбачає не лише конкурентні заробітні плати, але й розвиток ефективної системи корпоративної культури, яка сприяє взаєморозумінню та командній співпраці.

Утримання персоналу в компаніях з великою кількістю працівників, таких як ТОВ «Нова Пошта», є важливим завданням у зв'язку зі специфікою робочих умов та вимогами галузі. Значна кількість працівників, особливо тих, чий обов'язки пов'язані з фізичною працею та великим обсягом робочих годин, може створювати виклики для збереження стабільності кадрового складу.

Розглянемо показники плинності персоналу ТОВ «Нова Пошта» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Показники плинності персоналу ТОВ «Нова Пошта» [27]

Категорія персоналу	Показник плинності персоналу, %
Робочий персонал (водії, вантажники, кур'єри)	30-50
Обслуговуючий персонал	20-30
Офісний персонал	5-20
Керівники середньої ланки	8-10
Керівники вищої ланки (топ-менеджмент)	0-2

Проблема плинності кадрів у робочому та обслуговуючому персоналі ТОВ «Нова Пошта» зумовлена кількома ключовими чинниками, які спричиняють високі показники зміни працівників.

1. Низький середній вік та часта зміна роботи: середній вік персоналу компанії у діапазоні 18-27 років, що сприяє частій зміні роботи. Молодше покоління має потребу в нових викликах та швидкому кар'єрному зростанні, що призводить до постійного пошуку більш привабливих пропозицій на ринку праці.

2. Фізична праця: деякі працівники виконують обов'язки, пов'язані з фізичною працею та роботою поза приміщенням, зіткнувшись із довгими робочими змінами. Ці умови можуть бути виснажливими та стимулювати працівників шукати інші місця роботи.

3. Сприйняття роботи як тимчасової або підробітку: деякі працівники розглядають свою роботу в ТОВ «Нова Пошта» як тимчасову або як підроби́ток, плануючи знайти більш стабільне та вигідне місце зайнятості. Це

призводить до того, що працівники не сприймають компанію як довгострокового роботодавця, що впливає на їхню лояльність та стримує розвиток кар'єри всередині компанії.

Процес пошуку, відбору та адаптації персоналу є важливою та безперервною складовою системи управління персоналом компанії. Процес підбору персоналу ТОВ «Нова Пошта» представлений на рис. 2.2.

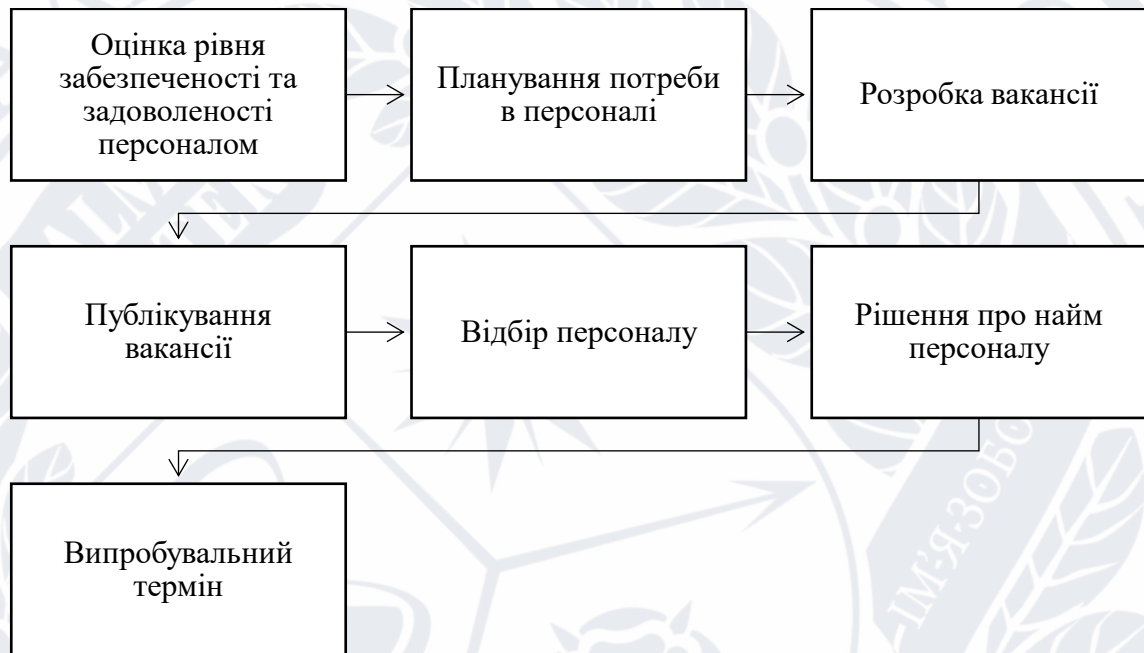


Рисунок 2.2 – Схема процесу підбору персоналу ТОВ «Нова Пошта» [27]

«Нова Пошта» використовує різні джерела для пошуку кандидатів, включаючи:

- спеціалізовані сайти для пошуку роботи;
- засоби масової інформації (радіо, телебачення, друковані видання);
- зовнішню рекламу на відділеннях;
- власний сайт компанії;
- спеціалізовані кадрові агентства (для пошуку топ-менеджерів).

Для пошуку кандидатів на нижчі посади (працівники відділень та терміналів) «Нова Пошта» активно застосовує масовий пошук, розміщуючи вакансії на спеціалізованих сайтах, у засобах масової інформації та на

зовнішній рекламі. Цей підхід дозволяє компанії швидко знайти достатню кількість кандидатів, які відповідають основним вимогам до посади.

Для пошуку кандидатів на керівні посади «Нова Пошта» використовує більш адресний підхід, який включає співпрацю з кадровими агентствами та розміщення вакансій на спеціалізованих сайтах. Цей підхід допомагає компанії знайти кандидатів з необхідним досвідом та кваліфікацією.

