

УДК 658.8:338.24

СКЛАДОВІ ЕФЕКТИВНОЇ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Бикова А.Л., Паранько Д.Д.
Університет митної справи та фінансів

У статті розглянуто адаптацію як одну з найважливіших складових процесу управління персоналом. Вказано цілі, напрямки, види та етапи адаптації. Наведено приклади інструментів адаптації персоналу на українських підприємствах. Для порівняння також наведено інструменти адаптації, які використовують за кордоном. Авторами вказано на необхідність відведення адаптації належної уваги та постійного її вдосконалення.

Ключові слова: адаптація персоналу, підприємство, працівники, інформація, праця.

Постановка проблеми. Однією із важливих складових підтримання високої конкурентоспроможності підприємства є здатність кадрового менеджменту забезпечити створення умов для відбору та утримання працівників необхідної кваліфікації. Важливу, у цьому сенсі, роль відіграє адаптація персоналу, яка є однією із складових системи управління персоналом організації в цілому. Практика роботи підприємств свідчить, що нині доволі високий відсоток звільнень у організаціях відбувається на першому місяці робо-

ти нових працівників. Встановлено, що більшість нещасних випадків на виробництві приходить саме у перший місяць роботи. Вищевикладене вимагає створення дієвої системи адаптації персоналу, яка забезпечить усунення більшості проблем, що виникають на початку роботи.

Аналіз останніх досліджень. Проблеми адаптації персоналу на підприємстві та її вплив на ефективність роботи персоналу в різних аспектах розглядалася в наукових публікаціях Н.І. Архипової, Т.Ю. Базарова, В.А. Воліна, В.А. Дятлова,

Б.Л. Єршоміна, А.В. Ігнат'єва, А.Я. Кибанова, С. Іванової, Є.Ф. Коханова, Ю.В. Кузнєцова, Є.В. Маслова, М.Х. Мескона, М. Армстронга, А. Фаулера, Ф. Хедоурі, Ю.Г. Одегова, В.І. Підлісного, С.І. Самігіна, Г.А. Сульдїна, Л.Д. Столяренко, О.О. Гетьман, А.В. Лобзи та інших авторів.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Дослідження особливостей адаптації персоналу на підприємствах та розробки дієвих адаптаційних заходів.

Мета статті є визначення сутності і особливості адаптації, опис її як системи, розкриття напрямів, етапів, інструментів й показників оцінки стану роботи з адаптації та обґрунтування необхідності її впровадження.

Виклад основного матеріалу. Адаптація персоналу в організації є необхідною ланкою кадрового менеджменту. Саме перетворення претендента на ефективного працівника конкретного підприємства, вимагає від новачка побороти свою невпевненість та страх втратити роботу, справитися з поставленими завданнями, продемонструвати достатній рівень професійних компетенцій і досвіду, стати частиною команди та знайти спільну мову з безпосереднім керівником. І лише компанії, які мають великий і різноманітний досвід найму і добре продуманої та дієвої системи адаптації персоналу усвідомлюють необхідність оперативності у визначенні відповідності кандидата вимогам посади, і відповідно, зниженню витрат, які зазвичай є неминучими. Досвідчений працедавець розуміє, що ідеальних працівників немає і кожний прийом – це компроміс між очікуванням і реальністю.

Проведемо порівняльний аналіз терміну «адаптація персоналу» з точки зору тлумачення вітчизняних та зарубіжних авторів (табл. 1).

Аналіз підходів до визначення терміну «адаптація» свідчить, що в цілому основна ідея терміну подібна. Разом з тим слід зазначити, що є певна відмінність, а саме вітчизняні та російські автори визначають адаптацію як процес пристосування індивіда до соціуму, культури та цінностей організації. В той час, як зарубіжні автори визначають це як процес пізнання, досягнення та навчання.

Адаптація персоналу – це процес зміни поведінки індивідуума під впливом інструментів менеджменту, результатом якого є освоєння, пізнання та пристосування до умов внутрішнього середовища.

