

## СЕКЦІЯ 7 ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК 658.012.323

**Гарват О.А.**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри управління персоналом та економіки праці  
Хмельницького національного університету*

**Голянтус І.О.**

*студентка  
Хмельницького національного університету*

### ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

Статтю присвячено встановленню основної проблематики у сфері управління персоналом підприємств в аспекті його професійної адаптації. Виявлено основні причини, що гальмують пришвидшення процесу пристосування працівників до нових умов праці. Встановлено, що проблеми адаптації персоналу обумовлені не лише об'єктивними передумовами, а й особистісними мотиваційними особливостями індивідів. Доведено, що найбільш прогресивним напрямом адаптації персоналу в сучасних умовах є розробка програм управління адаптацією персоналу.

**Ключові слова:** персонал, адаптація, управління, пристосування, управління адаптацією.

#### **Гарват О.А., Голянтус И.А. ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ**

Статья посвящена установлению основной проблематики в сфере управления персоналом предприятий в аспекте его профессиональной адаптации. Выявлены основные причины, тормозящие ускорение процесса приспособления работников к новым условиям труда. Установлено, что проблемы адаптации персонала обусловлены не только объективными предпосылками, но и личностными мотивационными особенностями индивидов. Доказано, что наиболее прогрессивным направлением адаптации персонала в современных условиях является разработка программ управления адаптацией персонала.

**Ключевые слова:** персонал, адаптация, управление, приспособления, управление адаптацией.

#### **Harvat O.A., Holyantus I.A. BASIC PROBLEMS AND DIRECTIONS ADAPTATION OF STAFF ENTERPRISES**

The article is devoted to the main issues in HR management companies in terms of its professionals adaptation. The basic reasons hindering speed up the process adapting workers to new conditions. Found that the problem of adaptation of personnel due not only are objective prerequisites and motivation and personal characteristics of the individual. It is proved that the most progressive aligning personnel in modern conditions is to develop adaptation programs of management personnel.

**Keywords:** personnel, adaptation, control, adjustment, management adaptation.

**Постановка проблеми.** Персонал з урахуванням вартості його людського капіталу – це надбання та найвища цінність будь-якого організаційного утворення. Вміле управління персоналом забезпечує можливість реалізації стратегічної мети підприємства, а саме максимального зростання прибутку підприємства та підвищення рівня якості трудового життя найманих працівників. Стаючи працівником підприємства, працівнику потрібно прийняти відповідні організаційні вимоги: режим праці та відпочинку, положення, посадові інструкції, накази, розпорядження адміністрації тощо. Паралельно він також приймає сукупність соціально-економічних умов, які надаються йому підприємством. Працівнику потрібно по-новому оцінити свої погляди, звички, співвіднести їх із прийнятими в колективі нормами і правилами поведінки, закріпленими традиціями, виробити відповідну лінію поведінки. На жаль, в Україні 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 супроводжу-

ється 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.

**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. Лєвошко, Т. Базарова, Р. Веснин досліджували цю проблематику в аспекті управління процесом адаптації персоналу; Н. Архипова, А. Кибанов, Ю. Одегов проводили дослідження адаптації з позиції формування комплексної системи управління персоналом; О. Цапко – у напрямі вирішення проблематики адаптації молодих фахівців; А. Стоянова – із точки зору розвитку персоналу.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Водночас у сучасній літературі недостатньо висвітлений мотиваційний аспект пристосування особистості до конкретних техніко-економічних умов функціонування організаційних утворень, адже коли людина починає працювати в організації, вона включається в систему внутрішньо-організаційних відносин, займаючи одночасно декілька позицій, кожній з яких відповідає сукупність вимог, норм, правил поведінки,

які й визначають соціальну роль людини в колективі як працівника, колеги, підлеглого, керівника, члена колективного органу управління. Кожна з перелічених позицій вимагає відповідної поведінки людини. Наймаючись на роботу в ту чи іншу організацію, людина має певні цілі, соціальні установки та потреби, норми поведінки, відповідно до яких вона формує вимоги до організації, умов праці та системи мотивації.

**Мета статті** полягає у дослідженні особливостей процесу адаптації персоналу, встановленні проблематики у цій сфері та окресленні найбільш прогресивних напрямів подальшого вдосконалення процесу управління адаптацією персоналу вітчизняних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У науковій літературі з управління персоналом поширені такі визначення поняття «адаптація персоналу»:

– адаптація – 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 [1];

– адаптація – це процес пристосування колективу до зміни умов зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Адаптація працівника – це пристосування індивідуума до робочого місця і трудового колективу. Адаптація передбачає активну позицію особистості, усвідомлення свого соціального статусу і пов'язаної з ним ролі поведінки як форми реалізації індивідуальних можливостей особистості в процесі вирішення загальних завдань [2];

– адаптація – 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 [3].

