

УДК 331.103:005.963.2:005.95

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-30>**Малтиз В.В.***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри управління персоналом і маркетингу
Запорізького національного університету***Тарасенко Ю.В.***студентка
Запорізького національного університету***Malytz Viktoriia***Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department
of Personnel Management and Marketing
Zaporizhzhya National University***Tarasenko Yuliia***student of
Zaporizhzhya National University*

АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК СПОСІБ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІЗАЦІЇ

ADAPTATION OF PERSONNEL AS A METHOD OF FORMING THE HUMAN RESOURCES POLICY

АНОТАЦІЯ

У статті зазначено, що процес адаптації персоналу є одним із головних напрямів кадрового менеджменту. Відзначено, що великий вибір методів, засобів та інструментів щодо адаптації персоналу створює умови для формування потужного трудового потенціалу. Їх використання надає підприємствам можливості забезпечення висококваліфікованими кадрами, сприятливого соціально-психологічного клімату, що забезпечує ефективну діяльність підприємства, досягнення цілей у мінімальні терміни, зменшення витрат, пов'язаних із низькою ефективністю роботи, а також можливість побудови ефективно функціонуючого колективу. У статті розглянуто поняття «адаптація» з погляду різних учених, поняття «наставництво» та проаналізовано основні аспекти процесу адаптації. Наведено приклади інструментів адаптації персоналу на українських підприємствах. Розкрито сутність персонал-технологій, які застосовуються за кордоном, проаналізовано їх відмінності та особливості застосування.

Ключові слова: персонал, організація, адаптація, адаптація персоналу, процес, система, програма адаптації, наставництво, коучинг, job-shadowing, buddying, tell-show-do.

АННОТАЦИЯ

В статье отмечено, что процесс адаптации персонала является одним из главных направлений кадрового менеджмента. Отмечено, что большой выбор методов, средств и инструментов по адаптации персонала создает условия для формирования мощного трудового потенциала. Их использование дает предприятиям возможности обеспечения высококвалифицированными кадрами, благоприятного социально-психологического климата, обеспечивает эффективную деятельность предприятия, достижение целей в минимальные сроки, уменьшение расходов, связанных с низкой эффективностью работы, а также возможность построения эффективно функционирующего коллектива. В статье рассмотрено понятие «адаптация» с точки зрения различных ученых, понятие «наставничество» и проанализированы основные аспекты процесса адаптации. Приведены примеры инструментов адаптации персонала на украинских предприятиях. Раскрыта сущность персонал-технологий, применяемых за рубежом, проанализированы их различия и особенности применения.

Ключевые слова: персонал, организация, адаптация, адаптация персонала, процесс, система, программа адаптации, наставничество, коучинг, job-shadowing, buddying, tell-show-do.

ANNOTATION

The author states that the process of personnel adaptation is one of the main areas of personnel management. It is noted that a wide range of methods, tools and tools for staff adaptation create the conditions for the formation of a powerful work potential. Their use gives enterprises the opportunity to provide highly qualified personnel, a favorable social and psychological climate, which ensures the effective activity of the company, the achievement of goals in a minimum time, reducing the costs associated with low efficiency, as well as the ability to build an effective team. The urgency of the work due to the fact that in a market economies are constantly undergoing changes in the management system enterprises. The intensification of competition in the market requires businesses development of new tools, methods and tools for HR management in order to increase the competitiveness of their Hr potential. Insufficient attention of staff to create effective mechanism Adaptation of employees can be frustrating employee organization, reducing productivity and thus dismissal from the company. In this case, the activity of the organization as a whole will be not effective. As a result of developing a model of adaptation as a management tool, it implementation and competent management in the organization can be obtained significant results: reducing the cost of recruiting new staff, reducing the number of dismissals of employees undergoing probation term, both at the initiative of the enterprise administration and at will employee, reducing the time it takes to get everyone's activity individual employee began to affect competitiveness organizations, reducing other people's time to adapt to new ones employees. In addition, the improvement can be attributed to the results organizational climate in the company, forming loyalty in the employee with the first days of his work in the organization, thereby creating incentives and desire to work in the organization for a long time, job satisfaction and the company as a whole. The article deals with the notion of adaptation from the point of view of different scientists, the concept of mentoring and the basic aspects of the adaptation process. Examples of personnel adaptation tools at Ukrainian enterprises are given. The essence of personnel technologies used abroad is revealed, their differences and peculiarities of application are analyzed.