Ми погоджуємося з думкою Крушельницької В.О., що адаптація це процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовища; взаємне пристосування працівника та умов організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці. Але на нашу думку, професійна адаптація – це важливий етап процесу професійного самовизначення людини, де виявляються недоліки попередньої професійної орієнтації та професійної підготовки, здійснюється процес формування нових установок, потреб, інтересів у сфері праці і, нарешті, виявляється, наскільки життєві плани виявилися реальними.

Для визначення особливостей та відмінностей адаптації персоналу на вітчизняних та зарубіжних підприємствах, проведемо порівняльний аналіз організації даного процесу в таких країнах: Японія, США, Росія та Україна.

Особливість японської моделі адаптації персоналу полягає в прагненні керівництва компанії залучати до роботи молодих людей, які тільки що закінчили школу, не мають навичок роботи, досвіду та впливу концепцій і культури інших компаній.

Початковим етапом підготовки майбутніх працівників є курс адаптації. Тривалість його близько двох місяців. За кожним молодим спеціалістом закріплюється наставник з широкими повноваженнями. Обов'язком якого є адаптація підопічного, ознайомлення з робочим місцем, допомога при вирішенні проблемних чи конфліктних ситуацій. Специфіка полягає в тому, що наставник, як правило, випускник того ж університету, що і його підопічний.

В перший день знайомства з підприємством, працівник отримує пакет документів, який включає брошури, довідники, правила для працівника. Вони можуть містити інформацію різного роду, наприклад важливі складові кадрової політики компанії, політики фірми у відношенні дискримінації, паління та ін. Кожен працівник має можливість ознайомитись з ними та зробити відповідні висновки.

В японських фірмах, особливу увагу приділяють соціальній та професійній адаптації персоналу. Компанія має спеціально розроблену програму, на основі якої робітники проходять підготовку. Значне місце в ній, відводиться корпоративній культурі. Задача організації – ознайомити працівника з нею, а як результат сформулювати думку та відчуття приналежності до загальної атмосфери компанії [6].

Таблиця 1

Визначення терміну «адаптація персоналу» з точки зору вітчизняних та зарубіжних авторів

Автор	Країна	Визначення	Процес
В.О. Крушельницька [1]	Україна	процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовищ; взаємне пристосування працівника та умов організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці	пристосування освоєння
А.Я. Кибанов [2]	Росія	це взаємне пристосування робітника та організації, яка ґрунтується на поступовій спрацьованості співробітника до нових професійних, соціальних та організаційних умов праці	пристосування
В.Р. Веснін [3]		пристосування нового співробітника до змісту і умов праці, соціального середовища	пристосування
Е. Шейн [4]	США	процес пізнання гілок влади, процес досягнення доктрин, прийнятих в організації, процес навчання, усвідомлення того, що є важливим у цій організації або її підрозділах	пізнання досягнення навчання
Т. Шибутані [5]		процес накопичення індивідом різноманітних навичок	накопичення

Джерело: розроблено авторами

В США, питанням адаптації займаються на всіх підприємствах. Відмінність лише в програмі, яка для середніх та великих організацій є більш поглибленою. На малих підприємствах, цим займається менеджер-практик, інколи з допомогою роботи профспілки. Програма включає в себе як усне інформування про компанію та її особливості, так і процедури письмового та графічного характеру. На середніх та великих підприємствах цим займається менеджер по управлінню персоналом або лінійні менеджери. Програма може включати в себе загальну (інформацію щодо загального ознайомлення з компанією, політика організації, оплата праці, охорона праці, співпраця робітника та профспілки та ін.) та спеціальну (знайомство з робочим місцем, працівниками та ін.) інформацію [5].

На думку як зарубіжних так і українських учених, досвід управління адаптацією персоналу в організаціях недостатньо серйозно сприймається керівництвом. Найчастіше адаптація зводиться до введення в посаду.