Отже, адаптація – це процес входження людини в організацію та її пристосування до умов функціонування нової організації. Цілями адаптації є:

– зменшення витрат підприємства на залучення персоналу, оскільки поки новий працівник погано знає своє робоче місце, він працює менш ефективно і вимагає додаткових витрат часу та коштів;

– зниження рівня невпевненості у власних здібностях, знаннях, навичках та уміннях у нових працівників;

– скорочення плинності робочої сили, адже якщо новачки почувають себе незручно на новій роботі і вважають себе непотрібними, вони можуть відреагувати на це звільненням;

– економія часу керівника і співробітників, оскільки проведена за програмою робота допомагає заощаджувати час кожного з них.

Таким чином, вироблення системи адаптації є вигідним як керівництву, так і самим співробітникам [4].

Процес адаптації буде успішним тоді, коли норми і цінності колективу стануть нормами і цінностями окремого працівника. І чим швидше він прийме і визначить свою роль у колективі, тим швидшою буде його адаптація.

Слід відзначити, що адаптація – процес обоюдної: людина пристосовується до нової для неї організації, організація пристосовується до нової для неї людини. І від того, наскільки успішно (безболісно) пройде цей процес, багато в чому залежить подальша продуктивність як нового співробітника, так і його колеги.

Основними моментами адаптації є зародження і закріплення інтересу до роботи, накопичення трудового досвіду, налагодження ділових і особистих контактів із колективом, включення в громадську діяльність, підвищення зацікавленості не тільки в особистих досягненнях, але й у досягненнях колективу. Скороченню процесу адаптації сприяє прикріплення наставника або керівника на час випробувального терміну. Розрізняють такі етапи і форми адаптації персоналу:

– випробувальний термін тривалістю від трьох до шести місяців, протягом яких здійснюється оволодіння необхідними навиками й уміннями і «доведення» працівника до необхідних вимог моделі робочого місця;

– адаптація молодих фахівців на посадах майстрів і фахівців тривалістю до трьох років, протягом яких вони набирають необхідний робочий досвід і стають повноправними членами колективу;

– програма введення в посаду керівного працівника тривалістю до одного року, протягом якого він вивчає внутрішні нормативні документи, підлеглих співробітників і стратегію розвитку до отримання необхідної майстерності управління;

– наставництво і консультування як форма управління процесом адаптації молодих працівників і фахівців із боку досвідчених керівників з яскраво вираженими педагогічними навиками;

– розвиток персоналу (людського капіталу) як форми всебічного розвитку особи співробітника впродовж всього періоду роботи до виходу на пенсію [5].

Термін «адаптація» досить поширений і застосовується в різних галузях науки. У соціології та психології виділяють соціальну і виробничу адаптацію. Певною мірою ці два види адаптації перетинаються один з одним, але кожен із них має самостійну сферу реалізації. Адаптацію як складне явище доцільно розглядати з різних позицій, виділивши такі її види: психофізіологічну; професійну; соціально-психологічну; організаційну.

Кожна з них має свій об'єкт, свої цілові завдання і показники ефективності.

Психофізіологічна адаптація – пристосування людини до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці. Об'єктом психофізіологічної адаптації є умови праці, які визначаються як комплекс факторів виробничого середовища, що суттєво впливають на самопочуття, настрої, працездатність працівника, а при тривалій їх дії – на стан здоров'я, що виражаються динамікою захворювань, травматизму та втомою.

Професійна адаптація – повне й успішне оволодіння новою професією, тобто звикання, пристосування до змісту й характеру праці, її умов і організації. Міра відповідності суб'єктивних і об'єктивних моментів професійної адаптації значною мірою визначається тим, як робоче місце відповідає соціально-професійній орієнтації працівника.

Соціально-психологічна адаптація – це пристосування людини до виробничої діяльності, до нового колективу, його традицій і неписаних норм, до стилю роботи керівників. Вона ніби включає працівника в колектив як рівноправного, якого прийняли всі його члени. Виробничий колектив як суб'єктивний фактор виробничого середовища має складну структуру: формальну і неформальну. І працівнику властива потреба «влитись» у цю структуру, що має вигляд сформованого монолітного колективу.

Соціологи виділяють декілька етапів соціально-психологічної адаптації, які відрізняються мірою пристосування особистості до колективу, а саме:

– початковий етап – зовнішня переорієнтація, коли працівник не визнає ціннісних орієнтацій даного колективу;

– другий етап – особистість і колектив взаємно визнають систему еталонів поведінки один одного, але не змінюють своїх позицій;

– третій етап – особистість приймає систему цінностей колективу, який теж під її впливом змінює свою систему цінностей;

– четвертий етап – заключна форма адаптації, коли особистість повністю внутрішньо приймає ціннісні орієнтації, норми колективу та цілком перебуває своєю психологією і поведінку.

