

А. В. Лобза, доктор філософії в галузі економіки, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці Університету митної справи та фінансів

А. Л. Бикова, кандидат економічних наук, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці Університету митної справи та фінансів

ПІДХОДИ ДО СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА СУЧАСНОМУ ВІТЧИЗНЯНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Висвітлено основні аспекти ефективної системи управління адаптацією персоналу. Розкрито сутність актуальних персонал-технологій стосовно адаптації персоналу в закордонних та вітчизняних підприємствах, проаналізовано їх відмінності та особливості застосування. У матеріалах дослідження наведено приклади практичного впровадження сучасних адаптаційних персонал-технологій.

Ключові слова: персонал-технології; управління адаптацією; менторство; наставництво; коучинг; job-shadowing; buddying; tell-show-do.

The article highlights the key aspects of the effective management system of the staff adaptation; the essence of the current staff-technologies in adaptation of the personnel for foreign and domestic enterprises is disclosed; their differences and application features are analyzed. The study materials give examples of practical application of modern technologies for staff adaptation.

Key words: staff-technologies; management adaptation; mentoring; mentorship; coaching; job-shadowing; buddying; tell-show-do.

Постановка проблеми. Будь-який співробітник неминуче зазнає сильного стресу під час працевлаштування. Як правило, він просто невпевнений у тому, чи впорається з новими обов'язками, сумнівається, як сприймуть його у колективі. Стресовий стан заважає йому працювати спокійно та ефективно протягом усього адаптаційного періоду. Адже основні сили витрачаються на те, аби створити для себе комфортні умови праці та заслужити повагу нових колег. А роботодавець, надаючи допомогу новачку, може знизити свої витрати і прибуток, якщо забезпечить управління процесом адаптації.

Адаптація – це процес взаємного пристосування працівника до організації і організації до працівника. Необхідність в управлінні процесом адаптації незаперечна в силу того, що статистичні дані багатьох організацій говорять про особливо високий відсоток звільнень, що припадають на перший місяць роботи нових працівників. Управління адаптацією в організації має на меті: зменшення часу для входження новачка на посаду (допомога у короткі строки продемонструвати свою ефективність, скоротити кількість помилок), зменшення плинності кадрів (скорочення кількості працівників, які звільняються після нетривалої роботи в компанії), отримання можливості планувати кар'єру персоналу та формувати кадровий резерв.

© А. В. Лобза, А. Л. Бикова, 2015

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці використання сучасних персонал-технологій при адаптації персоналу у своїх працях приділяли увагу такі вчені, як О. Альохіна, І. Ансоф, М. Армстронг, Н. Архіпова, О. Баденіна, Л. Балабанова, О. Богатирьова, О. Бойко, В. Веснін, П. Галенко, О. Демкович, І. Дуракова, О. Єгоршин, Б. Єрьоміна, В. Екомасов, С. Іванова, А. Кібанов, К. Лавлок, Р. Мансуров, Л. Мороз, Л. Нестеренко, В. Овсяннікова, Ю. Одегов, Л. Пашук, С. Сидорчук, О. Тищенко, О. Третьяк, Дж. Уйтмор, Ф. Хміль, Б. Шравангі, І. Шпекторенко та ін.

Однак недостатньо дослідженими залишаються питання вдосконалення системи адаптації на основі впровадження сучасних персонал-технологій, що обумовлює **мету статті.**

Виклад основного матеріалу. На сучасному етапі розвитку та реформування економічних і соціально-трудова сфер вимоги до персоналу постійно зростають. Адаптація персоналу є фундаментальною основою кожної організації та подальшої роботи з працівником. Програма адаптації описує завдання, основні цілі, терміни та визначає відповідальних за адаптацію співробітників; установлює послідовність дій для досягнення поставлених цілей і зазначає, якими знаннями, вміннями, компетенціями та навичками повинен володіти новий співробітник і які результати він повинен показувати після закінчення періоду адаптації.