Так, М. Армстронг вважає важливим введення працівників у організацію та звертає увагу на чотири основні цілі введення:

- пом'якшення попередніх стадій, коли, напевне все здається новачку незрозумілим та незнайомим;
- швидко виробити доброзичливе ставлення до компанії у нового працівника, з метою того, щоб він з більшою вірогідністю залишився у ній;
- отримати від новачка повноцінний результат в найкоротші терміни;
- знизити вірогідність швидкого звільнення нового працівника [7].

Чому працевлавець повинен приділити неабияку увагу введенню працівника в організацію? І на що це конкретно впливатиме? Чому слід докласти серйозних зусиль щоб знизити ці витрати? Так, за А. Фаулером, працівники у більшості випадків звільняються саме протягом перших місяців після прийому в організацію. При цьому витрати працевлавець включають:

- витрати на найм нового працівника;
- витрати на введення (навчання та ін.);
- витрати на тимчасове заміщення;
- витрати на додатковий контроль та виправлення помилок;

Дослідження М. Армстронга показали, що такі витрати складають до 75% річної оплати його праці. Для обслуговуючих працівників витрати можуть легко сягнути до рівня 50% оплати. Якщо 15 зі 100 працівників, які отримують в середньому 125000 доларів на рік, звільняться протягом року, загальні витрати можуть скласти до 90000 доларів – 7,5% від загальної суми заробітної плати [7].

Процес взаємного пристосування, або трудової адаптації, співробітника і організації буде тим успішніше, чим більшою мірою норми і цінності колективу є або стають нормами і цінностями співробітника, чимшвидше і краще він приймає, засвоює свої соціальні ролі в колективі. Виділяються два напрямки адаптації:

- первинна, тобто пристосування молодих співробітників, які не мають досвіду професійної діяльності (як правило, мова йде про випускників навчальних закладів різного рівня);

- вторинна, тобто пристосування співробітників, що мають професійний досвід (як правило, змінюють об'єкт діяльності або професійну роль, наприклад, переходять у ранг керівника).

Важливо зазначити, що сам процес адаптації можна поділити на чотири етапи:

1 етап. Оцінка рівня підготовленості новачка необхідна для розробки найбільш ефективної програми адаптації. Якщо співробітник має не тільки спеціальну підготовку, а й досвід роботи в аналогічних компаніях, робота в новій організації обов'язково буде пов'язана з новим середовищем, персоналом, технологією діяльності, локальною інформаційною системою, корпоративною культурою та ін., що спричиняє негативний вплив на його роботу в незнайомій раніше ситуації.

2 етап. Орієнтація у нових умовах – практичне знайомство нового працівника з положенням про структурний підрозділ, посадовою інструкцією, наказами, розпорядженнями керівництва та ін. вимогами, які до нього пред'являються з боку організації.

3 етап. Безпосередня адаптація. Даний етап полягає в пристосуванні новачка до свого статусу, і значною мірою, обумовлюється його включенням в міжособистісні стосунки з колегами. На цьому етапі новому працівнику важливо отримувати психологічну підтримку. Відповідальним фахівцям служби управління персоналом або безпосередньому керівнику важливо регулярно проводити бесіди та оцінювати ефективність його роботи на новому місці.

4 етап. Остаточне включення в роботу. Цей етап завершує процес адаптації. Новачок поступово долає виробничі і особисті проблеми і плавно переходить до стабільної роботи. Як правило, при недостатньо організованому процесі адаптації цей етап настає після 1-1,5 років роботи. Якщо ж процес адаптації регулювати, то ефективна та результативна робота може розпочатися вже через декілька місяців. Таке скорочення адаптаційного періоду здатне принести вагому фінансову вигоду [8].

Щодо методів адаптації персоналу, що включаються в систему адаптації, то вони можуть бути найрізноманітнішими.

Методи адаптації персоналу поділяють на три групи: економічні, організаційно-адміністративні та соціально-психологічні (табл. 2).