Key words: personnel, organization, adaptation, personnel adaptation, process, system, adaptation program, mentoring, coaching, job-shadowing, buddying, tell-show-do.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Висока ступінь динамічності та невизначеності сучасного бізнес-середовища є умовою постійних змін на підприємстві. Вони в першу чергу стосуються персоналу як важливого ресурсу компанії. Зміни в технологіях, розширення бізнесу, сімейно-побутові обставини, несумісність із колективом і низка інших причин тягнуть за собою плинність кадрів. Це є передумовою найму нових співробітників та організації процесу їх адаптації в майбутньому.

Проблема професійного становлення працівника в будь-якому трудовому колективі та його успішна адаптація до умов праці вимагають особливо уважного ставлення. Керувати адаптацією можна, але лише на основі знання особливостей цього процесу, динаміки механізмів, специфіки формування адаптивних характеристик. Уведення «новачка» у функціонуючу систему є досить актуальним питанням, вирішення якого спрямоване на встановлення взаємодії та інтеграції інтересів працівника та підприємства.

Тому в сучасних умовах одним із головних напрямів роботи HR-менеджменту є підготовка і проведення адаптаційних заходів, які в майбутньому покликані поліпшити організаційні умови роботи нових співробітників для швидкого їх входження у виробничий процес та досягнення необхідної ефективності роботи в найбільш короткий термін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Проблеми адаптації персоналу на підприємстві та її вплив на ефективність роботи персоналу в різних аспектах розглядалися в наукових публікаціях Ю.В. Мирошниченко, А.В. Лобенко, А.В. Черкаського, Б.С. Оноприйчука, А.В. Кислова, Г.В. Ангелова, А.В. Черкаського, О.В. Харчишиної, І.О. Волкової, О.О. Гетьман, Н.В. Петренчук та багатьох інших авторів. У своїх роботах вони розглядали сутність процесів адаптації та шляхи їх удосконалення. На думку вітчизняних авторів, основна проблема сучасного менеджменту персоналу полягає у тому, що керівники підприємств не приділяють достатньо уваги впровадженню та вдосконаленню процесу адаптації на підприємствах.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є вивчення процесу адаптації персоналу в організації й аналіз особливостей процесу адаптації персоналу на зарубіжних і вітчизняних підприємствах та систематизація теоретичного матеріалу для виявлення відмінностей і можливостей поліпшення програми адаптації на вітчизняних підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Успішне функціонування компанії – це результат налагодженості процесів та ефективності взаємодії елементів, які являють собою систему управління організацією. Ефек-

тивна робота організації залежить не тільки від того, як грамотно кадрова служба проводить підбір і відбір персоналу, а й від того, чи приділяє керівництво достатньо уваги процесу адаптації нових співробітників.

Доцільно виділити персонал як один із найважливіших ресурсів компанії, адже саме люди забезпечують раціональне та результативне використання інших наявних можливостей підприємства.

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 [1]. В.Р. Веснін розглядає поняття як пристосування нового співробітника до змісту й умов праці, соціального середовища [2].

Процес адаптації включає у себе такі аспекти:

1. Організаційна адаптація – процес уведення в організацію, спрямований на засвоєння працівником норм і правил, у тому числі «неписаних», за якими живе організація, ознайомлення з історією фірми, структурою організації, корпоративною культурою, правилами внутрішнього розпорядку. Метою цього процесу є прийняття новим співробітником цінностей, установок, принципів організації без шкоди для особистісних цінностей.

Обов'язково має бути ознайомлення із системою оплати праці, щоб не було невиправданих очікувань, щоб людина не розчарувалася у своїй роботі, а також із системою штрафів і заохочень, соціальних пільг та можливостей росту в компанії. На цьому ж етапі звертають увагу працівника на вимоги до зовнішнього вигляду. Добре, якщо в компанії розроблений буклет, в якому міститься інформація про історію компанії та її організаційну структуру, правила внутрішнього розпорядку та список адміністративної групи із зазначенням внутрішніх телефонів.

2. Соціально-психологічна адаптація. Входження в колектив, прийняття встановлених норм взаємин – завдання цього етапу адаптації. Одним із перших кроків соціально-психологічної адаптації є представлення колективу і керівництву. Це дає змогу подолати відчуття відособленості, чужорідності в колективі. Потрібно залучати нових співробітників до участі в корпоративних заходах, проводити для них навчальні тренінги.

3. Професійна адаптація – опанування новим співробітником системою професійних знань і навичок та ефективне їх застосування на практиці, а також формування деяких професійно необхідних якостей особистості, розвиток стійкого позитивного ставлення працівника до своєї професії [3].

