

УДК 005.95/96

Леськова Світлана Василівна

кандидат економічних наук,

доцент кафедри маркетингу і менеджменту

Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут

Leskova Svitlana

PhD, Associate Professor of the department of Marketing and Management

Khmelnytsky Cooperative Institute of Trade and Economics

ORCID: 0000-0001-5118-6448

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

ПІДПРИЄМСТВА

A SYSTEMATIC APPROACH TO THE ADAPTATION OF

ENTERPRISE STAFF

***Анотація.** Метою статті є дослідження теоретичних підходів до адаптації та обґрунтування необхідності застосування системного підходу до адаптації персоналу сучасних підприємств. У статті розкрито значення адаптації персоналу в системі управління персоналом підприємства. Систематизовано основні визначення поняття адаптація персоналу, що подані сучасними науковцями. Доведено, що поняття «адаптація персоналу» науковцями розглядається стосовно нових працівників. Розмежовано підходи до визначення адаптації персоналу з позиції психології та з позиції управління процесом адаптації. Окреслено основні стадії адаптації нового працівника: ознайомлення, пристосування, асиміляція, ідентифікація. Показано важливість застосування системного підходу до адаптації персоналу сучасних підприємств. Охарактеризовано основні елементи системи адаптації персоналу: програма адаптації,*

наставництво, система оцінювання, система мотивування та процес адаптації працівника. Подано основні складові програми адаптації працівника. Розглянуто наставництво як основний інструмент адаптації персоналу, що передбачає навчання працівника безпосередньо на робочому місці шляхом передання досвідченими працівниками набутого досвіду і знань та формування необхідних навичок. Вказано на те, що наставництво є інструментом адаптації персоналу, застосування якого регламентується на рівні держави. Розглянуто Методичні рекомендації щодо запровадження наставництва, затверджені наказом Міністерства соціальної політики України від 11.10.2017 № 1611. Окреслено та обґрунтовано основні елементи системи оцінювання під час адаптації персоналу, а саме етапи процесу оцінювання, цілі оцінювання (інформативну, мотиваційну, адміністративну), різні методи оцінювання, що використовуються на різних етапах: під час відбору персоналу, для формування програми адаптації та для оцінювання результатів адаптації. Запропоновано використовувати для підкріплення адаптаційних заходів систему мотивування, що дозволить керівництву підприємства забезпечити підвищення мотивації працівника і пришвидшити динаміку його виходу на відповідний рівень продуктивності.

Ключові слова: *персонал, підприємство, адаптація персоналу, система, системний підхід.*

Summary. *The purpose of the article is to research theoretical approaches to adaptation and justify the need to apply a systemic approach to the adaptation of personnel of modern enterprises. The article reveals the significance of personnel adaptation in the personnel management system of the enterprise. The main definitions of the concept of personnel adaptation, given by modern scientists, have been systematized. It is proven that the concept of "personnel adaptation" is considered by scientists in relation to new employees. Approaches*

to determining the adaptation of personnel from the standpoint of psychology and from the standpoint of management of the adaptation process are distinguished. The main stages of adaptation of a new employee are outlined: familiarization, adaptation, assimilation, identification. The importance of applying a system approach to the adaptation of personnel of modern enterprises is shown. The main elements of the personnel adaptation system are characterized: adaptation program, mentoring, evaluation system, motivation system and employee adaptation process. The main components of the employee adaptation program are presented. Mentoring is considered as the main tool for personnel adaptation, which involves training the employee directly at the workplace through the transfer of the acquired experience and knowledge by experienced employees and the formation of the necessary skills. It is pointed out that mentoring is a tool for personnel adaptation, the use of which is regulated at the state level. The Methodological recommendations for the introduction of mentoring, approved by the order of the Ministry of Social Policy of Ukraine dated 11.10.2017 No. 1611, were considered. The main elements of the evaluation system during staff adaptation were outlined and substantiated, namely the stages of the evaluation process, evaluation goals (informative, motivational, administrative), various methods evaluations used at different stages: during personnel selection, for the formation of an adaptation program and for evaluating the results of adaptation. It is proposed to use a motivation system to reinforce adaptation measures, which will allow the management of the enterprise to ensure an increase in the employee's motivation and speed up the dynamics of his exit to the appropriate level of productivity.