Після отримання резюме від кандидата, фахівець з підбору персоналу проводить первинний відбір, оцінюючи резюме за такими критеріями, як освіта, досвід роботи, навички та особисті якості. Кандидати, які пройшли первинний відбір, запрошуються на співбесіду.

Співбесіда з кандидатом проводиться фахівцем з підбору персоналу та потенційним керівником. Під час співбесіди оцінюються професійні знання та навички кандидата, його особисті якості та мотивація до роботи.

Кожен співробітник, приймаючись на роботу в ТОВ «Нова Пошта», повинен не тільки ознайомитися, але й поділяти ключові цінності компанії [27].

Перша цінність компанії – це клієнт. «Нова Пошта» прагне покращувати життя мільйонів людей, доставляючи радість, піклування, любов та мрії. Компанія завжди ретельно та пунктуально виконує свої обіцянки перед клієнтами, реагує на будь-які їхні потреби і завжди готова допомогти.

Друга цінність компанії – це персонал. «Нова Пошта» вважає своїх співробітників найціннішим активом. Компанія прагне створити мотивуюче робоче середовище, яке сприяє задоволеності працівників своєю роботою та підвищенню їхньої продуктивності.

Третя цінність компанії – це технології. «Нова Пошта» постійно інвестує в розвиток технологій, що дозволяють їй мати ефективні та безпечні виробничі процеси. Компанія прагне максимально автоматизувати та роботизувати процеси, щоб забезпечити клієнтам найвищу якість, сервіс та оптимальні ціни.

Персонал є визначальним чинником успіху компанії «Нова Пошта», впливаючи на всі аспекти її діяльності. Якість послуг компанії невіддільна від відданості та професіоналізму її працівників. Компанія визнає важливість свого колективу, активно створюючи сприятливі умови праці та застосовуючи різні методи мотивації персоналу.

Важливу роль в ефективній адаптації нових працівників ТОВ «Нова Пошта» відіграє керівник відділення. Він проводить попередню розмову з колективом, щоб повідомити про нового працівника і забезпечити його спокійне сприйняття. Також під час цієї розмови призначається «наставник» для новачка. На першому етапі адаптації керівник спостерігає за роботою нового співробітника, аналізує його поведінку, ставлення колективу до нього, а також оцінює виконання перших завдань [27].

Не менш важливою є адаптація роботи до потреб новачка. Це передбачає створення комфортних умов праці, налаштування робочого місця, регулювання ритму та тривалості робочого дня, структуру організації та розподіл функцій, а також впровадження системи мотивації. Серед причин звільнення персоналу ТОВ «Нова Пошта» в процесі адаптації можна виділити декілька ключових факторів (рис. 2.3).

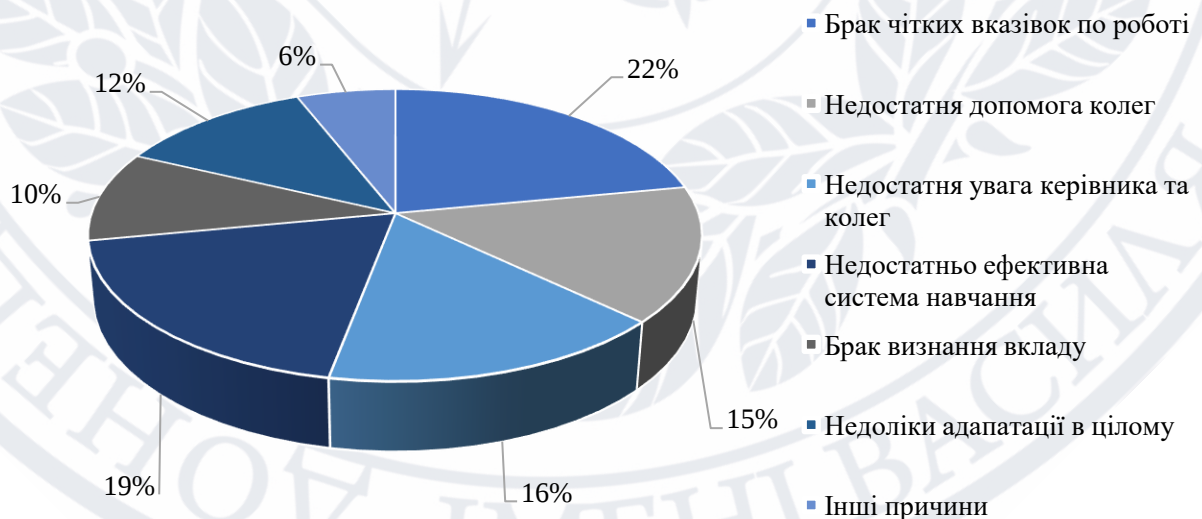


Рисунок 2.3 – Причини звільнення персоналу ТОВ «Нова Пошта» в процесі адаптації

Також за результатами дослідження можна виділити чинники, які позитивно та негативно впливають на швидкий та якісний процес адаптації працівника в ТОВ «Нова Пошта» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Чинники, які впливають на адаптацію працівника в ТОВ «Нова Пошта»

Чинники, які негативно (неуспішно) впливають на адаптацію працівника	Чинники, які позитивно (успішно) впливають на адаптацію працівників
Несумісність з іншими працівниками	Об'єктивність оцінки власних можливостей під час прийому на роботу
Незадоволення стилем керівництва та функціональною структурою компанії	Репутація та імідж організації
Нерозуміння вимог і процесу виконання роботи	Добре налагоджений процес адаптації в компанії
Висока інтенсивність, складність роботи, високий рівень контролю та прискіпливості	Умови для оптимальної мотивації
Некомфортні умови праці	Організація роботи з підвищення ділової кваліфікації працівників
Вимоги виконання обсягу роботи вище зазначеної	Соціально-психологічний клімат і організаційна культура
Низький рівень комунікабельності, важкі риси характеру	Особисті якості характеру, які сприятимуть швидшій адаптації

Отже, процес адаптації працівників є складним і потребує ретельного аналізу та постійного контролю. Проблеми, з якими стикається новий співробітник, колектив та керівник, не можна ігнорувати.

