

УДК 331.108:658.8

Особливості розроблення програм адаптації персоналу на підприємствах харчової промисловості

Гетьман О.О.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та соціально-трудо­вих відносин
Університету митної справи та фінансів

Редько В.А.

магістрант
Університету митної справи та фінансів

У статті досліджено особливості організації системи адаптації персоналу на підприємствах харчової промисловості. Охарактеризовано види, напрями та цілі адаптації персоналу. Досліджено процес адаптації персоналу на прикладі ПрАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» м. Дніпро». Здійснено SWOT-аналіз процесу адаптації персоналу підприємства. Обґрунтовано розроблення програми адаптації, яка дасть змогу регламентувати етапи, терміни, методи адаптації на підприємстві. Запропоновано алгоритм реалізації такої програми адаптації.

Ключові слова: персонал, професійна адаптація, програма адаптації, управління процесом адаптації, наставництво.

Гетьман О.А., Редько В.А. ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

В статье исследованы особенности организации системы адаптации персонала на предприятиях пищевой промышленности. Охарактеризованы виды, направления и цели адаптации персонала. Исследован процесс адаптации персонала на примере ЗАО «Кондитерская фабрика «А.В.К.» г. Днепр». Осуществлен SWOT-анализ процесса адаптации персонала предприятия. Обоснована разработка программы адаптации, которая позволит регламентировать этапы, сроки, методы адаптации на предприятии. Предложен алгоритм реализации такой программы адаптации.

Ключевые слова: персонал, профессиональная адаптация, программа адаптации, управление процессом адаптации, наставничество.

Getman O.O., Red'ko V.A. FEATURES OF THE ADAPTATION PROGRAMS DEVELOPMENT FOR THE STAFF AT FOOD INDUSTRY'S ENTERPRISES

Organizational features of the staff adaptation system at the food industry enterprises are investigated in our article. The types, directions and goals of staff adaptation are characterized. The process of staff adaptation was studied using the example of the CJSC "Confectionary Factory AVK Dnepr". SWOT-analysis of the staff adaptation process of the enterprise was carried out. The development of an adaptation program is substantiated; this program will allow regulating the stages, timing and adaptation methods at the enterprise. An algorithm for implementing such an adaptation program is proposed.

Keywords: staff, professional adaptation, adaptation program, adaptation process management, mentoring.

Постановка проблеми у загальному вигляді. У сучасних ринкових умовах кадрова політика будь-якого підприємства має задовольняти вимогам обох сторін соціально-трудо­вих відносин – роботодавців і найманих працівників – і сприяти ефективному досягненню їх обопільних цілей у процесі соціально-трудо­вої взаємодії. Сьогодні вже не є секретом, що основою успішного функціонування будь-якого підприємства є лояльний працівник. Звісно, запорука формування лояльності працівників до роботодавця починається з процесу адаптації персоналу. Приходячи на підприємство і починаючи трудову

діяльність, працівник має певні цілі, потреби, установки поведінки і певні вимоги й очікування від нової роботи, сформовані уявлення про її зміст, умови і оплату праці. Своєю чергою, роботодавець має сформовані вимоги до працівника за освітньо-кваліфікаційними і компетентнісними характеристиками, вимоги до його рівня продуктивності і дотримання трудової дисципліни. Керівництво очікує виконання працівником правил внутрішнього трудового розпорядку, соціальних норм і дотримання традицій, що склалися на підприємстві. Отже, введення нового працівника до функціонуючої системи є актуальним питан-

