

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-94>

УДК 331.103:005.963.2:005.95

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

IMPROVING THE EMPLOYEE ADAPTATION SYSTEM IN THE CONTEXT OF DEVELOPING THE PERSONNEL POTENTIAL OF THE ENTERPRISE

Панченко Ігор Володимирович

кандидат економічних наук, доцент,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5010-5810>

Микитюк Юлія Михайлівна

здобувач вищої освіти,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4443-2051>

Кирилюк Олена Іванівна

здобувач вищої освіти,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4374-8724>

Panchenko Igor, Mykytiuk Yuliia, Kyryliuk Olena
Vasyl' Stus Donetsk National University

У статті досліджено пропозиції щодо удосконалення системи адаптації працівників в контексті розвитку кадрового потенціалу підприємства. Встановлено, що важливе значення в даному процесі відіграє професійний розвиток персоналу підприємства. Визначено систему потреб у професійному розвитку персоналу підприємства. Запропоновано використовувати комплексний підхід до управління професійним розвитком персоналу підприємства, застосовуючи базові принципи та інструменти кожного із вищевказаних напрямків. Доведено, що з позицій методики реалізації комплексного підходу до управління професійним розвитком персоналу підприємства слід приділити увагу навчанню співробітників. Розглянуто структуру цілей та завдань навчання персоналу, виявлено переваги та недоліки «внутрішнього» та «зовнішнього» навчання співробітників у концепції професійного розвитку персоналу.

Ключові слова: адаптація працівників, кадровий потенціал, професійний розвиток, система наставництва, навчання персоналу.

The article examines proposals for improving the system of employee adaptation in the context of the development of the company's personnel potential. It was established that the professional development of the company's personnel plays an important role in this process. The system of needs for the professional development of the company's personnel has been determined. Tasks of professional development of personnel are concrete measures with the help of which employees and the enterprise will achieve the goals of professional development. These tasks are applied in nature and cannot be formulated abstractly, i.e. outside the enterprise at a specific time. It is proposed to use a comprehensive approach to managing the professional development of the company's personnel, applying the basic principles and tools of each of the above areas. It is appropriate to highlight the following main approaches to the organization of management of professional development of personnel at the enterprise: economic, sociological-managerial, psychological and organic. It has been proven that from the point of view of the methodology of implementing a comprehensive approach to the management of professional development of the company's personnel, attention should be paid to the training of employees. The training system can be implemented both by the company's own forces and with the involvement of qualified external specialists and consulting companies. The solution to this issue should be determined by the goals and content of the training program, and even financial capabilities, that is, the budget of the enterprise, which was allocated for the needs

of personnel training. The structure of the goals and tasks of personnel training was considered, the advantages and disadvantages of «internal» and «external» training of employees in the concept of professional development of personnel were identified. In order to obtain the greatest effect, professional development of personnel in terms of improving the personnel potential of the enterprise must be organized comprehensively, that is, it is necessary to involve all employees of the enterprise, but at the same time be individualized and differentiated according to individual groups of employees.

Keywords: employee adaptation, personnel potential, professional development, mentoring system, personnel training.

Постановка проблеми. Розвиток економіки України, конкурентоспроможність її галузей і підприємств на ринку, в першу чергу, залежить як від кількості, так і від якості людських ресурсів та перспектив розвитку кадрового потенціалу. Об'єктивні соціально-економічні процеси змушують підприємства орієнтуватися на інноваційний розвиток, і особливу роль у цьому відіграє кадровий потенціал, своєчасна оцінка, розвиток та управління яким може розширити можливості підприємства, вивести його на новий конкурентний рівень, забезпечити сталий розвиток. Правильна та своєчасна діагностика кадрового потенціалу та забезпечення на її основі результатів високоефективної кадрової політики та адаптації працівників є необхідною умовою розвитку як великих, так і малих підприємств, важливим фактором впровадження майбутніх економічних реформ в країні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та методологічні проблеми розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу на підприємствах, дослідження системи адаптації працівників були висвітлені у працях С. Бая, Л. Гармідер [3], М. Мокрієва, Г. П'ятницької [6], Ю. Рабиніної та ін. Питання управління кадрами на сучасних підприємствах розглядалися у працях Т. Білорус [1], В. Гриньової [4], М. Кравченко та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Недостатньо вивченими лишаються аспекти, пов'язані з визначенням складових елементів кадрового потенціалу підприємства, що, з одного боку, обумовлює неоднозначність у трактуваннях сутності кадрового потенціалу, а з іншого – ускладнює процес проведення його діагностики. Не розкриті в повній мірі у наукових публікаціях й особливості розвитку системи адаптації працівників підприємства.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження та розробка перспективних напрямів удосконалення системи адаптації працівників в контексті розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. У даний час формування кадрового потенціалу через професійний розвиток персоналу набуває важливого значення і стає необхідною умовою успішної діяльності підприємства. Для керівників став очевидним той факт, що економічний успіх підприємства безпосередньо залежить від продуктивності праці та ступеня залучення працівників у його діяльність, а ці обставини визначаються рівнем професійного розвитку персоналу та місцем, яке відведено цьому питанню в системі управління персоналу підприємства.

