

13. MANAGEMENT

Didenko E. O.,

Ph.D., associate professor

Kozub O. V.

master

Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, Ukraine

FEATURES OF THE PROCESS OF STAFF ADAPTATION AT THE ENTERPRISE

Діденко Є. О.,

к. е. н., доцент

Козуб О. В.,

магістр

Київський національний університет технологій та дизайну, Київ

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

The article describes and analyzes various aspects of labor adaptation process. We described the process of adaptation of new employees and introduced the mechanism of involvement of the enterprise labor resources. Also we revealed key elements, components and procedures for the formation of an effective system of personnel adaptation at the enterprise.

Keywords: *personnel management, adaptation of personnel, adaptation methods, process of adaptation, labor relations, labor collective, enterprise potential.*

У статті розглянуті і проаналізовані різні сторони процесу адаптації персоналу. Охарактеризовано процес адаптації нових співробітників та представлено механізм залучення підприємством трудових ресурсів. Також були розкриті ключові елементи, компоненти і процедури формування ефективної системи адаптації персоналу на підприємстві в сучасних умовах.

Ключові слова: *управління персоналом, адаптація персоналу, методи адаптації, процес адаптації, трудові відносини, трудовий колектив, потенціал підприємства.*

Наявні трансформаційні процеси в економічній сфері суспільного життя посилюють значення зростання конкурентоспроможності для вітчизняних підприємств, що ставить принципово нові завдання в сфері управління персоналом. Змінюються вимоги, що пред'являються до самого працівника, його професійної кваліфікації, здатності швидко адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища. У зв'язку з цим підхід до адаптації як елементу системи управління персоналом як до неперервного процесу, викликає необхідність вироблення оптимальної технології управління.

Досвід демонструє, що у сучасних умовах людський фактор є визначальним у досягненні вставлених цілей та завдань розвитку підприємства. Співробітники формують його конкурентний потенціал, капітал, яким необхідно раціонально управляти. Ефективне управління персоналом, налагодження системи швидкої адаптації нових працівників до умов діяльності підприємства і кон'юнктури ринку, створення соціально-комфортних умов для самореалізації особистості стають визначальними факторами забезпечення успішного стабільного та економічно безпечного функціонування підприємства.

Проблема адаптації персоналу на підприємстві та її вплив на ефективність роботи персоналу в різних аспектах розглядалася в наукових публікаціях багатьох науковців, зокрема: Д. Аширова, Л. Балабанової, А. Бикової, Д. Богині, Д. Василичева, В. Васильченка, О. Віханського,

А. Волгіна, О. Гетьман, В. Гриньова, О. Грішнкової, В. Герасимчука, А. Гриненка, М. Дороніної, Н. Касьянова, Є. Качан, Л. Керб, А. Кібанова, Є. Кобцевої, А. Колот, В. Корнюшина, О. Крушельницької, Г. Назарова, В. Пономаренко, І. Троцької, М. Хілб, Ф. Хміля, В. Хьюбера, О. Харчишиної, Л. Щербак, О. Ястремської та ін. Проте недостатньо висвітленими залишаються питання адаптації нових працівників на підприємствах в умовах трансформаційних перетворень в економіці. Відповідно до цього необхідним є розкриття особливостей процесу адаптації персоналу підприємства. Виходячи з цього, основним завданням виступає визначення сутності адаптації нових працівників на підприємстві, встановлення її ролі у формуванні потенціалу розвитку та економічної безпеки, а також дослідження прогресивних методів та підходів, що сприятимуть входженню співробітника у колектив.

Як відомо, основою діяльності будь-якого підприємства виступає людина, оскільки саме від неї залежить ефективне використання будь-яких видів ресурсів, наявних у розпорядженні суб'єкта господарювання, що у подальшому визначає показники діяльності і загальний рівень конкурентоспроможності [10]. Тому особливе значення для роботодавців в ході створення згуртованої команди набуває проблема як підбор кадрів [5], так і подальше входження нових працівників підприємства в колектив. У той же час, сама людина змушена конкурувати поміж такими ж фахівцями як вона сама задля отримання бажаної посади, у чому не останню роль відіграє вміння адаптуватися на новому місці роботи. Таким чином, проблема адаптації є актуальною і для самої особистості.