Таблиця 2

Методи адаптації

Назва методу	Загальна характеристика
Економічні	Забезпечують надання пільг у перші місяці роботи у вигляді пониження: норм виробітку для працівників; вимог для фахівців і управлінських працівників
Організаційно-адміністративні	Встановлюють контроль за ходом адаптації працівника та застосування коригувальних дій
Соціально-психологічні	Залучають працівника в різні зв'язки і взаємодії в колективі, сприяють швидшому введенню в посаду

Джерело: [9]

Нині на українських підприємствах та у зарубіжних компаніях використовують різноманітні інструменти для ефективної побудови адаптації, які дозволяють враховувати посаду співробітника

ка, його професійний рівень, сферу діяльності організації (табл. 3).

Як зазначають А.В. Лобза, К.А. Юрченко на ПрАТ «Агро-Союз», ТОВ «Металургійний завод «Дніпросталь» інструментом адаптації персоналу слугує наставництво. А у КБ «ПриватБанк» для працівників напрямку контактного центру застосовується технологія групового коучингу [10].

Як показує досвід, нині в Україні такі інструменти як, адаптаційний лист, Welcome! тренінг, корпоративна брошура та комплект новачка ви-

користовуються у великих підприємствах які зацікавлені привабленням висококваліфікованих фахівців, розвитком підприємства та покращенням показників діяльності. Наприклад, ООО «Інтерпайп», ООО «Метінвест холдинг», ВАТ «Укртелеком» та інші. Меншим компаніям достатньо, на їх думку, лише стажування та системи наставництва.

Для визначення ефективності адаптації, а також ступіня готовності персоналу до продуктивної діяльності в рамках організації необхідно періодично проводити професійно-психологічну

Таблиця 3

Сутність та особливості інструментів для адаптації персоналу, які використовуються на вітчизняних підприємствах та у зарубіжних компаніях

Інструменти адаптації персоналу	Сутність	Особливості
На вітчизняних підприємствах		
Наставництво	Розвиток і навчання на робочому місці шляхом передавання знань, умінь і навичок від більш досвідченого колеги, тобто наставника	Процес припускає тісні ділові стосунки між учителем і учнем, найчастіше їх називають наставником і підопічним
Коучинг	Сприяє мобілізації внутрішніх можливостей і потенціалу працівників, постійному вдосконаленню професіоналізму і ґрунтується, насамперед, на питаннях, які коуч ставить перед своїм клієнтом	Коуч або тренер – не є керівником над підопічним і не являється радником, він нічого не радить, а лише підштовхує до знаходження рішень
Адаптаційний лист	Готується лінійним керівником і підписується новим співробітником в перший день його роботи разом з посадовою інструкцією	Може бути підготовлений як у друкованому, так і в електронному вигляді
Корпоративна брошура	Орієнтація у великому обсязі інформації, яку новачку необхідно дізнатися про компанію	Може видаватись як в друкованій формі, так і в електронній. Як показує практика, найбільш зручний формат такого видання – А6, або 105 x 148 мм, що дозволяє йому називатися кишеньковим довідником
Дні новачків	Командоутворення	В компанії можуть відбуватися з різною періодичністю. Найбільш часто зустрічаються варіанти – один раз на місяць та один раз на квартал. У деяких компаніях День новачків замінює Welcome! Тренінг. У цьому випадку захід зазвичай включає офіційну (змістовну) і неофіційну (розважальну) частини.
Комплект новачка	Зазвичай включає в себе: посадову інструкцію, локальні нормативні документи, зокрема Положення про персонал; Адаптаційний лист; Книгу співробітника; корпоративні пам'ятки, положення; останній випуск корпоративного видання; маркетингові матеріали; корпоративний сувенір (наприклад, ручка, блокнот тощо); телефонний довідник	Частина документів може бути записана на компакт-диск, наприклад, разом з фільмом про компанію
Стажування	Прискорене входження в посаду і розуміння співробітником основних бізнес-процесів	У ряді компаній практикується стажування фахівців у суміжних підрозділах
Welcome! Тренінг. (або Вступний курс «Ласкаво просимо в компанію!»)	Формування і підвищення лояльності нових співробітників до компанії, спрямований на відпрацювання будь-яких навичок	Може проводитися у формах: аудиторний тренінг, електронний курс, змішаний варіант. Як правило, триває від двох годин до двох днів
У зарубіжних компаніях		
Secondment (повторне навчання)	Співробітника на час відправляють в інший департамент тієї ж компанії або в іншу компанію для оволодіння необхідними навичками	Може бути як короткостроковим (близько 100 годин робочого часу), так і більш тривалим (до року)
E-learning (дистанційне навчання) або blended learning (змішане навчання)	Командоутворення	Для ефективного використання e-learning вимагається висока дисципліна (навіть самодисципліна)
Buddying (від англ. buddy – друг, приятель)	Адаптація через приятельство з колегою	Відсутність якої-небудь ієрархичності і наявність постійного двостороннього зворотнього зв'язку. Оптимальний термін для buddying – один рік, і він особливо важливий у перші тижні роботи новачка

