

Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах

Миронова О.М.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту та бізнесу
Харківського національного економічного університету
імені Семена Кузнеця

Стаття присвячена актуальним проблемам адаптації працівників на сучасних підприємствах. Визначено сутність поняття «адаптація персоналу». Проаналізовано чинники, що впливають на якість адаптаційного процесу на підприємстві. Побудовано типову карту проблем, з якими стикаються вітчизняні підприємства. Запропоновано заходи щодо вирішення проблем адаптації персоналу на сучасних підприємствах.

Ключові слова: персонал, адаптація персоналу, карта проблем, методи адаптації, інтеграція.

Миронова О.Н. ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА И МЕТОДЫ ИХ РЕШЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

Статья посвящена актуальным проблемам адаптации работников на современных предприятиях. Определена сущность понятия «адаптация персонала». Проанализированы факторы, влияющие на качество адаптационного процесса на предприятии. Построена типовая карта проблем, с которыми сталкиваются современные предприятия. Предложены мероприятия по решению проблем адаптации персонала на современных предприятиях.

Ключевые слова: персонал, адаптация персонала, карта проблем, методы адаптации, интеграция.

Myronova O.M. THE MAIN PROBLEMS OF THE PERSONNEL ADAPTATION AND METHODS OF THEIR SOLVING AT ENTERPRISES

The article is devoted to actual problems of employees' adaptation at modern enterprises. The essence of the concept "personnel adaptation" is defined. The factors influencing the quality of the adaptation process at the enterprise are analyzed. A typical map of the problems faced by domestic enterprises is constructed. The measures to solve problems of personnel adaptation at modern enterprises are suggested.

Keywords: personnel, personnel adaptation, problem map, adaptation methods, integration.

Постановка проблеми. Люди відіграють особливу, найважливішу роль на підприємствах. Управління персоналом потребує особливого, індивідуального підходу, який дасть змогу знайти ефективні механізми управління різними людьми. У загальному вигляді управління персоналом являє собою забезпечення необхідних організації навичок, вмій та підтримання бажання використовувати ці навички та вміння у співробітників. Це завдання можна вирішити за рахунок створення ефективного процесу підбору персоналу. Однак часто недостатнім є тільки високий професіоналізм працівника. Для того щоб він повноцінно розпочав нову роботу в новому колективі, необхідно допомогти йому адаптуватися. Цей процес потребує спеціальних знань та навичок менеджерів усіх ланок.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням адаптації персоналу на підприємстві приділяється увага в роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних учених: Т.Ю. Базарова, В.А. Воліна, В.А. Дятлова,

А.П. Єгоршина, Б.Л. Єрьоміна, А.В. Ігнат'єва, В.В. Красношапки, О.В. Крушельницької, В.Г. Никифорова, М.В. Чорної та інших авторів.

Виділення раніше невирішених частин загальної проблеми. Хоча питанням адаптації персоналу приділяється доволі багато уваги, однак і досі немає однозначної відповіді на питання, яким чином та якою мірою необхідно здійснювати адаптацію на підприємствах, щоб досягти позитивних результатів. Тому виникає необхідність розглядати проблеми, які виникають під час адаптації працівників, та запропоновувати заходи щодо вирішення певної проблеми.

Формулювання цілей статті. Метою статті є виявлення проблем та розроблення заходів щодо вдосконалення процесу адаптації персоналу на підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження. У наш час не існує загальноприйнятого визначення поняття «адаптація персоналу». В економічній літературі [1–5]

авторами були висловлені певні позиції щодо цього питання. Наведені визначення поняття «адаптація персоналу» доцільно навести у вигляді таблиці (табл. 1), щоб наочно виокремити в них родові поняття.

Таким чином, можна дійти висновку, що адаптація персоналу – це процес пристосування людини до нового середовища, що ґрунтується на поступовому включенні працівника до процесу виробництва у нових умовах.

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. У її межах 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 [2, с. 93].

Існує декілька підходів до класифікації видів адаптації [2; 6; 7]. Узагальнену класифікацію наведемо в табл. 2.

Успішність адаптації залежить від характеру виробництва, його середовища та самого працівника. Чим це середовище складніше, більше відрізняється від звичайного на попередньому місці роботи, тим важче проходить процес адаптації. Автори [8] виділяють

чинники, які можуть вплинути на результати адаптації на підприємстві (табл. 3).

Сучасні українські підприємства стикаються з низкою типових проблем, які приводять до необхідності вдосконалення процесу адаптації. Розглянемо детальніше найбільш типову карту проблем адаптації персоналу на підприємстві (рис. 1).