Як відомо, процедура адаптації персоналу покликана полегшити входження нових співробітників у колектив. Як правило, новачок стикається з великою кількістю труднощів, основна маса яких породжується саме відсутністю знань щодо специфіки виконання обов'язків, а також психологічних рис нових колег та особливостей взаємовідносин з ними. Відповідно ретельно спланована та реалізована спеціальна процедура адаптації може сприяти зняттю більшої кількості проблем, з якими він може стикнутися, пришвидшити входження співробітника до колективу та його прийняття корпоративної культури підприємства.

Загалом адаптація як поняття визначає пристосування до умов існування. Ця функція спрямована головним чином на створення належної стабільності та рівноваги. На даний момент існує велика кількість визначень, що розкривають сутність адаптації персоналу (табл. 1).

Відповідно, адаптація у загальному вигляді являє собою взаємне пристосування співробітника та підприємства одне до одного, що передбачає поступове освоєння працівником певної сукупності наявних умов праці.

Враховуючи мету адаптації, яка полягає у розкритті потенціалу працівника в конкретних організаційних умовах, можна стверджувати про її безпосередній зв'язок із розвитком загального потенціалу підприємства та формуванням його кадрово-інтелектуальної безпеки у тактичній і стратегічній перспективі за рахунок своєчасного задоволення кількісної та якісної потреби суб'єкта господарювання у працівниках [7], а також внутрішньої складової його

іміджу через створення належного іміджу менеджменту та бізнес-моделі [6].

Таблиця 1

Підходи до трактування сутності терміну «адаптації працівників»

Автор	Сутність визначення	Джерело
Базарова Т.Ю., Єрєміна Б.Л.	Це процес активного пристосування людини до нового середовища, знайомство з діяльністю організації, особливостями виробництва, включення в комунікативні мережі, знайомство з корпоративною культурою і зміна власної поведінки відповідно до вимог нового середовища.	[16]
Веснін В.Р.	Це пристосування нового співробітника до змісту і умов праці, соціального середовища.	[3]
Єгоршин А.П.	Це пристосування індивідуума до робочого місця і трудового колективу.	[8]
Кібанов А.Я.	Це взаємне пристосування робітника та організації, яке ґрунтується на поступовій спрацьованості співробітника до нових професійних, соціальних та організаційно-економічних умов праці.	[12]
Крушельницька О.В.	Процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовищ. Взаємне пристосування працівника та умов організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці.	[13]
Нікіфоренко В. Г.	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	[14]

Формування ефективної системи адаптації включає комплекс заходів, що дозволяють співробітнику успішно зайняти певну посаду з мінімальними втратами, як для самого працівника, так і безпосередньо для підприємства. Ця система створюється для подолання труднощів у процесі адаптації, а також для підвищення ефективності процесу пристосування до умов діяльності. Як вважають фахівці, реалізація даної системи має дозволити [2]:

1. Підприємству:

- забезпечити підвищення ефективності роботи співробітника і прискорити процес його виходу на відповідний рівень продуктивності;
- налагодити або підтримати позитивні відносини у колективі;
- запобігти помилкам, яких можуть припуститися нові працівники, та мінімізувати пов'язані з цим втрати;
- скоротити можливі витрати досвідчених працівників, пов'язані з допомогою новим співробітникам;
- зниження рівня плинності кадрів;

2. Співробітнику:

- увійти у здорові трудові відносини;
- придбати необхідні професійні навички і знання;
- знизити рівень нервового навантаження.

Система адаптації працівників, як свідчить практика, має включати в себе певні ключові елементи, без яких вона не може успішно функціонувати [15]:

1. Програма адаптації, яка регламентує заходи і терміни навчання нового співробітника та відповідає за логічну послідовність даного процесу.

