

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ОМЕЛЯНЧУК ВЕРОНІКА ЮРІЇВНА

Допускається до захисту:  
завідувач кафедри  
менеджменту та поведінкової  
економіки, д.е.н., професор  
О.А. Дороніна  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ  
КОМПАНІЇ**

Спеціальність 051 Економіка

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:  
І.В. Панченко, доцент кафедри  
менеджменту та поведінкової економіки,  
к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Оцінка: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_  
(бали / за школою ЄТКС / за національною шкалою)

Голова ЕК: \_\_\_\_\_  
(підпис)

Вінниця 2020

## АНОТАЦІЯ

**Омелянчук В.Ю.** Удосконалення системи адаптації персоналу компанії. Спеціальність 051 «Економіка», Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2020.

В роботі визначено теоретичну та соціально-економічну сутність процесу адаптації персоналу. Досліджено методи та сучасні підходи до організації процесу адаптації працівників в компанії. Узагальнено види та інструменти адаптації.

Проаналізовано показники та індикатори ефективності адаптації персоналу. Визначено організаційні недоліки процесу адаптації персоналу на прикладі конкретного підприємства. Проведено соціологічне дослідження щодо оцінки системи адаптації персоналу.

Розроблено пропозиції щодо: формування ефективної програми адаптації персоналу в компанії; впровадження системи наставництва; удосконалення організаційно-документального забезпечення процесу адаптації персоналу.

Ключові слова: адаптація персоналу, професійна адаптація, соціальна адаптація, система адаптації персоналу, управління персоналом.

Табл. 9. Рис. 12. Бібліограф.: 52 найм.

**Omelianchuk V.** Improvement of the company personnel adaptation system. Specialty 051 Economics, Educational Program «Personnel management and labor economics». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2020.

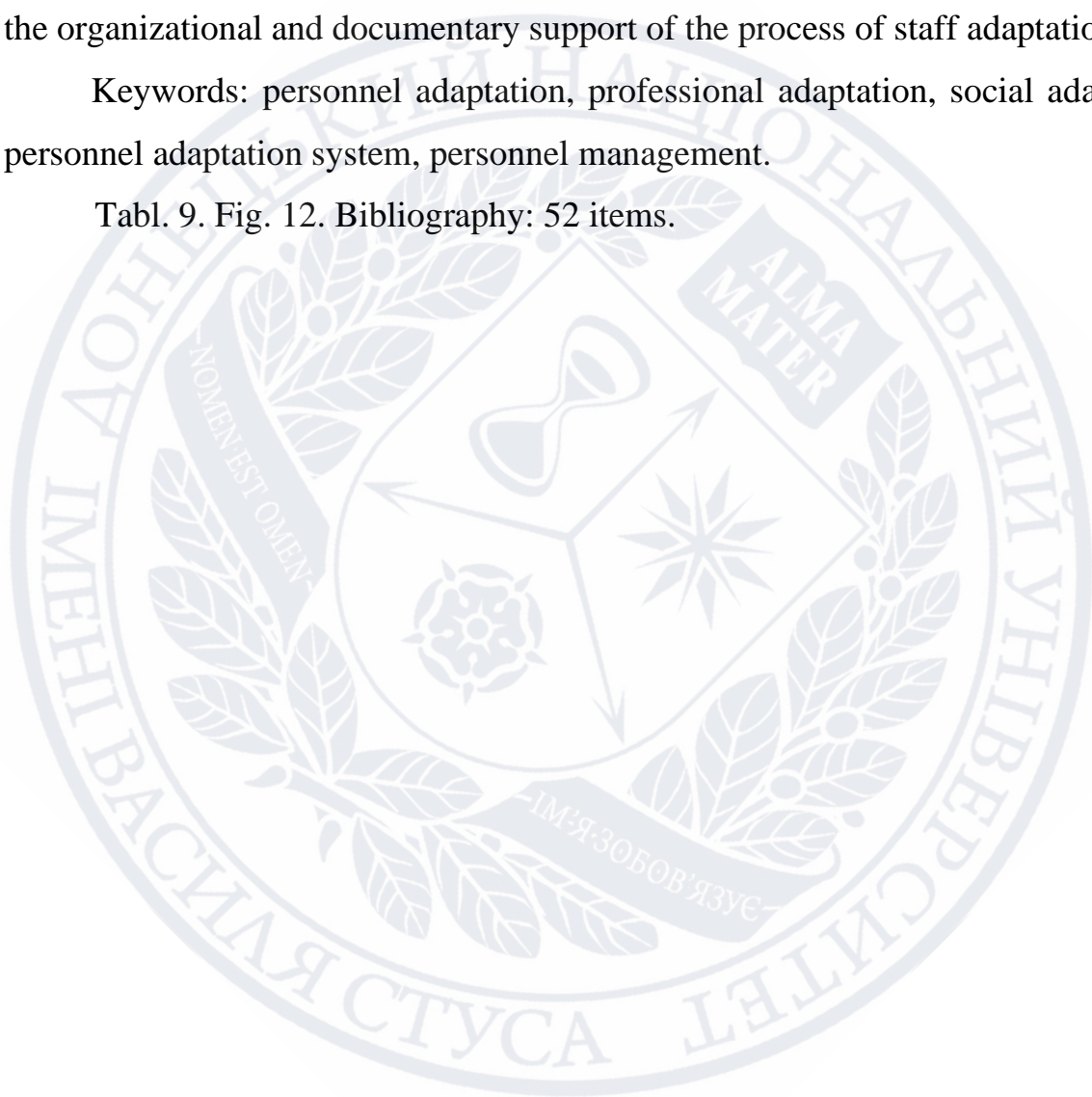
The theoretical and socio-economic essence of the process of personnel adaptation is determined in the work. Methods and modern approaches to the organization of the process of adaptation of employees in the company are studied. Types and tools of adaptation are generalized.