ням, вирішення якого спрямоване на встановлення взаємодії та інтеграції інтересів – працівника та роботодавця.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми адаптації персоналу на підприємстві та її вплив на ефективність роботи персоналу в різних аспектах розглядалася в наукових публікаціях Ю.В. Мирошниченко та А.В. Лобенко [1], А.В. Черкаського [2], Д.В. Василичева та В.А. Мирошниченка [3], Н.М. Польової та Я.О. Кулик [4], В.В. Овсянникової [5], Б.С. Оноприйчука та А.В. Кислова [6], Г.В. Ангелова та А.В. Черкаського [7], О.В. Харчишиної [8], І.О. Волкової [9], О.О. Гетьман та Н.В. Петренчук [10] і багатьох інших авторів. У своїх роботах вони розглядали сутність процесів адаптації, їх типологію і шляхи прискорення її протікання. На думку вітчизняних авторів, основна проблема сучасного менеджменту персоналу полягає у недостатньому приділенні уваги керівниками підприємств даному процесу. Отже, перспективами подальших наукових досліджень у цьому напрямі має стати опрацювання дієвих механізмів, які відобразатимуть галузевий підхід до здійснення адаптаційних програм для працівників, зважаючи на особливості бізнес-процесів підприємств.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. На основі аналізу останніх публікацій можна стверджувати, що недостатньо дослідженими залишаються питання адаптації персоналу на вітчизняних підприємствах харчової промисловості. Водночас слід зазначити, що формування механізму адаптації на підприємствах харчової промисловості має прагнути до уніфікації для досягнення стратегічних цілей підприємств.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у дослідженні особливостей адаптаційних процесів на підприємствах харчової промисловості та розробленні програми поліпшення адаптації для різних категорій персоналу. Для реалізації поставленої мети слід вирішити такі завдання:

- дослідити теоретичні основи процесів адаптації персоналу на вітчизняних підприємствах у цілому;
- проаналізувати стан механізму адаптації персоналу на підприємствах харчової промисловості;
- вдосконалити програму адаптації персоналу на харчових підприємствах (зокрема, на прикладі кондитерської галузі).

Виклад основного матеріалу дослідження. З усіх вивчених нами змістовних

понять підтримуємо думку Ю.В. Мирошниченко та А.В. Лобенко, які розуміють адаптацію персоналу як процес зміни поведінки індивідуума під впливом інструментів менеджменту, результатом якого є освоєння, пізнання та пристосування до умов внутрішнього середовища організації [1]. З практичної позиції професійна адаптація – система заходів, які сприяють професійному становленню працівника, формуванню у нього певних соціальних і професійних якостей, установок і потреб до активної творчої праці, досягненню вищого рівня професіоналізму. Щоб згладити проблеми адаптації, сучасні компанії розробляють і застосовують методики, спрямовані на максимально швидке й ефективно включення нового працівника в ділове життя підприємства.

Механізми адаптації персоналу, на думку А.В. Черкаського, мають полегшити входження нових співробітників у життя організації, допомогти їм виховати і прийняти такі цінності і життєві орієнтири, які допомогли б їм знайти своє місце в колективі [2]. Цілком підтримуючи думку науковця, вважаємо, що такі механізми повинні втілювати у життя структурні підрозділи підприємства, що відповідають за процеси адаптації (наприклад, підрозділи з навчання персоналу). Ефективними заходами, результативність яких уже підтверджена практикою, є проведення семінарів і тренінгів, націлених на зняття психофізіологічних і організаційних перешкод, що заважають повноцінно брати участь у роботі і співіснувати у трудовому колективі. Через систему оцінки персоналу кадровики контролюють хід адаптаційних процесів.

Управління процесом адаптації здійснюється співробітниками, які відповідають за пошук, підбір та адаптацію персоналу, а також керівниками відповідних структурних підрозділів (куди направляються стажери) і певними наставниками. Їх головним завданням є організація максимально ефективного та комфортного входження в посаду потенційного працівника, про що йдеться в дослідженні Д.В. Василичева та В.А. Мирошниченка [3].

Для аналізу всіх сторін адаптації персоналу в організації доречно зупинитися на видах адаптації. Найбільш поширеною є типологія адаптації за змістом. Розрізняють декілька видів адаптації, які представлені на рис. 1.

Організаційна адаптація заснована на ознайомленні співробітника з посадовою інструкцією і розумінні місця його посади в організаційній структурі підприємства і ролі у виробничому процесі.