Кожна людина по-своєму переносить адаптаційний період: хтось легко включається в нову діяльність, для когось це час великої напруги. Саме від ефективності процесу адаптації залежить результат діяльності новоприйнятого працівника та компанії в цілому. Процес адаптації – це загальне ознайомлення його з діяльністю організації, вироблення пристосування до вимог її середовища, іншими словами – це взаємовідносини між працівником і організацією на першому етапі спільної роботи. Основа такої взаємодії, як правило, становить те, що, стаючи працівником конкретного підприємства чи установи, новачок постає перед необхідністю дотримуватись організаційних вимог (режиму праці та відпочинку, ряду положень організації, посадової інструкції, інших локальних організаційно-розпорядчих документів).

У сучасній науковій літературі існують різні підходи до визначення процесу адаптації персоналу на підприємстві. Ключовою причиною виникнення різних підходів до ролі адаптації персоналу в системі управління персоналом є різне трактування самого процесу адаптації персоналу. У різних авторів це поняття має свою інтерпретацію (табл. 1).

Отже, можна зазначити, що більшість науковців трактують процес адаптації як взаємне пристосування працівника до умов функціонування підприємства/організації. Автори схильні до визначення адаптації як процесу ознайомлення новачка з організацією та його пристосування до організаційної культури, колективу, посадових обов'язків з метою коригування власної поведінки відповідно до формальних і неформальних правил організації.

В умовах швидкого розвитку ринкової економіки, суб'єктів її ринку, сучасні системи управління на більшості підприємств повинні характеризуватися новими методами впливу на колектив для досягнення поставлених цілей. На сьогодні важливими питаннями для системи найму та адаптації є їхнє вдосконалення за допомогою сучасних персонал-технологій, які б враховували зовнішні і внутрішні чинники, стратегічну спрямованість, могли пристосовуватись до природної реакції на надмірну стихійність ринку.

Визначення поняття “адаптація” різними авторами

Автор	Визначення поняття “адаптація персоналу”
О. В. Крушельницька [1]	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
В. Р. Веснін [2]	Процес пристосування до змісту та умов роботи, соціального середовища. У його рамках відбувається детальне ознайомлення з колективом і новими обов’язкам, освоєння стереотипів звертання. Відбувається асиміляція – повне пристосування до середовища та ідентифікація – ототожнення особистих інтересів і цілей із загальними
А. Я. Кібанов [3]	Взаємне пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовому включенні працівника в процес виробництва в нових для нього професійних, психофізіологічних, соціально-психологічних, організаційно-адміністративних, економічних, санітарно-гігієнічних і побутових умовах праці та відпочинку
Л. В. Балабанова [4]	Взаємне пристосування працівника та організації, яке ґрунтується на поступовій спрацьованості співробітника з новими професійними, соціальними та організаційно-економічними умовами праці
Т. Шибутані [5]	Процес накопичення індивідом різноманітних навичок
Е. Шейн [6]	Процес пізнання гілок влади, процес досягнення доктрин, прийнятих в організації, процес навчання, усвідомлення того, що є важливим у цій організації або її підрозділах

Джерело: складено авторами за науковими дослідженнями [1–6]

Під персонал-технологією розуміють сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності. Основною метою управлінських персонал-технологій є оптимізація та підвищення результативності управлінського процесу щодо роботи з персоналом. Це досягається через пошук та застосування ефективніших методів управління персоналом, які сприяють раціоналізації процесу управління. Саме персонал-технології дають змогу мінімізувати витрати на управління персоналом підприємства, що сприяє підвищенню ефективності його використання [7].

На сучасному ринку праці гостро постає питання не тільки формування ідеального кадрового складу в організації, але й утримання цінних кадрів – саме це завдання може виконати ефективна система адаптації персоналу. На сьогодні на вітчизняних підприємствах найбільш використовуваними персонал-технологіями для побудови ефективної системи адаптації є наставництво і коучинг.

