

Література:

1. Про державну службу : Закон України від 16.12.1993 р. № 3723-ХІІ // ВВР України. – 1993. – № 52. – С. 1179–1192.
2. Про державну службу : Закон України від 17.11.2011 р. № 4050-VI // Офіц. вісн. України. – 2012 р. – № 4. – С. 115.
3. *Аширов Д. А.* Управление карьерой в организации / Д. А. Аширов, А. С. Егоров. – М. : Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2002. – 163 с.
4. *Балабанова Л. В.* Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
5. *Буцька І. О.* Планування кар'єри державних службовців з використанням зарубіжного досвіду / І. О. Буцька // Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2004. – Вип. 8. – С. 85–88.
6. Державна служба : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; редкол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), О. Ю. Оболенський (заст. голови), С. М. Серьогін (заст. голови) [та ін.]. – К. ; Одеса : НАДУ, 2013. – Т. 2. – 348 с.
7. *Киселева Е. В.* Планирование и развитие карьеры : учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Е. В. Киселева. – Вологда : Легия, 2010. – 332 с.
8. *Крушельницька О. В.* Управління персоналом : навч. посіб. – Вид. 2-е, перероб. й доп. / О. В. Крушельницька, Д. П. Крушельницька. – К. : Кондор, 2006. – 308 с.
9. *Одегов Ю. Г.* Управление персоналом в структурно-логических схемах : учебник / Ю. Г. Одегов. – М. : Альфа-Пресс, 2008. – 944 с.
10. *Хміль Ф. І.* Управління персоналом : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 488 с.

Shchegortsova V. M. Scientific approaches to classification of career types of civil servants.

The analysis of scientific approaches to the definitions of ‘career’ is made. Main approaches to career classification have been considered. The models of civil servants career are presented. The main subtypes of situational and systemic careers of civil servants have been analyzed.

Key words: public authorities, civil servants, career of civil servants, types of civil servant career.

Надійшла до редколегії 05.02.2015 р.

УДК 331.108.38

О. В. Чорнобиль,

завідувач сектору міжнародних зв'язків ЛРІДУ НАДУ,
м. Львів

АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК НАПРЯМ ДІЯЛЬНОСТІ СИСТЕМ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Проаналізовано підходи до організації процесу адаптації персоналу вітчизняних підприємств, на яких сформовано ефективні системи навчання та розвитку. Досліджено принципи визначення місця і ролі процесу адаптації персоналу в системі управління персоналом на досліджуваних підприємствах.

З'ясовано методи та інструменти адаптації персоналу, а також пріоритетні види (напрями) адаптації. Виявлено окремі підходи до адаптації новопризначених керівників.

Ключові слова: управління персоналом, адаптація персоналу, підбір персоналу, навчання і розвиток персоналу, навчальна програма, коучинг.

3-поміж проблем управління персоналом, з якими стикаються вітчизняні підприємствами державного та корпоративного секторів, сьогодні важливе місце посідають питання адаптації персоналу. У сучасних умовах високі показники ефективності процесу адаптації персоналу демонструють організації, які розглядають адаптацію як початковий етап навчання і розвитку. Організації, які функціонують за таким принципом, визначають потребу в навчанні кожного працівника з точки зору інтересів організації. Визначення начальних потреб для нових працівників включає аналіз їх майбутніх робочих завдань і відповідних компетенцій (спеціальних навичок і навичок у галузі менеджменту). Оцінюючи нових працівників на стадії підбору і адаптації, служби управління персоналом спроможні визначити їх ключові компетенції, пропонуючи фрагменти можливих завдань і таким чином сформувати оптимальну програму адаптації і майбутнього навчання кандидата. Сьогодні низка вітчизняних підприємств сформували успішні корпоративні системи навчання і розвитку персоналу

Розгляд даної проблеми започатковано в дослідженнях А. Мінзова [4; 5], Н. Патуїної [8], О. Харчишиної [12] та дослідженні Львівської бізнес-школи Українського католицького університету “Унікальні моделі корпоративного навчання і розвитку персоналу” [11]. Разом з тим, вказані наукові розробки стосуються переважно діяльності повноцінних корпоративних університетів, а питання програм адаптації персоналу як окремого напрямку діяльності, особливо на підприємствах, які не сформували власного корпоративного університету, досі не розглядалося в жодному дослідженні.

Мета статті полягає в аналізі підходів до організації процесу адаптації персоналу вітчизняних підприємств, які мають успішні системи навчання і розвитку персоналу.

