

## МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТРАНСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ

*А. Є. Спіцина, к. пед. н., доцент, Національний транспортний університет, angel7a@ukr.net, orcid.org/ 0000-0001-9730-6249*

**Методологія дослідження.** Результати отримані внаслідок застосування методів: систематизації та узагальнення, аналізу та синтезу – у процесі розгляду основних сучасних підходів щодо змісту понять «адаптивне управління персоналом» підприємства; класифікаційно-аналітичний метод – у процесі уточнення складових елементів розвитку адаптивного управління персоналом, конкретизації змісту адаптивного управління персоналом, дослідження чинників впливу на продуктивність працівників підприємства.

**Результати.** Визначено значущість системи адаптації персоналу для скорочення часу, який зазвичай потрібен новому співробітнику для освоєння на новому місці, щоб швидко «влитися» в колектив, зрозуміти вимоги, які до нього висуває компанія та якомога швидше вийти на необхідний рівень продуктивності праці. Для транспортного підприємства система адаптації значно знижує плинність персоналу на випробувальному терміні, що призводить до скорочення витрат на підбір персоналу. Продемонстровано, що грамотно розроблена система адаптації дає змогу працівникові, який прийшов у новий колектив, почуватися комфортніше, а керівництву отримати від нього максимальну віддачу в роботі у найкоротший термін. Програма адаптації персоналу підприємства включає в себе цілі та перелік завдань у рамках обов'язків нового співробітника (водія, машиніста, експедитора тощо), терміни їх виконання і передбачуваний результат, перелік нормативних документів, що регламентують роботу підрозділу і які є необхідними для засвоєння співробітником за період адаптації, а також іншу інформацію, що сприяє якнайшвидшому входженню у штат нового співробітника.

**Новизна.** Узагальнено питання адаптації нових працівників на транспортному підприємстві, проаналізовано підходи вітчизняних та зарубіжних вчених до визначення сутності терміну «адаптація», виділено ключові аспекти адаптації робітника, а також визначено основні інструменти реалізації політики адаптації. Здійснено систематизацію теоретичного матеріалу для виявлення відмінностей і можливостей поліпшення Програми адаптації на вітчизняних підприємствах. Визначено основні проблеми, з якими стикаються працівники під час адаптаційного періоду, та сформульовано рекомендації для побудови ефективної системи адаптації на підприємстві

**Практична значущість.** Сформовані напрями розвитку різноманітних інструментів для ефективної побудови адаптації, що дозволяє забезпечити транспортне підприємство висококваліфікованим та конкурентоспроможним персоналом, здатним швидко справитися з поставленими завданнями, продемонструвати достатній рівень професіональних компетенцій і досвіду, стати частиною команди та знайти спільну мову з безпосереднім керівником. Обґрунтовано систему адаптації зі складними і трудомісткими завданням, вирішення яких впливає на зменшення витрат на управління персоналом, зменшення плинності кадрів, покращання показників ефективності його роботи, формуватиме позитивне ставлення до праці, колективу та лояльність до підприємства в цілому

**Ключові слова:** адаптація працівників, адаптація персоналу, управління персоналом, працівники, персонал, транспорт, підприємство.

**Постановка проблеми.** Постійне зростання динамічності бізнес-середовища в умовах глобалізації та трансформації економіки України у світову вимагає від вітчизняних підприємств застосування системних процесів адаптації відповідно до тенденцій на постійній основі. Більшість українських підприємств, які мали налагоджену систему виробничо-господарської діяльності, виявились нездатними своєчасно та адекватно реагувати на зміни у нестійкому зовнішньому середовищі, тому що мають нерозвинену систему адаптації і це значно знижує можливість управління.

Транспортна галузь є однією з базових галузей економіки, має розгалужену залізничну мережу, розвинуту мережу автомобільних шляхів, морські порти та річкові термінали, аеропорти та широку мережу авіаційних сполучень, вантажних митних терміналів, що створює необхідні передумови для задоволення потреб користувачів транспорту у наданні транспортних послуг та розвитку бізнесу.

Головним завданням транспорту є своєчасне, якісне та повне задоволення потреб народного господарства і населення в перевезеннях. Ефективність організації транспортного процесу і управління ним і, в кінцевому рахунку, подальший розвиток транспорту значною мірою визначається підготовкою та наявністю висококваліфікованих кадрів, які своєчасно вмотивовані на якісну працю.

На основі аналізу останніх публікацій можна стверджувати, що єдиного підходу до управління процесом адаптації персоналу на підприємствах немає. На кожному окремому підприємстві цей процес фахівцями з управління персоналом організовується по-різному. Таким чином, на нашу думку, формування процедури адаптації персоналу на транспортних підприємствах України потребує удосконалення, особливо в сучасних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема адаптації персоналу на підприємствах та її вплив на ефективність роботи персоналу в різних аспектах розглядається в багатьох наукових публікаціях.

Питанням управління персоналом при-

свячені роботи таких учених: Л. В. Балабанової, О. В. Крушельницької [10], Д. П. Мельничук [10], В. Г. Никифоренка [17], Ф. І. Хміль [25]. Проблемам адаптації персоналу приділяється значна увага. Ці питання висвітлюються в наукових працях і публікаціях таких учених: Г. В. Єльнікової [8], Ю. Конопцевої [11], О. С. Демкович [7], Д. В. Василичева [5], А. Мирошниченко [15] та інших авторів.

Науковець Стец І. І. під адаптацією розуміє процес пристосування підприємства до змінних зовнішніх умов, який має на меті забезпечення стійкості функціонування підприємства у довгостроковій перспективі і містить систему організаційних, економічних і соціальних регулювальників [22].

У роботі О. О. Гетьман та Н. В. Петренчук запропоновано комплексний механізм підбору, найму й адаптації персоналу, який забезпечує послідовне здійснення кожного етапу - від виникнення кількісно-якісної потреби в персоналі до моменту визначення ефективності кожної з указаних підсистем [6].

В окремих випадках, навіть без уточнення особливостей адаптації, цей термін ототожнюється з діяльністю людини. Так, Ф. І. Хміль, розглядаючи поняття «адаптація» як універсальне явище, використовує ідентичну термінологію: адаптація як пристосувальна діяльність [25].