Ще з давніх часів існувало розуміння наставництва (менторства), наявність особистого вчителя (ментора). Так, оспіваний в епічній поемі Гомера Одисей звертався за порадою до свого приятеля й опікуна Ментора. Згодом, завдяки роману французького письменника Ф. Фенелона “Пригоди Телемаха” 1699 р., ім’я Ментора стало відоме, і його почали використовувати як синонім слів “вчитель”, “порадник”, “наставник”, “консультант” [8]. Ментор передає досвід і допомагає розібратися в тій чи іншій справі, за сучасних умов – в епоху ринкової економіки – менторство набуло нової форми – наставництва.

Наставництво являє собою систему індивідуальної роботи з працівником, що спрямована на його розвиток і навчання на робочому місці шляхом передання знань, умінь і навичок від більш досвідченого колеги, тобто наставника. Цей процес припускає тісні ділові стосунки між учителем і учнем, найчастіше їх називають наставником і підопічним. Наставником часто є той, хто старший за віком чи посадою, при цьому він більш компетентний у конкретних справах [9].

На вітчизняних підприємствах ПАТ “Агро-Союз” та ТОВ “Металургійний завод “Дніпросталь” інструментом адаптації персоналу служить саме наставництво, яке полягає в тому, що найбільш досвідчений працівник навчає нового співробітника й передає йому свій досвід. Така технологія є також важливою ланкою і в корпоративних системах розвитку персоналу підприємств.

Коучинг – це технологія, що сприяє мобілізації внутрішніх можливостей і потенціалу працівників, постійному вдосконаленню професіоналізму і ґрунтується насамперед на питаннях, які коуч ставить перед своїм клієнтом. Намагаючись відповісти на питання, працівник може по-новому подивитися на стан речей, знайти рішення, іноді абсолютно несподівані, виявити приховані можливості, про які раніше не підозрював. Коуч, або тренер, не є керівником підопічного або його радником, він нічого не радить, а лише підштовхує до знаходження рішень [10].

Коуч виконує такі завдання: створює ситуації, які б допомагали підопічним по-новому осмислити, що є дійсно важливим, виявити свої сильні сторони; допомагає позбутися внутрішніх бар’єрів і обмежень, що стримують розвиток потенціалу працівників; сприяє більшій їх самостійності; створює атмосферу, яка б відображала те, що коуч постійно пам’ятає про своїх працівників, їхні здобутки [11].

У ПАТ КБ “ПриватБанк” для працівників напряму контактного центру застосовується технологія групового коучингу. Прийняті співробітники об’єднуються у групи по 5–10 осіб, з якими коуч працює за двома напрямками – на досягнення загальних цілей у рамках групи, а також на створення простору, де кожен учасник може бути коучем для іншого. Така технологія у банку включає: аналіз очікувань працівників (виявлення мотивів, бажання працювати у цій організації); прогноз стабільності нового працівника; введення в організацію та колектив; ліквідацію причин конфліктних ситуацій; мотивування до формування основних навичок; розкриття внутрішнього потенціалу працівника для використання його в інтересах організації.

У зарубіжних компаніях технології адаптації персоналу набагато різноманітніші. Зокрема, можна відзначити такі ефективні персонал-технології адаптації персоналу, як метод занурення, job-shadowing, buddying, tell-show-do.

Метод занурення використовується під час адаптації працівників керівних посад різного рівня і передбачає повне занурення в практичну діяльність з першого ж дня роботи. Основна мета методу – швидке входження нового співробітника в трудовий

процес. Але така технологія є ефективною лише за умови досить високого рівня кваліфікації фахівця і достатнього досвіду роботи, інакше процес адаптації буде невдалим. Найчастіше така адаптація застосовується для випробувального терміну керівників, яким необхідно з перших днів роботи показати здатність самостійно приймати рішення, проявляти відповідальність і демонструвати той професійний управлінський рівень, на який розраховував роботодавець [12].

