

УДК 658.8:338.24

РОЗРОБКА ПРОГРАМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЯК НЕОБХІДНА УМОВА УТРИМАННЯ КОНКУРЕНТОЗДАТНОГО ПЕРСОНАЛУ

Лобза А.В., Козир В.В.

Університет митної справи та фінансів

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-69>

Досліджено актуальність розробки програми адаптації персоналу на сучасному українському підприємстві. Визначено головні бізнес-процеси її побудови та охарактеризовано комплекс робіт при практичному застосуванні програми з метою забезпечення безпроблемного входження фахівців у трудове середовище підприємства та забезпечення організації конкурентоздатними працівниками.

Ключові слова: адаптація, сутність адаптації, управління виробничою адаптацією, програма адаптаційних заходів на сучасному підприємстві, проект розробки типової програми адаптації.

Постановка проблеми. Персонал, з урахуванням вартості його людського капіталу – це надбання та найвища цінність будь-якого організаційного утворення. Умілий відбір та утримання конкурентоздатного персоналу забезпечує можливість реалізації стратегічної мети підприємства, а саме максимального зростання прибутку та підвищення рівня якості трудового життя найманих працівників.

Кожне підприємство має свої підходи й погляди на адаптацію нових працівників. Хоча ще досить часто керівники не задумуються про цей

період життя людини на підприємстві або свідомо відмовляються від адаптації як від зайвої і витратної діяльності підприємства, вважаємо, що саме це нерозуміння її важливості є більш затратним. На жаль, на сьогоднішній день, кадровими службами недостатньо серйозно сприймається важливість заходів щодо адаптації працівників. Вітчизняні підприємства (в особі їх керівників), як державні, так і приватні, не мають у своєму розпорядженні базових (типових) програм адаптації, які могли б їм допомогти в роботі з персоналом. Між тим в умовах введення

нових підходів до системи господарювання, що супроводжуються значним вивільненням і, отже, перерозподілом робочої сили, збільшенням числа працівників, змушених або освоювати нові професії, або змінювати свої робоче місце та колектив, важливість проблеми адаптації набуває ще більшої актуальності. Таким чином, постає необхідність у дослідженні ефективності діяльності служби управління персоналом підприємства та визначення заходів з адаптації персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема адаптації персоналу на підприємстві та її вплив на ефективність роботи персоналу в різних аспектах розглядалася в наукових публікаціях відомих учених. Так, Н. Лешко, Т. Базаров, Р. Веснин досліджували цю проблематику в аспекті управління процесом адаптації персоналу; Н. Архипова, А. Кибанов, Ю. Одогов проводили дослідження адаптації з позиції формування комплексної системи управління персоналом; О. Цапко – у напрямі вирішення проблематики адаптації молодих фахівців; А. Стоянова – з точки зору розвитку персоналу тощо.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. На основі розгляду основних праць вчених, що були присвячені обраній тематичі, було встановлено, що у більшості робіт організація адаптаційних заходів розглядається у першу чергу на теоретичній основі як самостійний процес системи управління персоналом, без врахування основних складових конкретного підприємства, конкретної структури виробництва.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою даної статті є дослідження проблем адаптації на сучасному підприємстві та спроба

розробка типового проекту з удосконалення адаптації персоналу на сучасному підприємстві з метою оптимізації управління його персоналом.

Виклад основного матеріалу. Тракткування адаптації як процесу пристосування працівника до умов функціонування підприємства свідчить про його багатогранність, яка охоплює організаційно-виробниче середовище, в якому оптимально повинні проявитися професійні риси працівника з тим, щоб в результаті його праці досягти поставлених перед підприємством цілей. У науковій літературі з управління персоналом поширені визначення поняття «адаптація персоналу», які представлені в табл. 1.

Узагальнюючи вищеперелічені визначення, можна стверджувати, що адаптація новоприйнятого працівника – має розглядатися як його реакція на зміну умов його життєдіяльності, яка протидіє дійсному або можливному зниженню її ефективності, причому цією реакцією можна цілеспрямовано управляти. Тобто процес адаптації та його результативність повинні ґрунтуватися на взаємній узгодженості інтересів працівника і підприємства. Тільки в такий спосіб досягають результативності процесу адаптації працівника і поставлених перед підрозділом цілей.

Прийнявши робітника на випробувальний термін, не можна кидати його напризволяще, необхідно розробити програму адаптації для нових співробітників. Це дозволить заощадити працівникам час, витрачений на організаційні питання, і використовувати його для професійної адаптації.

