

УДК 331.108.38

Максимюк Г.М.

*асистент кафедри економіки підприємства, аспірант
Харківського національного автомобільно-дорожного університету***АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ: АНАЛІЗ ПОГЛЯДІВ ВІТЧИЗНЯНИХ
ТА ЗАКОРДОННИХ НАУКОВЦІВ**

Статтю присвячено дослідженню наукових поглядів вітчизняних та закордонних (європейських та американських) науковців на адаптацію персоналу. Було розроблено модель успішної адаптації, яка може використовуватися під час розробки формальних програм адаптації на підприємствах. Визначено довготривалі позитивні наслідки від упровадження формальних програм адаптації на підприємствах.

Ключові слова: адаптація, персонал, співробітник, формальна програма адаптації, новий робітник.

Максимюк А.Н. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА: АНАЛИЗ ВЗГЛЯДОВ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ И ИНОСТРАННЫХ УЧЕНЫХ

Статья посвящена исследованию научных взглядов отечественных и зарубежных (европейских и американских) ученых на адаптацию персонала. Разработана модель успешной адаптации, которая может использоваться при разработке формальных программ адаптации на предприятиях. Определены долговременные положительные последствия от внедрения формальных программ адаптации на предприятиях.

Ключевые слова: адаптация, персонал, сотрудник, формальная программа адаптации, новый работник.

Maksymiuk H.M. ONBOARDING EMPLOYEES: ANALYSIS OF DOMESTIC AND FOREIGN SCIENTISTS' APPROACHES

The article is dedicated to studying of domestic and foreign (American and European) scientists' approaches to employees' onboarding. As a result of the research model of successful onboarding was designed, it can be used during formal onboarding programs creating at enterprises. Long-term positive effects of formal onboarding are defined.

Keywords: onboarding, adaptation, employee, new worker, staff, formal onboarding program.

Постановка проблеми. Сьогодні вартість повноцінного закриття вакансії у два-три рази перевищує витрати організації на місячну оплату праці на цій вакансії, а для керівників середнього рівня та вище може сягати 100–200% витрат організації на річну оплату праці на цій вакансії [1, с. 10].

Водночас нові співробітники представляють собою один із найважливіших та недостатньо використовуваних активів – джерело свіжих ідей, поглядів, досвіду і контактів у необхідній сфері бізнесу, які організація може використовувати, щоб стати більш інноваційною та конкурентоспроможною. Однак більшість новачків почувають себе невпевнено та хвилюються, що їх ідеї не будуть почуті та прийняті [2, с. 35].

Сформована система адаптації може стати однією з конкурентних переваг підприємства, що, з одного боку, нівелює негатив від плинності персоналу (якісні програми адаптації можуть зменшити плинність кадрів на 10–20% [3]), а з іншого – забезпечує швидку інтеграцію персоналу в бізнес-процеси та його вихід на оптимальні рівні продуктивності в максимально стислі терміни [1, с. 1]. Можна виділити ключові відмінності організацій із кращими формальними програмами адаптації від організацій, де відсутня структурована практика адаптації нових працівників [4], а саме:

- 91% нових співробітників залишилися працювати на підприємстві порівняно з 30% працівників на підприємствах без формальної адаптації;
- 62% співробітників, прийнятих на роботу протягом останніх 12 місяців, досягли необхідної продуктивності вчасно порівняно з 17% серед організацій, які не мають формальної адаптаційної програми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань адаптації персоналу приділила увагу достатня кількість зарубіжних фахівців. Так, К. Роллаг, С. Парісе та Р. Кросс вивчали питання швидкої адаптації працівників, вони виділили п'ять найрозповсюдженіших хибних поглядів, пов'язаних

з адаптацією, та спростували їх [2]. Досліджувалися особливості адаптації нових працівників у федеральних закладах США [5]; Т. Бауер розробила посібник із максимізації успішності проведення адаптації [6]. Серед вітчизняних науковців вивченням адаптації персоналу займався О. Чорнобиль, дисертаційна робота якого присвячена питанню формування системи адаптації персоналу на підприємстві. О. Пархоменко-Кучевіл розглядала проблему вдосконалення адаптації кадрів державної служби [7]. Н. Куріна та Н. Дарченко розробили інноваційну модель професійної адаптації персоналу [8]. Теоретичні засади вивчали Н. Польова [9], Мороз І. [10] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проаналізувавши дослідження зарубіжних та вітчизняних науковців, наочною стає різниця у підходах та глибині вивчення питання адаптації персоналу. Тому невирішеною раніше частиною загальної проблеми, що буде розглядатися в даній роботі, є синтез наявних наукових поглядів зарубіжних та вітчизняних учених і фахівців на адаптацію нових працівників.

