

УДК 35.08:65.012.32

О. Чорнобиль

МІСЦЕ І РОЛЬ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

Досліджено сучасні підходи до визначення місця і ролі процесу адаптації персоналу в системі управління персоналом підприємства. Зокрема, висвітлено історичні та наукові передумови їх виникнення та охарактеризовано переваги і недоліки кожного з підходів. Розкрито питання концептуальних розбіжностей у визначенні сутності процесів організаційної соціалізації та адаптації персоналу.

Ключові слова: адаптація персоналу, управління персоналом, підбір персоналу, навчання і розвиток персоналу, організаційна соціалізація, введення в організацію.

У вітчизняній практиці управління підприємствами державного та корпоративного сектору на сучасному етапі особливе місце посідають питання формування, розвитку, оцінювання, мотивації, використання, переміщення персоналу. Фахівці-практики однією з найбільш актуальних проблем у цьому переліку вважають питання адаптації персоналу. Водночас, ця проблема не зазначена окремо у паспорті спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами як напрям дисертаційних досліджень. Така розбіжність ставить перед нами питання про місце і роль адаптації персоналу у системі управління персоналом підприємства.

Це питання досі не було предметом вивчення у вітчизняній економічній науці.

Мета статті полягає у аналізі сучасних підходів до визначення місця і ролі адаптації персоналу у сучасній практиці управління персоналом підприємства.

Ми поділяємо думку Н. Летнікова та В. Лобаса, які вважають, що у нашій державі відбувся перехід до нового типу економічного розвитку, який вимагає вдосконалення всієї системи управління персоналом. У приватному (недержавному) секторі за останнє десятиріччя кадровий менеджмент пройшов декілька ступенів еволюції. Протягом періоду становлення вітчизняного бізнесу спеціаліст із персоналу перетворився із закритого і консервативного кадрового діловода-реєстратора на ініціативного й комунікабельного менеджера. А HR-служби (підрозділи управління людськими ресурсами) беруть безпосередню участь у стратегічному керуванні бізнесом через управління одним із головних нематеріальних активів будь-якої компанії – персоналом [1]. Системою управління персоналом на нині називають систему, в якій реалізуються всі функції управління персоналом. Науковці і практики сьогодні не мають єдиного підходу до переліку функцій управління персоналом або управління людськими ресурсами. Аналіз літератури свідчить, що одним із найбільш розповсюджених може вважатись підхід, за яким виділяються основні функції управління персоналом, як це зображено в табл. 1.

В сучасній науковій літературі є різні підходи і до визначення місця і ролі процесу адаптації персоналу в переліку функцій управління персоналом. Ці підходи сформувались переважно на основі підходів до організації управління персоналом в окремих успішних організаціях. Ключовою причиною виникнення різних підходів до місця і ролі процесу адаптації персоналу в системі управління персоналом є різне трактування самого

процесу адаптації персоналу. На даний момент можемо констатувати, що зміст адаптації персоналу найбільш повно розкривається у зарубіжній літературі з питань менеджменту та управління персоналом. Однак і тут спостерігаємо певну неупорядкованість категоріального апарату, який представлений широким спектром термінів серед яких, окрім вищезгаданих можемо виділити “виробнича адаптація”, “професійна адаптація”, “організаційна соціалізація”, “введення/входження в посаду”, “введення/входження в організацію” тощо. Недостатня системність наукових досліджень і теоретичної бази з адаптації персоналу в органах публічної влади вимагає детального опрацювання і опису сутності цієї категорії.