При розробці фахівцями служби управління персоналом сучасного підприємства програми адаптації, яка допоможе новим працівникам

Таблиця 1

Визначення поняття «адаптація персоналу»

Визначення	Джерело
Адаптація (лат. Adapto – пристосовую) – пристосування, процес пристосування до мінливих умов зовнішнього середовища; пристосування будови і функцій організмів до умов навколишнього середовища (у фізіології – короткочасна адаптація, у біології – довгострокова а., протягом життя); соціально-психологічна адаптація є пристосуванням індивіда під групові норми, й навпаки – інтереси соціальної групи до окремого індивіда даної групи; скорочення та спрощення друкованого тексту	Словник іншомовних слів [5]
Адаптація персоналу – це взаємне пристосування працівника та організації, яке ґрунтується на поступовій спрацьованості співробітника з новими професійними, соціальними та організаційно-економічними умовами праці	Балабанова Л.В. [1]
Адаптація персоналу – процес пристосування до змісту та умов роботи, соціального середовища. У його рамках відбувається детальне ознайомлення з колективом і новими обов'язками, освоєння стереотипів звертання. Відбувається асиміляція – повне пристосування до середовища та ідентифікація – ототожнення особистих інтересів і цілей із загальними	Веснин В.Р. [2]
Адаптація – 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	Крушельницька О.В. [3]
Адаптація персоналу – 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	Никифороенко В.Г. [4]
Адаптація персоналу – процес пізнання ниток влади, процес досягнення доктрин, прийнятих в організації, процес навчання, усвідомлення того, що є важливим у цій організації і її підрозділах	Шейн Е. [8]
Адаптация – (от позднелат. adaptatio – приспособление) социальная, вид взаимодействия личности или социальной группы с социальной средой, в ходе которого согласовываются требования и ожидания его участников. Важнейший компонент А. – согласование самооценок и притязаний субъекта с его возможностями и с реальностью социальной среды, включающее также тенденции развития среды и субъекта. А. включает физиологич., биологич., психологич. и собственно социальный уровни	Философская энциклопедия [7]

Джерело: складено авторами за наведеними джерелами

швидше стати частиною компанії, необхідно врахувати, що існує шість форм адаптації: соціальна, виробнича, професійна, психофізіологічна, організаційна та економічна. Тобто, у людини виникає необхідність ознайомитися з новим середовищем, мікрокліматом і членами команди; зрозуміти, що з ним і як буде відбуватися, отримати відповіді на питання, що виникли. Тільки після цього настане стадія пристосування, коли людина починає освоювати роботу і намагається увійти в колектив. Цей етап триває від місяця до одного року. По закінченню цього періоду працівник повністю освоює посадові обов'язки, ставши членом колективу намітити свої подальші плани [4, с. 217].

Від організаційної та соціальної адаптації залежить і ефективність її трудової адаптації. Адже лише коли людина відчує, що потрапила до колективу організації, де на неї чекали, поділяють її бажання стати частиною цього колективу, який забезпечує можливість повної самореалізації та підтримання високоефективної діяльності, вона має на меті додати свою частку у спільну працю.

Управління процесом трудової адаптації вимагає, перш за все, вивчення факторів, що сприяють або перешкоджають її ефективності. Фактори трудової адаптації – це умови, що впливають на перебіг, строки, темпи і результати цього процесу. Аналіз цих факторів дозволяє теоретично обґрунтувати і застосувати на практиці систему сприятливих умов для успішної адаптації працівника [3, с. 128].

Управління адаптацією передбачає проведення системи заходів, спрямованих на прискорення адаптації нових працівників. Існує цілий ряд факторів, на які організація впливати не може. Це особистісні фактори: стать, вік, сімейний стан, плани на майбутнє, норми, цінності, очікування працівника. В цьому відношенні управління адаптацією виходить за рамки підприємства і є завданням таких соціальних інститутів, як сім'я і заклади освіти, які формують систему цінностей і норм молодого працівника, його перспективні плани, готовність до професійної діяльності. Інформація про тенденції, характер впливу цих факторів на адаптацію працівника необхідна керівництву підприємства для розробки відповідної кадрової політики [6].

Програма адаптації – це документ, в якому відображено етапи адаптації, конкретні адаптаційні заходи, строки їх проведення і зазначено осіб, які несуть відповідальність за їх виконання. Хоча, звичайно ж, в організації має бути типова програма адаптації, для кожного нового співробітника вона переглядається з урахуванням його особливостей.

Нині на українських підприємствах та у зарубіжних компаніях використовують різноманітні інструменти для ефективного побудови адаптаційних заходів, які дозволяють враховувати посаду співробітника, його професійний рівень, сферу діяльності організації.

Як показує досвід, нині в Україні такі інструменти як, адаптаційний лист, Welcome-тренінг, корпоративна брошура та комплект новачка використовуються на великих підприємствах, які зацікавлені привабленням висококваліфікованих фахівців, розвитком підприємства та покращен-

ням показників діяльності. Меншим компаніям достатньо, на їх думку, лише стажування та системи наставництва.