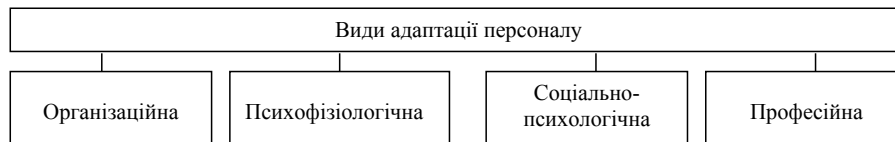


Рис. 1. Змістова типологія адаптації персоналу

Джерело: розроблено авторами на основі [1–4]

Психофізіологічна адаптація – процес освоєння необхідних для працівників умов під час трудових процесів. За сучасних умов швидкого старіння техніки і технологій відповідно швидко змінюються санітарно-гігієнічні норми виробничої обстановки, що потребує забезпечення працівникам санітарно-гігієнічного комфорту, ритмів праці, зручності робочого місця тощо, про що слід погодитися з обґрунтуваннями Н.М. Польової та Я.О. Кулик [4].

Соціально-психологічна адаптація персоналу передбачає заходи органічного вливання в новий колектив, пристосування до керівництва, колег, до сформованих на підприємстві норм і правил поведінки.

Професійна адаптація передбачає оволодіння новим працівником спеціальністю, набуття необхідних компетенцій і умінь. Вона залежить від навченості новачка, рівня підготовки його робочого місця і забезпечення необхідними робочими матеріалами. Слід зазначити, що застосування професійної та психологічної адаптації в комплексі веде до успішного завершення випробувального терміну нового працівника й економії витрат на пошук, навчання та оцінку персоналу.

У роботі В.В. Овсянникової запропонована класифікація за напрямками адаптації персоналу: первинна і вторинна [5]. Причому під первинною адаптацією автор розуміє пристосування молодих кадрів, що не мають досвіду професійної діяльності (випускники навчальних закладів різного рівня акредитації) до умов підприємства; під вторинною адаптацією – пристосування фахівців, що мають досвід професійної діяльності (наприклад, у разі переходу до рангу керівника). З такою класифікацією ми цілком погоджуємося.

Слід зазначити, що в умовах формування й функціонування ринку праці зростає роль вторинної адаптації. З іншого боку, вітчизняним кадровим службам необхідно звернутися до досвіду зарубіжних фірм, які приділяють підвищену увагу первинній адаптації молодих співробітників. Ця категорія працівників потребує особливої турботи про них із боку адміністрації [5].

Залежно від цих двох напрямів адаптації персоналу виділяються цілі адаптації персоналу, які найліпше визначено в роботі Б.С. Оноприйчука та А.В. Кислова (рис. 2) [6]. У цілому адаптація персоналу має таку вагому перевагу, як економія часу роботодавця та працівника за рахунок швидкого входження нового співробітника в посаду.

Таким чином, адаптація персоналу є фундаментом ефективної діяльності підприємства, оскільки за умов її ефективного проходження формується безліч переваг для працівників та підприємства у цілому.

Для успішного входження працівника в посаду на підприємствах харчової промисловості повинна активно діяти і впроваджуватися система адаптації персоналу, яка включає в себе не тільки пакет нормативних документів, що регламентують порядок заходів з адаптації нового співробітника. Це передусім люди, заради яких здійснюються адаптаційні заходи. У процес адаптації включено також і тих, хто безпосередньо допомагає новому співробітнику увійти в підприємство, а також тих, хто цей процес організовує і контролює. Не останню роль у цьому процесі відіграють, звичайно ж, інструменти, які вони використовують у своїй роботі, на широкому застосуванні яких поставили акцент Г.В. Ангелов та А.В. Черкаський [7].

Вітчизняні підприємства харчової промисловості, які сформували системи навчання та розвитку персоналу, використовують різні методи й інструменти адаптації персоналу: окремі вступні навчальні програми, стажування, кадровий резерв, наставництво, коучинг, кураторство. Використання широких можливостей системи поширення знань, зокрема впровадження наставництва, підвищення кваліфікації (у тому числі на робочому місці), є частиною загальної організаційної культури підприємства. Здійснення таких заходів підвищує якість персоналу й ефективність комунікацій, мотивує персонал до продуктивної праці, підвищує лояльність працівників до підприємства, на чому правильно акцентує увагу О.В. Харчишина [8].