Як наголошують Г. В. Осовська та О. О. Юшкевич, адаптація – здатність будь-якої системи реагувати на навколишнє середовище і змінювати свою поведінку для оптимального функціонування [19].

Більшість авторів, розглядаючи проблему пристосування людини обмежуються лише використанням терміна «адаптація». Натомість у сучасних наукових дослідженнях усе частіше розмежовуються поняття «адаптація», «адаптивність» та «адаптованість».

Ознайомимося з основними визначеннями поняття «адаптація» з погляду наукових підходів. В. О. Крушельницька розглядає поняття «адаптація» як процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовища; взаємне пристосування працівника та умов організації, що базується на поступовому освоєнні нових

професійних, соціальних та організаційних умов праці [10].

**Мета статті.** Метою статті є формування процесу адаптації персоналу транспортних підприємств, що спрямований на швидке та ефективне введення у нову посаду, який на відміну від того, що існує, формує у працівника лояльність до підприємства та мотивує його на довгострокову співпрацю.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Як показує новий досвід у поточних умовах транспортним підприємствам потрібен новий підхід до адаптивного управління персоналом для підвищення конкурентоспроможності галузі.

Кризова ситуація, що стала характерною для багатьох вітчизняних підприємств в останні роки та супроводжувалася нездатністю адекватно та усвідомлено реагувати на постійно мінливі умови зовнішнього середовища, призвела до усвідомлення необхідності зміни методів управління, цільової орієнтації підприємств. В умовах істотного збільшення рівня мінливості і впливу невизначеності виникла необхідність впровадження

ринкових інструментів гнучкого, адаптивного управління.

Безперервність технологічного процесу роботи транспорту викликає необхідність використання додаткових резервів технологічних потужностей, а відтак і трудових ресурсів, високої кваліфікації виробничого персоналу, володіння суміжними професіями, збільшує роль соціального та психологічного аспектів управління персоналом [13].

Специфічні умови праці транспорту проявляються в усіх основних аспектах управління персоналом: виробничо-економічному, політичному, адміністративно-правовому, соціальному та психологічному. Вони ускладнюють процес управління персоналом та роблять вирішення цих питань ще важчим [20].

За статистичними даними, пасажирообіг в країні за 2016–2021 рр. суттєво зменшився з 102,2 млн. пас. км у 2016 р. до 62,7 млн. пас. км у 2021 р., тобто на 39,5 млн. пас. км., (61,3%) а відповідно кількість перевезених пасажирів зменшилась з 4854 млн. у 2016 р. до 2655 млн. у 2021 р., тобто на 2199 млн осіб (54,7%).

Таблиця 1  
Основні показники оцінки стану транспортної галузі України за 2016–2021 рр.

| № | Показники  | Роки  |       |       |       |       |       | Відх. 2021/2016 року. |
|---|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------------------|
|   |  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  |                       |
| 1 | Чисельність працюючих у галузі транспорту, тис осіб                    | 659,9 | 655,2 | 648,4 | 635,1 | 625,8 | 611,5 | 48,4                  |
| 2 | Індекс приросту (скорочення) чисельності працюючих у галузі транспорту | x     | 0,993 | 0,989 | 0,979 | 0,985 | 0,977 |                       |
| 3 | Пасажирообіг, млн. пас. км   | 102,2 | 99,4  | 104,4 | 107,2 | 49,0  | 62,7  | -39,5                 |
| 4 | Індекс приросту (скорочення) обсягу пасажирообігу км                   | x     | 97,3  | 105,0 | 102,7 | 45,71 | 127,9 |                       |
| 5 | Обсяг пасажирських перевезень, млн осіб                                | 4854  | 4648  | 4487  | 4262  | 2570  | 2655  | -2199                 |
| 6 | Індекс приросту (скорочення) обсягу пасажирських перевезень            | x     | 95,8  | 96,5  | 95,0  | 60,3  | 103,3 |                       |

(розроблено автором за даними статистики)

Причини скорочення обсягів перевезень протягом 2016–2021 рр. в Україні пов'язані з кризовими явищами в економіці, втратою торговельних та промислових зв'яз-

ків, подорожчанням палива та енергоресурсів. Різке зниження показників транспортних підприємств у 2019-2020 р. відбулося, насамперед, під впливом кризової ситуації у світі, спричиненої пандемією COVID-19.

При цьому в Україні, у зв'язку з реалізацією структурних змін в економіці, лише незначна частка підприємств здатна конкурувати на внутрішньому ринку і зі світовими лідерами. Крім того, обраний курс на євроінтеграцію України, вимагає відкриття внутрішніх ринків для товарів зарубіжних компаній, що, у свою чергу, може мати певні негативні наслідки для розвитку вітчизняної економіки.

Специфіка діяльності підприємств транспорту висуває підвищені вимоги до процесів адаптації персоналу галузі, адже потреба підтримки високого рівня безпеки транспортного процесу, складність застосованих технологій і систем вимагають постійного розвитку та вдосконалення професійних компетенцій працівника, оволодіння новим співробітником корпоративними цінностями та власними професійними обов'язками.

Масовий відтік висококваліфікованого персоналу з галузі став результатом різкого зниження рівня оплати праці робітників основної діяльності. Така ситуація змусила керівництво підприємств транспорту залучити нових працівників з ринку праці для поповнення кадрового складу, що зумовлює необхідність реалізації ефективного процесу їх адаптації. Однак, попри свою важливість для підвищення лояльності та збереження цілісності кадрового складу, чинна на підприємствах транспорту система управління адаптацією персоналу досі має формальний характер і зводиться до простого ознайомлення працівника з його посадою.

Відзначимо, що з 2016 по 2021 р. чисельність працюючих у галузі транспорту України скоротилася на 48,4 тис осіб, тобто на 7,33%.