В Україні ефективна система професійного розвитку персоналу остаточно не сформувалася та перебуває у стадії формування. У свою чергу дана концепція надає співробітникам можливості зростання, з подальшим підвищенням продуктивності праці. Йдеться про те, щоб допомогти співробітникам знайти свій напрямок та розкрити кадровий потенціал. Переваги професійного розвитку персоналу є незліченними – вказана система підвищує кваліфікацію співробітників, нематеріальну мотивацію, знижує плинність кадрів [1].

Систему потреб у професійному розвитку персоналу підприємства представлено на рис. 1.

Професійні характеристики персоналу (професія, спеціальність, кваліфікація, компетентність) дозволяють визначити придатність працівника тієї чи іншої конкретної посади (робочого місця), тобто визначають його «стартову позицію» (starting position) на підприємстві [2]. Більше того, саме ці характеристики в ході трудової діяльності працівника зазнають найбільших змін, які мають визначальний вплив на розвиток його професійної кар'єри. Саме на професійні характеристики спрямовано основну увагу роботодавця, і щодо них докладаються зусилля підприємства у рамках управління професійним розвитком персоналу.

Професійний розвиток персоналу – один із ключових напрямів діяльності підприємства, що тісно пов'язаний з іншими елементами

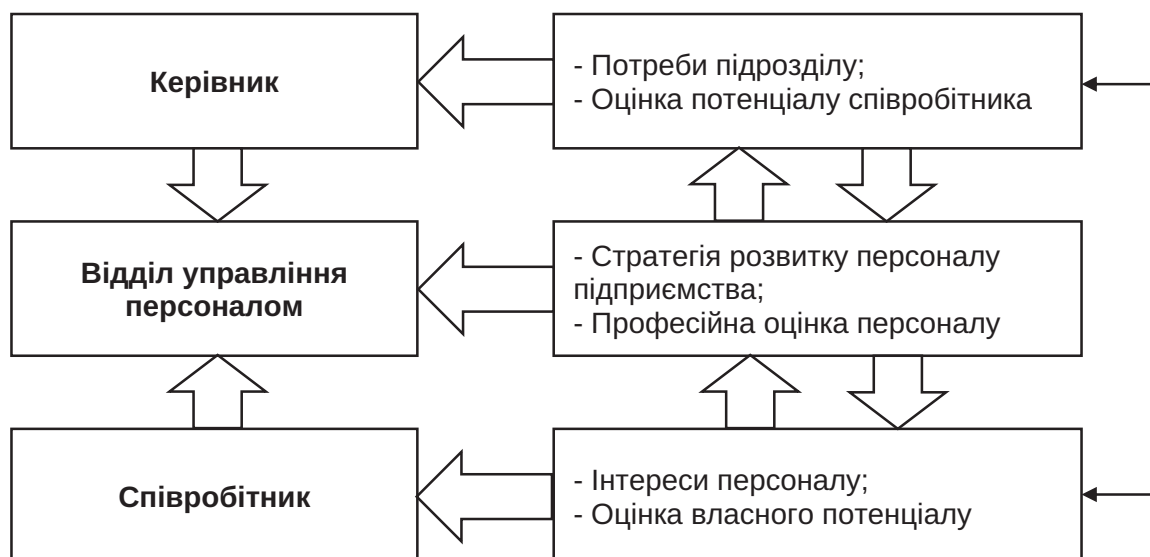


Рис. 1. Визначення потреб у професійному розвитку персоналу підприємства

системи управління персоналом. Так, серед інших складових даної системи слід виділити такі: найм та відбір персоналу, управління діловою кар'єрою персоналу, мотивація персоналу, стимулювання персоналу тощо [3; 5].