Вище керівництво українських підприємств, переслідуючи мету економії витрат, не приділяє цьому питанню вагомій уваги, що і створює значні труднощі в роботі, адже люди – це той головний ресурс, той мотор, від якого залежить ефективність діяльності підприємства загалом. Проте, незважаючи на все це, на відділ кадрів зазвичай покладено безліч функцій, які потребують оптимального їх виконання з боку співробітників підрозділу, а саме:

- забезпечення дотримання принципів підбору персоналу на підприємстві;
- забезпечення і здійснення контролю за виконанням трудового законодавства, наказів, вказівок і рішень вищестоящих організацій з питань роботи з кадрами;
- організація роботи з підвищення ділової кваліфікації працівників, організація виробничо-економічного навчання з усіма працівниками підприємства;
- створення адекватної системи мотивації;
- вивчення практичної діяльності керівників і фахівців, забезпечення на цій основі правильного розміщення кадрів;

Таблиця 1

Визначення поняття «адаптація персоналу» різними авторами

Джерело	Визначення	Родове поняття
Кібанов А. [1]	взаємне пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовому включенні працівника до процесу виробництва у нових для нього професійних, психофізіологічних, соціально-психологічних, організаційно-адміністративних, економічних, санітарно-гігієнічних та побутових умовах праці та відпочинку	взаємне пристосування
Никифоренко В.Г. [2, с. 93]	взаємне пристосування людини і навколишнього середовища, як предметно-речовинного, так і соціального	
Базаров Т.Ю., Єрьомін Б.Л. [3, с. 233]	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	процес активного пристосування
Єгоршин А.П. [4, с. 193]	процес пристосування колективу до зміни умов зовнішнього і внутрішнього середовища організації; пристосування індивідуума до робочого місця і трудового колективу	процес пристосування
Конотопцева Ю. [5]	процес входження людини в організацію та її пристосування до умов функціонування нової організації	процес входження

**Класифікація видів адаптації працівників
(узагальнено на основі літературних джерел [2; 6; 7])**

Класифікаційна ознака	Види	Характеристика
за суб'єктом адаптації	адаптація працівника	процес пристосування працівника до організації
	адаптація організації	процес пристосування трудового середовища до працівника
за рівнем	первинна адаптація	для осіб, що не мають трудового досвіду
	вторинна адаптація	для осіб, що вже працювали в трудових колективах
за суб'єктно-об'єктними відносинами	активна	учасник адаптації намагається впливати на організаційне середовище з метою його зміни
	пасивна	працівник не намагається вплинути на трудове середовище
за сферою впливу	адаптація до нової посади	введення працівника в нову посаду
	реадаптація	для працівників, що зайняли посади після довгої відсутності, наприклад, у зв'язку з хворобою, декретною відпусткою, відрядженнями
	адаптація до зниження в кар'єрі	адаптація працівників, що займають посади, нижчі за попередні
	адаптація до звільнення	вивільнення у зв'язку з виходом на пенсію, реорганізацією та ліквідуванням організації
за ступенем завершеності процесу	повна адаптація	високі показники пристосування працівника до всіх аспектів організаційної культури
	часткова адаптація	працівник пристосувався тільки до окремих аспектів трудового середовища
	дезадаптація	працівник не зміг пристосуватися до жодного з аспектів трудової діяльності в організації
за видами діяльності	професійно-виробнича адаптація	пристосування до умов та режиму праці
	суспільно-політична адаптація	пристосування до суспільної праці в організації, соціального статусу
	міжособистісна адаптація	звикання до стилю спілкування в колективі, до традицій та норм поведінки
	особистісна адаптація	самореалізація, особистісний ріст, прагнення до інтелектуального та морального самовдосконалення
за змістом	організаційна адаптація	розуміння своєї ролі в організаційній структурі, вивчення та пристосування до ієрархічних зв'язків в організації
	психофізіологічна адаптація	звикання працівника до психологічних та фізіологічних умов праці
	соціально-психологічна адаптація	пристосування працівника до відносин у колективі
	економічна адаптація	знайомство з економічним механізмом управління організацією, системою оплати праці та винагородження
	професійна адаптація	пристосування наявних знань, умінь та навичок до посадових обов'язків, особливостей професії

– створення лояльного персоналу;
– дослідження психологічного клімату всередині підприємства тощо.