Indicators and indicators of staff adaptation efficiency are analyzed. The organizational shortcomings of the process of personnel adaptation on the example of a specific enterprise are identified. A sociological study was conducted to assess the system of staff adaptation.

Proposals have been developed for: formation of an effective program of personnel adaptation in the company; introduction of a mentoring system; improving the organizational and documentary support of the process of staff adaptation.

Keywords: personnel adaptation, professional adaptation, social adaptation, personnel adaptation system, personnel management.

Tabl. 9. Fig. 12. Bibliography: 52 items.



## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ.....	6
1.1 Теоретико-організаційна сутність адаптації персоналу.....	6
1.2 Місце трудової адаптації в системі управління персоналом та компанією.....	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ.....	24
2.1 Аналіз організаційних особливостей процесу адаптації персоналу.....	24
2.2 Кількісна та якісна оцінка системи адаптації персоналу ВП «ВінницяХліб» .....	29
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ.....	39
3.1. Пропозиції щодо формування системи адаптації персоналу .....	39
3.2 Методичні підходи до розробки ефективної програми адаптації персоналу .....	47
3.3. Впровадження наставництва на підприємстві як інструменту адаптації персоналу .....	60
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ.....	78



## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Адаптація персоналу є невід'ємною частиною кадрової політики та менеджменту сучасної компанії. Ефективна система адаптації працівників здатна принести компанії значні вигоди у вигляді економії часу та витрат, не кажучи вже про підвищення мотивації персоналу, налагодження морально-психологічного клімату, поліпшення результатів праці тощо. Незважаючи на це, дослідження показують, що приблизно 80% працівників, що звільнились протягом першого року роботи в компанії, приймають таке рішення у перші два тижні. Отже, підсистема адаптації персоналу вже на ранніх стадіях знайомства працівників з компанією, може значним чином вплинути на майбутню стабільність кадрів організації, і це обумовлює особливу актуальність та доцільність дослідження українськими HR-менеджерами питань адаптації персоналу та пристосування потреб, цінностей працівника до вимог кадрової стратегії компанії.

*Об'єктом дослідження* є процес адаптації персоналу ВП «Вінницяхліб».

*Предметом дослідження* є методичні та організаційні підходи до управління процесом адаптації персоналу.

*Метою дослідження* є розробка методичних та науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення системи адаптації персоналу компанії.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначено наступні *завдання*:

- дослідити сутність трудової адаптації та систематизувати напрями, форми, види та етапи адаптації персоналу;
- визначити місце та роль адаптації в системі управління персоналом компанії;
- проаналізувати організаційні, кількісні та якісні показники, що характеризують стан системи адаптації персоналу;
- провести оцінку ефективності системи адаптації персоналу на прикладі конкретної компанії;
- розробити пропозиції щодо поліпшення системи адаптації персоналу;

- розробити методико-організаційні рекомендації щодо впровадження системи наставництва на підприємстві.