План адаптації співробітників дозволяє будувати всі необхідні дії по кожному напрямку в певному порядку, визначити форми їх проведення, виконавців і терміни. Це дозволяє краще організувати процес адаптації, оптимально розподілити час і відповідальність.

Окремі великі підприємства мають типові програми адаптації персоналу, але плинність на сьогодні саме на етапі адаптації залишається на високому рівні. Цією проблемою переймаються усі великі підприємства, але не завжди роботодавці усебічно можуть визначити та своєчасно усунути проблеми запровадження таких програм. Так, на ПАТ «Дніпрометиз», що є найбільшим підприємством на Україні з виробництва металовиробів для промисловості та будівництва, розроблено Положення про адаптацію але процес адаптації не вважається великою проблемою і цьому питанню уваги приділяється недостатньо. Успішне проходження адаптації, вважають керівники ПАТ «Дніпрометиз», залежить тільки від самої людини, від її адаптивності. Підприємство, в свою чергу, повинно робити усе можливе, щоб скоротити строк адаптації, який характеризується низькою продуктивністю і якістю праці, і зробити цей період більш гладким. Тобто, вирішальну роль усе ж таки відіграє проведення заходів з більш швидкої адаптації нових працівників. Основними негативними моментами системи адаптації працівників на підприємстві є наступне:

- 1) забагато інформації, що отримує новий співробітник одразу ж і за короткий проміжок часу – на наш погляд, інформацію належить подавати дозовано, але своєчасно і без певних «перевантажень»;

- 2) недостатня ефективність програми з адаптації новачків – тобто застосування багатьох або однакових методів проведення адаптування для різних категорій персоналу, новачків, що мають різний рівень досвіду тощо має принципово відрізнитися;

- 3) відсутність чітко визначеної процедури контролю за адаптацією працівників – важливо розуміти, що контрольні заходи мають відбуватися не лише по закінченні виконання робочого завдання, а й ще на етапі постановки задачі, забезпеченні розуміння виконавцем поставленої перед ним цілі.

Для удосконалення процесу адаптації працівників великого українського підприємства можна запропонувати типовий проект розробки програми адаптації персоналу, зважаючи на те, що кожне підприємство, розробляючи такого роду документ, звичайно, спирається на заходи з подолання власних проблем, але може скористатися алгоритмом дій у цій діяльності.

Перший етап передбачає складання списків співробітників, які увійдуть до робочої групи з розробки та впровадження програми адаптації. У першу чергу, необхідно включити в цю групу лінійних керівників і менеджера з персоналу.

Другий етап – опис результатів, яких необхідно досягти за допомогою програми адаптації. Чіткі формулювання допоможуть лінійним керівникам зрозуміти цілі програми.

Третій етап – класифікація нових працівників по категоріях. Визначення вимог до програм адаптації для кожної категорії персоналу.

Четвертий етап – складання списків питань, що зазвичай виникають у нових працівників і визначення того, хто і як саме буде обговорювати ці питання з новачком.

П'ятий етап – складання списку дій нового працівника під час проходження програми адаптації (випробувального терміну), а також перелік необхідних для нього відомостей.

Шостий етап – розробка програми першого дня співробітника.

Сьомий етап – планування екскурсії по організації, її зміст, час. Призначення відповідального за її проведення.

Восьмий етап – визначення, яким чином буде представлений новий співробітник іншим членам колективу, що буде розказано про новачка.

Дев'ятий етап – підготовка комплекту друкованих матеріалів, що включає за необхідності наступні розділи:

- місія компанії, історія компанії;
- корпоративна культура, Положення про персонал, внутрішньофірмові відносини;
- організаційна структура, Положення про підрозділ, посадова інструкція;
- технології роботи, техніка безпеки;
- список співробітників із зазначенням посади, робочої кімнати, номера телефону, e-mail;
- список відповідей на найбільш стандартні питання новачків із зазначенням осіб, до яких можна звернутися для додаткових роз'яснень.

Десятий етап – визначення необхідності спеціальних навчальних заходів щодо освоєння новим співробітником своїх посадових обов'язків.

Одинадцятий етап – визначення критеріїв успішності проходження випробувального терміну, варіанти його дострокового припинення.

Дванадцятий етап – визначення форми надання інформації від нового співробітника і його наставника про хід адаптаційного періоду (випробувального терміну).

Тринадцятий етап – розробка програми підведення підсумків випробувального терміну і переведення співробітника в основний штат. Проводиться повторна оцінка шляхом заповнення адаптаційного аркуша роботи співробітника і робляться висновки про продовження адаптації або прийомі на роботу.