Таблиця 1

Система управління персоналом та її окремі функції

Система управління персоналом					
Вивчення, аналіз і планування персоналу	Підбір персоналу	Управління показниками роботи персоналу	Управління винагородами персоналу	Навчання і розвиток персоналу	Підтримка персоналу
Внутрішнє середовище; зовнішнє середовище; планування персоналу; аналіз праці	Залучення персоналу (рекрутинг; хедхантінг); відбір персоналу	Профілі компетенцій; оцінка і покращення показників роботи	Системи оплати; системи нефінансового стимулювання	Організаційне вдосконалення; індивідуальне навчання; розвиток керівників; управління кар'єрою	Дотримання прав працівників; створення умов праці; піклування про безпеку і здоров'я працівників; співпраця з профспілкою

Так, послідовники наукових шкіл соціальної психології або психології управління не виділяють такого терміна як “адаптація персоналу”, приділяючи значну увагу поняттю “організаційна соціалізація”. Термін “організаційна соціалізація” є дуже близьким за своєю сутністю до адаптації персоналу. Під організаційною соціалізацією найчастіше розуміють процес, у рамках якого індивід осягає цінності, розкриває здібності, формує необхідну поведінку і соціально-культурний світогляд, важливі для набуття ваги в організації і участі у ній як повноправного члена. До основних складових організаційної соціалізації належать:

- зміна установок, цінностей і форм поведінки;
- безперервність процесу соціалізації протягом певного періоду часу;
- пристосування до нових посадових обов'язків, робочих груп і роботи всередині організації;
- взаємний вплив нових співробітників і їх керівників;
- виключна важливість початкового періоду соціалізації [2].

Організаційна соціалізація безумовно базується на науковій теорії соціалізації – двостороннього процесу постійної передачі суспільством і засвоєння індивідом протягом усього його життя соціальних норм, культурних цінностей і зразків поведінки, які дозволяють індивіду функціонувати в цьому суспільстві. Саме соціальний фактор становить основу організаційної соціалізації. Це призводить нас до беззаперечного висновку про ширший перебіг процесу адаптації персоналу, одну з базових основ якого становить фізіологічний механізм пристосування живого організму до умов

навколишнього середовища. Загально визнано, що такий механізм притаманний найпримітивнішим живим істотам, які не мають соціальної організації. На практиці, йдеться передусім про такий вид адаптації як психофізіологічна адаптація – засвоєння сукупності всіх умов, які справляють різний психофізіологічний вплив на працівника під час праці (робоче місце, рівні шуму, освітлення, температури приміщення, чистоти повітря тощо). Отже можемо говорити про організаційну соціалізацію як про домінуючу складову адаптації персоналу, але не альтернативну концепцію. Прихильники організаційної соціалізації розглядають її як заключну частину процесу відбору персоналу, де відбір і соціалізація розглядаються як стадії у єдиному, довготривалому процесі інтеграції нового працівника. Соціалізація розпочинається протягом відбору, коли претендент вперше стикається із формальними процедурами організації [3, 4]. Подібний підхід такого ж зустрічається і в науці державного управління, зокрема вітчизняна дослідниця С. Гайдученко визначає кадрову адаптацію як одне із завдань, які має вирішувати кадрове планування [5].

Водночас, навіть якщо підходи до управління підприємством акцентовані передусім на відборі персоналу, яким би коштовним не був пошук нового працівника, наступним обов'язковим кроком є його адаптація [6 – 11]. І, як свідчить практика, відсутність системи адаптації персоналу в організації, або хоча б низки елементарних інструментів адаптації зводять нанівець усі попередні зусилля. При тому, за статистикою, близько 80% людей, які звільнились у перші півроку – рік роботи приймають рішення про звільнення в перші два тижні [12]. На думку сучасних науковців, існує декілька причин цього явища. По-перше, та дійсність в якій опиняється новий працівник, інколи не відповідає тому, про що йому розповідали на співбесіді керівник кадрової служби та інші члени конкурсної комісії. По-друге, це інформаційний вакуум в який потрапляє співробітник – нездатність працедавця надати необхідну для нього інформацію або, навпаки – надмірна кількість інформації, в якій співробітник губиться. Окрім того, дуже часто до негативних наслідків призводить неналежна організація робочого місця новопризначеного працівника – “новачок” приходять в організацію, а його робоче місце не підготоване, ніхто не виявляє про нього турботу, йому доводиться самому якось улаштуватися. Оскільки перше враження, як правило, залишає глибокий слід, таке ставлення може негативно вплинути на мотивацію і позначитися на роботі [13].