Мета статті полягає у розробці моделі успішної адаптації персоналу на основі поєднання наукових поглядів зарубіжних та вітчизняних науковців на дану проблему.

Виклад основного матеріалу дослідження. Адаптація – це процес інтеграції та асиміляції нових співробітників в організацію, забезпечення їх інструментами, ресурсами та знаннями, необхідними для того, щоб стати успішними та продуктивними робітниками [5, с. 2].

За результатами анкетного опитування представників вітчизняних підприємств (із середньою штатною чисельністю більше 100 осіб), проведеного О.В. Чорнобилем [1, с. 8–9], визначено, що формальна процедура адаптації персоналу присутня на 76% підприємств (82 з 108, що брали участь в опитуванні), причому лише 37% з їх числа (30 підприємств) указали, що така програма функціонує три роки і більше.

Таким чином, значна частина вітчизняних підприємств почала впроваджувати програми адаптації персоналу лише останнім часом. Під час запровадження програм адаптації вітчизняні підприємства ставлять такі завдання: скорочення витрат (64%), скорочення рівня плинності персоналу (58%), підвищення лояльності персоналу до підприємства (52%).

Більшість вітчизняних науковців поділяють адаптацію на:

- професійну – ознайомлення зі змістом роботи, певний рівень професійної майстерності, необхідний для якісного виконання професійних обов’язків [7; 9; 10];
- соціально-психологічну – освоєння соціально-психологічних особливостей колективу, входження в систему взаємин, що склалися в ньому, позитивна взаємодія з його членами [7; 9];

- соціально-організаційну (організаційну) – засвоєння організаційної структури підприємства (колективу), системи управління й обслуговування виробничого процесу, режиму праці та відпочинку тощо [7–9];

- дозвільно-побутову (культурно-побутову) – освоєння в трудовій організації особливостей побуту і традицій проведення вільного часу [7; 9];

- психофізіологічну – вивчення і звикання нового співробітника до умов роботи, робочого місця та психологічних і фізичних навантажень [7–10].

Португальська дослідниця Т. Бауер [6, с. 2] виділяє чотири блоки адаптації, в яких має будуватися будь-яка програма адаптації (так названі «4 С»). На нашу думку, ці блоки включають у себе різновиди адаптації, які виділяють українські науковці:

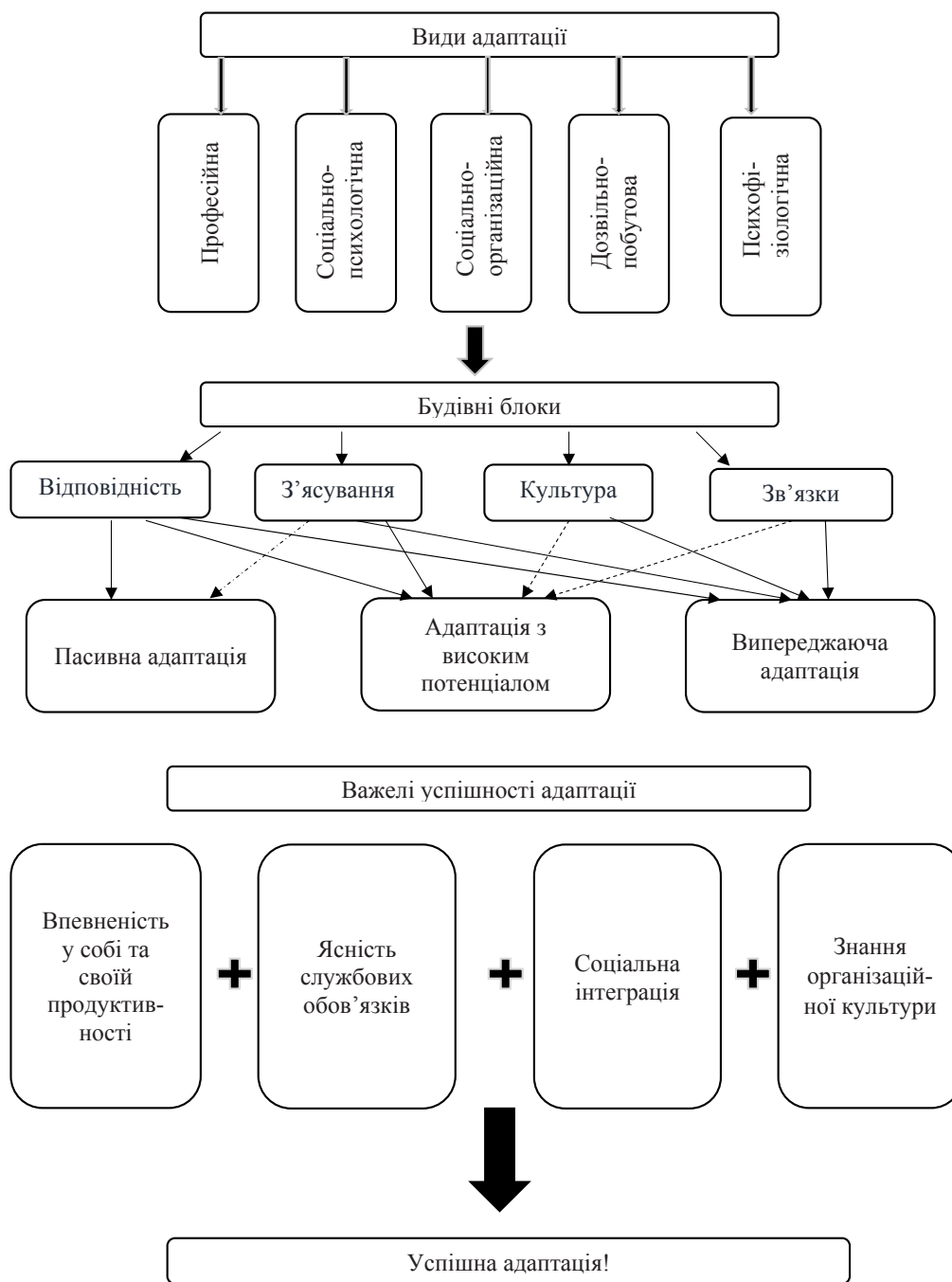


Рис. 1. Модель успішної адаптації персоналу

- відповідність (Compliance) – найнижчий рівень, включає у себе пояснення співробітникам основних правових та політичних правил та інструкцій, наявних на підприємстві;

- з'ясування (Clarification) – полягає у з'ясуванні того, чи розуміють співробітники свою нову роботу та що очікує від них керівництво;

- культура (Culture) – широка категорія, що включає у себе обізнаність співробітників в організаційних нормах, як формальних, так і неформальних;

- зв'язки (Connection) – належать до дуже важливих міжособистісних відносин та інформаційних мереж, які мають установити нові співробітники.

Ступінь використання цих блоків кожним підприємством визначає його загальну стратегію адаптації, при цьому більшість компаній належать до одного з трьох рівнів [6, с. 3].

Рівень 1. Пасивна адаптація. На підприємствах, що використовують пасивну адаптацію, новому співробітнику можуть бути надані деякі роз'яснення щодо його обов'язків, але жодних пояснень щодо наявної культури чи зв'язків на підприємстві не надається. Новий робітник може отримати цю інформацію через неформальні контакти зі співробітниками, які, можливо, зав'яжуться з часом. Але ніхто, включаючи робітників кадрової служби, не координує цей процес для максимізації успіху адаптації. На таких підприємствах адаптація розглядається як перелік не зв'язаних між собою завдань.

Згідно з дослідженням, проведеним американською компанією Aberdeen Group [11], приблизно 30% підприємств – малих, середніх та великих – знаходяться на цьому рівні. Пасивна адаптація може застосовуватися на підприємствах, але вона не є систематичним процесом.

Рівень 2. Адаптація з високим потенціалом. На цьому рівні блоки «відповідність» та «з'ясування» мають бути розкриті у формальній програмі адаптації підприємства та на практиці, а також мають бути висвітлені деякі аспекти з блоків «культура» та «зв'язки». Приблизно 50% компаній належать до цього рівня адаптації [6]. На цьому рівні ще не запроваджено завершеного систематичного процесу адаптації.

Рівень 3. Випереджаюча адаптація. Усі чотири блоки наявні у формальній програмі адаптації, підприємство розглядає адаптацію як систематичний процес у стратегічному управлінні людськими ресурсами. Приблизно 20% американських компаній досягли цього рівня. 68% з організацій, що знаходяться на цьому рівні, частково або повною мірою використовують системи адаптації он-лайн [4].

Виділяють чотири головні важелі, які може використовувати організація для збільшення успішності адаптації робітників [6, с. 4]:

- впевненість у собі, у продуктивності своєї праці: якщо працівник відчуває впевненість у тому, що виконує роботу правильно, він буде більш мотивованим та успішнішим, ніж менш упевнені колеги [12]. Організації повинні розробляти такі програми адаптації, які допоможуть підвищити цю впевненість робітників;

- ясність службових обов'язків (наскільки добре працівник їх розуміє) [13]. За оцінками, компанії США та Великої Британії у результаті недостатнього розуміння робітниками своїх службових обов'язків утрачають \$37 млрд. кожного року [14]. Отже, ясність службових обов'язків є свідченням того, наскільки добре пристосувався новий робітник;

- соціальна інтеграція: нові робітники повинні почувати себе прийнятими до колективу. Якісні вза-

ємовідносини із членами колективу та його лідерами є бажаним результатом адаптації. Новим співробітникам слід не тільки очікувати допомоги від відділу по роботі з кадрами, але й самим будувати взаємовідносини з колегами: брати участь у неформальних соціальних взаємодіях – бесідах, обідах, кава-брейках, корпоративних заходах тощо;

- знання та відповідність організаційній культурі: необхідно допомогти новим співробітникам орієнтуватися в організаційній політиці, цілях, цінностях, місії організації.