На кожному етапі виконання проектних заходів має бути чітко визначено коло відповідальних за проведення планових заходів.

Після першого місяця роботи керівник або прикріплений співробітник (це може бути наставник) складають адаптаційний лист, за допомогою якого можна виявити професійні якості новачка, його здатність пристосовуватися до нових умов праці, особисті і ділові якості адаптанта, виникаючі проблеми (кожне підприємство такий адаптаційний лист складає самостійно, виходячи з власних пріоритетів). На цьому ж етапі адаптації оцінка результатів роботи доводиться до працівника та за необхідності коригується його робота.

Наприкінці адаптаційного періоду (випробувального терміну) проводиться повторна оцінка шляхом заповнення адаптаційного аркуша роботи співробітника і робляться висновки про продовження адаптації або прийомі на роботу.

Оцінка (висновок) рівня адаптованості нового працівника проводиться менеджером з персоналу спільно з лінійним керівником підрозділу, до якого прийнято працівника, і з наставником.

Про успішну трудову адаптацію можна судити за такими показниками: відсутність почуття напруги, невпевненості; оволодіння необхідним обсягом знань і навичок, потрібних для виконання роботи; демонстрація робочого поведінки, що відповідає вимогам професійної діяльності керівництва; відповідність робочих показників працівника встановленим нормативам; бажання працівника вдосконалюватися в роботі; задоволеність самого працівника своїми новими досягненнями [1, с. 312].

Висновки та пропозиції. Таким чином, роботодавцю, а саме працівникам служби управління персоналом, важливо розуміти, що управління процесом трудової адаптації вимагає, перш за все, вивчення факторів, що сприяють або перешкоджають її ефективності. Фактори трудової адаптації – це умови, що впливають на перебіг, строки, темпи і результати цього процесу. Аналіз цих факторів дозволяє теоретично обґрунтувати і застосувати на практиці систему сприятливих умов для успішної адаптації працівника. Для удосконалення процесу адаптації працівників пропонується типовий проект розробки програми адаптації персоналу на підприємстві, який передбачає не тільки алгоритм побудови такої програми, але й повинен надати оцінку застосування запланованих заходів як з боку роботодавця, так і з боку новачка.

Список літератури:

1. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
2. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / Веснин В.Р. – М.: Проспект, 2009. – 688 с.
3. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навчальний посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – вид. 2-е, перероб. і допов. – К.: Кондор, 2009. – 308 с.
4. Никифорова В.Г. Управління персоналом: [навч. посіб.] / В.Г. Никифорова. – Одеса: Атлант, 2013. – 275 с.
5. Словник іншомовних слів, за редакцією члена-кореспондента АН УРСР О.С. Мельничука. – 1-е видання. – Київ: Головна редакція «Українська радянська енциклопедія» (УРЕ), 1974. – 776 с.
6. Тишина Н. Адаптація нових працівників: вибір підходу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nbr.com.ua/novosti/1054-adaptatsiya-novikh-pratsivnikiv-vibir-pidkhodu>.
7. Философская энциклопедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_philosophy/1701/%D0%90%D0%94%D0%90%D0%9F%D0%A2%D0%90%D0%A6%D0%98%D0%AF.
8. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Шейн Э. – 3-е изд. – Питер, 2009. – 336 с.

Лобза А.В., Козырь В.В.

Университет таможенного дела и финансов

РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ КАК НЕОБХОДИМОЕ УСЛОВИЕ УДЕРЖАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОГО ПЕРСОНАЛА

Аннотация

Исследована актуальность разработки программы адаптации персонала на современном украинском предприятии. Определены основные бизнес-процессы ее построения и дана характеристика комплекса работ при практическом внедрении программы с целью обеспечения беспрепятственного вхождения специалистов в трудовую среду предприятия и обеспечения организации конкурентоспособными работниками. **Ключевые слова:** адаптация, сущность адаптации, управление производственной адаптацией, программа адаптационных мероприятий на современном предприятии, проект разработки типовой программы адаптации.

Lobza A.V., Kozir V.V.

University of Customs and Finance

DEVELOPMENT OF THE PROGRAM OF ADAPTATION OF PERSONNEL ON THE ENTERPRISE AS A NECESSARY CONDITIONS FOR THE MANAGEMENT OF COMPETITORS 'PERSONNEL

Summary

In the presented article the urgency of development of the program of adaptation of the personnel at the modern Ukrainian enterprise has been researched. The main business processes of its construction are determined and the complex of works is described in the practical application of the program in order to ensure the trouble-free entry of specialists into the work environment of the enterprise and the provision of the organization by competitive workers.

Keywords: adaptation, essence of adaptation, management of industrial adaptation, program of adaptation measures in a modern enterprise, draft design of a typical adaptation program.