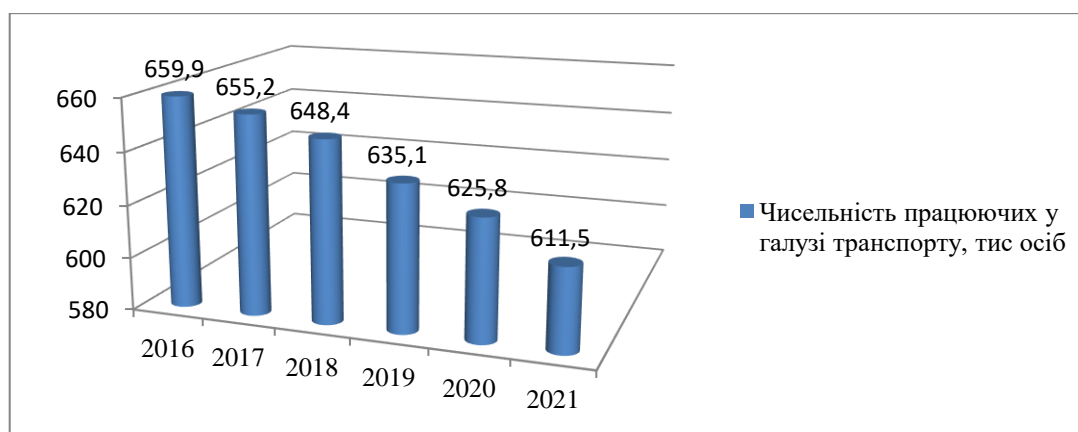


Рис. 1. Динаміка чисельності працюючих у галузі транспорту України протягом 2016–2021 рр.

Джерело: побудовано автором за даними статистики

На рис. 1 спостерігаємо тенденцію до зниження кількості працюючих на підприємствах транспортної галузі України протягом усього досліджуваного періоду. Наслідки пандемії значною мірою відбилися на розвитку бізнесу як у транспортній галузі, так і в інших сферах економіки.

Як свідчать дані, у сучасній економіці персонал підприємств транспорту відіграє вирішальну роль у забезпеченні ефективності їх функціонування в умовах ринкової нестабільності та негативного впливу глобальних економічних чинників. Від того, наскільки ефективно використовуватиметься персонал, залежать підсумки економічної діяль-

ності не тільки окремих підприємств, а й галузі в цілому.

Пошук роботи, адаптація на новому робочому місці є доволі поширеною проблемою сучасного покоління, адже внаслідок пандемії COVID-19 багато людей втратили роботу повністю або частково, внаслідок чого вимушені змінювати вже звичне виробниче середовище.

Управління персоналом потребує особливого, індивідуального підходу, який дозволить знайти ефективні механізми управління різними людьми. У загальному вигляді управління персоналом являє собою забезпечення необхідних підприємству навичок, вмінь та

підтримання бажання використовувати ці навички та вміння у співробітників. Це завдання можна вирішити за рахунок створення ефективного процесу підбору персоналу[20].

Адаптація персоналу на підприємстві є необхідною ланкою кадрового менеджменту. Впровадження системи управління адаптацією на підприємствах являє собою досить складне завдання, але від неї залежить вирішення таких важливих завдань для підприємства, як зменшення стартових витрат, змен-

шення плинності кадрів; більш швидке досягнення робочих показників, прийнятних для транспортних підприємств; входження працівника в робочий колектив, у його неформальну структуру і відчуття себе членом команди; зниження тривожності і невпевненості, які долаються новим працівником.

Різні вчені по-різному інтерпретують поняття адаптації працівників, тож наведемо основні для того, щоб виділити ключові їх моменти (табл. 2).

Таблиця 2

## Наукові трактування поняття «адаптація персоналу»

| Автор   | Визначення поняття «адаптація»   |
|---|--|
| Балабанова Л. В [1]   | Це двосторонній процес. З одного боку, за фактом, що людина приступила до роботи у новому підприємстві, стоїть її свідомий вибір, заснований на певній мотивації прийнятого рішення, і відповідальність за це рішення. З іншого боку, і підприємство приймає на себе певні зобов'язання, наймаючи працівника   |
| Бауер Т. [2]  | Це процес допомоги новим найманим працівникам пристосовуватися до соціальних та продуктивних аспектів їх нової роботи швидко та спокійно.  |
| А. Бекмурзіна.<br>К. Бояринова[3]                           | Це складний критерій, що характеризується здатністю системи оперативно пристосовуватись до змін внутрішнього та зовнішнього середовищ ... та можливістю трансформації  |
| Крушельницька О. В.<br>[10]                                 | 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  |
| Никифоренко В. Г.<br>[17]                                   | Це взаємне пристосування людини і навколишнього середовища як предметно-речовинного, так і соціального. У її рамках відбувається детальне ознайомлення з колективом і новими обов'язками; засвоєння стереотипів поведінки; асиміляція - повне пристосування до середовища і, нарешті, ідентифікація - ототожнення особистих інтересів і цілей із загальними.               |
| Національне агентство України з питань державної служби[24] | Це взаємний процес ознайомлення, призначення новопризначених державних службовців до змісту та умов службової діяльності у державному органі, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці, соціального середовища та корпоративної культури державного органу, а також процес удосконалення професійних знань, умінь і |
| Конотопцева Ю. [11]   | Процес входження людини в організацію та її пристосування до умов функціонування нової організації   |
| Ячменьова В.М. [26]   | Характеристика соціально- економічної системи, необхідна для визначення характеру та ступеню структурних змін на мезорівні   |

Джерело: узагальнено автором

Розглянувши різні варіанти трактування терміну «адаптація», слід визначити, що це – процес взаємного пристосування працівника та підприємства один до одного. Так, з боку працівника – до внутрішніх та зовнішніх середовищ підприємства, з боку підприємства – до особистісних та професійних особливостей робітника.

Адаптація працівника на підприємстві є дуже важливим фактором подальшої його роботи та виробничої продуктивності. Кад-

рова політика підприємства повинна сприяти легкій та швидкій адаптації нового працівника та його вливання до нового колективу, оскільки це в інтересах транспортного комплексу та безпосередньо впливає на виробничу ефективність. Успішна адаптація працівників залежить від урахування низки організаційних чинників:

- якісний рівень роботи із професійної орієнтації потенційних працівників,
- об'єктивна оцінка ділових якостей працівника,

- престижність та привабливість професії працівника на підприємстві,
- сприятливі умови організації праці, що дають можливість реалізувати кваліфікаційний потенціал працівника,
- досконала система впровадження інновацій,
- сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі підприємства та в його підрозділах,
- досконалий механізм управління персоналом,
- гнучка й ефективна система мотивації [17].