Альтернативна концепція ставить процес адаптації по іншу сторону формального бар'єру, яким є процедура найму працівника. Згідно з цим підходом, який притаманний сучасним науковими школами менеджменту, адаптація персоналу є початковим етапом його навчання і розвитку. Так, науковці Інституту праці Міністерства праці Російської Федерації професійну адаптацію нових і переведених працівників розглядають як елемент підсистеми розвитку і навчання персоналу (в системі управління персоналом) поряд з іншими елементами – професійним розвитком, підготовкою і підвищенням кваліфікації кадрів, роботою з кадровим резервом та плануванням і контролем ділової кар'єри [14]. Необхідно відзначити, що в сучасних умовах організації, які розглядають адаптацію як частину підбору персоналу або як початковий етап навчання і розвитку, демонструють високі показники ефективності адаптації персоналу [15]. Науковці відзначають, що організації, які функціонують за таким принципом, визначають потребу у навчанні кожного працівника з погляду 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, кадрові служби спроможні визначити їх ключові компетенції, пропонуючи фрагменти можливих завдань, і, таким чином, запропонувати оптимальну програму адаптації і майбутнього навчання кандидата. Такий підхід детально розвинений у дослідженні А. Гусевої та інших, зокрема визначено основні завдання, які вирішуються при навчанні новопризначених працівників:

- виявлення яких знань, умінь і навичок не вистачає для ефективного виконання обов'язків (ступінь підготовки);
- організація, відповідно отриманих даних, навчального процесу за програмами додаткової професійної освіти;
- визначення рівня підготовки працівників після отримання цієї освіти.

При виявленні яких знань, умінь і навичок не вистачає новопризначеним працівникам науковці пропонують такі методи, як вивчення матеріалів їх особових справ, конкурсних іспитів (якщо такі мали місце), соціологічних і психолого-акмеологічних досліджень у процесі відбору на державну службу. Якщо такого оцінювання в процесі прийому на роботу не проводилось, доцільно провести спеціальне дослідження якостей, знань, умінь і навичок новопризначених працівників. За цього враховуються освіта, спеціальність, досвід роботи, знання законодавства, потенційні можливості росту службовця, а також такі особистісні характеристики, як мотивація на реалізацію політики держави, установки на виконання посадових обов'язків, відповідальність, самоконтроль, організованість тощо [16].

На нашу думку, така концепція заслуговує уваги, однак, з огляду на те, що настільки індивідуальний підхід є одним з найбільш витратних [17, 18], ми вважаємо, що він не завжди не може бути використаний на вітчизняних підприємствах державного і корпоративного сектора, принаймні на сучасному етапі. Водночас, у перспективі, на нашу думку, такий підхід може поступово запроваджуватись на підприємствах України.

Третя група дослідників – передусім практиків менеджменту та державного управління адаптацію персоналу на сучасному етапі розглядають як одну із функцій управління персоналом на рівні організацій, окрему від відбору або навчання та розвитку [19 – 23]. Так, А. Рачинський виділяє професійну і соціально-психологічну адаптацію працівників як одне із основних завдань управління персоналом [24], а О. Зарудін вважає, що “адаптація нових кадрів на робочому місці є новим окремим напрямком управління персоналом, який потребують глибокого розвитку і удосконалення” [25]. Група дослідників з канадського університету Мак-Гіл пропонують розглядати роботу працівника в організації як життєвий цикл із п'яти етапів. Згідно із цим життєвим циклом, адаптація працівників відбувається у два етапи. На першому у більшій чи меншій мірі відбувається “шок від побаченого”, а вже на другому етапі, на думку авторів, відбуваються “соціалізація і зростання” [26]. Введення в організацію всебічно досліджене провідними світовими фахівцями у галузі управління людськими ресурсами М. Армстронгом та Г. Десслером. Під введенням працівника в організацію М. Армстронг розуміє процес привітного прийому працівників, які вперше прийшли на роботу в компанію і надання їм базової інформації, яка їм необхідна, для того, щоб швидко і успішно адаптуватися і розпочати працювати. Він також наголосив, що піклування про працівника під час входження його в нову організацію за допомогою ефективних ввідних заходів є “вкрай важливим моментом в управлінні персоналом” і за своїм змістом становить “початковий етап адаптації персоналу” [27]. Г. Деслер розглядає орієнтацію та введення в організацію як одну з форм діяльності, яка сприяє успішній адаптації