Таким чином, виявлені особливості процесу підбору та адаптації персоналу вказують на необхідність вдосконалення управління цим процесом на основі системного підходу. Це забезпечить якісну організацію ознайомлення працівників з компанією і стимулюватиме зміну їх поведінки, розвиваючи необхідні знання і навички відповідно до функціональних обов'язків, вимог та правил корпоративної культури. Оскільки успішність підбору та адаптації залежить від інструментів та якості організації цього процесу, потрібно дослідити перспективні для впровадження інструменти та необхідне організаційно-ресурсне забезпечення для їх ефективної реалізації.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПІДБОРУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1 Пропозиції щодо оптимізації методів підбору персоналу ТОВ «Нова Пошта»

В умовах високої ринкової конкуренції питання підбору та найму персоналу набуває особливої важливості. Вирішення цієї проблеми стало одним з ключових завдань, оскільки висококваліфіковані кадри є основним ресурсом, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності та процвітання компанії. Майбутнє компанії значною мірою залежить від професійної організації процесу найму та відбору працівників.

При підборі кадрів компанія керується рядом принципів. Перший з них полягає у зосередженні на сильних сторонах кандидатів, а не на їхніх слабкостях. Пошук ведеться не ідеальних кандидатів, яких не існує, а найбільш кваліфікованих, які відповідають вимогам конкретних посад. Якщо кілька претендентів не задовольняють вимогам, це може свідчити про завищені вимоги, які слід переглянути.

ТОВ «Нова Пошта», як і будь-яка інша компанія, постійно потребує персоналу, що зумовлено багатьма факторами: ринковими (зростання попиту на послуги), технологічними (покращення обладнання), кваліфікаційними (необхідність у висококваліфікованих кадрах), соціальними (плинність персоналу) тощо.

Тому при наборі персоналу адміністрація та служба управління персоналом ТОВ «Нова Пошта» використовують наступні етапи в підборі персоналу (табл. 3.1).

Для підвищення ефективності процесу відбору і найму персоналу в ТОВ «Нова Пошта» пропонується вдосконалити наявні кадрові документи та

посадові інструкції працівників кадрової служби, додавши конкретні методи та функції з підбору і відбору кандидатів на вакансії.

Таблиця 3.1 – Етапи підбору персоналу ТОВ «Нова Пошта» [27]

Назва етапу	Характеристика етапу
Прийом заявки	Лінійний керівник відповідного підрозділу надсилає заповнену заявку з наявними вимогами до вакансії
Аналіз заявки	Надіслана заявка вивчається відділом персоналу
Бесіда з майбутнім керівником	Збирається додаткова інформація про те, який працівник має бути в даному підрозділі
Пошук кандидатів	Визначення методів пошуку кандидатів на вакантні посади (пошук проводиться через LinkedIn, work.ua, rabota.ua тощо)
Телефонне інтерв'ю	Збирається інформація щодо причин пошуку роботи кандидата, бажану зарплату
Інтерв'ю на hard skills	Проводиться співбесіда на виявлення необхідних навичок
Інтерв'ю на softs kill	Проводиться поведінкова співбесіда або інтерв'ю за компетенціями

Для систематизації різних етапів набору і відбору персоналу можна використовувати програму пошуку, яка деталізує етапи відбору, їх зміст, необхідні документи, відповідальних виконавців і терміни виконання.

Схематичне представлення процесу відбору персоналу наведено на рис. 3.1.

Відповідно до стратегічних цілей та напрямів набору персоналу підприємства, а також заходів з маркетингу персоналу, необхідно розробити оновлений стратегічний план управління персоналом для ТОВ «Нова Пошта». Цей план спрямований на покращення процесу набору, розподілу та оптимізації параметрів управління персоналом. Він складатиметься з шести розділів, що охоплюють заходи з формування та ефективного використання кадрів, оцінки та професійного розвитку, мотивації та створення сприятливого організаційного середовища для подальшого зростання працівників [23].