Job-shadowing – технологія адаптації, згідно з якою новий співробітник стає ніби тінню більш досвідченого співробітника, супроводжує його протягом робочого дня, обговорює з ним виробничі ситуації, отримує реальний досвід і якісний зворотній зв'язок. Роботодавець за допомогою цієї технології може визначитися з тим, чи збережеться мотивація майбутнього працівника, чи ні. Як показують дослідження, проведені в США, після job-shadowing 50 % людей відмовляються від своїх мрій. Компанії ж дуже широко використовують цей метод, щоб скоротити витрати на підбір персоналу, тобто на постійну заміну людей, які звільняються через те, що їх очікування не виправдалися. Завдяки своїй ефективності технологія job-shadowing застосовується у багатьох зарубіжних організаціях. Ось як коментує цей метод співробітник компанії IBM: “Щоб стати кваліфікованим фахівцем, потрібно спершу попрацювати у “тіні” справжнього професіонала. Такий один з рецептів успіху від IBM”. Метод “job-shadowing” з успіхом застосовується у компанії. Там впевнені, що цей метод дуже ефективний для фахівців у галузі високих технологій, причому будь-якого рівня” [13].

Buddying являє собою технологію, яка передбачає адаптацію через встановлення рівних приятельських стосунків з колегою по роботі. Це насамперед підтримка, допомога, певною мірою керівництво і захист однієї людини іншою для того, щоб були досягнуті її результати і цілі. На відміну від наставництва, тут немає ієрархії, відносини будуються на наданні об'єктивного і чесного зворотного зв'язку за підтримки у виконанні і в освоєнні нових навичок [14].

У Великобританії систему buddying дуже успішно використовує роздрібна мережа одягу Marks&Spencer. Команда з корпоративної соціальної відповідальності провела серію проєктів з працевлаштування у Marks&Spencer на 2–4 тижні безхатніх людей і людей з обмеженими можливостями. До кожного такого тимчасового працівника прикріплювався неформальний наставник-приятель (“бадді”) на весь час роботи нового співробітника в компанії. Зараз M&S пропонує на рік близько 10 000 тимчасових робочих місць безхатчанкам, інвалідам, школярам, студентам і батькам, які хочуть повернутися до роботи після довготривалої відпустки по догляду за дітьми. Так само, як і в першому проєкті buddying, кожен новий працівник буде включений у цю систему. Зараз у компанії близько 1000 співробітників виконують роль приятеля. Роль приятеля – супроводжувати працівника під час його роботи (особливо в перший день), показати йому, що де знаходиться. Бадді обідають разом зі своїм підопічним, обговорюючи будь-які проблеми, з якими зіткнувся або може зіткнутися новенький [15].

Отже, budding – метод навчання, заснований на наданні один одному інформації і (або) встановленні об'єктивного і чесного зворотного зв'язку. Баддінг передбачає підтримку в досягненні цілей (особистих або корпоративних), а також у набутті нових навичок.

Усі ті, хто вирішив стати приятелем, відвідують 1,5-денний тренінг, який надає їм знань з основ наставництва і вчить, як стати успішним “приятелем”. На додаток до цього всі вони отримують персональні дані на того співробітника, “приятелем” якого вони планують стати, інформацію про його минулий досвід і особливі потреби. Пере-

бування в ролі “приятеля” розвиває навички співробітників у різних сферах діяльності. Це змушує їх покращувати навички планування й організованість, адже протягом двох або чотирьох тижнів вони матимуть додаткове навантаження, крім своїх основних обов’язків. Це також зміцнює комунікації між співробітниками [15].

Модель tell-show-do (Tell – розкажи, Show – покажи, Do – зроби) допомагає правильно побудувати роботу між коучем і новачком, швидко та якісно засвоювати нові навички. На кожному етапі tell-show-do наставник пояснює завдання працівникові, якого навчають, попередньо визначивши послідовність виконання по кроках:

1. Tell (розкажи). Великі завдання розбиваються на кілька частин і проводяться окремими сесіями. Наставник ставить запитання співробітнику, щоб упевнитися, що той засвоїв інформацію. Співробітник своїми словами переказує зміст завдання.