Першим кроком є роз'яснення новачкові основного змісту його професійної діяльності,

ознайомлення співробітника з його посадовими обов'язками, інструктаж із техніки безпеки і пожежної безпеки, ознайомлення з робочим місцем і специфічними умовами роботи. На цьому етапі під час прийому в компанію співробітників без досвіду роботи важливим моментом є навчання. Цей захід потрібен для отримання необхідних знань і певних професійних навичок. Підготовка власних кваліфікованих кадрів забезпечує для компанії багато плюсів. Форми викладання можуть бути вибрані згідно з поставленими завданнями і перевагами компанії (лекції, семінари, тренінги навичок спілкування, ефективності переговорів, техніки продажу та різні ділові ігри).

Необхідно, щоб отримані знання та навички співробітники застосовували на практиці. Якщо доводиться приймати в компанію кілька співробітників одночасно, то для них усіх можна організувати спеціальні адаптаційні заняття, на яких вони зможуть отримати всю необхідну інформацію. Адаптуватися всім разом буде набагато простіше. Дуже зручно і для нового працівника, і для співробітника, відповідального за процес адаптації, коли розроблений контрольний лист, де перераховані ті теми, які він повинен освоїти, вказані конкретний термін виконання та відповідальні за виконання [4].

У систему адаптації персоналу може входити: welcome-тренінг для нових співробітників, система наставництва, програма адаптації, план адаптації для різних категорій посад, книга співробітника, система оцінки за результатами адаптаційних заходів.

Для поліпшення процесу адаптації нових співробітників до умов праці керівникам підприємств будь-якої форми власності доречно запланувати та провести такі заходи:

1) визначити одного з працівників відділу кадрів відповідальним за проведення процесу адаптації нових співробітників;

2) скласти та затвердити типовий план проведення певних заходів, спрямованих на адаптацію нових працівників;

3) скласти списки досвідчених співробітників, які за своїми професійними й особистісними якостями можуть бути наставниками;

4) проводити професійно-психологічну підготовку наставників до відповідної діяльності;

5) проводити індивідуальні бесіди керівника і наставника з новим працівником;

6) залучати психолога до консультативної роботи стосовно адаптації, проводити рольові ігри, спрямовані на підвищення рівня згуртованості колективу [5].

Для визначення особливостей та відмінностей адаптації персоналу на вітчизняних та зарубіжних підприємствах доцільно провести порівняльний аналіз організації даного процесу.

На думку українських авторів, досвід управління адаптацією персоналу в організаціях недостатньо серйозно сприймається керівництвом. Деякі підприємства не мають навіть базових

адаптаційних програм. Як правило, найбільш використовуваним методом професійного навчання є наставництво. Воно полягає у допомозі новачку досвідченого працівника зі стажем роботи не менше двох років в організації. Саме він дає відповіді на всі питання, ознайомлює з робочим місцем, посадовими інструкціями, обов'язками, особливостями роботи за час проходження випробувального терміну молодим спеціалістом. Найчастіше адаптація зводиться до введення в посаду.

Під час підбору наставників слід ураховувати, що від їхніх особистісних якостей та вмінь залежить якість проведення процесу адаптації, особливо важливими є схильність до домінування, емпатія, вміння довести свою точку зору тощо.

Але характерною особливістю наставника повинна бути його авторитетність, що включає у себе: соціальний статус, приналежність до референтної групи, наявність певних професійних заслуг, досвіду, позитивну думку співробітників як про високоморальну, справедливую людину та ін.

Особливість японської моделі адаптації персоналу полягає у прагненні керівництва компанії залучати до роботи молодих людей, які тільки-но закінчили школу, не мають навичок роботи, досвіду та впливу концепцій і культури інших компаній. Початковим етапом підготовки майбутніх працівників є курс адаптації. Тривалість його – близько двох місяців. За кожним молодим спеціалістом закріплюється наставник із широкими повноваженнями. Обов'язком якого є адаптація підопічного, ознайомлення з робочим місцем, допомога під час вирішення проблемних чи конфліктних ситуацій.

Специфіка полягає у тому, що наставник, як правило, – випускник того ж університету, що і його підопічний. У перший день знайомства з підприємством працівник отримує пакет документів, який включає брошури, довідники, правила для працівника. Вони можуть містити інформацію різного роду, наприклад важливі складники кадрової політики компанії, політику фірми у відношенні дискримінації, куріння та ін. Кожен працівник має можливість ознайомитися з ними та зробити відповідні висновки.

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, сформулювати думку та відчуття приналежності до загальної атмосфери компанії.