Поряд із цим через обмеженість ресурсів на вітчизняних підприємствах виділяється замало коштів на оплату праці працівників

відділу кадрів (або департаменту (відділу) з роботи з персоналом) загалом та адаптацію персоналу зокрема. Це зумовлює невелику кількість працівників у зазначеному підрозділі та зазвичай невисоку кваліфікацію таких працівників, оскільки через невисоку мотивацію вони не бажають навчатися та підвищувати свою кваліфікацію. Слід також зазначити, що працівники відділів кадрів часто не

мають спеціальної освіти в галузі управління персоналом, психології тощо. Усі ці проблеми зумовлюють негативні наслідки, в тому числі підвищують плинність персоналу на підприємствах.

Поряд із цим зазначені недоліки у складі відділу кадрів приводять до іншої проблеми: посадові інструкції для персоналу складають безпосередньо керівники відділів. А це при-

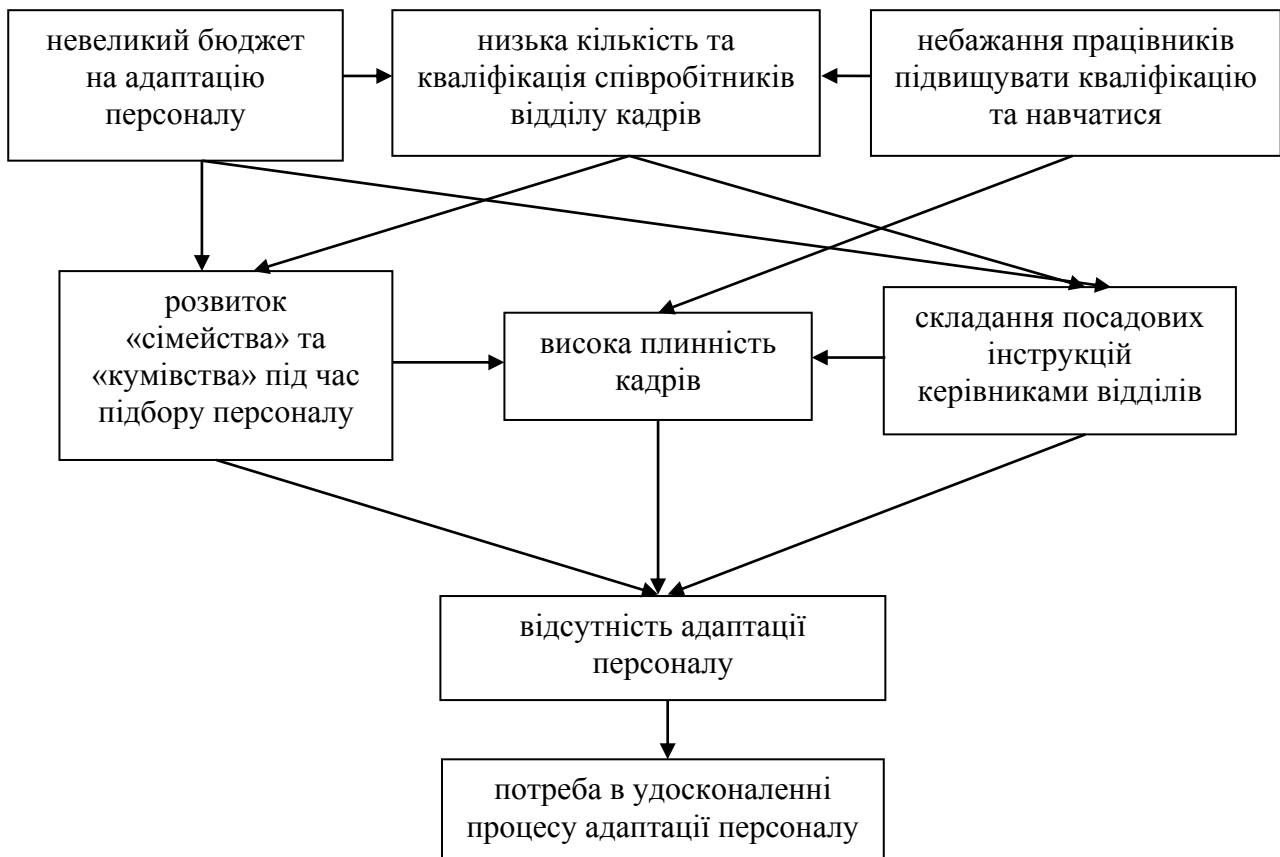


Рис. 1. Карта проблем адаптації працівників на підприємствах

Таблиця 3

Чинники впливу на результати адаптації працівника

Чинники, що визначають негативну (неуспішну) адаптацію працівників	Чинники, що визначають позитивну (успішну) адаптацію працівників
несумісність із рештою співробітників;	об'єктивність оцінки під час прийому і в процесі діяльності;
незадоволення стилем керівництва;	відпрацьований механізм адаптації;
невиправдані надії стосовно організації та умов праці;	імідж та репутація організації;
нерозуміння працівником вимог, що пред'являються до нього;	привабливість професії;
висока інтенсивність і складні умови праці на новому місці;	умови для оптимальної мотивації;
незбіг очікуваної і фактичної оплати праці;	система навчання і підвищення кваліфікації;
низький рівень комунікабельності, негативні риси характеру	соціально-психологічний клімат і організаційна культура;
	особисті якості працівника