2. Система наставництва – це залучення досвідченого працівника задля допомоги новому працівникові в ході організації його трудової діяльності.

3. Система атестації, яка являє собою порядок оцінки діяльності нового співробітника за підсумками реалізації комплексу адаптаційних заходів.

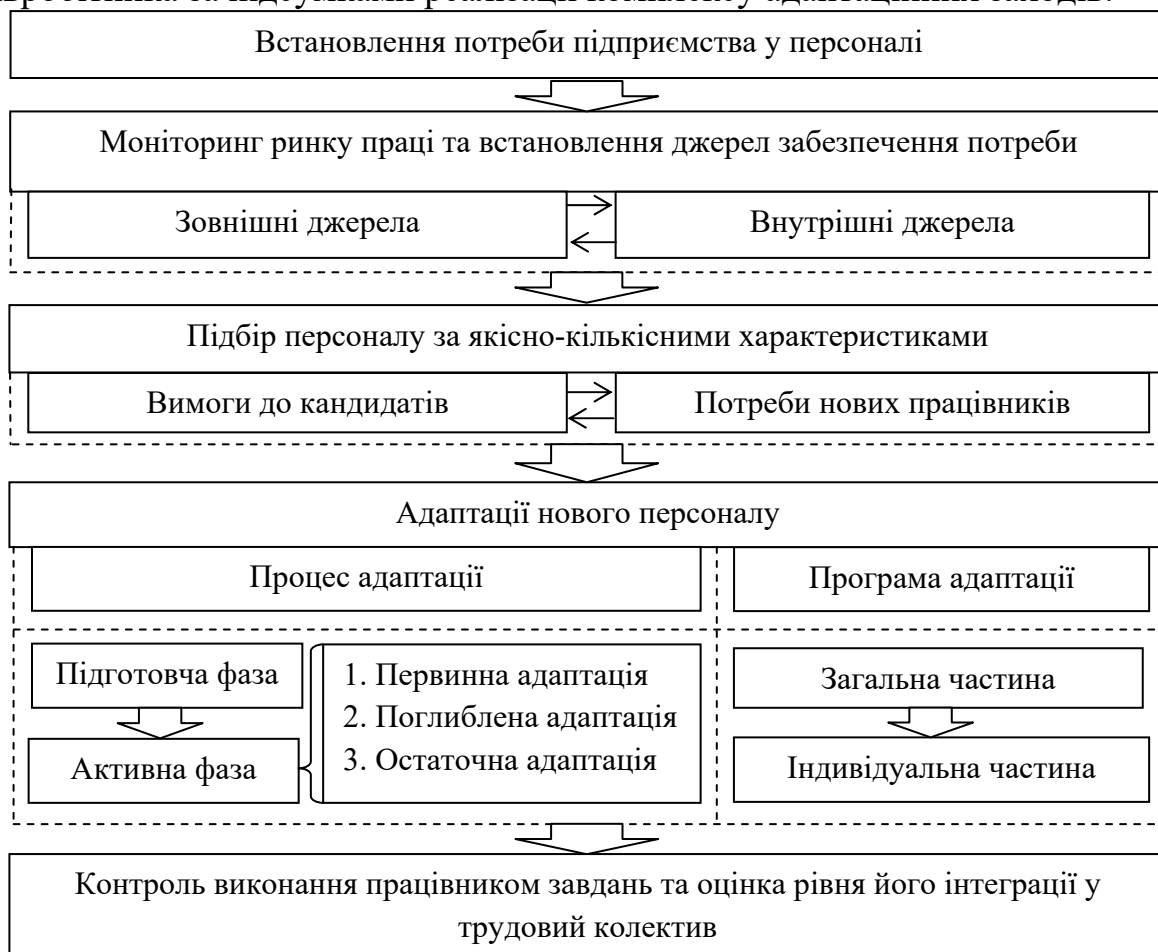


Рис. 1. Механізм залучення персоналу підприємства

На основі існуючих підходів [1, 2, 4] процес адаптації нового працівника на підприємстві складається з таких етапів:

1. Підготовча фаза. На даному етапі здійснюється оцінка рівня якості претендента на посаду, що виступає базовою умовою впровадження дієвої програми його адаптації.