Key words: *personnel, enterprise, personnel adaptation, system, systemic approach.*

Постановка проблеми. Як показує світова практика управління, людські ресурси (персонал) сучасних підприємств посідають ключову роль

серед інших ресурсів підприємства. У зв'язку із постійними змінами в бізнес-середовищі, зумовленими глобалізацією, міграцією населення багато підприємств України зустрілися з рядом проблем, зокрема: виникненням проблем залучення компетентних працівників, частими випадками звільнення працівників у перші місяці роботи і, як наслідок, додатковими витратами на наймання й навчання нових працівників. Важливу роль в ефективній роботі персоналу відіграє його адаптація. Основними завданнями адаптації персоналу є створення умов для розкриття потенціалу працівників та формування стабільного трудового колективу підприємства. У зв'язку із цим до організації адаптації персоналу потрібно підходити системно.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження питання організації адаптації персоналу висвітлені у наукових працях зарубіжних і вітчизняних учених: М. Армстронга, Е. Мюллер, Л. Балабанової, А. Бикової, Н. Гриценко, К. Ковтуненко, А. Кудар, В. Куделі, А. Лобзи, О. Миронової, Г. Обруч, Т. Погорєлової та ін.

Однак, вважаємо, що актуальним є дослідження проблеми використання системного підходу до адаптації працівників.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження теоретичних підходів до адаптації та обґрунтування необхідності застосування системного підходу до адаптації персоналу сучасних підприємств.

Виклад основного матеріалу. Одним із важливих завдань системи управління персоналом сучасного підприємства є створення умов для формування стабільного трудового колективу, який забезпечуватиме підтримку високої конкурентоздатності підприємства. У цьому сенсі адаптація персоналу є необхідною складовою системи управління персоналом підприємства. Адже, найнявши на роботу нового працівника

необхідно організувати його «еволюцію», тобто, перетворення на ефективного працівника саме цього підприємства.

Слово «адаптація» (англ. «adaptation») в економічному словнику трактується як «здатність будь якої системи реагувати на зовнішнє середовище і змінювати власну поведінку заради оптимального функціонування» [5, с. 7]. Зважаючи на те, що до персоналу відносяться всі особи, що працюють на підприємстві згідно з укладеним трудовим договором, можна трактувати поняття «адаптація персоналу» як здатність працівників пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі підприємства. Проте, досліджуючи питання адаптації персоналу, ми побачили, що науковці застосовують його, зазвичай, до новоприйнятих працівників підприємства.

Проведемо аналіз деяких визначень поняття «адаптація персоналу», поданих сучасними науковцями (табл. 1).

Таблиця 1

Трактування поняття «адаптація персоналу» сучасними науковцями

№ з/п	Джерело	Визначення поняття «адаптація персоналу»	Основне значення
1	О. Криворучко, Т. Водолажська [6, с. 139]	Процес взаємного пристосування працівника до внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а також підприємства – до професійних та особистісних особливостей нового працівника.	Процес взаємного пристосування працівника і підприємства
2	В. Никифоренко [8, с. 93]	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.	Взаємне пристосування людини і навколишнього середовища
3	А. Лобза, А. Бикова, Т. Рябуха [7, с. 175]	Поступовий процес пристосування співробітника до нового професійного середовища та умов праці, результатом якого є повна асиміляція та розкриття потенціалу задля досягнення цілей підприємства.	Процес пристосування співробітника до нового професійного середовища

4	Г. Обруч [9, с. 115]	Процес пристосування працівника до нових умов ведення трудової діяльності шляхом його знайомства зі специфікою діяльності, а також навчання, оцінювання, інформування, розвитку комунікаційних здібностей та психологічного пристосування до умов і корпоративних цінностей підприємства ...	Процес пристосування працівника до нових умов ведення трудової діяльності
5	А. Бикова, Д. Паранько [2, с. 641]	Процес зміни поведінки індивідуума під впливом інструментів менеджменту, результатом якого є освоєння, пізнання та пристосування до умов внутрішнього середовища.	Процес зміни поведінки індивідуума

Джерело: сформовано на основі [2; 6; 7; 8; 9]

Проаналізувавши подані в табл. 1 визначення, варто відмітити, що більшість із науковців розглядають адаптацію персоналу з позиції психології, зміщуючи акцент на внутрішніх психофізіологічних змінах, що відбуваються з працівником під час адаптації. Вважаємо за доцільне зауважити, що ми погоджуємося з підходом до адаптації, що розглядає адаптацію персоналу, як процес зміни поведінки індивідуума під впливом інструментів менеджменту, результатом якого є освоєння, пізнання та пристосування до умов внутрішнього середовища [2, с. 641]. Такий підхід можна назвати підходом з позиції управління процесом адаптації.

