

**Шміголь Т. І.**  
магістрант  
**Невмержицька С. М.**  
доцент кафедри менеджменту

*Київський національний університет технологій та дизайну  
м. Київ, Україна*

## **УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Фундаментом будь-якої організації є, як відомо, люди, оскільки саме вони забезпечують ефективне використання будь-яких видів ресурсів, наявних у розпорядженні організації, і визначають її економічні показники та конкурентоспроможність. Формування персоналу організації передбачає відбір і наймання нових працівників в організацію. Цей процес є для організації досить дорогим та тривалим. Організація витрачає на придбання нового працівника значну кількість часу та фінансових ресурсів. Стаючи працівником конкретної організації, новий співробітник повинен прийняти її організаційні вимоги адміністрації, а саме: режим праці та відпочинку, посадові інструкції, накази, положення, розпорядження тощо. І якщо працівник не зможе адаптуватися до нової роботи та звільниться, то витрачені кошти будуть втрачені. Тому управління процесом адаптації персоналу до роботи в організації є прямим продовженням процесу відбору. Управляти процесом адаптації нових співробітників необхідно, адже це дає організації ряд переваг, зокрема: значно скорочується період часу на опанування працівником своїх посадових обов'язків, на входження в колектив; скорочується кількість помилок, які неминуче виникають на новому робочому місці та, як наслідок, високі результати праці досягаються в мінімальні терміни; скорочується плинність кадрів тощо [4].

Управління процесом адаптації передбачає здійснення організацією активного впливу на фактори, що визначають хід адаптації, її строки, зменшення несприятливих наслідків [2].

Для ефективної реалізації процесу адаптації більшість розвинутих організацій розробляє та використовує програму адаптації – документ, розрахований на період випробувального терміну і який передбачає ряд заходів, спрямованих на опанування новим співробітником системи спеціалізованих професійних знань та умінь, необхідних для даної посади, а також ефективно їх застосування на практиці.

Процес адаптації умовно можна поділити на чотири етапи:

Етап 1. Оцінювання рівня підготовленості нового працівника. Цей етап є дуже важливим та потрібним для того, щоб розробити найбільш ефективну програму адаптації для робітника.

Етап 2. Орієнтація – практичне знайомство нового працівника зі своїми обов'язками та вимогами, які висувуються до нього з боку організації.

Етап 3. Безпосередня адаптація, що полягає у пристосуванні нового працівника до свого статусу та значною мірою зумовлюється його включенням у взаємостосунки з колегами.

Етап 4. Функціонування – це завершення процесу адаптації, що характеризується поступовим подоланням виробничих та міжособистісних проблем і переходом до стабільної роботи [3].

Процес адаптації персоналу неможливо контролювати без його планування. Планування охоплює цілеспрямовані заходи, пов'язані з поступовим зануренням нового працівника в робочий процес у нових або змінених професійних та соціально-економічних умовах праці. Його вважають початковим етапом реалізації системи адаптації в організації, який розпочинається ще до появи нового співробітника на робочому місці.

Усі аспекти адаптації повинні перебувати в постійній взаємодії, і тому процес управління вимагає єдиної системи інструментів впливу, що забезпечує його швидкість та успішність. До здійснення процесу адаптації залучені усі рівні управління в організації (табл. 1). Правильна трудова адаптація без перебільшення є однією зі складових успішної організації [1].

Таблиця 1

<b>Суб'єкти адаптації</b>	<b>Приклади виконуваних робіт</b>
Служба управління персоналом	методичне забезпечення процесу адаптації; інформаційна підтримка процесу адаптації
Відділ (сектор) навчання персоналу	організація семінарів, курсів з різних питань адаптації; спеціальні курси підготовки наставників; отримання зворотного зв'язку з боку нового співробітника після закінчення адаптаційного періоду
Керівники структурних підрозділів	проведення індивідуальних бесід керівника, наставника з новим співробітником; використання методу поступового ускладнення виконуваних новим співробітником завдань
Колектив організації в цілому і конкретного структурного підрозділу	створення сприятливого психологічного клімату в колективі; емоційна підтримка нового співробітника впродовж усього періоду адаптації; виконання новим співробітником разових громадських доручень з метою встановлення тісніших контактів нового працівника з колективом

Досліджуючи питання адаптації, слід розрізняти активну адаптацію, коли працівник прагне впливати на середовище з метою змінити його, і пасивну, коли він не прагне до такого впливу. Найефективнішою є адаптація, коли новий працівник активно пристосовується до змінного середовища за допомогою відповідного адміністративного впливу і використання різних засобів (психофізіологічних, соціально-психологічних, професійних, організаційних) [3].

Наприклад, до основних факторів, які впливають на строки адаптації молодих спеціалістів, належать: відповідність роботи отриманій у ЗВО спеціальності; можливість урізноманітнити працю фахівця, зробити її більш привабливою; створення умов для внутрішньої організаційної мобільності, творчої роботи і професійного просування; впровадження наукової організації праці на робочому місці; соціально-психологічний клімат колективу; соціально-побутове забезпечення, організація вільного часу тощо [1].

Спектр обов'язків HR-менеджерів досить широкий. Вони займаються добором персоналу, його адаптацією, оцінюванням, навчанням тощо. Найчастіше вони спільно з керівниками підрозділів розробляють систему мотивації в організації, оцінюють ефективність праці персоналу організації.

На сьогодні HR-менеджери використовують на кожному етапі своєї роботи безліч найрізноманітніших розробок і методик. Кожен рівень – від добору персоналу до його звільнення – має певні прийоми, спрямовані на досягнення максимальної ефективності. Важливу роль у даному процесі для сучасних організацій відіграє модернізація системи управління шляхом створення «HR-відділу» (human resource management), робота якого полягає в стратегії «людина-співробітник» та створенні для неї сприятливих умов праці з метою підвищення мотивації до продуктивної діяльності, що розвиватиме відносини в колективі та організації в цілому.

На сьогодні зростає потреба у плануванні та підвищенні якості управління процесом адаптації персоналу із застосуванням новітніх технологій. Дане питання вимагає більш ретельного дослідження проблем та їхнього подальшого розгляду; вирішення його можливе шляхом вивчення та використання світового досвіду, а саме напрацьованих теоретичних і методологічних основ прогнозування, планування та способів реалізації.

### **Література:**

1. Діденко Є. О., Козуб О. В. Особливості процесу адаптації персоналу на підприємстві *Science and practice: an innovative approach : Collection of scientific articles*. Les Editions L'Originale, Paris, France. 2017. P. 241-246.

2. Колеснікова В. В. Удосконалення системи управління процесом адаптації персоналу шляхом застосування інноваційних підходів. *Теорія та практика державного управління*. 2018. № 1 (60). С. 1-7.
3. Миронова О. М. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13\\_ukr/101.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/13_ukr/101.pdf)
4. Невмержицька С. М., Себта Г. В. Управління розвитком трудового колективу в сучасних умовах господарювання. *Інфраструктура ринку*. 2017. № 14. С. 232-236. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/14\\_2017\\_ukr/42.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/14_2017_ukr/42.pdf)