Ми проаналізували діяльність в цьому напрямку низки вітчизняних підприємств з успішними системами навчання і розвитку персоналу, які не мають статусу корпоративних університетів, а саме: EPAM Systems Ukraine, корпорація “Інтерпайп”, ПАТ “Карслберг Україна”, ПАТ “Київстар”, ТОВ “МЕТРО Кеш енд Кері Україна”, ПАТ “Монделіс Україна”, ПАТ “МТС Україна” та ПАТ “ОТП Банк”.

EPAM Systems Ukraine – дочірня компанія американського виробника програмного забезпечення EPAM Systems, в якій працює близько 1400 осіб. З 2012 р. Career Development Program – Програма розвитку кар’єри функціонує в українському підрозділі компанії (в глобальному офісі програма започаткована у 2005 році).

У рамках навчання за згаданою програмою професійну адаптацію проходять студенти вищих навчальних закладів (залучаються, починаючи з 3-го курсу). Адаптація інших співробітників проходить за допомогою інструментів наставництва і коучингу, фіксованих тренінгів компанія не практикує [2].

Науково-виробничо-інвестиційна група (корпорація) “Інтерпайп” зосереджена на сталеливарній промисловості (зокрема, прокат), хоча і опосередковано контролює активи в різних сферах промисловості, послуг та інформації. Корпорація входить до десятки найбільших світових виробників безшовних труб і є третім найбільшим у світі виробником цільнокатаних залізничних коліс. В корпорації працює близько 15 тис. працівників.

Корпоративна система навчання і розвитку корпорації “Інтерпайп” базується на комплексі цільових освітніх програм. З чотирьох ключових проектів системи половина тісно пов’язана з процесом адаптації персоналу: “Базовий курс майстра” (для категорії робітників) є власне суто адаптаційною програмою, а “Кадровий резерв” (для категорії менеджерів) є програмою, яка містить елементи адаптації керівників. У рамках

кадрового резерву передбачена розробка індивідуальних планів розвитку для кандидатів на заміщення керівних посад на період до 2-х років. Окрім того, враховуючи те, що основний профіль корпорації – промислове виробництво, активно використовується інструмент наставництва для категорії робітників і коучинг – для категорії менеджерів.

Незважаючи на технологічні відмінності між окремими підприємствами корпорації, більшість з них мають також свої окремі навчальні програми з адаптаційними компонентами. Так, наприклад на заводі “ІНТЕРПАЙП СТАЛЬ” працює навчальний проект “Академія сталі” – програма для студентів-п’ятикурсників (розмір групи – 25 осіб) без відриву від основного місця навчання. Програма складається з циклу теоретичних дисциплін і низки практичних занять, які відбуваються безпосередньо на підприємстві. Тривалість самої програми – 10 тижнів, протягом яких зі студентами “Академії” працюватимуть 14 тренерів. Після навчальної сесії розпочинається піврічна практика на підприємстві під керівництвом виробничих фахівців – наставників [7].

З 2010 р. у корпорації проводиться оцінка ефективності навчання за моделлю Кіркпатріка-Філіпса:

- оцінка реакції слухачів (через анкету зворотного зв’язку);
- оцінка знань учасників до і після навчання;
- оцінка змін в поведінці на робочому місці за підсумками навчання (через оцінку компетенцій учасників їх керівниками);
- оцінка вимірюваних показників ефективності навчання;
- оцінка економічного ефекту від навчання.

Як приклад, корпорація “Інтерпайп” задекларувала, що повернення інвестицій (ROI) після проведення першої програми “Базовий курс майстра” на Нижньодніпровському трубопрокатному заводі в сім разів перевищило витрати на навчання.

Принциповою відмінністю корпорації “Інтерпайп” є той факт, що на підприємствах корпорації (наприклад на Нижньодніпровському трубопрокатному заводі – з 2011 р.) корпоративна система навчання складається з методичного центру (центру експертизи), який є частиною конкретного підприємства, і служби супроводу процесів навчання в підрозділах, яка є частиною корпорації, однак являє собою самостійну бізнес-одиницю.