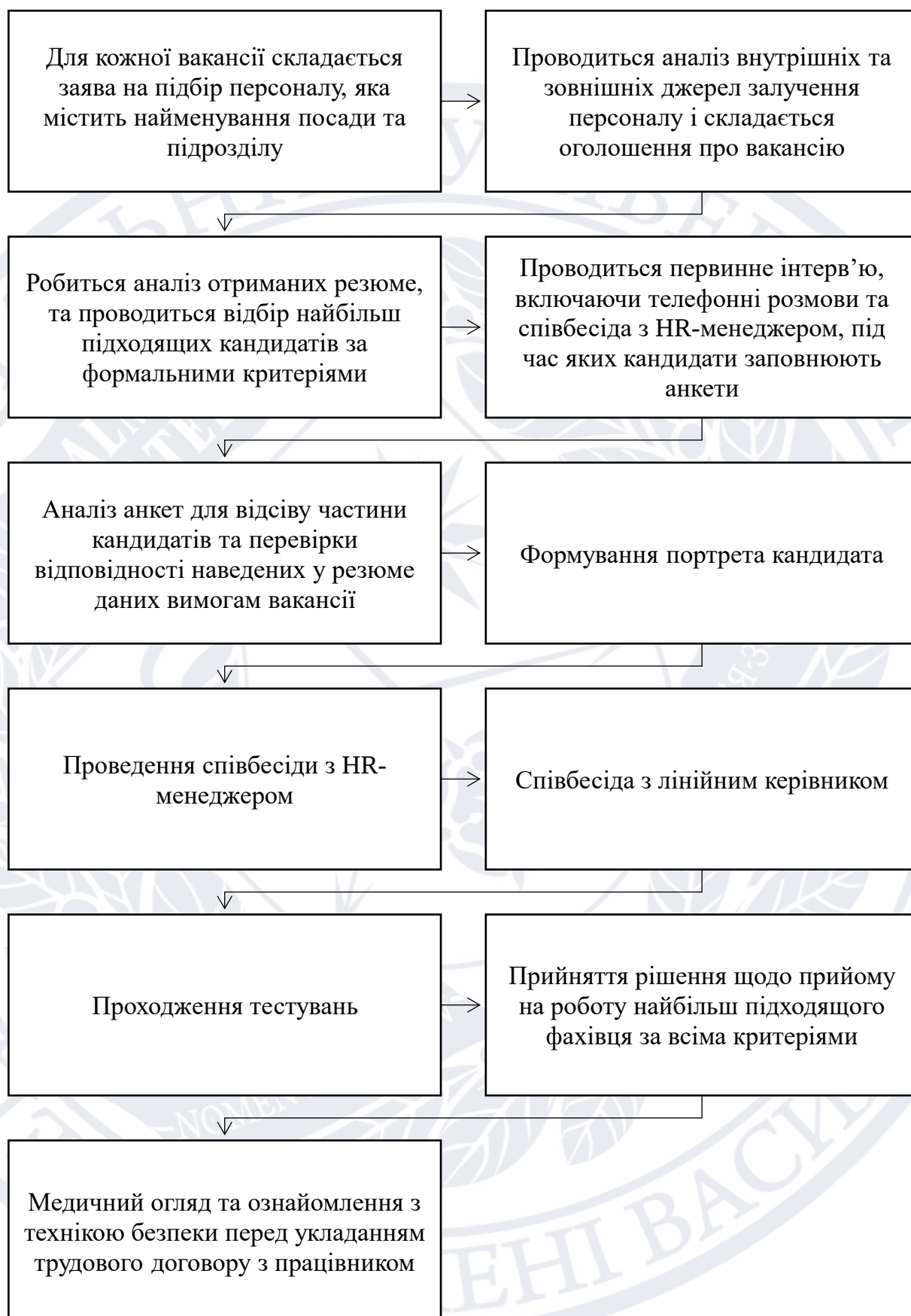


Рисунок 3.1 – Рекомендована схема відбору персоналу ТОВ «Нова Пошта»

Початковий етап підбору персоналу включає в себе розробку етапів планування кадрів для ТОВ «Нова Пошта», що охоплює такі кроки:

1. Оцінка внутрішніх ресурсів компанії, спрямована на визначення майбутніх потреб на основі стратегічного плану розвитку.
2. Аналіз конкретних потреб у персоналі на планований період, з урахуванням дат, кількості, необхідної кваліфікації та посад, відповідно до робочого плану ТОВ «Нова Пошта» на визначений період.
3. Оцінка можливостей задоволення вказаних потреб за рахунок існуючих кадрових ресурсів (внутрішній рекрутинг).
4. Прийняття рішення щодо необхідності залучення зовнішніх ресурсів, часткової перекваліфікації працівників або звільнення персоналу.

Головними джерелами для підбору персоналу є як внутрішні (бази даних кандидатів), так і зовнішні (місцеві центри зайнятості, міські ЗМІ, та Інтернет). Компанія має активно співпрацювати з кадровими агентствами, що відомі на ринку праці, для забезпечення необхідним персоналом. Додатково, для пошуку кандидатів використовуються спеціалізовані веб-сайти, такі як Work.ua, rabota.ua, LinkedIn тощо [36].

У деяких випадках, як під час кадрового моніторингу, бажано залучати сторонні організації для більш достовірних результатів оцінки персоналу. Крім того, кадрові компанії можуть організувати різні навчальні програми, тренінги та семінари для працівників.

У сучасному світі, коли не завжди є кваліфіковані фахівці в сфері управління персоналом, важливо використовувати різні методи відбору персоналу, такі як інтерв'ю, співбесіди, перевірка професійних здібностей, та розширювати їх застосування для керівників підрозділів. Тестування можуть допомогти визначити особисті якості та професійні знання кандидатів. У цьому контексті кадрові агентства, спеціалізовані на відборі персоналу, можуть виявитися корисними партнерами [41].

Пропонуємо наступний алгоритм процесу підбору персоналу ТОВ «Нова Пошта» представлено на рис. 3.2.