Аналіз літературних джерел показав, що поняття «адаптація» трактується науковцями неоднозначно. Часто воно набуває додаткових характеристик з огляду на вид адаптації. Під час розробки Програми адаптації, варто враховувати, що в сучасній науці виділяється декілька сторін (складових) адаптації. Врахування всіх аспектів дозволить передбачити певні проблеми, які можуть виникнути під час адаптаційного періоду. Існує декілька підходів до класифікації видів адаптації (табл.3).

Таблиця 3

## Класифікація видів адаптації працівників

| Класифікаційна ознака                   | Види                            | Характеристика   |
|---|---------------------------------|--|
| за суб'єктно – об'єктивними відносинами | активна                         | учасник адаптації намагається впливати на організаційне середовище з метою його зміни  |
|   | пасивна                         | працівник не намагається вплинути на трудове середовище  |
| за суб'єктом адаптації                  | адаптація працівника            | процес пристосування працівника до організації   |
|   | адаптація організації           | процес пристосування трудового середовища до працівника  |
| за рівнем                               | первинна адаптація              | для осіб, що не мають трудового досвіду  |
|   | вторинна адаптація              | для осіб, що вже працювали в трудових колективах   |
| за сферою впливу                        | адаптація до нової посади       | введення працівника в нову посаду  |
|   | реадаптація                     | для працівників, що зайняли посади після довгої відсутності, наприклад у зв'язку з хворобою, декретною відпусткою, відрядженнями |
|   | адаптація до зниження в кар'єрі | адаптація працівників, що займають посади, нижчі за попередні  |
|   | адаптація до звільнення         | вивільнення у зв'язку з виходом на пенсію, реорганізацією та ліквідуванням організації   |
| за ступенем завершеності процесу        | повна адаптація                 | високі показники пристосування працівника до всіх аспектів організаційної культури   |
|   | часткова адаптація              | працівник пристосувався тільки до окремих аспектів трудового середовища  |
|   | дезадаптація                    | працівник не зміг пристосуватися до жодного з аспектів трудової діяльності   |
| за видами діяльності                    | професійно-виробнича адаптація  | пристосування до умов та режиму праці  |
|   | суспільно-політична адаптація   | пристосування до суспільної праці в організації, соціального статусу   |
|   | міжособова адаптація            | звикання до стилю спілкування в колективі, до традицій та норм поведінки   |
|   | особистісна адаптація           | самореалізація, особистісний ріст, прагнення до інтелектуального та морального самовдосконалення                                 |

Джерело: узагальнено на основі [4; 14; 17]

Щоб забезпечити управління адаптацією персоналу, визначається її механізм, який являє собою сукупність процедур прийняття управлінських рішень, засобів впливу і кадрових технологій. Він дозволяє регламентувати взаємодію учасників процесу (рис.2).

Механізм управління адаптацією включає елементи: структурний – закріплення

функцій управління адаптацією, тобто визначення кола осіб, відповідальних за здійснення адаптації персоналу і управління нею; технології організації процесу адаптації (комплекс заходів, спрямованих на введення співробітника в організацію та її посада); організація інформаційного забезпечення процесу адаптації, тобто визначення критеріїв успішності.



Рис. 2. Механізм управління адаптацією робітників

Джерело: побудовано автором на основі [7,8,12]

Як правило, процес адаптації супроводжується підвищенням успішності застосування співробітниками знань і навичок, більшою орієнтацією в специфіці роботи, освоєнням норм праці, обов'язків, обсягів роботи, сприйняттям організаційної культури, звичаїв, правил, орієнтацією в соціальному просторі, відчуттям комфорту. Ступінь адаптованості відображається у рівні ефективності діяльності працівника, який характеризується високою продуктивністю і якістю виконаної роботи, оптимальними енергетичними витратами, успішною взаємодією з колегами, можливістю своєчасно усувати перешкоди в різних організаційно-виробничих ситуаціях, самостійно працювати і приймати

рішення в оптимальних часових межах [17].

Процес адаптації нових працівників на підприємствах є прямим і дуже важливим заходом продовження процесу наймання. Під час пошуку нового працівника підприємство вже витрачає чималі кошти. Тому воно зацікавлене в тому, щоб новий співробітник, поперше, не звільнився через кілька тижнів або місяців, по-друге, якомога швидше почав приносити підприємству певний дохід. Часто тривалість адаптації відповідає тривалості випробувального терміну, який встановлюється відповідно до чинного законодавства та внутрішніх документів підприємства [5].

Та враховуючи світовий карантин, міжнародні транспортні перевезення, необхідно

освоювати нові технології прийому на роботу. Необхідно звернути увагу на деякі ключові процедури, які необхідно впровадити кадровій службі для здійснення успішного процесу дистанційного прийому на роботу й адаптації в кризових умовах.

Управління процесом адаптації здійснюється співробітниками відділу пошуку, підбору та адаптації персоналу, керівниками структурних підрозділів і наставниками.

Процес адаптації персоналу на підприємстві включає в себе такі аспекти, як: психофізіологічний; соціально-психологічний; професійний та організаційний [1].

Необхідно зазначити, що процес адаптації персоналу у більшості розвинених підприємств здійснюється відповідно до Програми адаптації, яка являє собою документ, що розрахований на період випробувального терміну і передбачає низку заходів, спрямованих на оволодіння системою спеціалізованих професійних знань і умінь, необхідних для цієї посади, а також ефективно їх застосування на практиці.

Програма адаптації персоналу підприємства включає в себе цілі та перелік завдань у рамках обов'язків нового співробітника (водія, машиніста, експедитора, інш.), терміни їх виконання і передбачуваний результат, перелік нормативних документів, що регламентують роботу підрозділу, необхідних для засвоєння співробітником за період адаптації, а також іншу інформацію, що сприяє якнайшвидшому входженню в посаду нового співробітника[9].

Із погляду практики підприємств Програма адаптації персоналу може виконуватися не в повному обсязі. Можна виділити такі причини:

– більшість питань обговорюється під час співбесіди. Їх подальший розгляд може відбутися лише з ініціативи майбутнього працівника за наявності незрозумілостей чи додаткових питань;

– ознайомлення працівника із загальними відомостями про підприємство є типовим лише для великих організацій.