Доцільно виділити такі основні підходи до організації управління професійним розвитком персоналу на підприємстві: економічний, соціолого-управлінський, психологічний та органічний [7].

Економічний підхід розглядає професійний розвиток персоналу з погляду збільшення економічної цінності людських ресурсів підприємства шляхом оволодіння працівниками додатковими трудовими прийомами. Оскільки тут переважає погляд на персонал виключно як на носія «трудової функції», цей підхід не приділяє уваги індивідуальним та особистісним інтересам працівника, ставлячи їх у залежність від економічних інтересів підприємства та його керівництва. Як правило, професійний розвиток у рамках цього підходу набуває форми чітко обмежених упорядкованих та ієрархічних відносин за принципом «керівник – підлеглий».

Соціолого-управлінський підхід більш глибоко розглядає професійний розвиток як один із напрямків управління персоналом за допомогою використання таких категорій, як «професійна адаптація», «управління кар'єрою», «мотивація персоналу» тощо. Метою цього підходу є розробка форм та методів управління персоналу з метою підвищення ефективності його трудової діяльності. З погляду соціолого-управлінського підходу професійний розвиток сприймається

як процес трансформації властивостей особистості як суб'єкта професійної праці, результат підвищення професіоналізму та професійних навичок.

Психологічний підхід аналізує професійний розвиток з позиції самого працівника та тих психічних процесів, які він переживає в ході професійного навчання або іншого зовнішнього впливу, внаслідок чого на перший план виходять такі поняття, як «саморозвиток», «психологічна деформація», «криза професійного становлення», «професійна деструкція» тощо. Важливим досягненням психологічного підходу стала розробка категорії «потенціал працівника» в процесі трудової діяльності. З позиції даного підходу, потенціал розвитку є найважливішою властивістю особистості та резервом продуктивності для професійного розвитку індивіда, де під потенціалом розуміються якості особистості, що визначають можливість працівника здійснювати трудову діяльність та досягати необхідного рівня ефективності.

Органічний підхід до професійного розвитку характерний тим, що управління персоналом розглядається як гнучка система, більшою мірою спрямована на задоволення індивідуальних потреб працівника, і, як наслідок, на точковий розвиток його професійних та особистісних характеристик.

Отже, виходячи з вищезазначеного, доцільно використати комплексний підхід до управління професійним розвитком персоналу підприємства, застосовуючи базові принципи та інструменти кожного із вищевказаних напрямків.

Зміст комплексного підходу до управління професійним розвитком персоналу підприємства представлено на рис. 2.

Застосування комплексного підходу до управління професійним розвитком персоналу підприємства дозволяє визначити цілі цього підходу за двома напрямками: перший – з погляду підприємства, інший – з позиції працівника.

Завдання професійного розвитку персоналу – це конкретні заходи, за допомогою яких працівники та підприємство досягатимуть цілей професійного розвитку. Дані завдання мають прикладний характер та не можуть бути сформульовані абстрактно, тобто поза межами підприємства у конкретний час.

Важливо приділяти увагу фазам професійного розвитку персоналу в контексті удо-

сконалення системи адаптації працівників підприємства. Заслугове на увагу наступна класифікація, в межах якої пропонується виділяти такі фази [4]:

Фаза адаптанта – це період «звикання» молодого фахівця до робочого місця, підприємства, трудового колективу та роботи загалом. Дана фаза ні для кого не проходить непоміченою, наскільки кваліфікований не був би працівник, якийсь час йде на адаптацію у будь-якого індивіда.

Фаза інтерналу характеризує вже досвідченого фахівця, що все більш самостійно та успішно виконує свої професійні функції. Фаза майстерності належить до працівників, які стабільно вирішують досить важкі, нестандартні завдання. Оскільки результати діяльності такого фахівця перебувають на



Рис. 2. Комплексний підхід до управління професійним розвитком персоналу підприємства

стабільно високому рівні, найчастіше він стає незамінним працівником підприємства.