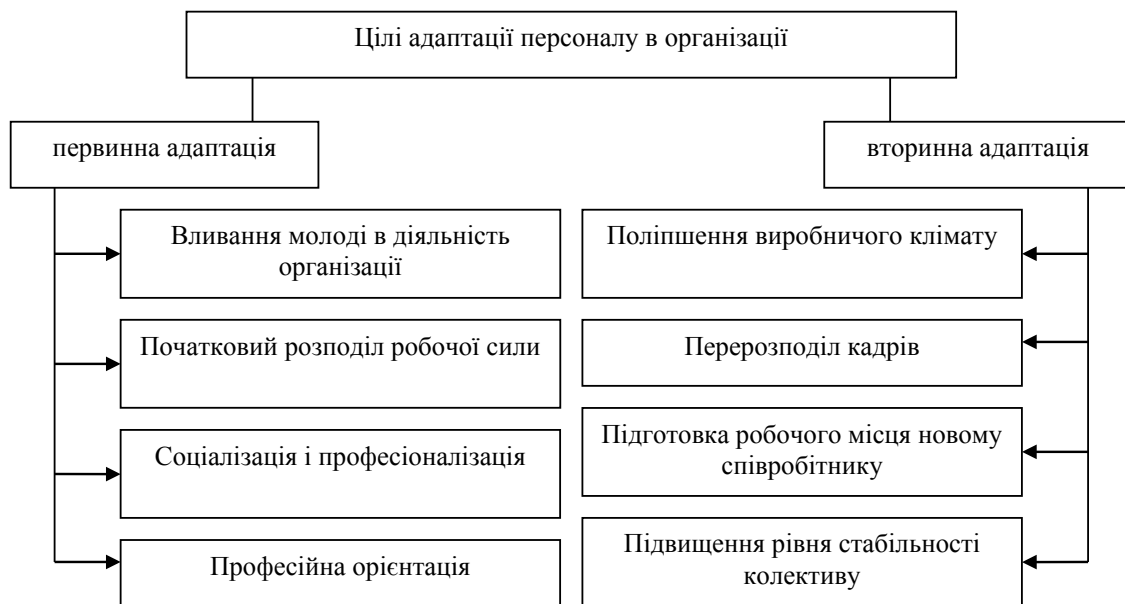


Рис. 2. Детермінація цілей адаптації персоналу

Джерело: систематизовано авторами на основі [6]

У статті І.О. Волкової зазначено, що програма адаптації є рухом до дії, що дає змогу підвищити ефективність роботи самих наставників, збільшити їх зацікавленість в якісному проходженні новим співробітником адаптації. З іншого боку, вона сприяє розвитку у нових співробітників позитивного ставлення до роботи, дає їм можливість швидко досягти запланованих показників, заощадити час керівників підрозділу на навчання нових співробітників, підвищити якість підготовки і кваліфікації персоналу [9].

У роботі О.О. Гетьман та Н.В. Петренчук запропоновано комплексний механізм підбору, найму й адаптації персоналу, який забезпечує послідовне здійснення кожного етапу – від виникнення кількісно-якісної потреби в персоналі до моменту визначення ефективності кожної з указаних підсистем. Опираючись на дослідження, вважаємо за необхідне сформулювати власне бачення вирішення адаптаційних проблем під час введення в посаду кандидата, враховуючи специфіку здійснюваних ним бізнес-процесів [10].

Як успішний приклад реалізації адаптаційної програми розглянемо характерне підприємство харчової промисловості (кондитерської галузі). ПрАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» – один із лідерів ринку кондитерської продукції в Україні, що входить до трійки найбільших кондитерських брендів України і в топ-100 світових брендів. Компанія успішно розвивається понад 25 років [11].

Компанія «А.В.К.» експортує продукцію у більше ніж 20 країн світу, серед яких – Німеччина, Англія, Латвія та Ізраїль. У світовому рейтингу кондитерів у 2015 р. компанія посіла 59-е місце. Площа фабрики – 14 639 кв. м. Кількість співробітників – 1 964 особи. Потужність фабрики – 66 200 т продукції на рік.