До складу ПАТ “Карслберг Україна” входять три заводи з виробництва пива та безалкогольних напоїв. Центральний офіс компанії розташовується в Запоріжжі, філії – в Києві та Львові. До організаційної структури компанії входять також чотири представництва. У компанії працює близько 1800 осіб. У “Карслберг Україна” навчання співробітників ділиться на два блоки: зовнішнє і внутрішнє. У першому випадку залучаються спеціалізовані українські і російські компанії як вузькопрофільні, так і загального напрямку. За необхідності залучаються західні провайдери. Крім того, в компанії існує система внутрішнього навчання для департаменту продажів. Цим займається відділ, який спеціалізується виключно на навчанні фахівців для департаменту продажів. Для всіх трогових представників і мерчандайзерів використовується метод навчання безпосередньо на робочому місці (training on the job). Окрім того, маркетологи можуть проходити навчання в “Маркетинг Академії Carlsberg” в Англії, технічні спеціалісти – в “Школі пивоваріння Carlsberg” (Данія).

Програма адаптації новоприйнятих працівників у ПАТ “Карслберг Україна” готує працівників максимально ефективного виконання ними своїх функціональних обов’язків, прийняття ними корпоративної культури та політик компанії, а також забезпечення їм

належної підтримки. Окрім того, відомо, що в компанії “діє система передачі досвіду завдяки навчальним програмам для молодих фахівців та робітників” [9].

Програма розвитку людського капіталу компанії “Київстар” (один із провідних мобільних операторів та інтернет-провайдерів України із штатом близько 6000 працівників) була започаткована в 2004 р. Цілі і пріоритети програми визначені стратегією компанії, а сама програма розглядається як інструмент підвищення ефективності роботи працівників. На початковому етапі основним напрямком Програми було функціональне навчання: менеджер з розвитку персоналу працював індивідуально з керівниками підрозділів, а власне навчання здійснювалось відповідно з потребами окремо взятого підрозділу. На цьому етапі навчання переважно було спрямоване на розвиток вузькоспеціалізованих знань і навичок співробітників. Незабаром стало очевидним, що за такого формату роботи в рядових співробітників не було можливості обирати тему навчання і впливати на неї, а саме навчання не завжди враховувало індивідуальні потреби співробітника. У результаті було прийнято рішення про створення окремого напрямку з навчання персоналу і з’явилась програма функціонального навчання. Згодом додалися ще три програми – розвитку компетенцій, розвитку талантів і кадрового резерву.

Сьогодні Програма розвитку людського капіталу компанії “Київстар” (рисунок) передбачає дві ключові форми роботи з персоналом: саморозвиток і коучинг (наставництво). Блок саморозвитку передбачає не стільки допомогу з боку спеціалістів відділу розвитку персоналу, скільки підтримку і створення умов для професійного і особистісного росту. Блок коучингу і наставництва спрямований передусім на адаптацію персоналу в компанії, а також передбачає подальші консультації і зворотний зв’язок, стимулює до обміну досвідом і взаємодопомоги.



Рисунок. Програма розвитку людського капіталу “Київстар” [3]

ТОВ “МЕТРО Кеш енд Кері Україна” – мережа магазинів професійної оптової торгівлі на засадах самообслуговування, яка є частиною Metro Group – одного з найбільших у світі об’єднань оптових і роздрібних торговельних компаній. В Україні компанія працює з 2003 р. У результаті інвестицій в обсязі понад 550 млн євро компанія сьогодні представлена 33 торговельними центрами в 24 містах, де працює близько 7600 осіб.

ТОВ “МЕТРО Кеш енд Кері Україна” декларує тісний зв’язок стратегії навчання зі стратегією організації. Загальна мета навчання – сприяння досягненню успіху компанії через якісно навчений персонал. На початковому етапі формування мережі магазинів “Метро”, коли відповідний ринок в Україні перебував у стадії зародження, а менеджмент транснаціональної компанії мав свої підходи до окремих процесів (наприклад, мерчандайзингу і процесу закупівель), компанія скеровувала ключових спеціалістів на місячні стажування в Болгарію, де вони вивчали корпоративні стандарти “Метро” і апробовували їх на практиці. З другої половини 2000-х років, коли сформувалась більша частина мережі “Метро” в Україні, в компанії запровадили формати наставництва і менторства, які відіграють певну роль у процесі адаптації персоналу. Ці формати використовуються для лінійного персоналу (нижчої ланки) – всередині окремої бізнес-одиниці мережі. При розширенні мережі і відкритті нової бізнес-одиниці використовується формат стажування в одному з магазинів, які вже функціонують тривалий час. Однак ключовим форматом у процесі адаптації лінійного персоналу є аудиторний вступний тренінг, який передбачає такі компоненти:

- корпоративні цінності і стандарти компанії “Метро”;
- обслуговування клієнтів;
- шість базових принципів роботи в “Метро”;
- охорона праці і техніка безпеки;
- водіння електрокару [13].