Організаційна адаптація – засвоєння ролі та організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління підприємством [6].

Розглянувши вищесказане, необхідно також приділити увагу управлінню адаптацією. Взагалі, управління процесом адаптації – це активний вплив на фактори, що визначають її хід, терміни, зниження несприятливих наслідків тощо. У процесі управління важливо враховувати роль певної сторони виробничої адаптації залежно від конкретної ситуації [7].

Оскільки управління адаптацією – це активний вплив на фактори, від яких залежить проходження та терміни адаптації, то необхідність управління адаптацією обумовлюється значними втратами як для підприємства, так і для працівника, що доведено досвідом багатьох зарубіжних і вітчизняних підприємств.

Процес адаптації проходить у декілька стадій: ознайомлення, пристосування, асиміляція (повне пристосування до середовища), ідентифікація (отождотження особистих цілей працівника із цілями підприємства) [7]. Тому в процесі адаптації персоналу (особливо молоді) слід передбачити: проведення екскурсії підприємством; ознайомлення з його основними видами діяльності та стратегічними планами; проведення тренінгу для нових співробітників. При цьому слід пам'ятати, що процес адаптації та його результативність повинні ґрунтуватись на взаємній узгодженості інтересів працівника і підприємства. Тільки в такий спосіб досягають результативності процесу адаптації працівника і поставлених перед відповідним підрозділом підприємства цілей. У цьому аспекті важливо наголосити на значимість результатів роботи нового співробітника у загальних результатах колективної праці.

Розробка системи заходів, що позитивно впливають на процес адаптації, передбачає вивчення як суб'єктивних характеристик працівника, так і факторів виробничого середовища, характеру їх впливу на показники і результати адаптації, тому при оптимізації процесу адаптації потрібно виходити із можливостей підприємства й обмежень зміни працівників (у розвитку тих чи інших здібностей, зменшенні негативних звичок), а також враховувати відмінності нового і попереднього місця роботи, особливості нової та попередньої професії, оскільки вони можуть істотно відрізнитися, що буде бар'єром професійної мобільності і реалізації кадрової політики на підприємстві.

Конкретизація підходу до кожного працівника, визначення значимості відповідної форми адаптації для конкретних умов виробничого середовища, розробка відповідних заходів із питань раціональної адаптації складають основу процесу управління нею і визначають відповідну технологію. Так, відносно молодих працівників технологія управління адаптацією включає:

– аналіз очікувань працівників (виявлення мотивів, бажання працювати в цій організації);

– найм і прогноз стабільності нового працівника (як довго він хоче працювати в даному колективі);

– введення в колектив;

– ліквідацію причин конфліктних ситуацій, незадоволеність процесом адаптації;

– узагальнення матеріалів про хід адаптації, ознайомлення з ними керівників адміністрації і лінійних керівників.

Так, до основних проблем у сфері адаптації молодих працівників можна віднести такі:

– відсутність формалізованих важливих знань;

– відсутність програми «студент – випускник – працівник підприємства», яка б гарантувала подальше працевлаштування молодого фахівця;

– підготовка у вищих навчальних закладах недостатня для виконання професійних обов'язків молодого фахівця;

– тривалість адаптації персоналу більше одного року;

– різкий перехід від теоретичної підготовки до виконання конкретних функціональних обов'язків;

– слабка мотивація обміну досвідом досвідчених співробітників із молодими фахівцями.

Серед заходів, що сприяють скороченню періоду адаптації та їх негативних наслідків, важливе місце займає професійний відбір кадрів, що дає змогу відібрати таких працівників, імовірність успішної адаптації яких до виробничого середовища є досить високою.

Адаптація та її терміни значною мірою залежать від організації системи професійно-кваліфікаційного навчання та просування працівників на підприємстві. Управління трудовою адаптацією ґрунтується на: структурному закріпленні функції управління адаптацією; технології процесу адаптації та її інформаційному забезпеченні.

Показниками успішної адаптації є високий соціальний статус людини в даному колективі, її задоволення умовами праці, низький рівень плинності кадрів. Практика показує, що 70% людей, які звільнились протягом першого року, прийняли це рішення в перший день свого перебування в організації з причини відсутності інформації про порядок роботи, її місце, соціальну інфраструктуру та особливості корпоративної культури трудового колективу.

В Україні питанням адаптації персоналу приділяється недостатньо уваги, і щоб вирішити це питання, доцільно розглянути закордонний досвід.