З метою підвищення ефективності процесу адаптації персоналу можливе зменшення кількості процедур під час прийому на роботу до мінімально можливого рівня. Велика кількість процедур може уповільнити

прийом нових працівників, а також ускладнить освоєння ними нових необхідних навичок і знань, пов'язаних із виконанням посадових обов'язків. Необхідно враховувати, якщо Програма адаптації буде заважати співробітникові навчатися виконувати свою роботу, то вона ще і викличе занепокоєння, яке породить невпевненість в собі, у результаті чого працівник звільниться [16].

Важливо збалансувати особисту мотивацію співробітника з вирішенням завдання підприємства щодо його швидкої адаптації. А вимоги Програми адаптації необхідно пов'язати з повчальною поведінкою наставників і цілями професійного розвитку самого новачка. Необхідно оптимізувати кількість процедур, щоб процес адаптації на робочому місці спрямував нового працівника на шлях взаємного довгострокового задоволення очікувань і активізував внутрішню потребу цього працівника до швидкого оволодіння усіма потрібними навичками [23].

На деяких підприємствах транспорту, ефективним інструментом оцінювання рівня адаптації нових кадрів в усталений колектив стає анонімне анкетування нових працівників впродовж різних періодів після їхнього працевлаштування, наприклад, через тиждень, місяць, півроку. Таке дослідження дозволяє виявити динаміку адаптації нових працівників у трудові колективи задля виявлення слабких та сильних сторін системи адаптації працівників на конкретному підприємстві, а також сформувати базу співробітників, які бажають бути наставниками для нових працівників.

В японських фірмах особливу увагу приділяють соціальній та професійній адаптації персоналу. Компанія має спеціально розроблену Програму, на основі якої робітники проходять підготовку. Значне місце в ній відводиться корпоративній культурі. Завдання організації – ознайомити працівника з нею, а як результат, сформувати думку та відчуття приналежності до загальної атмосфери компанії [15].

У зарубіжних компаніях, що здійснюють свою діяльність на території України, технології адаптації персоналу набагато різноманітніші. Зокрема, можна відзначити такі ефективні персонал-технології адаптації персоналу, як метод занурення, job-



shadowing, buddying, tell-show-do тощо [2, 16].

Узагальнюючи опрацьовані джерела та практичний досвід закордонних і вітчизняних підприємств та компаній, відзначимо, що великий асортимент методів, засобів та інструментів щодо адаптації персоналу зміщується у площину розвитку сучасних персонал-технологій, які створюють умови для формування потужного трудового потенціалу. Їх використання надає підприємствам можливості підвищення якості персоналу, зниження плинності кадрів, формування високої лояльності співробітників. В Україні розпочався процес упровадження сучасних персонал-технологій, водночас як зарубіжні підприємства вже мають досвід у цьому. В

сучасних умовах науково-технічний прогрес звільняє працівника від важкої фізичної праці та переключає його на виконання операцій, які вимагають від нього переважно участі психічних функцій; наразі одними з найбільш використовуваних персонал-технологій, які забезпечують ефективну систему адаптації персоналу на транспортному підприємстві, є коучинг, метод занурення, job-shadowing, buddying. Необхідно розуміти, що кожний із відомих методів адаптування персоналу має свої переваги та недоліки і може використовуватися залежно від мети застосування та завдань, поставлених роботодавцем перед новачком та його наставником (табл. 4).

Таблиця 4

## Характеристика методів адаптації

| Методи  | Характеристика методів   |
|---|--|
| Ментор  | Досвідчений і старший професіонал, особистий вчитель, який передає досвід і допомагає розібратися в тій чи іншій справі  |
| Коуч  | Технологія, що сприяє мобілізації внутрішніх можливостей і потенціалу працівників, постійному вдосконаленню професіоналізму; ґрунтується насамперед на запитаннях, які коуч ставить перед своїм клієнтом   |
| Buddying  | Технологія, за якої адаптація відбувається через рівні приятельські стосунки з колегою по роботі (підтримка, допомога, певною мірою керівництво і захист однією людиною іншої для досягнення певних результатів і визначених цілей)  |
| Занурення   | Використовується під час адаптації працівників керівних посад різного рівня і передбачає повне занурення в практичну діяльність з першого дня роботи з метою швидкого вхолження нового співробітника в трудовий процес   |
| Tell-Show-Do  | На кожному етапі tell-show-do наставник пояснює завдання працівникові, якого навчають, попередньо визначивши послідовність виконання цього завдання по кроках  |
| Secondment (повторне навчання)  | Співробітника на час відправляють в інший департамент тієї ж компанії або в іншу компанію для оволодіння необхідними навичками   |
| Комплект новачка  | Зазвичай включає в себе: посадову інструкцію, локальні нормативні документи, зокрема Положення про персонал; Адаптаційний лист; Книгу співробітника; корпоративні пам'ятки, положення; останній випуск корпоративного видання; маркетингові матеріали; корпоративний сувенір; телефонний довідник                        |
| Наставник   | Система індивідуальної роботи з працівником, спрямована на його розвиток і навчання на робочому місці шляхом передання знань, умінь і навичок від більш досвідченого колеги  |
| E-learning (дистанційне навчання) або blended learning (змішане навчання) | Командоутворення Для ефективного використання e-learning вимагається висока дисципліна (навіть самодисципліна)   |
| Jobshadowing  | Технологія адаптації, за якої новий співробітник стає ніби тінню більш досвідченого співробітника, супроводжує його протягом робочого дня, обговорює з ним виробничі ситуації, отримуючи реальний досвід і якісний зворотній зв'язок; метод допомагає визначитися з тим, чи збережеться мотивація майбутнього працівника |

Джерело: узагальнено на основі [4; 15, 16]

Причинами швидкого звільнення ново-прийнятих працівників можуть бути такі фактори: більша складність завдань, ніж працівник очікував; розбіжність у поглядах або психологічна несумісність із керівництвом; відсутність почуття належності до єдиної команди, неможливість налагодження дружніх зв'язків із членами трудового колективу; невідповідність кваліфікації та умінь працівника поставленим завданням; невідповідність умов роботи та відпочинку або оплати праці очікуванням.

Безумовно, цей перелік можна було б розширити й далі, але все ж таки, підкреслюємо, що головне – це затримати потрібного працівника на підприємстві, максимально залучити його до виробничого процесу, не допустити плинність кадрів [12].