Для надання допомоги новим співробітникам у набутті професійних навичок, прискорення процесу їх професійної адаптації до умов трудової діяльності, розвитку здібностей самостійно й якісно виконувати свої посадові обов'язки розроблено Положення про адаптацію. Для швидкого й ефективного входження нового співробітника в робоче оточення дирекція з персоналу ПрАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» м. Дніпро» в перший день представляє його колегам, надає путівник нового співробітника і протягом кількох тижнів улаштовує зустрічі з представниками різних відділів, які знайомлять нового працівника з різними напрямками роботи, правилами і процедурами [11].

Процес адаптації персоналу ПрАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» м. Дніпро» проходить в чотири етапи (рис. 3).

На основі наведених факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства нами була складена матриця SWOT-аналізу, де відображаються сильні та слабкі сторони процесу адаптації персоналу у ПрАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» м. Дніпро», а також можливості й загрози (табл. 1).

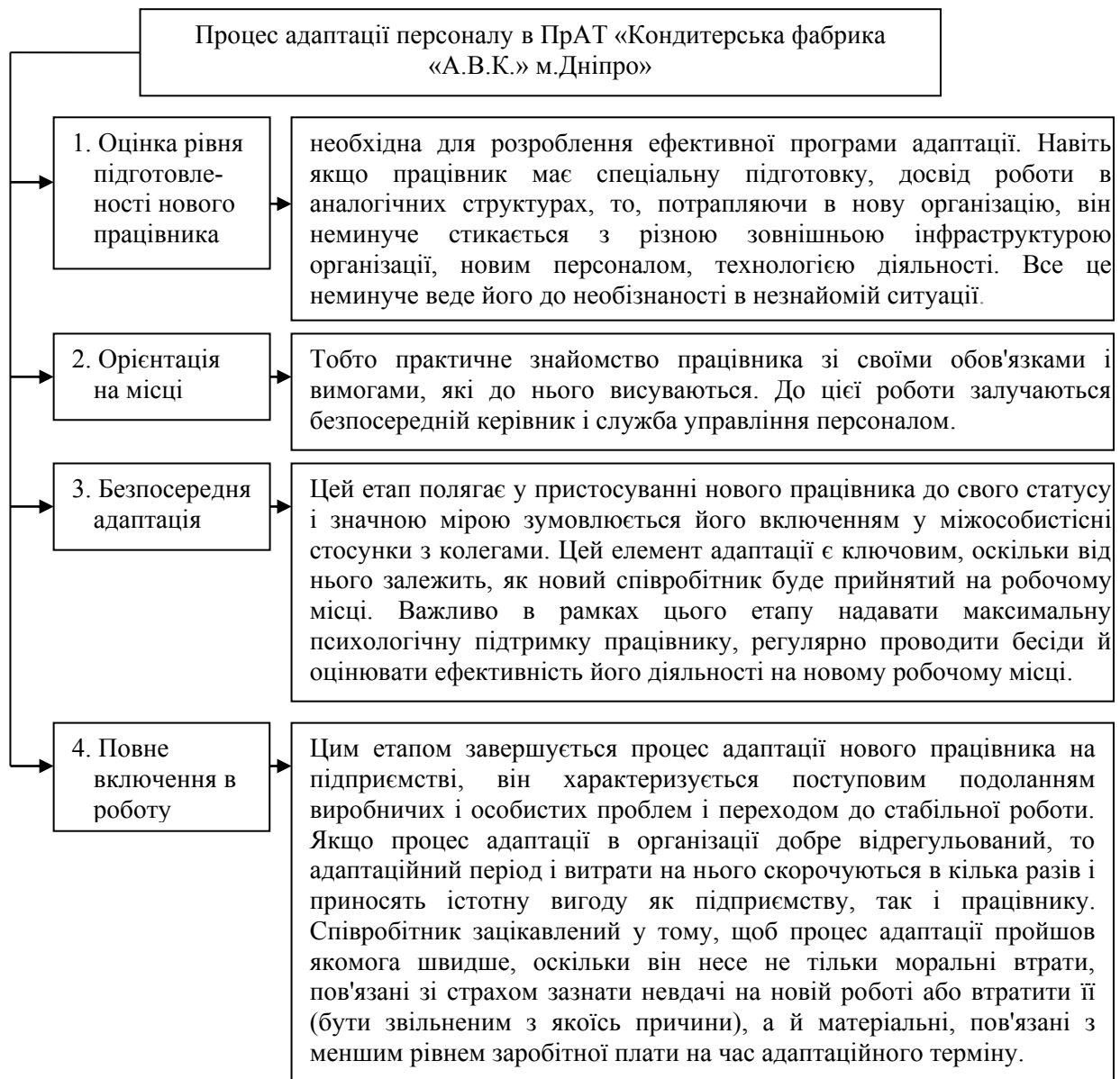


Рис. 3. Процес адаптації персоналу в ПрАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» м. Дніпро»