Джерело: розроблено авторами за даними [10]

оцінку роботи членів колективу. Оцінка повинна проводитися за трьома основними блоками:

- професійна підготовка;
- особистісні якості і здібності;
- відносини з іншими членами організації.

Коли система основних заходів розроблена, необхідно визначити критерії оцінки результативності проходження новим співробітником процесу адаптації.

Ступінь успішності входження співробітника на посаду оцінюється за такими критеріями: оволодіння навичками і знаннями, необхідними для даної посади; виконання поставлених завдань Програми адаптації та досягнення робочого результату; взаємовідносини в колективі; рівень знань регламентуючих документів підприємства, дотримання корпоративних стандартів, норм та правил; дисципліна (рівень дотримання правил та стандартів внутрішнього трудового розпорядку прийнятих на підприємстві) [11].

Результатами професійно-психологічної оцінки є три складових:

- 1) відповідає перспективам організації;
- 2) відповідає робочому місцю і посаді (посадово відповідність);
- 3) не відповідає робочому місцю і посаді.

Найбільш поширеним методом оцінки ефективності адаптації, в умовах прискореного техніч-

ного процесу, характерні для сучасних вітчизняних підприємств є метод розрахунку коефіцієнта адаптації, який дозволяє проаналізувати результати адаптації працівників лише за кількісною складовою. Проте, він зовсім не дає уяви про якісну складову процесу адаптації. Варто наголосити використання цього коефіцієнту, при розрахунках аналізу результатів адаптації нових співробітників, буде не коректним, оскільки в загальну чисельність звільнених за відповідний період можуть потрапити працівники які звільнені з різних причин за умови, що термін їх роботи в організації перевищує випробувальний. У цьому разі ефективність адаптації молодого фахівця може оцінювати його наставник. Наставник може оцінити успішність професійного становлення підшефного, визначивши наскільки повно той адаптувався до умов службової діяльності.

Переваги ефективної адаптації, як для працівника, так і для підприємства, слід виділяти в залежності від виду адаптації персоналу (табл. 4).

Таким чином, адаптація персоналу має безліч переваг для працівників та організації в цілому. Працівник отримує безліч вигод, основними серед яких є отримання інформації, необхідної для ефективної роботи, зняття нервового напруження, яке виникає через заняття новою трудовою діяльністю і входження в новий колектив,