Вартим уваги є підхід всесвітньо відомого ученого, класика менеджменту М. Армстронга. Він розглядає адаптацію нового працівника як введення в підприємство і трактує його як процес привітного прийняття працівників, які прийшли на роботу на підприємство, надання їм базової інформації, що необхідна для успішної адаптації і початку роботи.

Справді, новому працівнику на початку трудової кар'єри на підприємстві важливо відчувати привітне ставлення колективу та володіння достатньою кількістю інформації, необхідної для виконання посадових обов'язків. Таким чином, буде формуватися позитивне ставлення працівника до підприємства.

Розглянемо основні цілі адаптації персоналу з погляду сучасних науковців [6, с. 139]:

- скорочення стартових витрат;
- зменшення рівня невпевненості працівника в собі;
- скорочення плинності кадрів;
- економія часу керівника і колег нового працівника.

Розглядаючи цілі адаптації, варто відзначити, що реалізація заходів для їх досягнення дасть можливість скоротити додаткові витрати підприємства на початку трудової кар'єри працівників на підприємстві.

Це підтверджується у дослідженнях науковців Гарвардської школи бізнесу, які дослідили, що новоприйнятий працівник працює менш ефективно, ніж інші працівники, що вимагає додаткових витрат часу та коштів підприємства. На рис. 1 показано три періоди, на які можна поділити продуктивність новоприйнятого працівника.

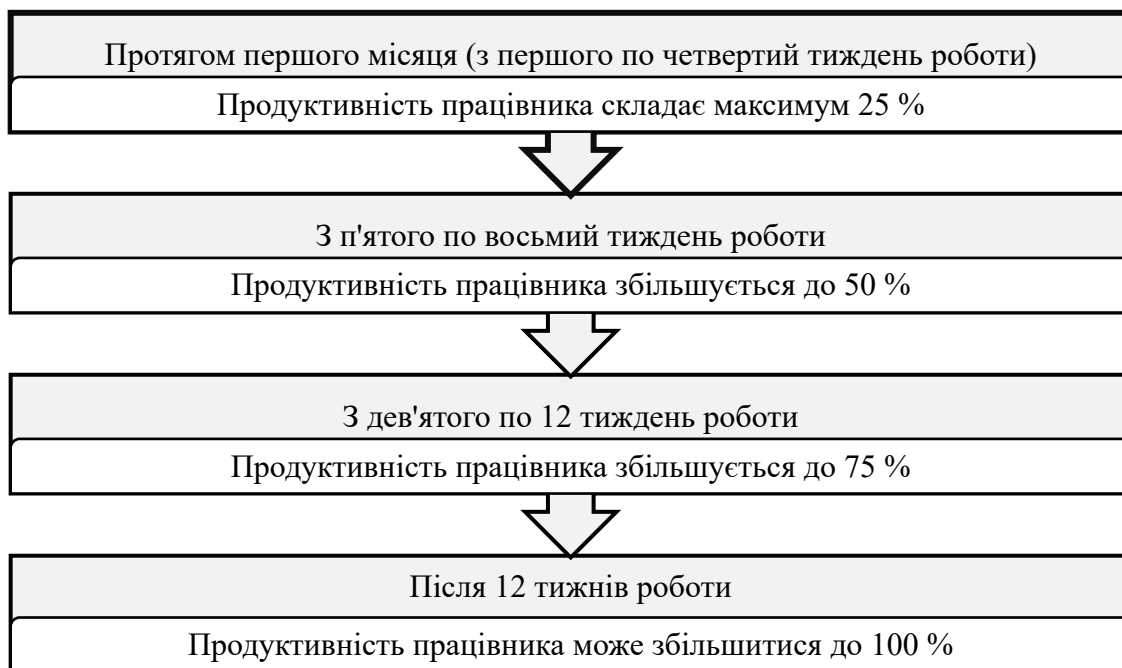


Рис. 1. Продуктивність працівника в перші місяці роботи на підприємстві

Джерело: сформовано автором на основі [4]