Фаза авторитету характеризує ще вищий рівень професіоналізму. Це розглянутий вище майстер, думка та позиція якого набули ваги у професійному колі та трудовому колективі. Авторитетність такого фахівця змушує зважати на його думку не лише колег, а й безпосередніх керівників.

Фаза наставника відноситься до таких авторитетних професіоналів своєї справи, поряд з якими утворилося коло послідовників та однодумців. Це найвища фаза професійного розвитку працівника. Можна зробити висновок з вищесказаного, що фаза професійного розвитку, де на даний момент перебуває той чи інший працівник, надає визначальний вплив не тільки на його самосвідомість, але й на атмосферу у трудовому колективі загалом.

З метою ефективного управління персоналом доцільно відстежувати проходження відповідних фаз кожним із працівників та визначати заходи кадрової політики по відношенню того чи іншого співробітника.

Концепція управління професійним розвитком персоналу є продовженням загальної стратегії розвитку організації. У зв'язку з цим,

основними принципами, на яких будується комплексний підхід, повинні бути: комплексність, системність, цілеорієнтованість, професіоналізм, безперервність, диференційованість, індивідуалізація.

Тільки послідовність, поступовість та постійний характер заходів щодо професійного розвитку персоналу здатні надати довгостроковий та позитивний вплив на показники діяльності підприємства та загальну атмосферу у трудовому колективі.

При цьому, управлінські рішення щодо професійного розвитку персоналу мають бути індивідуально орієнтовані, а методи – залежати від особистісних характеристик та потреб кожного працівника.

З позицій методики реалізації комплексного підходу до управління професійним розвитком персоналу підприємства слід приділити увагу навчанню співробітників (рис. 3).

Оскільки в даний час управління персоналом займає все більш важливе місце в діяльності підприємства, часто навчання співробітників сприймається як невід'ємна функція роботодавця.

Більшість сучасних підприємств приймають на себе зобов'язання щодо підвищення



Рис. 3. Структура цілей та завдань навчання персоналу у концепції професійного розвитку

кваліфікації та навчання своїх співробітників, організуючи постійно діючі навчальні відділи, центри і навіть інститути [8]. В основі цієї тенденції лежить усвідомлення потреби у навчанні персоналу та залежність від цього економічних результатів.

Додатковою обставиною, що визначає інтерес та пильну увагу підприємства до організації навчання та підвищення кваліфікації, є умови, в яких знаходяться господарюючі суб'єкти. Науково-технічний прогрес, а також економічні та соціальні умови, що швидко змінюються, змушують підприємство проводити навчання персоналу на систематичній та безперервній основі, оскільки до самих спеціальностей і, відповідно, посад на підприємстві постійно пред'являються нові, більш ускладнені, вимоги.

Таким чином, можна констатувати, що сьогодні забезпечення навчання та підвищення кваліфікації працівників є необхідною функцією підприємства та, більше того, стає питанням його «виживання» в умовах високої невизначеності.

Вибір конкретних методів навчання є важливим елементом концепції управління професійним розвитком персоналу. Система навчання може бути реалізована як власними силами підприємства, так і з залученням кваліфікованих зовнішніх спеціалістів та консал-

тингових компаній. Вирішення цього питання має визначатися цілями та змістом програми навчання, і навіть фінансовими можливостями, тобто тим бюджетом підприємства, який було виділено потреби навчання персоналу. Переваги та недоліки «внутрішнього» та «зовнішнього» навчання представлені на рис. 4.

До найефективніших методів професійного навчання персоналу слід зарахувати:

1. Лекції та семінари. Лекції передбачають надання теоретичних знань тренером, а слухачі виступають пасивними одержувачами інформації. Семінари супроводжуються колективним обговоренням проблеми та спільним пошуком її вирішення.

2. Ділові ігри та тренінги. Особливість цього виду навчання – моделювання практичних ситуацій, вирішення реальних бізнес-завдань. Учасники тренінгу чи ділової гри можуть вирішувати завдання індивідуально чи працюючи в команді.

3. Самостійне навчання. Проста і досить ефективна форма самоосвіти. Найкращий результат досягається в тому випадку, якщо навчання курується досвідченим наставником, здатним допомогти правильно вибрати напрям професійного розвитку [6].