Таблиця 4

Переваги адаптації для працівників і підприємства в залежності від її виду

Переваги ефективної адаптації	
Для працівника	Для підприємства
Психологічна	
Більш низький рівень стомлюваності	Зниження витрат на забезпечення здоров'я працівників
Професійна	
1. Формування у співробітників необхідних для ефективного функціонування професійних компетенцій. 2. Найбільш повне пристосування до процесу праці.	1. Забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами. 2. Зниження рівня плинності кадрів. 3. Зниження кількості помилок, що виникли через недостатнє знання функціональних обов'язків.
Соціально-психологічна	
1. Працівник формує своє уявлення про структуру взаємовідносин у трудовому колективі. 2. Працівник набуває своє коло спілкування.	1. Сприятливий соціально-психологічний клімат, що забезпечує ефективну діяльність підприємства. 2. Відсутність конфліктів в колективі. 3. Дотримання виробничої і технічної дисципліни. 4. Підвищення зацікавленості у праці (підвищення продуктивності праці).
Організаційна	
1. Внаслідок усвідомлення того, яке місце працівник займає в структурі підприємства, формується уявлення про свою ролі в загальному виробничому процесі. 2. Внаслідок ознайомлення працівника з технологією та особливостями діяльності, відбувається усвідомлення того, які результати очікує від нього керівництво. 3. Задоволеність працею.	1. Підприємство отримує працівника, який має чітко сформовану позицію з приводу свого значення в організаційній структурі підприємства. Тим самим, забезпечуючи собі швидке досягнення поставлених перед працівниками цілей. 2. Зменшення витрат, пов'язаних з низькою ефективністю роботи. 3. Досягнення цілей в мінімальні терміни.
Первинна	
1. Швидке входження в професійну діяльність. 2. Формування у співробітників професійних компетентностей.	1. Можливість побудови ефективно функціонуючого колективу під впливом звикання до сформованим суспільним відносинам. 2. Підприємство отримує впевненого співробітника, який вписався в колектив, чітко усвідомлює необхідність своєї роботи для підприємства.
Вторинна	
1. Полегшення входження в колектив в зв'язку зі зміною трудової діяльності або переходу з одного підрозділу в інший.	1. Зниження витрат через високу плинність кадрів. 2. Підвищення згуртованості колективу

Джерело: [12]

освоєння пріоритетних норм соціально-культурної сфери підприємства. Для підприємства також існує безліч переваг ефективної адаптації, в тому числі забезпечення організації висококваліфікованими кадрами, зниження певних груп витрат, а також збільшення трудової дисципліни і, природно, підвищення прибутку. Найголовнішим фактором адаптації є мотиваційний. Саме від сили, стійкості, структури та ієрархії мотивів залежить успішність адаптації і, відповідно, подальша тривала безперервна робота підшефного.

Проаналізувавши існуючі моделі, напрями, етапи, методи, адаптації персоналу, вивчивши вітчизняний та зарубіжний досвід сучасних інструментів, що застосовуються у адаптації персоналу працівників підприємств, пропонуємо розпочинати планування адаптації з такого інструменту як «навігатор» для нових співробітників – документ, який дозволяє відстежити отримання новим співробітником всіх необхідних йому знань для повноцінної роботи на посаді, яку він займає. Зазвичай навігатор має включати такі пункти, як: прізвище, ім'я, по-батькові колеги і керівників, пункти (план діяльності новачка за фактом дорученої йому роботи, вивчення певних інструкцій, навчання певним завданням тощо). Також в навігатор варто додавати рядок для отримання зворотної інформації від новачків, з метою розуміння, як краще змінити навчання тій чи іншій роботі або сам процес навчання. У разі, коли новий співробітник є керівником, у якого немає фіксованого обсягу однотипних завдань, слід використовувати інший інструментарій. План входження в посаду – документ, в якому визначені порядок і дати освоєння знань, умінь, навичок і компетенцій новим керівником. Зазвичай такий план розробляється для кожного нового керівника окремо. Часто це відбувається за участю нового керівника. Таким чином, він відразу бере на себе відповідальність за результати його проходження, а керівництво має відповідь, що даний керівник відповідатиме встановленим вимогам на посаду. Важливим складовим елементом є адаптація нового працівника до правил і звичаїв компанії. Краще, якщо вони будуть сформульовані у вигляді цінностей компанії, з якими слід ознайомити нових працівників під підпис. Причому це варто робити на початку процесу адаптації.