Після впровадження Програми адаптації та відповідних обраних інструментів адаптації відбувається оцінка програми адаптації. Оцінка рівня адаптованості нового працівника проводиться менеджером з персоналу спільно з лінійним керівником підроз-

ділу, до якого прийнято працівника, і з наставником.

В транспортній галузі широко використовується індивідуальна Програма адаптації, що включає більш детальне ознайомлення з діяльністю структурного підрозділу підприємства, детальне ознайомлення з посадою і специфікою праці, отримання конкретних навичок, які є специфічними для цієї посади (наприклад, надання транспортних послуг, програмні продукти, ведення внутрішньої документації та ін.)

Наставник або безпосередній керівник доповнюють цей список, включаючи спеціальні документи, що стосуються свого підрозділу. Ця частина адаптації фіксується в індивідуальному плані роботи на випробувальний термін із детальним описом поточної праці, вимогами до якості виконуваної роботи та очікуваних результатів [23].

Наразі підприємства стикаються з рядом типових проблем, які призводять до необхідності вдосконалення процесу адаптації. Найбільш типові проблеми адаптації персоналу на підприємстві (рис. 3).



Рис. 3. Типові проблеми адаптації персоналу на підприємстві  
Джерело: побудовано автором на основі [10,14,17]

Перш за все, керівництво підприємств, переслідуючи мету економії витрат, не приділяє питанню адаптації вагомої уваги, що і створює значні труднощі в роботі, адже персонал – це головний ресурс, мотор, від якого залежить ефективність діяльності підприємства. Але на інспектора відділу кадрів, зазвичай, покладено безліч функцій, які потребують оптимального їх виконання зі сторони співробітників підрозділу, а саме: забезпечення дотримання принципів підбору персоналу на підприємстві; забезпечення і здійснення контролю за виконанням трудового законодавства, наказів, вказівок і рішень вищих організацій з питань роботи з кадрами; організація роботи з підвищення ділової кваліфікації працівників, організація виробничо-економічного навчання з усіма працівниками підприємства; створення адекватної системи мотивації; вивчення практичної діяльності керівників і фахівців, забезпечення на цій основі правильного розміщення кадрів; створення лояльного персоналу; дослідження психологічного клімату всередині підприємства, тощо [23].

Слід також зазначити, що працівники відділів кадрів часто не мають спеціальної освіти в галузі управління персоналом, психології тощо. Усі ці проблеми зумовлюють негативні наслідки, в тому числі підвищують плинність персоналу на підприємствах.

Поряд із цим, зазначені недоліки в складі відділу кадрів призводять до іншої проблеми - посадові інструкції для персоналу складають безпосередньо керівники відділів. А це призводить до певних проблем, оскільки посадова інструкція містить лише професійні обов'язки кандидата на посаду, однак для набору персоналу та подальшої його адаптації також необхідно брати до уваги його психологічну придатність, а також перспективи кар'єрного зростання[14].

Іншим негативним проявом найму працівників керівниками функціональних відділів є розвиток «сімейства» та «кумівства», оскільки підбір персоналу за допомогою співробітників підприємства є тим головним ресурсом робочої сили, до якого, в основному, звертається керівництво. На підприємствах вже доволі міцно сформувався та закріпився ланцюжок прийому на роботу по «блату», який бере свій початок від вищого

керівництва та досягає рівня працівників робітничих професій.

Основними факторами, що забезпечать успішну адаптацію нового працівника є наступні: формування достатньої бази знань про організацію, налагодження соціальних зв'язків із колегами, високий рівень добробуту працівників.

Крім того, задля оцінювання кар'єрного зростання працівників доцільно створити на підприємстві електронну базу, в якій акумулюватимуться так звані «Карти обміну досвідом» усіх працівників, які будуть містити усю інформацію про освіту, підвищення кваліфікації, тренінги, стажування, додаткові компетенції персоналу тощо.

Підприємство може визначити зручну форму подання такої інформації, наприклад, як чат в Telegram, Viber, долучення новачка до груп у Facebook, професійних спільнотах;

Важливо розробити Стандарт адаптації персоналу – це основний документ, який регламентуватиме заходи щодо адаптації нових співробітників. Цей документ повинен узгоджуватися з начальником управління персоналом та затверджуватися керівником підприємства. Розроблений Стандарт повинен містити такі основні положення, як: процедура адаптації працівників, яка спрямована на забезпечення більш швидкого входження в посаду нового працівника; зменшення кількості можливих помилок, пов'язаних з включенням в роботу, зниження дискомфорту перших днів роботи, об'єктивну оцінку рівня кваліфікації і потенціалу працівника; тривалість адаптаційного періоду; порядок проведення процесу адаптації; порядок проведення роботи співробітника в період адаптації.

Нині транспортна галузь України має низку викликів, належна відповідь на які забезпечить нові можливості для зростання, створення нових робочих місць та розвитку економіки загалом. Підґрунтя цих процесів складають Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року, Угода про асоціацію «Україна – ЄС» та гармонізація стандартів і політики з чинними в ЄС[21].

**Висновки.** Використання різноманітних інструментів для ефективної побудови адаптації дозволяє забезпечити транспортне

підприємство висококваліфікованим та конкурентоспроможним персоналом, здатним швидко справитися з поставленими завданнями, продемонструвати достатній рівень професіональних компетенцій і досвіду, стати частиною команди та знайти спільну мову з безпосереднім керівником. Впровадження системи адаптації є складним і трудомістким завданням, вирішення якого впливає на зменшення витрат на управління персоналом, зменшення плинності кадрів, покращання показників ефективності його роботи, формуватиме позитивне ставлення до праці, колективу та лояльність до підприємства в цілому. Для більш успішного входження у посаду працівників необхідно розробляти: адаптаційні заходи; перелік і зміст документів, які видаються працівникам на період адаптації; проводити адаптаційні тренінги для новачків. Крім того важливо безпосередньо контролювати процес адаптації, отримуючи зворотний зв'язок як від самого працівника, так і від його лінійного керівника протягом випробувального терміну.

Національна транспортна стратегія на період до 2030 року враховує сильні та слабкі сторони, можливості та загрози в галузі транспорту. Сильні сторони дають переваги, що забезпечують подальший розвиток галузі транспорту. Можливості вказують на перспективи розвитку, які Україна може використати для істотного поліпшення роботи галузі [17].