водить до певних проблем, оскільки посадова інструкція містить лише професійні обов'язки кандидата на посаду, однак для набору персоналу та подальшої його адаптації необхідно брати до уваги його психологічну придатність, а також перспективи кар'єрного зростання, оскільки тільки людина, яка прагне постійно вдосконалюватися, може бути дійсно корисною для підприємства.

Негативним наслідком складання інструкцій керівниками відділів є мала кількість персоналу з вищою освітою, тому що керівникам відділів невигідно наймати у свої відділи професіоналів з вищою освітою, оскільки вони можуть бути конкурентами для керівників. Це й приводить до того, що у відділи наймаються працівники з професійною, але не вищою освітою.

Іншим негативним проявом найму працівників керівниками функціональних відділів є розвиток «сімейства» та «кумівства», оскільки підбір персоналу за допомогою співробітників підприємства є тим головним ресурсом робочої сили, до якого в основному звертається керівництво. На українських підприємствах вже доволі міцно сформувався та закріпився ланцюжок прийому на роботу по «блату», який бере свій початок від вищого керівництва та досягає рівня працівників робітничих професій.

Ще однією проблемою, яка є наслідком складання посадових інструкцій керівниками відділів без урахування особистісних якостей потенційного працівника, є небажання працівників підвищувати кваліфікацію та навчатися. А цьому потрібно приділяти значну увагу. Це дасть змогу в подальшому зберегти конкурентоспроможність підприємства та продукції, що випускається.

Усі наведені вище проблеми приводять до того, що більшість зусиль керівництва в межах управління персоналом спрямовані на підбір, підготовку та навчання персоналу, а на адаптацію нових або наявних працівників до нових умов праці, робочих місць та посад уваги, часу та коштів бракує. Таким чином, існує нагальна необхідність в удосконаленні процесу адаптації персоналу.

Процес адаптації умовно може проходити у такій послідовності [11]: оцінка рівня підготовленості новачка; орієнтування в організації; пояснення завдань і вимог до роботи; введення у робочу групу; заохочення допомоги новачку; функціонування.

Однак автори видокремлюють також інші етапи адаптації персоналу. Базуючись на етапах адаптації, які виділяють різні автори [6;

9–11], можна виокремити такі з них, як оцінка підготовленості новачка, орієнтування в організації, активна дія новачків та їх підтримка, стабільна робота новачка.

Найважливішим завданням керівників у процесі адаптації є надання допомоги працівникові в успішній інтеграції його в організацію. Практично інтеграція (або адаптація) повинна починатися з процесу одержання працівником інформації про історію підприємства, продукцію, що випускається, надавані послуги, структуру управління, правила внутрішнього розпорядку, пільги для співробітників, про можливість підвищення кваліфікації та кар'єрне зростання тощо. Всі ці відомості повинні надаватися працівникові фахівцями відділу кадрів. А ознайомлення з робочим місцем проводиться безпосереднім лінійним керівником. Він представляє нового працівника колегам, знайомить із виробничими функціями, дає можливість поспостерігати за роботою колег.

За необхідності можна призначити куратора нового працівника на перший робочий день. Важливо допомогти новому робітнику швидко адаптуватися на робочому місці та увійти рівноправним членом у свій колектив, тому що від того, як швидко він це зробить, буде залежати його повноцінне використання.

Поряд із цим доцільно розробити «Путівник для нового співробітника» або «Гід організації». Назва може бути будь-якою, головне, щоб зміст такого документа містив таку інформацію, як:

1. Історія компанії.
2. Напрями діяльності.
3. Місія компанії.
4. Мета компанії.

5. Шляхи досягнення мети: завжди йти в ногу з часом, запроваджувати та застосовувати нові технології; ніколи не зупинятися на досягнутому, постійно вдосконалюватися; прагнути до зростання та розширення компанії, виходити на нові ринки тощо.