ПАТ “Монделіс Україна” є одним із лідерів на ринку харчових продуктів України у категоріях кави, виробів із шоколаду, солоних снєків та печива. Компанія працює в Україні з 1995 року. До складу підприємства входять Тростянецька шоколадна фабрика “Україна” (близько 1000 працівників) та дочірнє підприємство ТОВ “Чіпси Люкс” (300 працівників).

Підрозділ, який відповідає за розвиток персоналу, є частиною відділу людських ресурсів. У кінці 2000-х рр. компанія почала диверсифікувати набір навчальних інструментів. Якщо до цього з метою адаптації персоналу використовувались переважно освітні програми (тренінги, семінари, курси), то віднедавна перевага віддається так званим experience-based програмам, або навчанню через здобуття нового досвіду [6].

ПАТ “МТС Україна” є другим за величиною оператором мобільного зв’язку в Україні. Компанія працює з 1992 р. (колишня назва – УМС), у 2003 р. весь пакет акцій було викуплено російською компанією “Мобільні ТелеСистеми” (МТС), найбільшим мобільним оператором Російської Федерації, ребрендінг проведено в 2007 р. Чисельність працівників компанії – понад 3200 осіб.

Особливістю навчання в компанії “МТС Україна” є те, що навчання поділяється на кілька видів, і зокрема, професійне (навчання, направлене на розвиток професійних знань і навичок, необхідних для виконання співробітниками конкретних робочих функцій) та інтеграційне (направлене на підвищення залучення співробітника в організаційну культуру). З точки зору процесу адаптації персоналу такий підхід є безперечно прогресивним, адже передбачає елементи соціально-психологічної адаптації, які не є широко розповсюдженими на вітчизняних підприємствах.

У 2008 р. Дирекція з розвитку людських ресурсів ПАТ “МТС Україна” започаткувала Комплексну програму заміщення вакантних позицій силами внутрішнього резерву з Центрів обслуговування абонентів. Це програма

багаторівневого кадрового резерву на позиції спеціалістів. У ній беруть участь оператори Центрів обслуговування абонентів, які планують пов'язати свою кар'єру з компанією "МТС Україна". Для них розроблено спеціальну програму розвитку, за допомогою якої вони отримують знання про напрямок всередині компанії, який їх цікавить. У плані процесу адаптації персоналу програма відкрила нову можливість для керівників структурних підрозділів компанії, а саме – знаходити і розвивати кандидата "під вакансію", швидко заміщати вакансії і, що найголовніше, проводити швидко і високоефективну професійну адаптацію працівника ще до фактичного початку роботи.

Інша програма Дирекції з розвитку людських ресурсів ПАТ "МТС Україна" – "Стажер" також дотична до процесу адаптації персоналу, хоча першочерговим завданням має все ж залучення перспективних співробітників з поза меж компанії. У рамках цієї програми для адаптації персоналу в компанії використовується метод наставництва. Аналогічною за своїми завданнями, однак дещо відмінною за змістом є програма "Професіонали майбутнього", зорієнтована на студентів 4-х курсів спеціальності "Телекомунікації" вітчизняних вищих навчальних закладів. У цій програмі превалює компонент відбору персоналу (власне хедхантингу), елемент адаптації персоналу включається на заключному етапі – переможці програми отримують можливість пройти стажування в одному з технічних підрозділів компанії [10].

ПАТ "ОПТ Банк" входить до двадцятки найбільших банків України, є дочірньою компанією найбільшого угорського банку OTP Bank Plc, в якому працює понад 5,5 тис. співробітників. В "ОПТ Банк" нема власного корпоративного університету, однак впроваджено інститут корпоративного тренерства, який нараховує більше півсотні тренерів. Тренери представляють всі бізнес-лінії і напрямки діяльності банку, є працівниками, які демонструють високі результати у виконанні професійних обов'язків та усвідомлене прагнення до професійного і особистісного зростання. Усі тренери проходять процедури ліцензування і сертифікації. З 2009 р. у банку також працює система дистанційного навчання, яка фокусується передусім на банківських продуктах і процесах.