Джерело: розроблено авторами на основі [11]

Отже, на досліджуваному підприємстві проводяться заходи щодо адаптації персоналу, але процес їх проведення, терміни й обсяг не регламентовані і не закріплені документально. Постає питання про необхідність розроблення програми адаптації, яка б регламентувала етапи, терміни, заходи та методи адаптації в організації.

Під час розроблення такої програми нами зроблено акцент на особливостях організаційної структури, чисельності персоналу, ієрархії підпорядкованості, прийнятих нормах внутрішньої взаємодії між членами трудового колективу, контактах із зовнішніми клієнтами.

Практика показує, що успішна програма адаптації персоналу сприяє створенню високомотивованого трудового колективу до виконання завдань, що стоять перед підприємством [12].

Пропонована нами програма має складатися з двох частин: загальної та індивідуальної. У загальній частині працівника знайомлять з організаційно-адміністративними елементами адаптації, в індивідуальній – працівник отримує конкретні знання про свою посаду, обов'язки, відповідальність тощо.

Програма адаптації на підприємстві складатиметься з декількох етапів, кожен з яких передбачає виконання певних завдань, які,

**SWOT-аналіз процесу адаптації персоналу
в ПрАТ «Кондитерська фабрика «А.В.К.» м. Дніпро»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Наявність Положення про адаптацію персоналу підприємства. 2. Розуміння та усвідомлена потреба в необхідності проведення адаптації з боку працівників. 3. Встановлений порядок проведення адаптації. 4. Створено інститут наставництва – досвід керівництва для перспективних фахівців, виділених в кадровий резерв, поступова їх адаптація до керівної посади.	1. Типовий підхід до адаптації працівників усіх категорій. 2. Застосування одного методу адаптації працівників – наставництва (коучингу). 3. Відсутність контролю над перебігом процесу адаптації.
Загрози	Можливості
1. Відсутність комплексної програми адаптації персоналу. 2. Відсутність конкретних програм адаптації, спрямованих окремо на конкретні категорії робітників, фахівців та службовців.	1. Прискорення процесу входження нового працівника в посаду. 2. Економія витрат на пошук нових фахівців. 3. Зниження плинності кадрів і пов'язаних із нею фінансових утрат. 4. Досягнення необхідної ефективності роботи в короткі терміни. 5. Зменшення кількості можливих помилок, пов'язаних із включенням у роботу. 6. Освоєння ним основних вимог корпоративної культури і правил поведінки.

Джерело: розроблено авторами на основі [11]

своєю чергою, закріплені за тим чи іншим відповідальним учасником процедури.

1-й етап. Загальні положення. На даному етапі відбуватиметься представлення новачка працівникам підприємства, організація його робочого місця, призначення куратора (наставника), документальне оформлення.

2-й етап. Програма роботи зі співробітником на період випробувального терміну. Цей етап включатиме теоретичну підготовку до основної роботи, знайомство безпосередньо з функціональними обов'язками та вимогами. Тут же визначатимуться критерії проходження випробувального терміну; безпосереднім керівником складатиметься план роботи на випробувальний термін; буде затверджено календар зустрічей із менеджером із персоналу, який проводитиме соціометрію і надаватиме загальний висновок разом із результатом соціометрії.

3-й етап. План уведення в посаду. На цьому етапі менеджер із персоналу знайомитиме працівника з історією підприємства, його структурою, місією, цілями і завданнями, продукцією, нормами, порядками, правилами корпоративної культури. Крім того, працівника мають познайомити з керівником структурного підрозділу, де він працюватиме. На цьому етапі уточнюються роль і значення

відділу в структурі і діяльності компанії. Працівника знайомлять із колегами і робочим місцем, із працівниками інших відділів, з якими він буде взаємодіяти за родом виконуваних обов'язків.