2. Show (покажи). Коуч показує, як потрібно виконувати завдання, коментуючи по ходу справи, який крок він виконує. Після закінчення він запитує, чи все було зрозуміло.

3. Do (зроби). Новий працівник сам виконує завдання. Наставник може попросити співробітника зробити той чи інший крок заново, якщо він не задоволений якістю виконання роботи. Після закінчення наставник дає зворотний зв’язок співробітнику і домовляється з ним, за якими критеріями будуть оцінюватися вироблені навички.

Так, наприклад, для компанії “Кока-Кола Хелленік” наставництво – набагато ширше поняття, ніж просто передання накопичених знань від одного працівника до іншого з використанням моделі tell-show-do. Це поєднання різних стилів управління – від директивного (чіткі інструкції) до коучингу (розкриття потенціалу і сильних сторін співробітника).

Узагальнюючи опрацьовані джерела та практичний досвід закордонних і вітчизняних підприємств та компаній, відзначимо, що великий асортимент методів, засобів та інструментів щодо адаптації персоналу зміщується у площину розвитку сучасних персонал-технологій, які створюють умови для формування потужного трудового потенціалу. Їх використання надає підприємствам можливості підвищення якості персоналу, зниження плинності кадрів, формування високої лояльності співробітників. В Україні тільки-но розпочинається процес упровадження сучасних персонал-технологій, водночас як зарубіжні підприємства вже мають досвід у цьому. В сучасних умовах науково-технічний прогрес звільняє працівника від важкої фізичної праці та переключає його на виконання операцій, які вимагають від нього переважно участі психічних функцій; наразі одними з найбільш використовуваних персонал-технологій, які забезпечують ефективну систему адаптації персоналу на підприємстві, є коучинг, метод занурення, job-shadowing, buddying. Необхідно розуміти, що кожний із відомих методів адаптування персоналу має свої переваги та недоліки і може використовуватися залежно від мети застосування та завдань, поставлених роботодавцем перед новачком та його наставником. Узагальнення методів адаптації персоналу в табл. 2.

На прикладі практичного застосування зазначених технологій на підприємствах можна бути впевненим, що вихід на позиції лідера в конкурентній боротьбі можливий лише за умови використання сучасних персонал-технологій. Слід зазначити, що найбільш ефективним застосування персонал-технології полягає у комплексній взаємодії. Під час її вибору підприємству необхідно спиратися на показники фінансово-господарської діяльності, особливості виробництва, тенденції ринку праці. За допомогою комплексного підходу до вирішення питань найму та адаптації персоналу компанії залучають і утримують висококваліфікованих фахівців, які швидко адаптуються до колективу і виробничого процесу і тому виконують свої обов’язки продуктивно.

Методи адаптації персоналу

Метод	Характеристика методу
Ментор	досвідчений і старший професіонал, особистий вчитель, який передає досвід і допомагає розібратися в тій чи іншій справі
Наставник	система індивідуальної роботи з працівником, спрямована на його розвиток і навчання на робочому місці шляхом передання знань, умінь і навичок від більш досвідченого колеги
Коуч	технологія, що сприяє мобілізації внутрішніх можливостей і потенціалу працівників, постійному вдосконаленню професіоналізму; ґрунтується насамперед на запитаннях, які коуч ставить перед своїм клієнтом
Занурення	використовується під час адаптації працівників керівних посад різного рівня і передбачає повне занурення в практичну діяльність з першого дня роботи з метою швидкого входження нового співробітника в трудовий процес
Jobshadowing	технологія адаптації, за якої новий співробітник стає ніби тінню більш досвідченого співробітника, супроводжує його протягом робочого дня, обговорює з ним виробничі ситуації, отримуючи реальний досвід і якісний зворотній зв'язок; метод допомагає визначитися з тим, чи збережеться мотивація майбутнього працівника
Buddying	технологія, за якої адаптація відбувається через рівні приятельські стосунки з колегою по роботі (підтримка, допомога, певною мірою керівництво і захист однією людиною іншої для досягнення певних результатів і визначених цілей)
Tell-Show-Do	на кожному етапі tell-show-do наставник пояснює завдання працівникові, якого навчають, попередньо визначивши послідовність виконання цього завдання по кроках