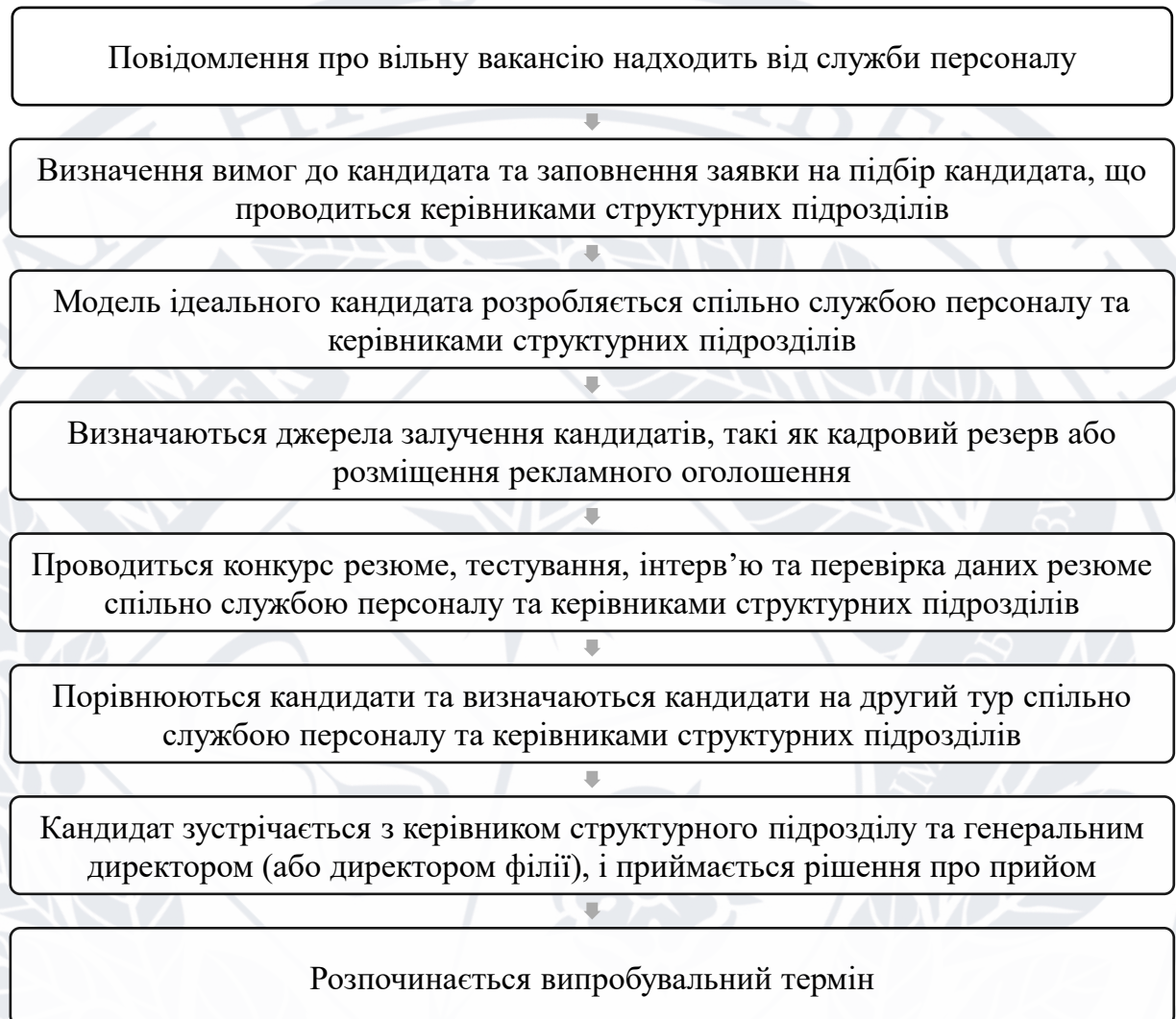


Рисунок 3.2 – Алгоритм процесу підбору персоналу ТОВ «Нова Пошта»

Отже, ефективний підбір нового працівника починається з чіткого визначення обов'язків, пов'язаних із конкретною посадою, та формуванням вимог до потенційних кандидатів. Це включає розробку посадових інструкцій і опису очікуваних характеристик співробітника. Після цього визначаються методи пошуку. Керівник відповідного структурного підрозділу, де є вакансія, складає запит на пошук кандидата. У запиті конкретизуються вимоги до освіти, досвіду, навичок кандидата, зазначається

передбачуваний рівень заробітної плати і коротко описуються функціональні обов'язки. Діяльність будь-якої компанії неминуче пов'язана з необхідністю поповнення штату. Відбір нових працівників забезпечує нормальне функціонування компанії і кладе основу для майбутнього успіху.

3.2 Рекомендації щодо розробки програми адаптації персоналу в компанії

На практиці, найбільш ефективним механізмом для адаптації персоналу є розробка та впровадження програми адаптації, спеціально адаптованої для різних категорій працівників.

Програма адаптації персоналу – це документ, який охоплює всі етапи процесу адаптації, включаючи програмні заходи, терміни їх реалізації та відповідальних осіб. Розглянемо алгоритм розробки такої програми для різних категорій персоналу ТОВ «Нова Пошта» (рис. 3.3):

1. Спочатку складаються списки відповідальних співробітників компанії, які будуть залучені до розробки та впровадження програми адаптації.
2. Потім встановлюються плани та цілі, яких необхідно досягти.
3. Наступний крок – розподіл категорій працівників для конкретних програмних заходів.
4. Після цього проводиться розробка та планування першого робочого дня нового співробітника, включаючи підготовку плану ознайомлення з компанією та надання всіх необхідних матеріалів.
5. Програма адаптації може включати розгляд необхідності проведення спеціальних навчальних заходів для ознайомлення нових співробітників з їхніми посадовими обов'язками. Залежно від умов, можлива розробка індивідуальної програми адаптації.
6. Для забезпечення успішної адаптації нового працівника важливо передбачити критерії її успішності.



Рисунок 3.3 – Алгоритм розробки програми адаптації для різних категорій персоналу ТОВ «Нова Пошта»

Для успішної адаптації працівників необхідно розробити вступну та основну частини програми адаптації, які охоплюватимуть загальні (введення в компанію) та спеціалізовані (введення в підрозділ, посаду) аспекти [9; 14].

Загальна програма адаптації, яка орієнтована на всю компанію, включає такі складові:

- загальне ознайомлення з компанією;
- кадрова політика;
- система оплати праці та додаткові пільги;

- запобіжні заходи та правила безпеки праці;
- роль та функції профспілок;
- побутові аспекти роботи в компанії;
- внутрішні стандарти та правила.

Оптимальний час для проведення загальної програми адаптації становить один тиждень.

Спеціалізована програма адаптації, яка призначена для конкретного підрозділу або робочого місця, включає такі аспекти:

- структура та функції підрозділу;
- ієрархічна організація;
- посадові обов'язки та відповідальність працівника;
- вимоги до звітності;
- побутові питання роботи в підрозділі;
- правила та внутрішні розпорядження.

Спеціалізовану програму адаптації розробляє керівник підрозділу у співпраці з керівником компанії та відділом відбору і адаптації персоналу. Ця програма передбачає детальне введення в роботу структурного підрозділу компанії, з посадою та специфікою роботи, а також отримання спеціалізованих навичок, характерних для даної посади (наприклад, володіння програмним забезпеченням, навички документообігу). Крім того, наставник або безпосередній керівник доповнює цю програму спеціальними документами, що стосуються їхнього підрозділу. Ця частина адаптації фіксується в індивідуальному плані роботи на випробувальний термін, де детально описані поточні завдання, вимоги до якості виконаної роботи та очікувані результати [11; 26].