2. Активна фаза. На цьому етапі проходить безпосереднє пристосування нового працівника до організаційних умов після виходу на роботу та його входження до трудового колективу.

2.1. Первинна адаптація – відбувається протягом першого робочого дня та потребує від нового працівника подолання психологічного навантаження, пов'язаного з потраплянням у незнайомий колектив.

2.2. Поглиблена адаптація – проходить протягом першої частини випробувального терміну й обумовлюється прагненням нового співробітника зайняти бажане місце у колективі в контексті існуючої організаційної культури.

2.3. Остаточна адаптація – відбувається протягом останньої частини випробувального терміну та пов'язана із остаточним входженням працівника у трудовий колектив.

Окрім зазначеного, проведення даного процесу, як зазначають фахівці, потребує впровадження зваженої програми адаптації [15], яка має враховувати як загальні, так і індивідуальні аспекти [9].

Однією з ключових умов функціонування представленого механізму виступає застосування комплексу спеціальних інструментів (табл. 2).

Таблиця 2

Інструменти адаптації персоналу на підприємстві [1, 10, 15]

Назва	Сутність
Welcome-тренинг	Метод здійснення первісної передачі знань про підприємство та діючі у його межах правила задля швидкого ознайомлення співробітника з загальними відомостями про суб'єкт ринку, його історію, продукцію, послуги, структуру і організаційну культуру.
Secondment	Метод зводиться до того, що працівника відправляють на час до іншої структури, якою може виступати як відділ, так підприємство.
Buddying	Метод, що заснований на товаришуванні колег та реалізується через надання підтримки у виконанні особистих і корпоративних цілей і завдань, а також в опануванні нових навичок.
E-learning и Blended learning	Методи, що засновані на дистанційному або змішаному навчанні із застосуванням спеціальних навчальних модулів та кваліфікованих фахівців.
Метод занурення	Метод, що припускає швидке входження співробітника в трудовий процес та передбачає формування у працівника навичок і вмінь, необхідних для ефективного виконання функцій на певному робочому місці.
Shadowing	Метод, що передбачає супроводження досвідченого колеги працівником в реальній робочій обстановці, результатом чого є чітке та ясне розуміння філософії, цілей і завдань діяльності.
Наставництво	Метод, що представляє собою навчання досвідченим співробітником нового працівника безпосередньо на робочому місці шляхом передавання знань, умінь і навичок, а також проведення контролю за його діяльністю.
Метод неформалізованого супроводу	Метод, що передбачає співпрацю підприємства зі спеціалізованими установами, зокрема кадровими агентствами, які надають послуги з психологічного консультування «humanresources»-менеджменту та здійснюють супровід працівника.
Коучинг	Метод, що спрямований на розкриття коучем резервів нового працівника підприємства, прискорення його входження у колектив та підвищення якості роботи.
Метод проведення заходів	Метод, який застосовується для полегшення відносин у колективі за рахунок неформального спілкування з колегами в ході проведення корпоративних заходів.
Командний тренінг	Метод, що передбачає проведення тренінгу задля розвитку відносин між колегами, які вчаться спілкуватися і поважати думку інших в процесі ділової гри або аналізу конкретної ситуації.
Папка нового співробітника	Метод, що передбачає формування комплексу документів окремого підрозділу, який включає основні відомості; покликаний надати відповіді на питання нового працівника задля полегшення розуміння структурних вимог до нього.
Програма введення в посаду	Метод, що передбачає ознайомлення нових співробітників із загальними правилами роботи, техніки безпеки і охорони здоров'я, а також з робочими умовами та ін.