персоналу в організації. Орієнтація в такому випадку означає надання новим співробітникам загальних відомостей про роботу, необхідних для ефективного виконання своїх обов'язків. Первинна орієнтація покликана полегшити нервозний стан працівника в перший робочий день. Орієнтація повинна стати початковим етапом процесу ототожнення цілей працівника і компанії, першим кроком до завоювання його відданості організації. Щодо введення в організацію, то цей процес повинен включати в себе отримання новими працівниками навиків, необхідних для успішного виконання роботи. На думку Г. Деслера, це дасть можливість досягнути двох додаткових цілей. По-перше, надасть співробітникам більш широкий спектр навиків: а саме навиків вирішення проблем, спілкування та співпраці в колективі. По-друге, за допомогою навчання сприяти формуванню почуття відповідальності співробітника [28].

Остання група науковців об'єднує адаптацію персоналу із створенням умов праці (організацією робочого місця працівника) [29]. Цей підхід веде свій початок від "Школи людських відносин" Е. Мейо, започаткованої у 20-х рр. ХХ ст., яка ставила на меті "досягнення згоди працівника з програмою адміністрації підприємства, зниження незадоволення, полегшення адаптації і подолання відчуження працівника" [30]. Ми притримуємось саме цієї думки, адже дослідження доводять, що умови праці на новому робочому місці належать до ключових факторів, які впливають на рішення новопризначеного працівника щодо продовження роботи в організації або звільнення з організації [31]. Водночас, ми схильні вважати, що створення умов праці не є окремою функцією управління персоналом, а поділяємо думку дослідників, які вважають, що створення умов праці, поряд із дотриманням прав працівників, піклуванням про безпеку і здоров'я працівників та підтримкою співпраці між керівництвом і профспілкою належать до функції управління персоналом, яку визначають як "Підтримка персоналу" [32].

Отже, в узагальненій формі сучасні підходи до місця процесу адаптації персоналу в системі управління персоналом організації можуть бути зображені як показано на рис. 1.

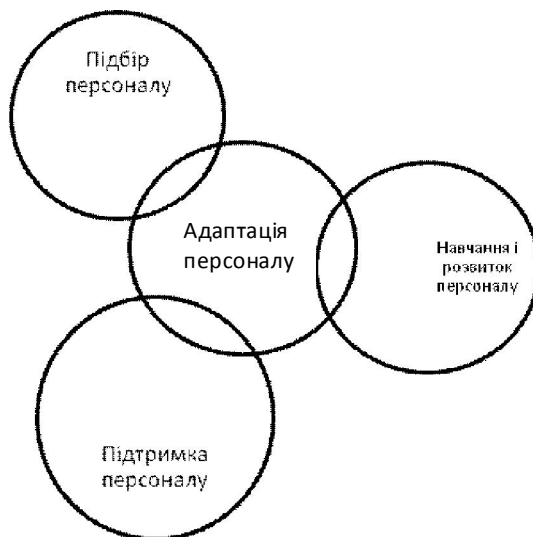


Рис. 1. Узагальнений підхід до місця процесу адаптації персоналу в системі управління персоналом

У результаті проведеного нами аналізу підходів, які склались у сучасній практиці управління підприємством щодо місця і ролі процесу адаптації персоналу в системі управління персоналом, можна зробити висновок, що вигоди від нормально функціонуючої системи адаптації персоналу отримує як організація (підвищення ефективності та результативності системи управління персоналом), так і новопризначені працівники (зростання шансів на реалізацію успішної кар'єри в організації).