### Література

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
2. Bauer T.N. Onboarding new employees: maximizing success. SHRM Foundations Effective Practice Guideline Series. 2010.
3. Бекмурзіна А.М., Бояринова К.О. Адаптивність виробничо-економічної системи підприємства до інноваційних змін. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://ape.fmm.kpi.ua/article/view-File/66837/pdf\\_8](http://ape.fmm.kpi.ua/article/view-File/66837/pdf_8)
4. Бикова А.Л., Паранько Д.Д. Складові ефективної адаптації персоналу. *Молодий вчений*. № 12.1(40). грудень, 2016. С. 640-644
5. Василічев Д.В., Мирошніченко В.А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2014. Вип. 3-4. С. 44-50. URL: [http://nbuv.gov.ua/UjRN/eiou\\_2014\\_3-4\\_8](http://nbuv.gov.ua/UjRN/eiou_2014_3-4_8)
6. Гетьман О.О., Петренчук Н.В. Організаційні механізми підбору, найму та адаптації персоналу.

*Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2014. Вип. 19(2). С. 30-34.

7. Демкович О.С. Сутність та основні чинники адаптації персоналу підприємств у ринкових умовах господарювання. *Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»*. 2012. № 727. С. 46-48.

8. Єльнікова Г.В., Близниченко Г.С. Адаптивне управління. якістю професійної діяльності персоналу *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика» Серія «Економіка»* Випуск 6(12), 2019.

9. Колеснікова В.В. Удосконалення системи управління процесом адаптації персоналу шляхом застосування інноваційних підходів. *Теорія та практика державного управління*. 2018. № 1(60). С. 1-7.

10. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. пос. Київ: Кондор, 2005. 308 с.

11. Конотопцева Ю. Адаптація персоналу державної служби. *Науковий вісник*. 2014. Вип. 14. С. 100-107.

12. Куделя В.І., Гриценко Н.В. Управління адаптацією персоналу сучасного підприємства. *Записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. Том 31(70). №4. 2020. С. 128-131.

13. Метеленко Н.Г., Шмиголь Н.М. Законодавче регулювання та управління якістю транспортної системи України. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Випуск 3(08). С. 25-30.

14. Миронова О.М. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах. [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13\\_ukr/101.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/101.pdf)

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

16. Лобза А.В., Юрченко К.А. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективної системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Молодий вчений*. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/11/50.pdf>

17. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навч. пос. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

18. Овчиннікова В.О., Харламова І.М. Адаптивне управління залізничним транспортом України. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15\\_2\\_2017ua/13.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15_2_2017ua/13.pdf)

19. Осовська Г.В., Юшкевич О.О., Завадський Й.С. Економічний словник: наукове видання. К.: Кондор. 2007. 358 с.

20. Продіус О.І. Теоретично-методичні основи управління персоналом транспортного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. №41. С. 116-120.

21. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року : Закон України від 30 травня 2018 року № 430-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-p>.

22. Стець І.І. Адаптивне управління підприємством. *Глобальні і національні проблеми економіки*. 2017. №18 - [Електронний ресурс]. Режим доступу:

global-national.in.ua.

23. Адаптація персоналу. Бізнес Портал Луцька. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://toplutsk.com/articles-article\\_216.html](http://toplutsk.com/articles-article_216.html).

24. Наказ «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо впровадження у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апараті системи наставництва державних службовців від 25.10.2013 р. № 189. URL: <http://www.kadrovik.ua/content/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendaciy-shchodo-vprovadzhennya-uderzhavnih-organah>

25. Хміль Ф.І. Управління персоналом: посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.

26. Ячменьова В.М., Османова З.О. Сутність понять «адаптація» та «адаптивність». URL: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/18798/1/72-346-35\\_3.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/18798/1/72-346-35_3.pdf)

## References

1. Balabanova, L.V., & Sardak, O.V. (2011). *Upravlinnia personalom*. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury.

2. Bauer, T.N. (2010). *Onboarding new employees: maximizing success*. SHRM Foundations Effective Practice Guideline Series.

3. Bekmurzina, A.M., & Boiarinova, K.O. *Adaptivnist vyrobnycho-ekonomichnoi systemy pidpriemstva do innovatsiynykh zmin*. Retrieved from [http://ape.fmm.kpi.ua/article/viewFile/66837/pdf\\_8](http://ape.fmm.kpi.ua/article/viewFile/66837/pdf_8)

4. Bykova, A.L., & Paranko, D.D. (2016). *Skladovi efektyvnoi adaptatsii personalu*. *Molodiy vcheniy*, 12.1(40), gruden, 2016, 640-644.

5. Vasilichev, D.V., & Mirosnychenko, V.A. (2014). *Organizatsiia protsesu adaptatsii personalu na pidpriemstvi*. *Ekonomika i organizatsiia upravlinnia*, Issue 3-4, 44-50. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou\\_2014\\_3-4\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2014_3-4_8)

6. Hetman, O.O., & Petrenchuk, N.V. (2014). *Orhanizatsiyni mekhanizmy pidboru, naymu ta adaptatsii personalu*. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu*. *Ekonomika*, Issue 19(2), 30-34.

7. Demkovich, O.S. (2012). *Sutnist ta osnovni chynnyky adaptatsii personalu pidpriemstv u rynkovykh umovakh hospodariuvannia*. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politehnika»*, (727), 46-48.

8. Yelnikova, H.V., & Bliznichenko, H.S. (2019). *Adaptyvne upravlinnia yakistiu profesiynoi diialnostI personalu Elektronne naukove fahove vydannia «Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka»*, Ser. «Ekonomika», Issue 6(12).

[https://doi.org/10.33296/2707-0654-6\(12\)-03](https://doi.org/10.33296/2707-0654-6(12)-03)

9. Kolesnikova, V.V. (2018). *Udoskonalennia systemy upravlinnia protsesom adaptatsii personalu shliakhom zastosuvannia innovatsiynykh pidhodiv*. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, 1(60), 1-7.