Отже, продуктивність працівника може досягти 100 % лише після дванадцяти тижнів роботи на підприємстві. Серед витрат, які несе

підприємство під час адаптації нового працівника варто зупинитися на тих, що виділені Фаулером (Fowler, 1996): витрати на наймання нового працівника, що має бути прийнятий на місце звільненого; витрати на навчання, інструктування нового працівника; витрати на тимчасове заміщення, поки проводиться відбір персоналу на посаду; витрати на контроль і виправлення помилок нового працівника; різниця між цінністю працівника для підприємства і витратами на оплату праці та додаткові пільги для нього. Дані витрати, згідно досліджень ученого, можуть складати до 75 % річної оплати праці, які можна зменшити, якщо організувати ефективні заходи з адаптації нового працівника [1, с. 391].

Адаптація нових працівників передбачає такі стадії: ознайомлення, пристосування, асиміляція (повне пристосування до середовища), ідентифікація (ототожнення особистих цілей з цілями підприємства) [3, с. 106]. Для забезпечення ефективної адаптації нових працівників керівництву підприємства необхідно вибудувати систему адаптації, до якої мають входити такі основні елементи (рис. 2).

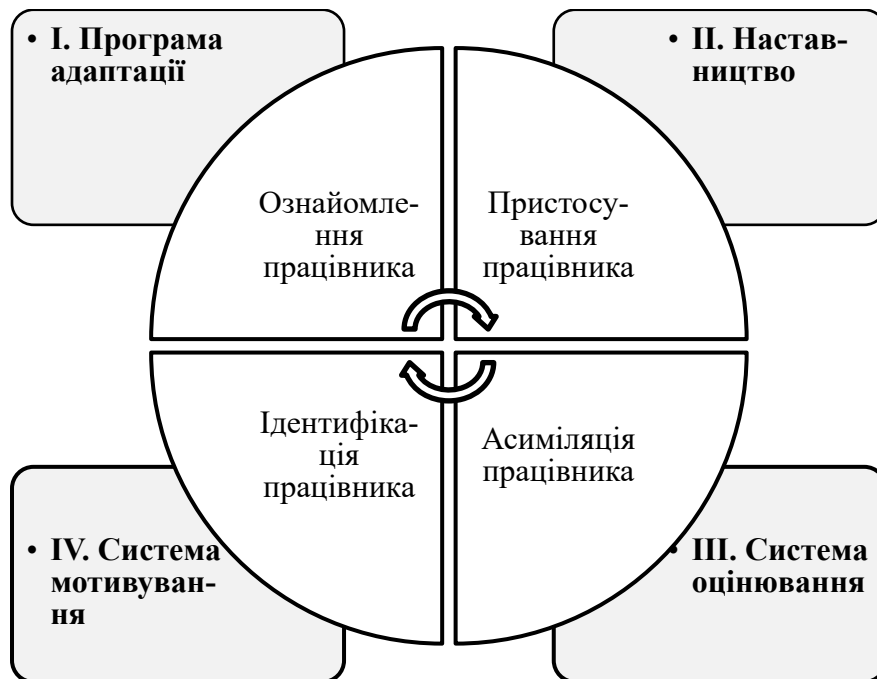


Рис. 2. Елементи системи адаптації персоналу підприємства

Джерело: сформовано автором

Як зазначено на рис. 2, для ефективної адаптації нових працівників необхідно проводити організаційні заходи: розробити індивідуальну програму адаптації, впровадити інститут наставництва, системи оцінювання та мотивування.

Розглянемо інструменти, які можуть бути застосовані для адаптації нових працівників підприємства більш детально.

I. Програма адаптації – це документ, який передбачає відповідні адаптаційні заходи на кожному етапі процесу адаптації, терміни їх реалізації, а також відповідальних осіб за їх впровадження. До прикладу: для ознайомлення нового працівника – welcome-тренінги, екскурсії підприємством; для ефективного пристосування працівника – інструктаж на робочому місці, ознайомлення з посадовою інструкцією, наставництво; для сприяння асиміляції – коучинг, buddying (англ. buddy – друг; метод, заснований на товаришуванні колег та реалізується через підтримку у виконанні завдань, в опануванні нових навичок), shadowing (англ. shadow – тінь; супроводження новим працівником досвідченого колеги під час виконання ним роботи, результатом чого є усвідомлення цілей і завдань); для реалізації останнього етапу адаптації ідентифікації важливими будуть заходи, спрямовані на формування у працівника відчуття причетності, залученості у бізнес-процес.