*Методологічною основою дослідження є комплекс загальнонаукових, соціологічних і аналітичних методів дослідження. Теоретичною основою роботи є наукові праці та методичні розробки вітчизняних і зарубіжних вчених в сфері управління персоналом та трудової адаптації.*

*Інформаційною базою дослідження є статистичні матеріали, періодичні наукові видання, звітні дані ВП «Вінничяхліб», електронні ресурси та видання.*

*Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в тому, що сформульовані в роботі положення, висновки і рекомендації можуть бути використані у процесі формування або оптимізації системи адаптації персоналу компаній.*

*Апробація результатів дослідження.* За науковими результатами кваліфікаційної магістерської роботи опубліковано статтю на тему «Сучасні проблеми адаптації персоналу в українських компаніях». Практичну апробацію роботи підтверджено відповідною довідкою про впровадження.

За структурою магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ**

#### **1.1 Теоретико-організаційна сутність адаптації персоналу**

В науковій літературі трудова адаптація розглядається зазвичай як безпосереднє продовження процесу відбору персоналу та передбачає подання працівника колективу, ознайомлення його із внутрішнім середовищем компанії, корпоративною культурою, з менеджментом, трудовим процесом та конкретними посадовими обов'язками.

Адаптація в широкому сенсі передбачає включення особистості в нове для неї предметно-речове середовище. У свою чергу, адаптацію персоналу можна визначити як процес пристосування людини (працівника) до змісту та існуючих умов соціально-трудового середовища компанії, а також вдосконалення ділових та особистих якостей, здібностей та знань працівників.

Робота з людиною як з «ресурсом підприємства» починається саме на етапі адаптації. За період трудової адаптації людина повинна освоїти умови трудової діяльності, колективні норми і цінності і досягти стійкої відповідності вимогам виробничого процесу і посади. Таким чином, суб'єктом адаптації буде виступати новий працівник або нова соціальна група, а об'єктом адаптації - трудовий колектив, що функціонує в певних організаційно-технічних умовах.

В процесі трудової адаптації, як правило, вирішуються наступні важливі завдання:

- 1) правильне розуміння працівником своїх цілей, трудових завдань і посадових обов'язків;
- 2) розвиток навички виконання своїх обов'язків;
- 3) досягнення більш високого рівня мотивації до праці;
- 4) формування у працівника почуття причетності до справ компанії;



5) розуміння своєї ролі в успіху компанії та зацікавленість в поліпшенні діяльності компанії.

Отже, трудова адаптація персоналу - це взаємодія працівника і компанії, їх взаємне пристосування. На рисунку 1.1 представлені різні аспекти трудової адаптації персоналу, що відображають її структуру, зміст та різновиди.