Не зважаючи на те, що система управління процесом адаптації персоналу була визнана важливою і увійшла в світову практику управління підприємством, можемо констатувати, що тривалий час фахівці з управління персоналом приділяли їй увагу “за залишковим принципом”. Увага насамперед приділялась підбору персоналу, навчанню, підвищенню кваліфікації і розвитку персоналу, оцінці персоналу, формуванню корпоративної культури [33]. Подібна ситуація спостерігається нині у вітчизняній економічній науці. Водночас, як бачимо із проведеного аналізу, визначення місця і ролі процесу адаптації персоналу в системі управління персоналом є одним із стратегічних питань розвитку підприємства. В подальших дослідженнях доцільно розглянути форми взаємозв'язку адаптації персоналу з іншими елементами системи управління персоналом.

Література

1. Летніков Н. С. Кадровий менеджмент на порозі XXI століття [Текст] : навч. посіб. / Н. С. Летніков, В. М. Лобас. — Макіївка : Донгаса, 2001. — 238 с.
2. Мудрик А. В. Соціалізація человека [Текст] / А. В. Мудрик. — 2-е изд. — М. : Академия, 2005. — 304 с.
3. Anderson N. R. Selection as socialization / N. R. Anderson, C. Ostroff // International Journal of Selection and Assessment [Electronic resource]. — Vol. 5. I. 1. — Access mode : <http://www3.interscience.wiley.com/journal/119176410/abstract?CRETRY=1&SRETRY=0>.
4. Human resource management in Russia [Text] / ed. by Michel E., Domsch and Tatjana Lidokhover. — Ashgate : [s. n.], 2007. — 333 p.
5. Гайдученко С. О. Особливості управління персоналом у сфері державної служби країн Європейського Союзу / С. О. Гайдученко // Державне управління та місцеве самоврядування [Електронний ресурс]. — 2009. — Вип. 3(3). — Режим доступу : http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dums/2009_3/09gsokes.pdf.
6. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика [Текст] / В. Р. Веснин. — М. : Проспект, 2009. — 239 с.
7. Еременко В. А. Управление производительностью в условиях рыночной экономики [Текст] / В. А. Еременко, А. Л. Еськов. — Донецк : ИЭП НАН Украины, 2003. — 334 с.
8. Кибанов А. Я. Управление персоналом. Регламентация труда [Текст] / А. Я. Кибанов. — М. : Экзамен, 2008. — 480 с.
9. Корнелиус Н. HR-менеджмент: Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика [Текст] / Н. Корнелиус ; пер. с англ. — Днепропетровск : Баланс бизнес букс, 2005. — 520 с.
10. Harzing A.-W. International human resource management [Text] / A.-W. Harzing, J. van Ruysseveldt. — 2nd ed. — [S. p.] : SAGE Publications Inc., 2004. — 499 p.
11. Schuler R. S. Strategic human resource management [Text] / R. S. Schuler, S. E. Jackson. — [S. p.] : Blackwell Publishers Ltd, 1999. — 497 p.