Джерело: розроблено авторами

В Україні також почали застосовувати персонал-технології. Так, сучасне українське ПАТ “Агро-Союз” приділяє велику увагу прийому та збереженню у своєму кадровому складі молодих, амбітних та найбільш кваліфікованих фахівців. Програма адаптації новачків на підприємстві дуже об'ємна і детальна, має кілька напрямів, містить окремі інформаційні блоки. Основні теми для обговорення під час адаптації, а саме введення співробітника в організацію, узагальнено у табл. 3.

Що ж стосовно частини Програми адаптації нового співробітника, яка відповідає за введення у колектив (соціальний аспект), то вона складається з двох напрямів – це знайомство з колегами та розміщення інформації про нового співробітника на внутрішньому сайті. Соціальна адаптація спрямована на те, щоб скоротити період звикання до незнайомого соціального оточення, допомогти встановити контакти з новими колегами.

Основні інформаційні блоки тем для обговорення під час введення співробітника в ПАТ “Агро-Союз”

Загальна інформація про підприємство	Історія підприємства. Місія, стратегія, політика в галузі управління персоналом тощо
	Організаційна структура
	Корпоративна культура (стандарти поведінки, етичний кодекс)
	Правління. Загальні збори акціонерів
	Вид діяльності, основні бізнес-напрями
	Асортимент продукції, ринкова стратегія, конкурентні переваги
	Основні клієнти та партнери, основні конкуренти
	Соціальна політика
Інформація про функціонування підприємства	Система розподілу праці, зміст робіт, межі повноважень, відповідальність
	Система управління якістю та результатами праці
	Система оцінки персоналу (критерії KPI)
	Організація процесу навчання
Охорона праці	Вступний інструктаж з охорони праці
	Первинний інструктаж з охорони праці
Правила внутрішнього трудового розпорядку	Початок і кінець робочого дня, обідня перерва, вихідні та святкові дні
	Запізнення та відсутність на роботі
	Поведінка на робочому місці
	Форма одягу
Оплата праці	Загальна структура сукупного заробітку
	Система матеріального стимулювання
Побутові умови	Організація харчування
	Санітарно-побутові приміщення

Джерело: розроблено авторами на основі Програми адаптації нового співробітника

Процедура введення у посаду має як загальний (встановлює загальні правила і комплекс обов'язкових дій), так й індивідуальний характер (з погляду його особистих якостей, майбутньої роботи). Для персоніфікації зазначеного процесу здійснюється ознайомлення зі специфікою роботи для кожного окремого співробітника. Для цього призначаються курси за системою дистанційного навчання (електронне навчання) і надсилаються дані на пошту співробітника. Така система полягає у самостійному навчанні за допомогою електронних навчальних матеріалів.

Також можна згадати напрями введення у посаду на підприємстві:

- ознайомлення з посадовою інструкцією;
- ознайомлення з робочим місцем, обладнанням;

- ознайомлення зі специфікою роботи (система дистанційного навчання (електронне навчання));
- ознайомлення зі структурою взаємодії;
- ознайомлення з програмним забезпеченням;
- ознайомлення із системою документообігу;
- ознайомлення з продуктовою лінійкою підприємства, книгою продажу/стандартами обслуговування (для торгового персоналу);
- ознайомлення із системою менеджменту (для керівників)

Методом введення нового співробітника побічної спеціальності у посаду є наставництво. Його мета – передача досвіду і знань новому співробітнику, контроль оволодіння навичками. Наставники передбачені для нових співробітників робітничих спеціальностей, вони прикріплюються до нових співробітників на період випробувального терміну. Наставником може бути призначений співробітник, що працює на підприємстві не менше 1 року і досконало знає робочий процес, якісно виконує посадові обов'язки.