4-й етап. Ухвалення рішення про проходження випробувального терміну. На цьому етапі підбиватимуться підсумки роботи нового працівника, аналізуються його сильні і слабкі сторони, успіхи і невдачі, буде прийматися рішення щодо його подальшої долі – чи пройшов він успішно випробувальний термін і залишається працювати, чи не виправдав очікувань керівництва і йде з компанії.

5-й етап. Оформлення у відділі кадрів. Оформлення документів у відділі кадрів відповідно до Положення про прийом на роботу в організацію.

Запропонований алгоритм реалізації програми адаптації дасть можливість підвищити ефективність роботи наставників, збільшити їх зацікавленість в якісному проходженні новим працівником процесу адаптації. З іншого боку, програма дасть змогу розвинути у нових працівників позитивне ставлення до роботи, дасть їм можливість швидше досягти запланованих показників, заощадити час керівників підрозділу на навчання нових працівників, підвищити якість підготовки і кваліфікацію пер-

соналу. До того ж запропонована програма може претендувати на універсальність і може бути запропонованою для впровадження як результат успішного досвіду на інших підприємствах харчової галузі промисловості.

Висновки з цього дослідження. У ході проведеного нами дослідження встановлено, що система адаптації персоналу підприємства дає змогу швидко й ефективно адаптувати працівника до нової посади та максимально розкрити його можливості. Коректно

організована процедура адаптації формує у працівника лояльність до підприємства, мотивує його на тривалу співпрацю, на пошук активно імplementованих у діяльність підприємства цілей працівника, які мають корелювати зі стратегічними цілями підприємства.

Запропонована програма адаптації є уніфікованою й органічно вписується в систему управління персоналом будь-якого підприємства, завдяки чому може бути успішно використаною на практиці.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Мирошніченко Ю.В. Адаптація персоналу: досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств / Ю.В. Мирошніченко, А.В. Лобенко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2015. – № 1(2). – С. 27.
2. Черкаський А.В. Деякі аспекти взаємовпливу ціннісних орієнтацій та структури міжособистісних відносин у сучасному колективі / А.В. Черкаський // Актуальні проблеми психології. – 2013. – Т. XIV. – Ч. 6. – С. 469–476.
3. Василичев Д.В. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві / Д.В. Василичев, В.А. Мирошніченко // Економіка і організація управління. – 2014. – № 4(20). – С. 44–50.
4. Польова Н.М. Управління адаптацією нових працівників / Н.М. Польова, Я.О. Кулик // Інвестиції: практика та досвід. – 2012. – № 12. – С. 47–50.
5. Овсяннікова В.В. Проблеми психологічної адаптації персоналу організації / В.В. Овсяннікова // Проблеми сучасної психології. – 2013. – № 2. – С. 85–91.
6. Оноприйчук Б.С. Основные цели и этапы адаптации персонала в организации / Б.С. Оноприйчук, А.В. Кислов // Социальные науки. – 2014. – № 1. – С. 11.
7. Ангелов Г.В. Социально-психологические механизмы адаптации специалистов на предприятиях пищевой отрасли / Г.В. Ангелов, А.В. Черкасский // Економіка харчової промисловості. – 2016. – Т. 8. – № 2. – С. 76–80.
8. Харчишина О.В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості : [монографія] / О.В. Харчишина. – Житомир : ЖДУ ім. І. Франка, 2011. – 289 с.
9. Волкова И.А. Адаптация персонала как способ формирования кадровой политики организации / И.А. Волкова // Концепт. – 2017. – № 1. – С. 1–5 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://e-koncept.ru/2017/470001.htm>.
10. Гетьман О.О. Організаційні механізми підбору, найму та адаптації персоналу / О.О. Гетьман, Н.В. Петренчук // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2014. – Вип. 19(2). – С. 30–34.
11. Кадрова політика АВК [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://avk.ua/ua/uk/career/steps>.
12. Процесс адаптации сотрудника [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.hr-portal.ru/article/process-adaptacii-sotrudnika>.