Наявність якісної адаптації може давати хороший адаптаційний ефект. Крім цього, адаптація повинна містити в собі й інші психологічні інструменти, оскільки вона допомагає новому співробітнику комфортно пристосуватися до роботи на підприємстві. Тому важливим є отримання на кожному етапі від нового співробітника і відповідальних за його навчання зворотного зв'язку. У разі, коли за результатами зворотного зв'язку виявиться, що новачки мають проблеми на одному і тому ж місці, це означає про необхідність внесення змін у саму систему адаптації. Наприклад, внесення змін у формулювання в робочих інструкціях, у порядок проходження позицій, наведених у навігаторі, підібрати іншого наставника тощо. Отже, систему адаптації слід постійно вдосконалювати з метою підвищення ефективності для досягнення її кінцевої мети: комфортного входження в посаду нових співробітників, ско-

рочення терміну цього входження, зниження ризиків через те, що новий співробітник припускається помилок у процесі стажування.

На наш погляд, з метою якісної адаптації нового співробітника на підприємстві необхідно проводити наступні заходи:

- 1) розробити робочі інструкції;
- 2) створити інститут наставництва або кураторства;
- 3) розробити і затвердити «навігатор» для нових співробітників та скласти план введення в посаду для нових керівників;
- 5) здійснювати контроль за перебігом процесу адаптації.

Важливо розробити Стандарт адаптації персоналу – це основний документ, який регламентуватиме заходи щодо адаптації нових співробітників. Цей документ повинен узгоджуватися з начальником Департаменту управління персоналом та затверджуватися керівником підприємства.

На нашу думку, розроблений Стандарт повинен містити такі основні положення, як: процедура адаптації працівників, яка спрямована на забезпечення більш швидкого входження в посаду нового працівника; зменшення кількості можливих помилок, пов'язаних з включенням в роботу, зниження дисконфриту перших днів роботи, об'єктивну оцінку рівня кваліфікації і потенціалу працівника; тривалість адаптаційного періоду; порядок проведення процесу адаптації; порядок проведення роботи співробітника в період адаптації.

Крім того, однією з важливих складових адаптації працівників є розробка плану адаптаційних заходів, який є пам'яткою для співробітників підрозділів, у обов'язки яких входить проведення адаптаційних заходів. План повинен мати стандартну для всіх підрозділів структуру і відповідно до нього здійснюється робота програми соціальної адаптації для новоприйнятих співробітників на відповідні посади. Цей документ слід узгоджувати Начальником Департаменту управління персоналом і затверджувати керівником підрозділу.

Важливим психологічним кроком, на наш погляд, є прояв уваги особисто до новачка. Для цього пропонуємо підготувати підписану керівником листівку «Пам'ятка новому співробітнику» та покласти на робоче місце записну книжку і ручку з логотипом підприємства.

План адаптації співробітників дозволяє вибудувати всі необхідні дії по кожному напрямку в певному порядку, визначити форми їх проведення, виконавців і терміни. Це дозволяє краще організувати процес адаптації, оптимально розподілити час і відповідальність.

Висновки і пропозиції. Використання різноманітних інструментів для ефективної побудови адаптації дозволяє забезпечити підприємство висококваліфікованим та конкурентоспроможним персоналом, здатним швидко справитися з поставленими завданнями, продемонструвати достатній рівень професіональних компетенцій і досвіду, стати частиною команди та знайти спільну мову з безпосереднім керівником. Впровадження системи адаптації є складним і трудомістким завданням, вирішення якого впливає на зменшення витрат на управління персоналом, зменшення плинності кадрів, покращання показників ефективності його роботи, формувати-

ме позитивне ставлення до праці, колективу та лояльність до підприємства в цілому. Для більш успішного входження у посаду працівників необхідно розробляти: адаптаційні заходи; перелік і зміст документів, які видаються працівникам на період адаптації; проводити адаптаційні тренінги для новачків. Крім того важливо безпосередньо контролювати процес адаптації, отримуючи зворотний зв'язок як від самого працівника, так і від його лінійного керівника протягом випробувального терміну.