12. Подчероб М. Почему полезно заботиться о новых сотрудниках / М. Подчероб // HR-Life.ru [Электронный ресурс] : специализиров. ресурс для менеджеров, по персон. и руководит. — Режим доступа : <http://www.hr-life.ru/article/pochemu-polezno-zabotitsya-o-novykh-sotrudnikakh-0>.
13. Маусов Н. К. Адаптация персонала в организации / Н. К. Маусов, О. М. Ламскова // Управление персоналом [Текст]. — 2004. — № 13 (99). — С. 26—31.
14. Труд государственных служащих [Текст] : учеб. пособ. / Институт труда (НИИ труда) Минтруда России. — М. : ЗАО “Финанстатинформ”, 2000. — 352 с.
15. The human resources revolution: why putting people first matters [Text] / ed. by Ronald J. Burke, Cary L. Cooper. — [S. p.] : Elsevier, 2006. — 311 p.
16. Служебная карьера [Текст] / Гусева А. С., Иглин В. А., Лытов Б. В. [и др.] ; под общ. ред. Е. В. Охотского. — М. : “Экономика”, 1998. — 302 с.
17. Шкурихина О. Адаптация персонала высшего и среднего звена: этапы процесса / О. Шкурихина // Управление человеческим потенциалом [Электронный ресурс]. — 2007. — № 3. — С. 234—249. — Режим доступа : <http://www.grebennikoff.ru/product/26/>
18. Beardwell I. Human Resource Management. A contemporary approach [Text] / I. Beardwell, L. Holden, T. Claydon. — 4th ed. — [S. p.] : Prentice Hall, 2004. — 739 p.
19. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг. — 8-е изд. — СПб. : Питер, 2004. — 831 с.
20. Герасимов Б. Н. Система управления персоналом в организации / Б. Н. Герасимов // Вестник Поволжской академии государственной службы [Электронный ресурс] : науч. журн. — 2005. — № 8. — Режим доступа : http://vestnik.pags.ru/vestnik/archive/text_pdf/8.pdf.
21. Зарудін О. В. Кадри та персонал. Проблеми і шляхи їх вирішення / О. В. Зарудін // Державне управління: теорія і практика [Електронний ресурс]. — 2008. — № 1(7) — Режим доступу : http://www.academy.gov.ua/ej7/doc_pdf/zarudin.pdf.
22. Некрасов В. Формирование и реализация кадровой политики муниципального района / В. Некрасов, А. Скобкарёв // Государственная служба [Электронный ресурс]. — 2007. — № 4 (48). — Режим доступа : <http://www.rags.ru/files/g4-48.rar>.
23. Рачинський А. П. Служби управління персоналом: особливості створення і функціонування / А. П. Рачинський // Державне будівництво [Електронний ресурс]. — 2008. — № 2. — Режим доступу : <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2008-2/doc/3/04.pdf>.
24. Там само.
25. Зарудін О. В. Кадри та персонал...
26. Kets De Vries M. F. R. Using the life cycle to anticipate satisfaction at work / M. F. R. Kets De Vries Manfred, D. Miller, J.-M. Toulouse [and so on] // Journal of Forecasting [Electronic resource]. — Vol. 3. — I. 2. — P. 161—172. — Access mode : <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/113337593>.
27. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами... — 831 с.
28. Dessler G. Human Resource Management [Text] / G. Dessler. — 11th ed. — [S. p.] : Prentice Hall, 2007. — 675 p.
29. Human resource management in Russia...
30. Mayo E. Social problems of an industrial civilization [Text] / E. Mayo. — [S. p.] : Andover Press, 1945. — 150 p.

31. Иванова С. В. Кандидат, новичок, сотрудник: Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике [Текст]/ С. В. Иванова. — 2-е изд. — М. : Эскимо, 2005. — 304 с.

32. Schuler R. S. Personnel and Human Resource Management [Text]/ R. S. Schuler, V. L. Huber. — 5th ed. — [S. p.]: West Publishing Co., 1993. — P. 32—39.

33. Dessler G. Human Resource Management... — 675 p.

O. Chornobyl

PLACE AND ROLE OF PERSONNEL ADAPTATION IN THE SYSTEM OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT OF AN ENTERPRISE

The contemporary approaches to define a place and a role of personnel adaptation within the system of human resources management of an enterprise are analyzed. In particular, historical and scientific pre-conditions of their appearance are covered; advantages and disadvantages of afore-mentioned approaches are described. Issue of conceptual distinctions in definition the essence of such processes as organizational socialization and personnel adaptation is revealed.

Key words: personnel adaptation, human resources management, personnel selection, personnel training and development, organizational socialization, introduction to organization.