6. Цінності компанії, система яких містить чотири основні складники, такі як працівники; ділова репутація; інновації та розвиток; життя та здоров'я працівників.

7. Якості працівників, які ціняться в компанії: здатність до командної праці; здатність добиватися результатів та доводити справу до кінця; готовність брати на себе рішення складних завдань; ініціативність; новаторство; повага до кожного члена колективу, незалежно від посади; чесність; самокритичність; постійний розвиток як у професійному плані, так і в особистісному та ін.

Таблиця 4

Запропоновані методи адаптації персоналу

Вид адаптації	Метод
Професійна	інструктаж
	учнівство
	кураторство
Психофізіологічна	надання можливості спостерігати за роботою колег
Соціально-психологічна	знайомство з колективом за допомогою керівника відділу
	ознайомлення з «Путівником для нового співробітника»
Організаційно-адміністративна	ознайомлення з «Путівником для нового співробітника»
	кураторство
Санітарно-гігієнічна	ознайомлення з «Путівником для нового співробітника»
	кураторство

8. Деякі правила поведінки, яких необхідно дотримуватися на роботі.

9. Правила оформлення працевлаштування.

10. Умови розірвання трудового контракту.

Такий путівник дасть працівнику змогу ознайомитися з основними правилами роботи в організації. Він буде основним методом організаційної адаптації на підприємстві.

Також доцільним є застосування таких методів професійної адаптації, як:

1. Інструктаж – пояснення та демонстрація прийомів роботи безпосередньо на робочому місці; проводиться, в основному, для працівників робітничих професій начальниками цехів. Основними особливостями цього методу є його орієнтація на ознайомлення з конкретними операціями, які входять до складу професійних обов'язків працівника. Інструктаж на робочому місці є недорогим та ефективним засобом розвитку простих технічних навичок.

2. Учнівство. Характерною особливістю цього методу є те, що працівники підприємства, з одного боку, занурені в процес адапта-

ції, а з іншого – працюють самостійно, але під обов'язковим наглядом досвідченої людини, яка постійно слідкує за їх розвитком, надає допомогу підказками та порадами.

Методи адаптації нового персоналу до роботи на вітчизняному підприємстві наведені в табл. 4.

Висновки з цього дослідження. Таким чином, запропоновані заходи з адаптації персоналу на підприємствах дадуть змогу сформувати персонал із працівників, які мають стратегічне мислення, підприємливість, широку ерудицію, високу культуру та прагнення забезпечити ефективність діяльності власного (в якому працюють) підприємства. Запропонований процес адаптації персоналу дасть змогу підвищити конкурентоздатність працівників та підвищити продуктивність праці на підприємстві.

Слід зазначити, що зупинятися тільки на адаптації персоналу керівництву підприємств не варто. Персонал потрібно постійно вдосконалювати за рахунок навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова; 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с.
2. Никифорова В.Г. Управление персоналом: навч. посіб. / В.Г. Никифорова. – Одеса: Атлант, 2013. – 275 с.
3. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 560 с.
4. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие / А.П. Егоршин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 352 с.
5. Конотопцева Ю. Адаптація персоналу державної служби / Ю. Конотопцева // Науковий вісник. – 2014. – Вип. 14 «Демократичне врядування». – С. 100–107.
6. Как помочь новому сотруднику адаптироваться на новом месте работы // О персонале. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://opersonale.ru/podbor-i-trudoustrojstvo/adaptaciya-personala/kak-pomoch-novomu-sotrudniku-adaptirovatsya-na-novom-meste-raboty.html>.

7. Крутцова М.Н. Управление адаптацией персонала: учеб. пособ. / М.Н. Крутцова. – Вологда: Легия, 2010. – 128 с.
8. Любомудрова Н.П. Роль організаційної культури в забезпеченні ефективної трудової адаптації персоналу підприємства / Н.П. Любомудрова, Н.В. Смолінська, І.І. Грибик // Проблеми економіки та управління. – 2009. – № 640. – С. 327–333.
9. Адаптація персоналу // Бізнес Портал Луцька. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://toplutsk.com/articles-article_216.html.
10. Баденіна О.О. Значення процесу адаптації для ефективного управління персоналом / О.О. Баденіна // Управління розвитком: зб. наук. праць. – Харків: ХНЕУ, 2014. – 8 (171). – С. 34–35.
11. Кобцева Е.Н. Адаптация персонала: классификация видов и показатели / Е. Н. Кобцева // Вестник Воронежского государственного университета. – Воронеж : Изд-во ВГУ, 2008. – Вып. 1. – С. 100.