Показником успішно проведеного процесу адаптації персоналу і введення його в посаду є успішне виконання роботи. Успішна адаптація персоналу сприятиме економії витрат на пошук нових працівників, скороченню плинності кадрів, розвитку персоналу, задоволеністю працівників роботою та формуватиме позитивне відношення до праці, колективу і підприємства в цілому. Саме тому ми пропонуємо формування дієвої системи адаптації персоналу на підприємствах та її постійного контролю.

Список літератури:

1. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навчальний посібник [Текст] / Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. – 2-ге вид., переробл. й доп. – К.: Кондор, 2005. – 308 с.
2. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации [Текст] / – М.: Изд. ИНФРА – М, 2003. – 638 с.
3. Веснин В. Р. Менеджмент [Текст]: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. / В. Р. Веснин – М.: Велби, Проспект, 2007. – 512 с.
4. Шейн Э. Организационная культура и лидерство [Текст] / Э. Шейн. – СПб.: Питер, 2008. – 204 с.
5. Адаптация персонала в США [Електронний ресурс]. – Режим доступа: http://studopedia.net/10_149163_lektsiya--adaptatsiyapersonala.html
6. Мирошниченко Ю. В. Адаптация персонала: досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств [Текст] / Ю. В. Мирошниченко, А. В. Лобенко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2015. – № 1 (2). – С. 27.
7. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. Учебник [Текст]: Пер. с англ. – 8-е изд. / М. Армстронг – СПб.: Питер, 2004. – С. 825.
8. Адаптация на новой работе [Електронний ресурс] <http://www.adaptation360.ru/adaptatsiya-na-novoj-rabote>
9. Карабаджак К. І. Методи адаптації персоналу [Текст] / К. І. Карабаджак // Управління розвитком. – 2013. – № 14. – С. 19-21.
10. Лобза А. В., Юрченко К. А. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективної системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід / Лобза А. В., Юрченко К. А. // Молодий вчений. [Електронний ресурс] – Режим доступа: <http://molodyvchenu.in.ua/files/journal/2015/11/50.pdf>
11. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві [Текст] / Василичев Д. В., Мирошниченко В. А. // Економіка і організація управління. – 2014. – № 3-4. – С. 44.
12. Маркова А. І. Анализ влияния адаптации персонала на работника и предприятие [Текст] / А. И. Маркова // Управління розвитком. – 2012. – № 18. – С. 13.

Быкова А.Л., Паранько Д.Д.

Университет таможенного дела и финансов

СОСТАВЛЯЮЩИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Аннотация

В статье рассмотрена адаптация как одна из важнейших составляющих процесса управления персоналом. Указано цели, направления, виды, этапы и инструменты адаптации. Приведены примеры методов адаптации персонала на украинских предприятиях. Для сравнения также приведены методы адаптации, которые используют за рубежом. Авторами указано на необходимость отвода адаптации должного внимания и постоянного ее совершенствования.

Ключевые слова: адаптация персонала, предприятие, сотрудники, информация, труд.

Bykova A.L., Paranko D.D.

Customs and Finance University

COMPONENTS OF EFFECTIVE ADAPTATION OF PERSONNEL

Summary

In article it is considered adaptation as one of the most important components of management of personnel. It is specified the purposes, the directions, types and stages of adaptation. Examples of methods of adaptation of personnel at the Ukrainian enterprises are given. For comparison adaptation methods which use abroad are also given. By the author it is indicated the need of withdrawal of adaptation of due consideration and its constant improvement.

Keywords: adaptation personnel, business, workers, information work.