Досвід Японії щодо адаптації є досить цікавий. Система підготовки кадрів відрізняється певною особливістю. Учні японської школи до переходу на другий ступінь середньої освіти (10–12-й класи) практично не можуть отримати будь-якої професійної підготовки, тобто велика частина японської молоді, маючи середню освіту, виходить на ринок праці якщо не зовсім професійно не підготовленою, то у всякому разі без будь-якого свідчення про присвоєння кваліфікації. Це, однак, мало бентежить керівництво японських компаній. Професійна підготовка у фірмах – невід'ємна частина японської системи управління кадрами. Керівництво компаній прагне залучити молодих людей безпосередньо зі шкільної лави, тому що відсутність будь-яких навичок у роботі свідчить про «незіпсованість», відсутність стороннього впливу, готовність особистості сприйняти правила поведінки, прийняття в даній корпорації. Молодь проходить обов'язковий курс початкової підготовки – адаптації. Це відбувається протягом відносно короткого періоду – двох місяців. Особливу увагу в соціальній та професійній адаптації в япон-

ських фірмах відводиться програмам виховання корпоративної культури організації, її іміджу, вихованню гордості за свою компанію (корпорацію). Це так званий «корпоративний дух» фірми чи компанії. Він виховується через систему залучення працівника до справ фірми, до її атмосфери, завдань і місії. Кожна компанія має свої форму робочого одягу, девіз, нерідко – гімн. Постійно впроваджуються цілеспрямовані ритуали, всілякі збори, конференції. Помітну роль у цьому відіграють ветерани компаній, умільці, вихователі. В Японії під час адаптації більшість нових працівників кілька місяців проходять підготовку за спеціально розробленою фірмою програмою. Навчання побудоване таким чином, щоб розвивати потужний корпоративний дух уже на етапі спеціального навчання і брати участь в обговоренні проблем і завдань підрозділу. Більш того, багато молодих фахівців протягом декількох років після зарахування їх на роботу живуть у гуртожитках фірми, що також формує потужну корпоративну культуру та пришвидшує процес адаптації працівника.

Поглиблені програми адаптації працівників застосовуються в середніх і великих фірмах США. У процесі їх реалізації беруть участь як менеджери з управління персоналом, так і лінійні менеджери. На малих підприємствах програма адаптації проводиться менеджером-практиком, іноді з включенням працівника профспілки. Використовуються самі різні програми – від програм, що передбачають переважно усну інформацію, до формалізованих процедур, що пов'язують усні подання з письмовими і графічними установками. У формальних програмах адаптації часто використовують апаратуру, слайди, фотографії.

У Німеччині існує «Закон про правовий режим підприємства», який вимагає від роботодавця ознайомлення нового співробітника з умовами роботи і з майбутньою сферою його діяльності, а також представ-

лення його майбутнім колегам по роботі. Працівник повинен знати режим і умови праці та свої обов'язки. Для цього використовуються співбесіди. Новачок знайомиться з правилами та процедурами й отримує настанови зі сторони безпосереднього керівника.

**Висновки.** За результатами проведеного дослідження стає зрозумілим, що адаптація – це процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовища будь-якого організаційного утворення. Впровадження ефективних програм управління адаптацією персоналу на підприємствах України дасть змогу: пришвидшити вихід молодого фахівця на професійний рівень роботи (скорочення термінів адаптації); підвищити ефективність діяльності персоналу за рахунок залучення до роботи як молодих фахівців, так і всього колективу; знизити плинність кадрів; підвищити якість. Також досить ефективним заходом є врахування досвіду зарубіжних країн з означеної проблематики та привнесення його в практичну діяльність вітчизняних підприємств.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Управление персоналом: [учебник для вузов] / Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ерёмина. – М.: ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
2. Егоршин А.П. Управление персоналом: [учебник для вузов] / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2007. – 1104 с.
3. Никифоренко В.Г. Управление персоналом: [навч. посіб.] / В.Г. Никифоренко. – Одеса: Атлант, 2013. – 275 с.
4. Музыченко В.В. Управление персоналом. Лекции: [учебник] / В.В. Музыченко. – М.: Академия, 2006. – 528 с.
5. Управление организацией: [учебник] / Под ред. О.Г. Поршнева, З.П. Руконцевой [и др.]. – М., 2009. – 288 с.
6. Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика: [учебник] / В.Р. Веснин. – М.: Велби; Проспект. – 2008. – 688 с.
7. Менеджмент персоналу: [навч. посіб.] / В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк [та ін.]; за заг. ред. В.М. Данюка. – К.: КНЕУ, 2006. – 398 с.