Що ж стосовно адаптації нових спеціалістів та керівників, то введення у посаду відбувається шляхом дистанційного навчання – самостійного вивчення необхідних матеріалів за допомогою інформаційних електронних технологій.

Також слід зазначити, що у програмі адаптації задіяні: керівник підрозділу нового співробітника; наставник (тільки для робітничих спеціальностей); фахівці з управління персоналом. Відповідальність за цей процес розподіляється між учасниками програми адаптації (табл. 4).

Таблиця 4

**Відповідальність учасників Програми адаптації на підприємстві
ПАТ “Агро-Союз”**

Учасник програми адаптації	Відповідальність
Керівник підрозділу нового співробітника	процес уведення у посаду, ознайомлення зі специфікою діяльності підрозділу, постановка завдань на період випробувального терміну, призначення наставника для робітничих посад, контроль роботи наставника
Фахівці з управління персоналом	ознайомлення нового співробітника з основними нормативними документами, інформаційні бесіди, виконання програми адаптації, моніторинг зворотного зв'язку від керівників, наставників і від нового співробітника, адміністрування самостійного дистанційного навчання нових співробітників, організація і проведення екскурсії
Наставник	передача досвіду і контроль нового співробітника щодо засвоєння навичок на робочому місці, об'єктивна оцінка результатів після закінчення випробувального терміну

Джерело: розроблено авторами на основі Програми адаптації нового співробітника

Для оцінки адаптації нового співробітника виконується зворотний зв'язок керівника чи наставника щодо якості виконання завдань на період випробувального терміну та самооцінки (заповнюється лист самооцінки).

Як бачимо, важливим питанням під час адаптації є постановка завдань на період випробувального терміну. Керівник підрозділу контролює хід роботи нового працівника і допомагає йому порадами, якщо це потрібно. У випадку введення у посаду працівників робітничих професій в адаптації бере участь наставник – кваліфікований робітник, який допомагає новачку швидше засвоїти поставлені перед ним завдання та знайти спільну мову з колективом. Для категорій службовців наставника або іншого консультанта, крім вищого керівника, немає.

Що ж до методів проведення адаптаційних заходів, то на підприємстві виділяють такі: адаптаційні та інформаційні бесіди фахівця з управління персоналом та керівника з новим співробітником, інформування про нового співробітника на внутрішньому сайті, навчання на робочому місці, наставництво, опанування курсів дистанційного навчання (електронне навчання), екскурсії, ознайомлення нового співробітника з внутрішньою документацією, зворотний зв'язок керівника або наставника за якістю виконання завдань на період випробувального терміну, корегування, контроль термінів та якості виконання завдань.

Така програма раціонально побудована, вона охоплює як виробничий, так і соціальний аспекти. Для введення в організацію та в колектив застосовуються ефективні методи. Щодо введення у посаду, то для нових працівників основним методом є наставництво. Для керівників та спеціалістів використовується метод самостійного дистанційного навчання, яке контролює безпосередній керівник відповідного підрозділу. Проте ця технологія ефективна, тільки якщо фахівець дійсно кваліфікований, має достатній досвід роботи, інакше процес адаптації буде невдалим. Найчастіше така адаптація застосовується для випробувального терміну керівників, яким необхідно з перших днів роботи показати здатність самостійно приймати рішення, проявляти відповідальність, демонструвати той професійний рівень, на який розраховував роботодавець. А от щодо спеціалістів, то тут виникають проблеми, адже за самостійного навчання повинен бути консультант, який би допомагав та розкривав незрозумілі питання. Керівник підрозділу не завжди має час, а новий співробітник може відчувати дискомфорт під час навчання, адже в даному випадку спрацьовує ієрархічна нерівність посад. Тому для адаптації спеціалістів на даному підприємстві доцільніше використовувати технології коучингу та *buddying*.