Ефективність програми адаптації можна оцінювати за наступними критеріями:

1. Відсутність відчуття напруги та невпевненості у нового працівника.

2. Оволодіння необхідними знаннями та навичками для виконання роботи.

3. Прояв робочої поведінки, яка відповідає вимогам професійної діяльності.

4. Відповідність робочих показників працівника встановленим нормативам.

5. Бажання працівника вдосконалюватися у своїй роботі.

6. Задоволеність працівника своїми досягненнями.

Також успішність програми адаптації можна визнати, якщо в процесі використовувались новітні інструменти. Для реалізації програми адаптації для різних категорій персоналу ТОВ «Нова Пошта» рекомендується застосовувати такі інструменти (рис. 3.4) [37]:

1. Welcome-тренінг: первинна передача знань про компанію для швидкого ознайомлення співробітника з основною інформацією.

2. Secondment: переведення працівника на час до іншого відділу або компанії.

3. Buddying: підтримка колег у досягненні особистих і корпоративних цілей, а також у набутті нових навичок.

4. Метод занурення: швидке входження співробітника у робочий процес та формування необхідних навичок.

5. Shadowing: спостереження за роботою досвідченого колеги для чіткого розуміння філософії, цілей і завдань діяльності.

6. Наставництво: навчання нових працівників досвідченими колегами безпосередньо на робочому місці, передавання знань і навичок.

7. Коучинг: сприяння коучем розкриттю потенціалу нового працівника, прискорення його входження у колектив і підвищення якості роботи.

8. Програма введення в посаду: ознайомлення нових співробітників із загальними правилами роботи, технікою безпеки, охороною здоров'я та робочими умовами.

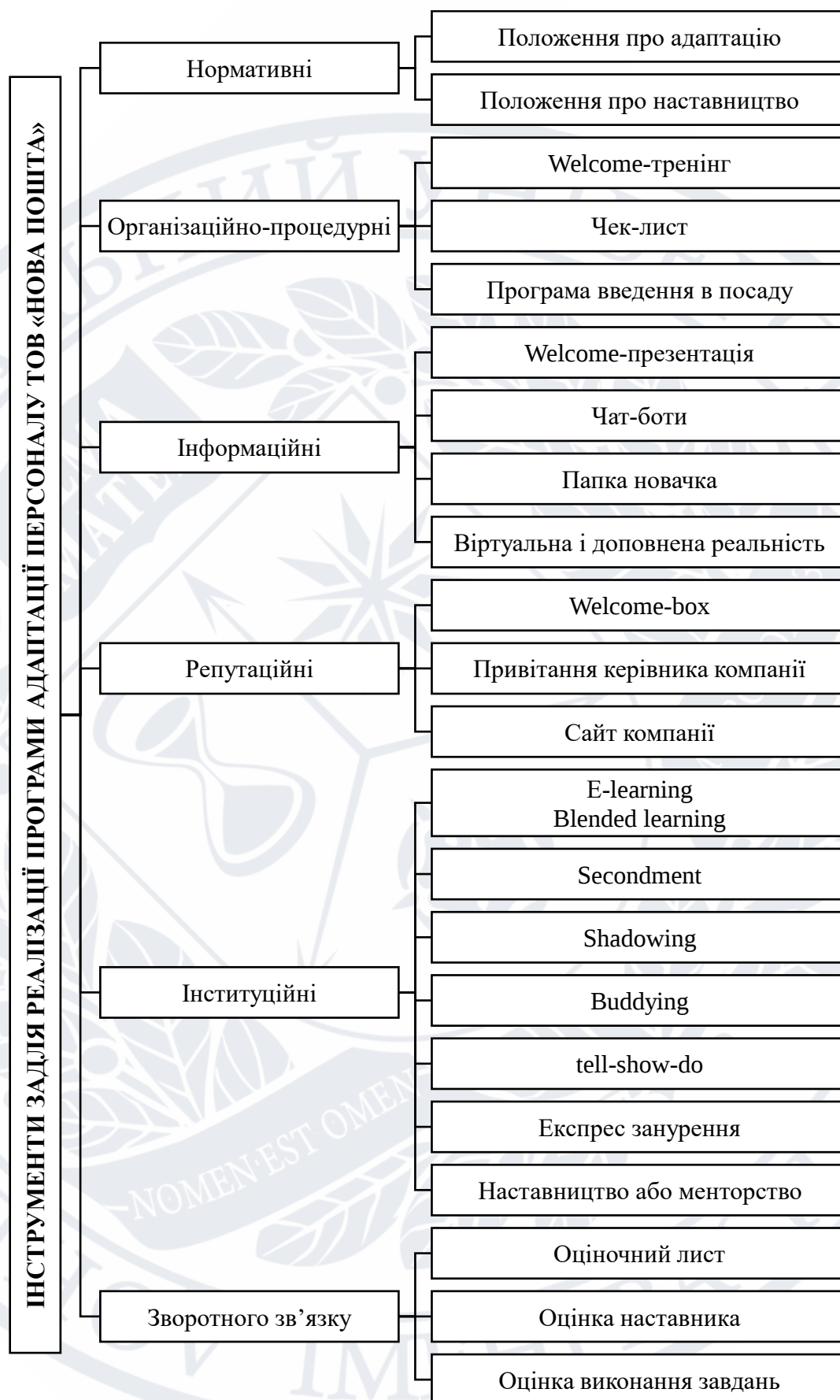


Рисунок 3.4 – Рекомендовані інструменти задля реалізації програми адаптації персоналу ТОВ «Нова Пошта»

Після впровадження програми адаптації та відповідних інструментів проводиться оцінка її ефективності. Оцінку рівня адаптованості нового працівника здійснює менеджер з персоналу спільно з лінійним керівником підрозділу та наставником.