Безумовно, керівництво підприємства зацікавлене у кваліфікованому, проактивному та

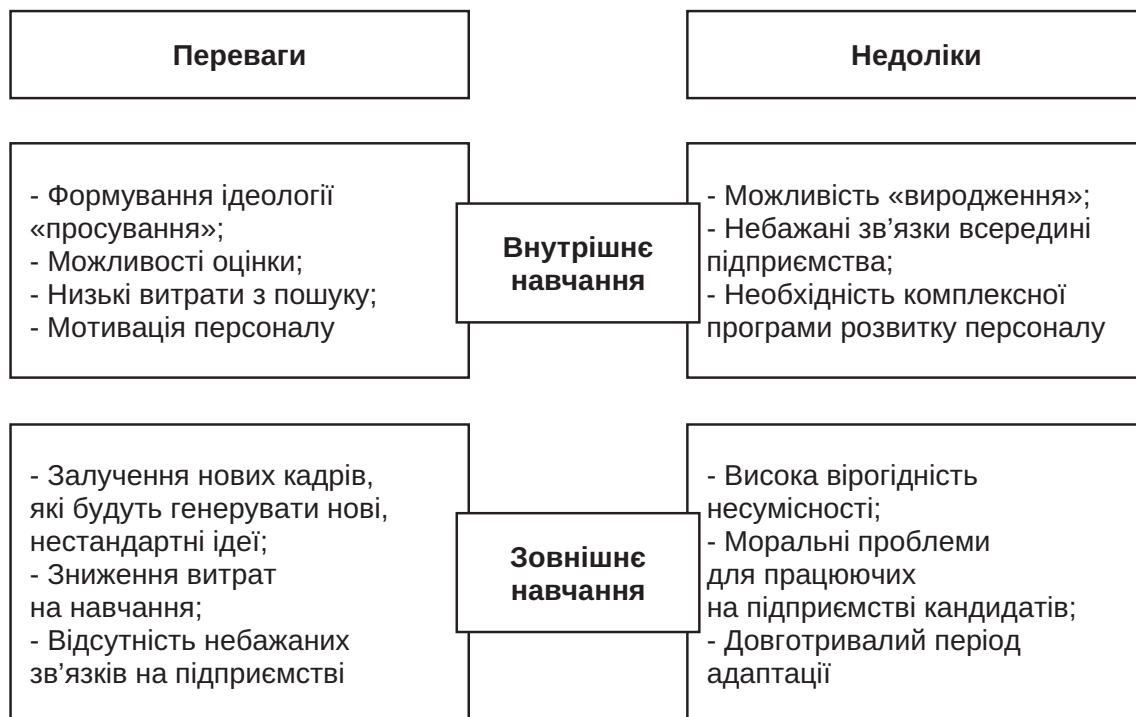


Рис. 4. Переваги та недоліки «внутрішнього» та «зовнішнього» навчання співробітників у концепції професійного розвитку персоналу

успішному персоналі, здатному вирішувати бізнес-завдання будь-якого рівня, у зв'язку з цим особливо цінується та підтримується прагнення працівників до професійного та особистісного кар'єрного зростання. Підприємство самостійно вибирає, який із методів розвитку персоналу для нього найбільш ефективний у ринкових умовах, що склалися, та для вирішення поставлених бізнес-викликів.

Таким чином, можливості для професійного розвитку персоналу – це ініціативи, які впроваджує підприємство, щоб допомогти співробітникам будувати кар'єрний маршрут. Це може включати плани навчання, плани вищої освіти або будь-які інші офіційні заходи, які підприємство застосовує для підвищення задоволеності своїх співробітників.

Співробітники, які не задоволені своїми роботодавцями, зазвичай шукають можливості для кар'єрного зростання в інших місцях. Реалізуючи можливості особистісного розвитку, підприємства можуть підвищити рівень задоволеності персоналу, мотивувати їх до більш успішної кар'єри і гарантувати, що вони збережуть цінних співробітників.

Комплексне управління професійним розвитком персоналу є дорогим процесом, у зв'язку з цим необхідно здійснювати систе-

матичний моніторинг результатів реалізації запропонованої концепції, оцінювати її ефективність у довгостроковій перспективі.