II. Наставництво є інструментом адаптації персоналу, що передбачає навчання працівника безпосередньо на робочому місці шляхом передавання досвідченими працівниками набутого досвіду і знань особі, що потребує професійного навчання, та формування необхідних навичок [10]. Застосування наставництва на сучасних українських підприємствах регламентується на рівні держави. Міністерство соціальної політики України у 2017 році затвердило Методичні рекомендації щодо запровадження наставництва [10], в яких передбачено такі рекомендації:

- 1) для організації наставництва необхідно розробити положення, де буде враховано специфіку виробничого процесу підприємства;
- 2) кандидатури наставників рекомендовано визначати щороку рішенням керівників підрозділів за погодженням з профспілковим органом;
- 3) наставництво рекомендовано організовувати на підставі наказу (розпорядження) керівника підприємства;
- 4) наставнику протягом п'яти днів з дня прийняття працівника на роботу рекомендовано розробити індивідуальний план наставництва, який має бути затверджений керівником структурного підрозділу;
- 5) по завершенні періоду наставництва наставнику рекомендовано протягом трьох днів підготувати висновок за результатами виконання індивідуального плану та подати керівнику структурного підрозділу;
- 6) наставництво рекомендовано встановлювати на термін до шести місяців (залежно від рівня компетентності працівника, його індивідуальних здібностей до накопичення і здобуття професійного досвіду) тощо.

III. Система оцінювання в період адаптації нових працівників має передбачати різні цілі і методи оцінки, починаючи з оцінки професійної компетентності працівника на етапі прийняття на роботу і закінчуючи оцінкою результатів адаптації (рис. 3).



Рис. 3. Елементи системи оцінювання під час адаптації персоналу

Джерело: сформовано автором

В даній системі оцінювання (рис. 3) ключовим елементом є цілі оцінювання під час адаптації персоналу, для реалізації яких підбираються відповідні методи оцінки. Вважаємо за доцільне для побудови системи оцінювання використовувати класифікацію цілей за Д. Мак Грегором. Для оцінювання персоналу на етапі його відбору на підприємство найдоцільніше визначати інформативну ціль, яка полягає в забезпеченні суб'єкта оцінювання необхідними даними про компетентність та індивідуальні особливості працівника, що може бути виявлено з допомогою тестування та проведення співбесіди. Формуючи програму адаптації працівника, яка передбачає комплекс заходів з адаптації, необхідно передбачати певні методи оцінки, які будуть забезпечувати виконання мотиваційних цілей, що орієнтує персонал на покращення діяльності в напрямку підвищення компетентності і передбачає взаємозв'язок мотиваційних заходів з результатами адаптації (підвищення продуктивності праці, задоволеність від роботи тощо). За результатами адаптації необхідно, перш за все, виконувати адміністративні цілі, що полягають у тому, що оцінювання має призвести до прийняття кадрових рішень щодо відповідності компетентності працівника, перспектив підвищення в посаді, перепідготовки, заохочення тощо.

IV. Комплексна система мотивування під час адаптації персоналу дозволить керівництву підприємства забезпечити підвищення мотивації працівника і пришвидшити динаміку його виходу на відповідний рівень продуктивності. Це зумовлено тим, що мотивація сприяє появі стійких професійних інтересів, які стимулюють працівника до оволодіння новими компетентностями, необхідними для роботи. Важливою умовою ефективної адаптації персоналу, на наш погляд, буде використання як матеріальних (бонуси за підвищення продуктивності праці та якісне виконання завдань), так і нематеріальних форм мотивації, таких як похвала, повага, визнання досягнень тощо. Мотиваційні заходи дадуть можливість запобігти

помилкам нових працівників, яких вони можуть припуститися та знизити коефіцієнт плинності персоналу на початку трудової діяльності на підприємстві.

Висновки та перспективи. Адаптація персоналу, як одна із підсистем управління персоналом, є необхідною умовою для формування стабільного трудового колективу, що дає можливість забезпечити високу конкурентоздатність підприємства. Адаптація нових працівників проходить чотири стадії: ознайомлення, пристосування, асиміляцію та ідентифікацію.