Отже, сьогодні людський ресурс, тобто персонал, є основою розвитку компанії, зростання її економічних показників та забезпечення конкурентоспроможності в ринкових умовах. Окрім підбору персоналу, його мотивації та контролю, важливим процесом стає адаптація, яка раніше не отримувала належної уваги вітчизняними компаніями [12; 20].

Процес адаптації зазвичай проходить у п'ять етапів: підготовка до адаптації ще до виходу на роботу нового працівника; безпосередньо організація його першого робочого дня; організація першого робочого тижня; реалізація програми адаптації протягом перших трьох місяців роботи; завершення адаптації та контроль підсумків проходження випробувального терміну.

Адаптація персоналу є комплексним та системним процесом, і для досягнення її ефективності необхідна чітка та послідовна програма. Програма адаптації персоналу – це документ, що містить всі етапи процесу адаптації, відповідні заходи, строки їх реалізації та відповідальних осіб.

Алгоритм побудови і впровадження програми адаптації включає такі етапи: визначення відповідальних співробітників, встановлення планів та показників, розробка та планування першого робочого дня нового співробітника, план його ознайомлення з підприємством, визначення необхідності спеціальних навчальних заходів для освоєння посадових обов'язків. Програма адаптації реалізується у двох ключових напрямках – загальна частина та індивідуальна програма.

Доцільно також використовувати сучасні інструменти адаптації, такі як: welcome-тренінг; secondment; buddying; метод занурення; shadowing; наставництво; програма введення в посаду.

Розробка та впровадження програми адаптації персоналу з використанням новітніх інструментів дозволить зменшити плинність кадрів та максимально сформувати потенціал персоналу для перспективного розвитку компанії.



ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі здійснено теоретичне узагальнення та розроблено пропозиції щодо удосконалення процесу підбору та адаптації персоналу в компанії. Результати дослідження дали змогу зробити наступні висновки:

1. Уточнено сутність та основні характеристики процесу підбору персоналу в компанії. Підбір персоналу – це процес вивчення психологічних і професійних якостей працівників для визначення їх відповідності вимогам робочого місця та вибору найбільш підходящих кандидатів з урахуванням потреб і інтересів компанії. Процес підбору працівників в кожній компанії має свою специфіку, проте існують основні етапи, яких повинні дотримуватися працівники служби персоналу або окремі посадові особи. Існує чотири основних методи підбору персоналу, кожен з яких має свої переваги і недоліки та застосовується залежно від цілей компанії (масовий підбір, зовнішній підбір, внутрішній підбір, дистанційний підбір).

2. Виокремлено особливості системного підходу до адаптації персоналу. Адаптація персоналу, перш за все, розуміється як процес, під час якого працівник пристосовується до різних аспектів діяльності компанії. Аналіз дефініцій поняття «адаптація персоналу» показує, що її мета полягає у скороченні витрат часу і фінансів, а також у збільшенні цінності робочого місця. Крім того, процеси адаптації позитивно впливають на підтримання командного духу, створюючи передумови для успішної системи наставництва, спадкоємства, навчання персоналу та підвищення кваліфікації, що в підсумку сприяє підвищенню соціально-економічної ефективності діяльності компанії. Існують різні види трудової адаптації персоналу, що систематизовано за різними класифікаційними ознаками.

3. Визначено інноваційні методи підбору та адаптації персоналу в компанії. Розвиток цифрових технологій вплинув на підхід рекрутерів до пошуку кандидатів. Використання соціальних мереж, онлайн-PR та

цифрового брендингу стає ключовим для залучення молодих талантів та виділення компанії серед конкурентів. Ці інструменти дозволяють рекрутерам ефективно вирізнятися та знаходити найкращих кандидатів. Тому важливо впроваджувати нові, високоефективні методи, які сприяють підтримці конкурентоспроможності та розвитку економічних відносин компанії в умовах інноваційної економіки.

4. Проаналізовано основні показники діяльності ТОВ «Нова Пошта». Компанія надає логістичні та дистрибуційні послуги, доставляючи як документи та найдрібніші посилки, так і великі вантажі. Компанія «Нова Пошта» демонструє позитивну динаміку фінансових показників, зокрема значне зростання чистого прибутку та доходу від реалізації продукції. Хоча витрати компанії, зокрема адміністративні та операційні, також зростають, темпи збільшення доходів перевищують темпи зростання витрат, що свідчить про ефективне управління ресурсами та стратегією розвитку.

5. Досліджено кадрову політику компанії. Кадрова політика ТОВ «Нова Пошта» зосереджена на постійному підвищенні професіоналізму співробітників через систему навчання та розвитку персоналу. У компанії функціонує система введення в посаду і первинне навчання на терміналах і відділеннях, програми навчання стандартам, а також Корпоративний університет, що відповідає за розвиток менеджерських навичок керівників.

6. Проведено аналіз процесу підбору та адаптації персоналу ТОВ «Нова Пошта». Виявлені особливості процесу підбору та адаптації персоналу вказують на необхідність вдосконалення управління цим процесом на основі системного підходу. Це забезпечить якісну організацію ознайомлення працівників з компанією і стимулюватиме зміну їх поведінки, розвиваючи необхідні знання і навички відповідно до функціональних обов'язків, вимог та правил корпоративної культури.

7. Сформовано пропозиції щодо оптимізації методів підбору персоналу ТОВ «Нова Пошта». Ретельний підбір нового працівника має починатися з визначення функціональних обов'язків для даної посади і складання вимог до

кандидатів. Це включає створення посадових інструкцій та опису бажаних якостей співробітника. Після цього визначаються способи пошуку. Керівник структурного підрозділу, де є вакансія, складає заявку на підбір кандидата. У заявці повинні бути конкретні вимоги до освіти, досвіду, навичок кандидата, рівень передбачуваної зарплати і короткий перелік функціональних обов'язків.