У США питанням адаптації займаються на всіх підприємствах. Відмінність лише в програмі, яка для середніх та крупних організацій є більш поглибленою. На малих підприємствах цим займається менеджер-практик, інколи за допомогою роботи профспілки. Програма вклю-

чає у себе як усне інформування про компанію та її особливості, так і процедури письмового та графічного характеру. На середніх та великих підприємствах цим займаються менеджер з управління персоналом або лінійні менеджери. Програма може включати в себе загальну (інформацію щодо загального ознайомлення з компанією, політика організації, оплата праці, охорона праці, співпраця робітник та профспілки т. д.) та спеціальну (знайомство з робочим місцем, працівниками т. д.) інформацію.

Під час загального аналізу адаптації персоналу можна зробити висновок, що у цілому теоретичні основи програми виконуються з практичного погляду. Особливість полягає у тому, що в японських компаніях надають адаптації персоналу досить вагоме значення. На кожному підприємстві розробляється програма, типова тематика орієнтація нового працівника (інформація про компанію, продукцію, виробництво, продажі, трудові навички). Тобто працівника знайомлять повністю з механізмом роботи компанії. Адаптація спрямована на соціальне, професійне, організаційне та психофізіологічне пристосування майбутнього співробітника.

Щодо компаній США, то особливість процесу адаптації персоналу полягає у наповненості тематики програми та варіації змістовних питань. Аналіз літературних джерел показав, що в середніх та крупних компаніях вони більш поглиблені. Із погляду практики українських підприємств програма адаптації персоналу може виконуватися не в повному обсязі.

Можна виділити такі причини:

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

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

У цілому на вітчизняних підприємствах особливість процесу адаптації полягає у тому, що основні питання обговорюються під час співбесіди. Найбільше увагу приділяють професійній адаптації. Працівнику створюють умови безперервного потоку інформації, яку певним чином регулює наставник. Результатом даного процесу є перевірка знань, тобто визначення придатності працівника виконувати певний вид роботи та стати складовою частиною функціонуючої системи.

У зарубіжних компаніях технології адаптації персоналу набагато різноманітніші. Зокрема, можна відзначити такі ефективні персонал-технології адаптації персоналу, як метод занурення, job-shadowing, buddying та tell-show-do.

1. Метод занурення використовується під час адаптації працівників керівних посад різного рівня і передбачає повне занурення в практичну діяльність із першого ж дня роботи. Основна мета методу – швидке входження нового співробітника в трудовий процес. Найчастіше така

адаптація застосовується для випробувального терміну керівників, яким необхідно з перших днів роботи показати здатність самостійно приймати рішення, проявляти відповідальність і демонструвати той професійний управлінський рівень, на який розраховував роботодавець.

2. Job-shadowing – технологія адаптації, згідно з якою новий співробітник стає ніби тінню більш досвідченого співробітника, супроводжує його протягом робочого дня, обговорює з ним виробничі ситуації, отримує реальний досвід і якісний зворотний зв'язок. Метод job-shadowing з успіхом застосовується у компаніях США. Там упевнені, що цей метод дуже ефективний для фахівців у галузі високих технологій, причому будь-якого рівня [6].

3. Buddying являє собою технологію, яка передбачає адаптацію через установаження рівних приятельських стосунків із колегою. Це насамперед підтримка, допомога, певною мірою керівництво і захист однієї людини іншою для того, щоб були досягнуті її результати і цілі. На відміну від наставництва тут немає ієрархії, відносини будуються на наданні об'єктивного і чесного зворотного зв'язку за підтримки у виконанні й освоєнні нових навичок [6].

4. Модель tell-show-do (tell – розкажи, show – покажи, do – зроби) допомагає правильно побудувати роботу між коучем і новачком, швидко та якісно засвоювати нові навички. На кожному етапі tell-show-do наставник пояснює завдання працівникові, якого навчають, попередньо визначивши послідовність виконання по кроках: 1. Tell (розкажи). Великі завдання розбиваються на кілька частин і проводяться окремими сесіями. Наставник ставить запитання співробітнику, щоб упевнитися, що той засвоїв інформацію. Співробітник своїми словами переказує зміст завдання. 2. Show (покажи). Коуч показує, як потрібно виконувати завдання, коментуючи по ходу справи, який крок він виконує. Після закінчення він запитує, чи все було зрозуміло. 3. Do (зроби). Новий працівник сам виконує завдання. Наставник може попросити співробітника зробити той чи інший крок заново, якщо він не задоволений якістю виконання роботи. Після закінчення наставник дає зворотний зв'язок співробітнику і домовляється з ним, за якими критеріями будуть оцінюватися вироблені навички.