Висновки. Таким чином, комплексний підхід до управління професійним розвитком персоналу в контексті удосконалення системи адаптації працівників підприємства представляє концепцію, спрямовану на підтримку та вдосконалення професійних знань та навичок працівників підприємства, що веде до зростання майстерності на посаді. Щоб отримати найбільший ефект, професійний розвиток персоналу в аспекті покращення кадрового потенціалу підприємства має бути організовано комплексно, тобто потрібно залучати всіх співробітників підприємства, але при цьому бути індивідуалізованим та диференційованим за окремими групами працівників. Іншим важливим принципом запропонованої системи управління є безперервність розвитку, оскільки довгостроковий результат дає лише постійна робота над удосконаленням професійних знань, навичок та умінь співробітників. Безперечною перевагою професійного розвитку персоналу є його рухливість, індивідуальний характер, можливість застосування різноманітних методик навчання та наявність зворотного зв'язку від співробітників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія. URL: http://econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/strategichne_upravlinnya_kadrovim_potencialom_pidpriemstva.pdf.
2. Василик А. В., Шкарбан Ю. П. Управління людським капіталом інноваційного типу з урахуванням теорії поколінь. *Бізнес Інформ*. 2018. № 2. С. 70–74.
3. Гармідер Л. Д. Методичні підходи до оцінювання розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 10. С. 99–112.
4. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
5. Невмержицька С. М., Бугас Н. В., Шміголь Т. І. Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_12_35.
6. П'ятницька Г. Т., Пенюк В. О. Трудові ресурси, персонал та кадри підприємства: дефініції та відмітні характеристики. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 2. Том 1. С. 73–79.
7. Парій Л. В., Черній В. В. Сучасний процес вдосконалення кадрового потенціалу підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3. С. 69–75.
8. Смачило В. В. Новітня парадигма та методологічні засади управління кадровим потенціалом підприємств транспорту : монографія. Харків : Панов А. М., 2019. 390 с.

REFERENCES:

1. Bilorus, T. V. Stratehichne upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva [Strategic management of the personnel potential of the enterprise]: monohrafiya [a monograph]. Retrieved from http://econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/strategichne_upravlinnya_kadrovim_potencialom_pidpriemstva.pdf. (in Ukrainian)

2. Vasylyk, A. V. and Shkarban, Yu. P. (2018) Upravlinnia liudskym kapitalom innovatsiinoho typu z urakhuvanniam teorii pokolin [Management of human capital of the innovative type taking into account the theory of generations]. *Biznes Inform.* Vol. 2, pp. 70–74. (in Ukrainian)
3. Harmider, L. D. (2013) Metodychni pidkhody do otsiniuvannia rozvytku kadrovoho potentsialu torhovelnoho pidpriemstva [Methodical approaches to evaluating the development of the personnel potential of a trade enterprise]. *Aktualni problemy ekonomiky.* Vol. 10, pp. 99–112. (in Ukrainian)
4. Hrynova, V. M. and Pysarevska, H. I. (2012) Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva [Management of personnel potential of the enterprise]: monohrafiya [a monograph]. Kharkiv: Vyd. KhNEU. 228 p. (in Ukrainian)
5. Nevmerzhytska, S. M., Buhas, N. V. and Shmihol, T. I. (2020) Kouchinh yak metod profesiinoho rozvytku ta realizatsii kadrovoho potentsialu pidpriemstva [Coaching as a method of professional development and implementation of the personnel potential of the enterprise]. *Efektyvna ekonomika.* Vol. 12. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_12_35. (in Ukrainian)
6. Piatnytska, H. T. and Peniuk, V. O. (2015) Trudovi resursy, personal ta kadry pidpriemstva: definitsii ta vidmitni kharakterystyky [Labor resources, personnel and personnel of the enterprise: definitions and distinctive characteristics]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu.* Vol. 2, Issue 1, pp. 73–79. (in Ukrainian)
7. Parii, L. V. and Chernii, V. V. (2020) Suchasnyi protses vdoskonalennia kadrovoho potentsialu pidpriemstva [The modern process of improving the personnel potential of the enterprise]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes.* Vol. 3, pp. 69–75. (in Ukrainian)
8. Smachylo, V. V. (2019) Novitnia paradyhma ta metodolohichni zasady upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstv transportu [The latest paradigm and methodological principles of personnel management of transport enterprises]. monohrafiya [a monograph]. Kharkiv: Panov A. M., 390 p. (in Ukrainian)