Управління адаптацією персоналу в компанії, що претендує на успіх, має будуватися на таких правилах: управління адаптацією має провадитися окремим підрозділом, контроль процесів адаптації повинен бути постійним та мати документацію щодо їх підтвердження, корективи потрібно проводити за результатами “входження” та навчання новачка у процесі адаптації; успішна адаптація повинна заохочуватися – це стоїть як наставника або коуча, так і нового працівника.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Організація процесу адаптації охоплює комплекс чітких процедур і заходів, прописаних у програмі адаптації організації (підприємства), застосування яких дає змогу прискорити процес досягнення поставлених перед новим співробітником цілей у виконанні виробничих і соціальних завдань. Вона має складну структуру, що включає такі взаємопов'язані етапи: введення у підприємство, колектив та посаду.

Система адаптації персоналу повинна мати ретельно сплановану стратегію. Найбільш ефективним є застосування комплексу методів, у виборі яких важливо спиратися на показники фінансово-господарської діяльності, особливості виробництва, специфіку найму на вакантну посаду, імідж компанії, тенденції ринку праці та економіки.

Управління адаптацією персоналу – важливий адміністративний процес для будь-якої організації. Управління процесами адаптації персоналу ефективно за умови опрацювання таких елементів чіткої роботи системи: структурне закріплення функцій управління адаптацією, сучасні технології управління адаптацією персоналу, інформаційне забезпечення процесами адаптації.

Список використаних джерел:

1. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – вид. 2-е., перероб. і допов. – К. : Кондор, 2009. – 308 с.
2. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика : учебник / Веснин В. Р. – М. : Проспект, 2009. – 688 с.
3. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник / Кибанов А. Я. – изд. 4-е доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
4. Балабанова Л. В. Управление персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
5. Шибутани Т. Социальная психология / Шибутани Т. – М. : Феникс, 2002. – 544.
6. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Шейн Э. – 3-е изд. – Питер, 2009. – 336 с.
7. Третьяк О. П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві / О. П. Третьяк // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – Вип. 24.4. – С. 389–395.
8. Словник античної міфології [Електронний ресурс]. – К. : Наукова думка, 1985. – 236 с. – Режим доступу : <http://litopys.org.ua/slovmith/slovnm.htm>
9. Кучма Ю. Наставництво: практика застосування, документальний супровід / Ю. Кучма // Кадровик Україна. – 2012. – №11. – С.106–118.
10. Павлов В. І. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності [Електронний ресурс] / В. І. Павлов, О. Ю. Кушнірук // Електронний науковий архів Науково-технічної бібліотеки Національного університету “Львівська політехніка”. – Режим доступу : http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13919/1/41_276280_Vis_727_Menegment.pdf
11. Казарин М. Адаптация персонала: наставничество и коучинг [Электронный ресурс] / Казарин М. – Режим доступа : http://iteam.ru/publications/human/section_46/article_3623
12. Сочивкина О. А. Сравнительный анализ методик адаптации персонала [Электронный ресурс] / Сочивкина О. А. – Режим доступа : <http://hrm.ru/db/hrm/548020BDB9DF2A5DC325782B006FD247/print.html>
13. Тени и друзья: методы обучения персонала, которых у нас пока нет [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.hr-portal.ru/article/teni-i-druzya-metody-obucheniya-personala-kotoryh-u-nas-poka-net>
14. Сардак О. В. Баддинг і стретчинг як інструменти розвитку персоналу підприємств [Електронний ресурс] / Сардак О. В. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/5_PNW_2010/Economics/58930.doc.htm
15. Наставничество и buddysystem на примере компании Marks&Spencer (Великобритания) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.trainings.ru/library/exclusive/?id=6756>