Узагальнюючи опрацьовані джерела та практичний досвід закордонних і вітчизняних підприємств, відзначимо, що великий вибір 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 можливість підвищення якості персоналу, зниження плинності кадрів, формування високої лояльності співробітників.

На прикладі практичного застосування зазначених технологій на підприємствах можна

бути впевненим, що вихід на позиції лідера в конкурентній боротьбі можливий лише за умови використання сучасних персонал-технологій. Слід зазначити, що найбільш ефективним застосування персонал-технології виявляється у комплексній взаємодії. Під час її вибору підприємству необхідно спиратися на показники фінансово-господарської діяльності, особливості виробництва, тенденції ринку праці. За допомогою комплексного підходу до вирішення питань найму та адаптації персоналу компанії залучають і утримують висококваліфікованих фахівців, які швидко адаптуються до колективу та виробничого процесу і тому виконують свої обов'язки продуктивно [7].

Грамотно реалізований процес адаптації повинен призвести до скорочення витрат за рахунок зменшення термінів досягнення новим співробітником установлених стандартів виконання робіт, скорочення плинності кадрів, економії часу безпосереднього керівника і рядових працівників, виникнення у нового члена колективу почуття задоволеності від роботи.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Система адаптації необхідна для того, щоб скоротити час, який зазвичай потрібен новому співробітникові для освоєння на новому місці, щоб швидко «влитися» в колектив, зрозуміти вимоги, які до них висуває компанія, і швидше вийти на необхідний рівень продуктивності. Для компанії система адаптації значно знижує плинність персоналу на випробувальному терміні, що призводить до скорочення витрат на підбір персоналу.

Грамотно розроблена система адаптації дасть змогу людині, яка прийшла у новий колектив, почуватися комфортніше, а керівництву – отримати від неї максимальну віддачу в роботі в найкоротший час.

Сучасні технології дають змогу поліпшити бізнес-процеси на підприємстві і працювати над командним духом усіх співробітників, збільшуючи ефективність та результативність їхньої роботи і процвітання компанії. Саме тому питанню впровадження та постійного вдосконалення процесу адаптації співробітників повинно приділятися достатньо уваги, адже саме персонал є од-

ним із найважливіших ресурсів в організації та ключем до успішного функціонування компанії.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Крушельницька О.В. Менеджмент персоналу : навчальний посібник. Київ : Знання України, 2008. 299 с.
2. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе. Москва : Юристъ, 2001. 496 с.
3. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / за ред. В.М. Данюка, В.М. Петюха. Київ : КНЕУ, 2005. 398 с.
4. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу : навчальний посібник / за ред. М.С. Татаревської. Одеса : Атлант, 2013. 427 с.
5. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підручник. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.
6. Зарубежный опыт адаптации персонала, или Учимся у лучших. URL: https://rector.by/publications-zarubezhnyiy_opyt_adaptatsii_personala_ili_uchimsya_u_luchshih.html (дата звернення: 25.11.2019).
7. Методы адаптации персонала: как подобрать оптимальный вариант. URL: <https://practicum-group.com/blogs/metody-adaptatsii-personala/> (дата звернення: 12.12.2019).

REFERENCES:

1. Krushelnyjnyjckja O. V. Menedzhment personal [Personnel Management] : navch. posib. Kyjiv: Znnannya Ukrajinjy, 2008. 299 pp.
2. Vesnyn V.R. Praktycheskyj menedzhment personala [Practical staff management]: posobyje po kadrovoj rabote. Moskva : Juryst', 2001. 496 pp.
3. Danjuk V.M., Petjukh V.M., Cymbaljuk S.O. Menedzhment personal [Personnel Management]: navch. posib. / za red. V.M. Danjuka, V.M. Petjukha. Kyjiv: KNEU, 2005. 398 pp.
4. Zbrycjka T.P., Savchenko Gh.O., Tatarevsjka M.S. Upravlinnja rozvytkom personalu : navch.posib. / za red. M.S. Tatarevsjkoji. Odesa: Atlant, 2013. 427 pp.
5. Khmilij F.I. Upravlinnja personalom : pidruchnyk. Kyjiv: Akademvydav, 2006. 488 pp.
6. Zarubezhnyj opyt adaptacyu personala, yly uchymysja u luchshykh URL: https://rector.by/publications-zarubezhnyiy_opyt_adaptatsii_personala_ili_uchimsya_u_luchshih.html (accessed: 25.11.2019).
7. Metody adaptacyu personala: kak podobratj optymaljnij varyant. URL: <https://practicum-group.com/blogs/metody-adaptatsii-personala/> (accessed: 12.12.2019).