Потрібно відмітити, що використання всього комплексу методів не є обов'язковим, але, в той же час, їх набір, що використовується підприємством, має у встановлені терміни забезпечити належний рівень адаптації працівників, які входять до трудового колективу.

Отже, відповідно до представлених матеріалів, адаптація працівників є важливою умовою сталого розвитку підприємства. Загалом успішній адаптації

працівника на підприємстві зацікавлені обидві сторони. Відповідно дії, спрямовані на адаптацію нового співробітника у трудовому колективі мають носити комплексний та цілеспрямований характер. Першочерговими ознаками, що вказують на успішну адаптацію персоналу, виступають: належне виконання новими працівниками покладених на них обов'язків та наявність відповідальності за вирішення встановлених завдань, рівень дотримання ними поведінкових норм та ступінь контактності з іншими співробітниками, а також фати їх входження до неформальних груп тощо. Успішне проходження претендентами на посаду основних фаз адаптації із реалізацією заздалегідь розробленої програми, що не є абсолютно універсальною та обов'язково має враховувати індивідуальність особистості, дозволяє у досить короткі терміни досягти конструктивних результатів діяльності, що сприятимуть зростанню конкурентоспроможності підприємства та його економічної безпеки.

Література:

1. Бикова А. Л. Складові ефективної адаптації персоналу / А. Л. Бикова, Д. Д. Паранько // Молодий вчений. – 2016. – №12. – С. 640-646.
2. Василичев Д. В. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві / Д. В. Василичев, В. А. Мирошниченко // Економіка і організація управління. – 2014. - Вип. 3-4. – С. 44-50.
3. Веснин В. Р. Менеджмент :Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. / В. Р. Веснин. – М.г: Велби, Проспект, 2007. – 512 с.
4. Гетьман О.О. Організаційні механізми підбору, найму та адаптації персоналу / О. О. Гетьман, Н. В. Петренчук // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. – 2014. – Т. 19, Вип. 2 (5). – С. 30-34.
5. Гончаров Ю. В. Визначення ефективності системи підбору персоналу / Ю. В. Гончаров, Р. М. Федоряк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 5, Т. 2. – С. 10-13.
6. Діденко Є. О. Імідж підприємства як один з факторів його конкурентоспроможності / Є. О. Діденко, М. С. Лавриниць // Geopolitical processes in the world today: Collection of scientific articles. – «East West» Association for Advanced Studies and Higher Education. Vienna, Austria, 2016. – P. 23-27.
7. Діденко Є. О. Управління економічною безпекою підприємства на основі формування стратегії його безпечного / Є. О. Діденко // Формування ринкових відносин в Україні. – К. : НДЕІ, 2015. – №5 (168). – С. 35-40.
8. Егоршин А. П. Управление персоналом : учебник для ВУЗов / А. П. Егоршин. – Новгород : НИМБ, 2007. – С. 193.
9. Жуковська В. М. Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. / В. М. Жуковська, І. П. Миколайчук. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – 293 с
10. Карабаджак К. І. Методи адаптації персоналу / К. І. Карабаджак // Управління розвитком. – 2013. – № 14. – С. 19-21.
11. Касич А. О. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства / А. О. Касич, Д. О. Глущенко // Економіка та держава. – 2016. – № 11. – С. 65-70
12. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации / Кибанов А. Я. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 638 с.
13. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник / Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. – 2-ге вид., переробл. й доп. – К. : Кондор, 2005. – 308 с.
14. Никифорова В. Г. Управління персоналом : навч. посіб. / В. Г. Никифорова. – Одеса : Атлант, 2013. – С. 93
15. Тоцкая И. В. Проблемы адаптации молодых специалистов. Prescopus Global. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : <http://ores.su/2012-09-25-11-43-24/item/26.html>.
16. Управление персоналом : учебник для ВУЗов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Ерёмкина. – М. : ЮНИТИ, 2005. – С. 233.