В "ОПТ Банк" приділяють особливу увагу процесу адаптації персоналу, про що свідчить навіть назва структурного підрозділу, який відповідає за цей напрямок – департамент підбору, адаптації персоналу та підтримки регіональної мережі. Банк використовує два основні інструменти адаптації – вступний тренінг Welcome to OTP (метою тренінгу є надати новим співробітникам інформацію про місії, бачення, цінності банку, корпоративну культуру, структуру, а також мотивувати їх продемонструвати свої найкращі якості від самого початку роботи в організації) та програма наставництва. Усього в 122 відділеннях банку працюють понад 200 наставників. Дотичною до процесу адаптації майбутніх керівників є програма "Кадровий резерв" [1].

Отже, можна зробити такі висновки:

– вітчизняні підприємства, які сформували системи навчання і розвитку персоналу, використовують різні методи та інструменти адаптації персоналу – окремі вступні (адаптаційні) навчальні програми, стажування, кадровий резерв, наставництво, коучинг, кураторство;

– на підприємствах, профілем яких є виробництво та реалізація продуктів харчування, процес адаптації персоналу, як правило, розглядається як складова (завершальна) стадія процесу відбору персоналу ("Карслберг Україна", "МЕТРО Кеш енд Кері Україна", "Монделіс Україна");

– підрозділи з управління персоналом компаній, які спеціалізуються на інтелектуальному або високотехнологічному продукті (“ЕРАМ Systems Ukraine”, “Київстар”, “МТС Україна”) або декларують застосування сучасних управлінських технологій (“Інтерпайп”, “ОПТ Банк”), інтегрують процес адаптації персоналу в систему розвитку персоналу;

– методи та інструменти адаптації персоналу, які використовують в усіх без винятку досліджених компаніях, основну увагу акцентують на професійній, організаційно-адміністративній, економічній та санітарно-гігієнічній адаптації;

– окремі компанії (“Інтерпайп”, “ОПТ Банк”) приділяють особливу увагу процесу адаптації новопризначених керівників, в той час як інші цілком ігнорують цей аспект.

Література:

1. *Волошина О.* Сила внутрішнього ресурса / О. Волошина // HRMagazine [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.hrm.ua>.

2. *Исакова Д.* Шесть крупнейших корпоративных университетов страны / Д. Исакова // Forbes-Украина [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://forbes.ua>.

3. *Кропивьянская Е.* Лучшие обучающие компании: Киевстар / Е. Кропивьянская // HRMagazine [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.hrm.ua>.

4. *Минзов А. С.* Корпоративное образование в России: сущность и цели / А. С. Минзов // Персональный Web-сайт Минзов.ру [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://minzov.ts9.ru>.

5. *Минзов А. С.* Корпоративные университеты: проблемы создания и тенденции развития / А. С. Минзов, О. И. Мельникова // Вестник Московского энергетического института. – 2010. – № 4. – С. 93–100.

6. Навчання та розвиток // Mondelez International [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ua.mondelezinternational.com>.

7. На ИНТЕРПАЙП СТАЛИ стартувала навчаюча програма для студентів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://interpipe.biz>.

8. *Патутина Н.* Корпоративное образование как инструмент формирования организационной культуры / Н. Патутина // Педагогика. – 2013. – № 1. – С. 76–81.

9. Річний звіт ПАТ “Карслберг Україна” за 2013 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://carlsbergukraine.com>.

10. *Скидан В.* Лучшие обучающие компании: МТС Украина / В. Скидан // HRMagazine [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.hrm.ua>.

11. Унікальні моделі корпоративного навчання і розвитку персоналу: дослідження Львівської бізнес-школи УКУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.lvbs.com.ua>.

12. *Харчишина О.* Створення корпоративного навчального центру як інструмент формування організаційної культури підприємств харчової промисловості / О. Харчишина // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – № 2 (24). – С. 181–84.

13. *Юдченко А.* Лучшие обучающие компании: Метро кэш энд Керри / А. Юдченко // HRMagazine [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.hrm.ua>.

Chornobyl O. V. Personnel adaptation as line of activity of training systems and local enterprises development.

The approaches to organization of the personnel adaptation at Ukrainian enterprises which formed efficient systems of training and development are analyzed. In particular, the principles to define a place and a role of the personnel adaptation in the system of human resources management at the enterprises under study are considered. The methods and instruments of the personnel adaptation used by the corporate universities are identified as well as kinds (directions) of adaptation which are priority. Special approaches to adaptation of the newly appointed managers are revealed.

Key words: human resources management, personnel adaptation, personnel selection, training and development, training programme, coaching.

Надійшла до редколегії 02.02.2015 р.