10. Krushelnyska, O.V., & Melnychuk, D.P. (2005). *Upravlinnia personalom*. Kyiv: Kondor.

11. Konoptseva, Yu. (2014). *Adaptatsiia personalu derzhavnoi sluzhby*. *Naukoviy visnyk*, Issue 14, 100-107.

12. Kudelia, V.I., & Hrytsenko, N.V. (2020). *Upravlinnia adaptatsiieiu personalu suchasnoho pidpriemstva*. *Zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho*. Ser. *Ekonomika i upravlinnia*, T. 31(70), (4), 128-131.

<https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-4-23>

13. Metelenko, N.H., & Shmyhol, N.M. (2018). *Zakonodavche reguliuvannia ta upravlinnia yakistiu transportnoi systemy Ukrainy*. *Pryazovskiy ekonomichniy visnyk*, Issue 3(08), 25-30.

14. Myronova, O.M. *Osnovni problemy adaptatsii personalu ta metody yikh vyrishennia na pidpriemstvakh*. [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13\\_ukr/101.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/101.pdf)

15. Myroshnychenko, Yu.V., & Lobenko, A.V. (2015). *Adaptatsiia personalu: dosvid zarubizhnykh ta vitchyznianskykh pidpriemstv*. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*, 1(2), 27.

16. Lobza, A.V., & Yurchenko, K.A. (2015). *Suchasni personal-tekhnologii yak zasib zabezpechennia efektyvnoi systemy naymu ta adaptatsii personalu: vitchyzniansky ta zarubizhnyi dosvid*. *Molodiy vcheniy*. Retrieved from <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/11/50.pdf>

17. Nykyforenko, V.H. (2013). *Upravlinnia personalom*. Odesa: Atlant.

18. Ovchynnikova, V.O., & Kharlamova, I.M. (2017). *Adaptyvne upravlinnia zaliznychnym transportom Ukrainy*. Retrieved from [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15\\_2\\_2017ua/13.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15_2_2017ua/13.pdf)

19. Osovska, H.V., Yushkevych, O.O., & Zavadskiy, Y.S. (2007). *Ekonomichniy slovnyk*. Kyiv: Kondor.

20. Prodius, O.I. (2019). *Teoretychno-metodychni osnovy upravlinnia personalom transportnoho pidpriemstva*. *Prychornomorski ekonomichni studii*, (41), 116-120.

21. *Zakon Ukrainy «Pro shvalennia Natsionalnoi transportnoi stratehii Ukrainy na period do 2030 roku» vid 30 travnia 2018 roku № 430-r*. Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-r>.

22. Stets, I.I. (2017). *Adaptyvne upravlinnia pidpriemstvom*. *Globalni i natsionalni problemy ekonomiky*, (18). Retrieved from [global-national.in.ua](http://global-national.in.ua).

23. *Adaptatsiia personalu*. *Biznes Portal Lutsk*. Retrieved from [http://toplutsk.com/articles-article\\_216.html](http://toplutsk.com/articles-article_216.html).

24. *Nakaz «Pro zatverdzhennia Metodichnykh rekomendatsiy schodo vprovadzhennia u derzhavnykh orhanakh, organakh vlady Avtonomnoi Respubliky Krym ta yikh aparati systemy nastavnytstva derzhavnykh sluzhbovtiv» vId 25.10.2013 r. № 189*. Retrieved from <http://www.kadrovik.ua/content/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendaciy-shchodo-vprovadzhennya-uderzhavnih-organah>

25. Khmil, F.I. (2006). *Upravlinnia personalom*. Kyiv: Akademyvdav.

26. Yachmenova, V.M., & Osmanova, Z.O. *Sutnist poniat «adaptatsiia» ta «adaptyvnist»*. Retrieved from [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/18798/1/72-346-35\\_3.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/18798/1/72-346-35_3.pdf)

MECHANISM FOR IMPLEMENTATION OF ADAPTIVE MANAGEMENT OF STAFF  
IN THE TRANSPORT INDUSTRY

*A. Ye. Spitsyna, Ph. D (Pedagogic), Associate Professor, National Transport University*

**Methods.** The results were obtained as a result of the application of methods: systematization and generalization, analysis and synthesis – in the process of considering the main modern approaches to the content of the concept of «adaptive personnel management» of the enterprise; classification and analytical method – in the process of clarifying the constituent elements of the development of adaptive personnel management, specifying the content of adaptive personnel management, researching the factors affecting the productivity of the company's employees.

**Results.** The adaptation system is necessary in order to reduce the time that a new employee usually needs to learn in a new place, to quickly «blend» into the team, to understand the requirements that the company sets for them, and to reach the required level of productivity faster. For a transport company, the adaptation system significantly reduces staff turnover during the trial period, which leads to a reduction in recruitment costs. A competently developed system of adaptation allows the employee who joined the new team to feel more comfortable, and the management – to get the maximum return from his work in the shortest possible time. The company's personnel adaptation program includes goals and a list of tasks within the framework of the responsibilities of a new employee (driver, machinist, freight forwarder, etc.), the terms of their implementation and the expected result, a list of normative documents regulating the work of the unit, necessary for the employee's assimilation adaptation period, as well as other information that contributes to the fastest possible entry into the position of a new employee.

**Novelty.** The issue of adaptation of new employees at the transport enterprise is summarized, the approaches of domestic and foreign scientists to the definition of the essence of the term "adaptation" are analyzed, the key aspects of worker adaptation are highlighted, and the main tools for the implementation of the adaptation policy are also defined. Systematization of theoretical material was carried out to identify differences and opportunities for improvement of the Adaptation Program at domestic enterprises. The main problems faced by employees during the adaptation period have been determined, and recommendations for building an effective adaptation system at the enterprise have been formulated.

**Practical value.** Development directions of various tools have been formed for the effective construction of adaptation, which allows to provide the transport enterprise with highly qualified and competitive personnel, able to quickly cope with the tasks, demonstrate a sufficient level of professional competence and experience, become part of the team and find a common language with the direct manager. The adaptation system with complex and time-consuming tasks is substantiated, the solution of which affects the reduction of personnel management costs, the reduction of personnel turnover, the improvement of indicators of the efficiency of its work, will form a positive attitude to work, the team and loyalty to the enterprise as a whole.

**Keywords:** adaptation of employees, adaptation of personnel, personnel management, employees, personnel, transport, enterprise.

*Надійшла до редакції 12.09.22 р.*