Базуючись на викладеному вище, автором була розроблена модель успішної формальної адаптації, яка враховує теоретичні напрацювання як вітчизняних, так закордонних науковців (рис. 1).

Висновки. Таким чином, добре організована формальна адаптація може мати довготривалі позитивні наслідки, а саме:

- зниження плинності кадрів;
- прискорення залучення працівників до праці з максимальною продуктивністю;
- підвищення рівня задоволеності працею робітників;
- підвищення лояльності працівників до організації;
- максимальне використання потенціалу нового робітника;
- зменшення стресу у нових робітників та ін.

У статті було проаналізовано теоретичні напрацювання стосовно адаптації персоналу українських та зарубіжних науковців, а саме: було виділено основні види адаптації; блоки, з яких має складатися програма адаптації, та рівні, на яких може знаходитися підприємство залежно від наповненості своєї програми адаптації. Виділено головні важелі, на яких може бути сформована успішна програма адаптації. Було запропоновано модель успішної адаптації персоналу, яка може бути застосована під час розробки програм адаптації в організаціях та на підприємствах.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Чорнобиль О.В. Формування системи адаптації персоналу на підприємстві : автореф. дис. ... канд. ек. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / О.В. Чорнобиль. – Кам'янець-Подільський, 2016. – 24 с.
2. Parise S. Getting New Hires Up to Speed Quickly / S. Parise, R. Cross // MIT Sloan Management Review. – 2005. – P. 35–41.
3. Elendo E. Adaptation of employee on new workplace / E. Elendo, E. Bychenkova // Rekadro company [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.rekadro.ru/en/rabotadatelu/info/management/9.html>.
4. Onboarding 2013: A New Look at New Hires // Aberdeen. – 2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://v1.aberdeen.com/launchreport/benchmark/8383-RA-strategic-onboarding-talent.asp>.
5. Getting on board. A model for integrating and engaging new employees [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://www.opm.gov/wiki/uploads/docs/Wiki/OPM/training/Getting_On_Board_A_Model_for_Integrating_and_Engaging_New_Employees-\[2008.05.12\].pdf](https://www.opm.gov/wiki/uploads/docs/Wiki/OPM/training/Getting_On_Board_A_Model_for_Integrating_and_Engaging_New_Employees-[2008.05.12].pdf).
6. Talya N. Bauer. Onboarding new employees: maximizing success / Talya N. Bauer., 2010. – 54 p.
7. Пархоменко-Куцевіл О.І. Теоретико-концептуальні засади вдосконалення механізму адаптації кадрів державної служби / О.І. Пархоменко-Куцевіл // Державне управління: теорія та практика. – 2010. – № 1 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://academy.gov.ua/ej/ej11/txts/10poikds.pdf>.
8. Куріна Н.С. Інноваційна модель концепції професійної адаптації персоналу / Н.С. Куріна, Н.Д. Дарченко // Бізнес Інформ. – 2013. – № 8. – С. 348–353 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_8_61.



9. Польова Н.М. Управління адаптацією нових працівників / Н.М. Польова, Я.О. Кулик // Інвестиції: практика та досвід. – 2012 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2012/14.pdf.
10. Мороз Л.І. Виробнича адаптація персоналу підприємства в сучасних умовах / Л.І. Мороз, С.Я. Концовська [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://sworld.com.ua/konfer38/435.pdf>.
11. All aboard: Effective onboarding techniques and strategies // Aberdeen. – 2008 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.aberdeen.com/Aberdeen-Library/6328/RA-onboarding-employee-engagement.aspx.
12. Kammeyer- Mueller J. Unwrapping the organizational entry process: Disentangling multiple antecedents and their pathways to adjustment / J. Kammeyer- Mueller, C. Wanberg. // *Journal of Applied Psychology*. – 2003. – № 88. – P. 779–794.
13. Feldman D. The multiple socialization of organization members / Feldman D. // *Academy of Management Review*. – 1981. – № 6. – P. 309–318.
14. \$37 Billion -- US and UK Businesses Count the Cost of Employee Misunderstanding [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.marketwired.com/press-release/37-billion-us-and-uk-businesses-count-the-cost-of-employee-misunderstanding-870000.htm>.