8. Запропоновано рекомендації щодо розробки програми адаптації персоналу в компанії. Алгоритм побудови і впровадження програми адаптації включає такі етапи: визначення відповідальних співробітників, встановлення планів та показників, розробка та планування першого робочого дня нового співробітника, план його ознайомлення з підприємством, визначення необхідності спеціальних навчальних заходів для освоєння посадових обов'язків. Розробка та впровадження програми адаптації персоналу з використанням новітніх інструментів дозволить знизити плинність кадрів і максимально розкрити потенціал персоналу для подальшого розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Бабенко А. Г., Устіна Ю. В. Організація процесу підбору та адаптації персоналу. *Молодий вчений*. 2017. № 11. С. 1096-1099.
2. Водянка Л. Д., Ратушняк Д. В., Лусте О. О. Інноваційні методи підбору персоналу в умовах диджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 403-409.
3. Гетьман О. О., Шаляпіна А. С. Застосування сучасних персонал-технологій підбору і найму персоналу на вітчизняних підприємствах. *Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка*. 2017. Вип. 794. С. 23-32.
4. Гримак А. В. Ефективність маркетингу при підборі та оцінці компетенції персоналу підприємств ветмедицини. Науково-технічний бюлетень Державного науково-дослідного контрольного інституту ветеринарних препаратів та кормових добавок і Інституту біології тварин. 2020. Вип. 21, № 1. С. 60-64.
5. Домусчі В. О., Славенко Є. А., Бузунар А. В. Особливості рекрутингу й адаптації персоналу в сучасних умовах розвитку організації. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 268-276.
6. Жежерун О. П., Рєпкін М. С. Класифікаційна система з підбору персоналу. *Наукові записки НаУКМА. Комп'ютерні науки*. 2019. Т. 2. С. 38-42.
7. Зелінська Г. О., Процишин А. В. Адаптація персоналу підприємства: сутність та основні чинники. *Молодий вчений*. 2018. № 10(1). С. 334-337.
8. Каут О. В. Удосконалення системи набору, добору та адаптації персоналу на промисловому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_3_17.
9. Колеснікова В. В. Удосконалення системи управління процесом адаптації персоналу шляхом застосування інноваційних підходів. *Теорія та практика державного управління*. 2018. Вип. 1. С. 168-175.
10. Куделя В. І., Гриценко Н. В. Управління адаптацією персоналу

сучасного підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31 (70), № 4(1). С. 128-131.

11. Леськова С. В. Системний підхід до адаптації персоналу підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: Економічні науки*. 2023. № 1. С. 67-73.

12. Лобза А. В., Бикова А. Л. Підходи до створення ефективної системи адаптації персоналу на сучасному вітчизняному підприємстві. *Вісник Академії митної служби України. Серія: Економіка*. 2015. № 2. С. 93–103.

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

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

15. Лобза А. В., Пікуліна Н. Ю., Криша В. В. Управління підбором і наймом персоналу на сучасному українському підприємстві. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 1. С. 8-14.

16. Любомудрова Н. П., Гойчук В. І. Адаптація персоналу організацій до роботи в умовах воєнного стану. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2022. № 8. С. 20-25.

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

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

19. Обруч Г. В. Цифрові інструменти управління адаптацією персоналу підприємств залізничного транспорту в контексті забезпечення їх збалансованого розвитку. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 1. С. 113-118.

20. Олійник Н. Ю. Фактори формування політики управління

адаптацією персоналу. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2019. Вип. 14. С. 351-358.

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

22. Павленко К. О., Шульгіна Т. С. Сучасні технології підбору персоналу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2017. Вип. 23(3). С. 30-33.

23. Петровська О. М., Бендяк А. В. Оптимізація шляхів підбору персоналу логістичних компаній України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 1. С. 185-190.

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

25. Сибірцев В. В., Сочинська-Сибірцева І. М. Креативні технології адаптації персоналу в умовах форс-мажору. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2022. Вип. 8. С. 49-55.

26. Стрижеус Л., Тендюк А. Управління адаптацією персоналу організації в системі менеджменту персоналу. *Економічний форум*. 2022. № 4. С. 115-121.

27. ТОВ «Нова Пошта». Офіційний сайт. URL: <https://novaposhta.ua/>.

28. ТОВ «Нова Пошта». Фінансова звітність за 2020 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/31316718/finances?current_year=2020.

29. ТОВ «Нова Пошта». Фінансова звітність за 2021 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/31316718/finances?current_year=2021.

30. ТОВ «Нова Пошта». Фінансова звітність за 2022 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/31316718/finances?current_year=2022.

31. ТОВ «Нова Пошта». Фінансова звітність за 2023 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/31316718/finances?current_year=2023.

32. ТОВ «Нова Пошта»: бухгалтерська звітність і фінансовий аналіз за 2020 р. URL: https://zvitnist.com/31316718_TOVARYSTVO_Z_OBMEZHENOU_VDPOVDALNSTU_NOVA_POSHTA.

33. ТОВ «Нова Пошта»: інформація на Opendatabot. URL: <https://opendatabot.ua/c/31316718>.

34. ТОВ «Нова Пошта»: інформація на Youcontrol. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/31316718/.

35. Токмакова І. В., Доброскок О. В. Удосконалення процесу адаптації персоналу підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 79-86.

36. Чернишова Л. І., Яковенко О. І. Сучасний погляд на прелімінаринг як ефективну технологію підбору персоналу. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 5(2). С. 16-20.

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

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

39. Шапка І. В., Яшкіна Н. В. Інструментарій адаптації персоналу як фактор ефективної діяльності компанії. *Economic synergy*. 2023. Iss. 3. С. 38-54.

40. Шкурко Я. І. Особливості підбору персоналу в сучасних умовах: аналіз компетенцій співробітника в умовах віддаленого робочого місця. *Чернігівський науковий часопис. Серія 1: Економіка і управління*. 2019. Вип. 1. С. 69-72.

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