Для забезпечення ефективної адаптації нових працівників керівництву підприємства необхідно сформувати систему адаптації, до якої будуть входити необхідні елементи: програма адаптації, наставництво, система оцінювання, система мотивування. Завдяки системному підходу до адаптації нових працівників буде забезпечено досягнення основних цілей адаптації: скорочення витрат на залучення персоналу, зменшення рівня невпевненості працівника, підвищення продуктивності праці, скорочення плинності персоналу.

У зв'язку із тим, що кожен працівник має свої індивідуальні особливості, у подальших наших дослідженнях з адаптації персоналу вважаємо за доцільне розкрити індивідуальний підхід до адаптації працівників, що дасть можливість підвищити її ефективність.

Література

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами (перевод с англ.). МВА классика. Питер. 2004. 824 с.
2. Бикова А. Л., Паранько Д. Д. Складові ефективної адаптації персоналу. *Young Scientist*. 2016. № 12.1 (40). С. 640-646.
3. Гарват О. А., Голянтус І. О. Основні проблеми та напрями адаптації персоналу підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. Вип. 17. Ч. 1. С. 104-107.

4. Мюллер Е. Вартість найму нового співробітника. *Investopedia*. URL: <https://www.investopedia.com/financial-edge/0711/the-cost-of-hiring-a-new-employee.aspx>
5. Завадський Й. С. Економічний словник; за редакцією Й. С. Завадського, Т. В. Осовської, О. О. Юшкевича. К. : Кондор. 2006. 355 с.
6. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства : навч. посібник. Х. : ХНАДУ. 2016. 200 с.
7. Лобза А. В., Бикова А. Л., Рябуха Т. В. Розробка програми адаптації для персоналу. *Молодий вчений*. 2021. № 1 (89). С. 174-178. doi: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-36>
8. Никифороенко В. Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса : Атлант. 2013. 275 с.
9. Обруч Г. В. Цифрові інструменти управління адаптацією персоналу підприємств залізничного транспорту у контексті забезпечення їх збалансованого розвитку. *Держава і регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 1(112). С. 113-118. doi: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-1-19>
10. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо запровадження наставництва. Наказ Міністерства соціальної політики України від 11.10.2017 № 1611. Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1611739-17#Text>

References

1. Armstrong M. (2004). The practice of human resource management (translated from English). MBA classic. Peter. 824 p.
2. Bykova A. L., Paranko D. D. (2016). Skladovi efektyvnoyi adaptatsiyi personalu. *Molodyy vchenyy*. No. 12.1 (40). pp. 640-646.

3. Harvat O. A., Golyantus I. O. (2016). Osnovni problemy ta napryamy adaptatsiyi personalu pidpryyemstv. Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Issue 17. Part 1. pp. 104-107.
4. Muller A. Vartist' naymu novoho spivrobotnyka. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/financial-edge/0711/the-cost-of-hiring-a-new-employee.aspx>
5. Zavadskyi Y. S. (2006). Ekonomichnyy slovnyk; za redaktsiyeyu Y. S. Zavads'koho, T. V. Osovs'koyi, O. O. Yushkevycha. K. : Kondor. p. 355.
6. Kryvoruchko O. M., Vodolajska T. O. (2016). Upravlinnya personalom pidpryyemstva : navch. posibnyk. Kharkiv : XNADU. p. 200.
7. Lobza A. V., Bykova A. L., Ryabukha T. V. (2021). Rozrobka prohramy adaptatsiyi dlya personalu. «Molodyy vchenyy». No. 1 (89). pp. 174-178. doi: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-36>
8. Nikyforenko V. G. (2013). Upravlinnya personalom: navchal'nyy posibnyk. Odesa : Atlant. p. 275
9. Obruch G. V. (2020). Tsyfrovi instrumenty upravlinnya adaptatsiyeyu personalu pidpryyemstv zaliznychnoho transportu u konteksti zabezpechennya yikh zbalansovanoho rozvytku. Derzhava i rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpryyemnytstvo. No. 1(112). P. 113-118. doi: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-1-19>
10. Pro zatverdzhennya Metodychnykh rekomendatsiy shchodo zaprovadzhennya nastavnytstva. Nakaz Ministerstva sotsial'noyi polityky Ukrainy vid 11.10.2017 № 1611. Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1611739-17#Txt>