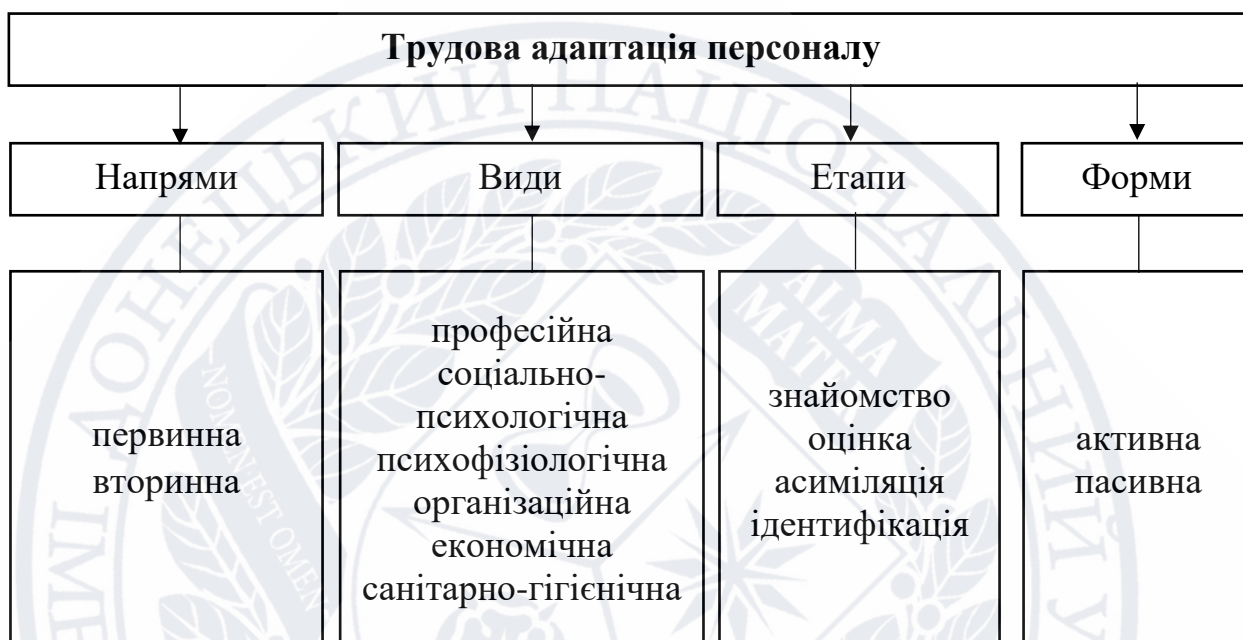


Рис. 1.1 – Структурно-класифікаційні аспекти трудової адаптації персоналу [3]

Як бачимо, науковці виділяють два напрямки трудової адаптації: первинна (при первинному входженні людини в трудову діяльність) і вторинна (при переході працівника на інше місце або при істотних змінах виробничого середовища).

Не менш важливим від перерахованих вище аспектів, що забезпечують взаємозв'язок адаптації персоналу із іншими підсистемами управління персоналом в компанії є аспект видів адаптації персоналу. У економічній та психологічній науках, як правило, виділяють такі види адаптації: професійну, психофізіологічну, соціально-психологічну, організаційну, економічну та санітарно-гігієнічну.

Під професійною адаптацією дослідники розуміють «пристосування працівника до професії, активне засвоєння операцій, що входять в її структуру,



дії у відповідності з технологічним процесом (посадовими обов'язками) нормами затрат праці, готовність до прийняття рішень і дій в загальностандартних виробничих ситуаціях або удосконалення професійних умінь на основі додаткового засвоєння знань і навичок, формування професійно необхідних особистісних якостей, позитивного ставлення до своєї роботи [30]. На професійну адаптацію впливають чинники середовища, в якому відбувається адаптація (робоче місце, технологічний процес тощо); індивідуально-особистісні фактори (такі, які зв'язані із особливостями самого працівника); фактори управління процесом адаптації. В сучасних умовах професійна адаптація нерідко здійснюється через спеціальний тренінг, або залучення до адаптаційного процесу наставника – колеги, який буде здійснювати цілеспрямовану допомогу по введенню нового співробітника у курс справ.

Психофізіологічна адаптація визначається як засвоєння сукупності умов, які справляють різний психофізіологічний вплив на працівника під час праці. До таких умов належать: фізичні і психічні навантаження, рівень монотонності праці, санітарно-гігієнічні норми трудового середовища, ритм праці (змінний графік роботи, зсунутий графік роботи, ненормований робочий день, тривалі відрядження, проектна робота), зручність робочого місця зовнішні фактори впливу (температура, шум, освітлення, вібрація, загазованість тощо).

Соціально-психологічна адаптація передбачає знайомство з організаційною культурою підприємства і засвоєння її цінностей, пристосування працівника до керівника, колективу підрозділу і підприємства, включення працівника в систему взаємовідносин колективу з його традиціями, нормами життя, ціннісними орієнтаціями. Успішна соціально-психологічна адаптація вимагає від людини особливих якостей, таких як комунікативність, доброзичливість, шанобливе ставлення до старших за віком і більш досвідчених колег, необхідності прислухатися до думки колег, вміння ставити групові інтереси вище від особистих тощо. Відповідно, розповсюдженою є

думка, що у великих трудових колективах соціально-психологічна адаптація проходить складніше, ніж у малих [40]. Складовою соціально-психологічної є культурно-побутова адаптація або адаптація у сфері дозвілля, яка полягає у засвоєнні особливостей організації, її побуту, традицій проведення вільного часу в колективі.

Організаційна (організаційно-адміністративна, соціально-організаційна) адаптація може бути охарактеризована як засвоєння працівником організаційного механізму управління компанією, усвідомлення місця і ролі свого підрозділу і посади в загальній системі цілей і організаційній структурі. Організаційна адаптація стосується того, щоб працівник отримав відповідь на свої питання, пов'язані з діяльністю організації, в яку він прийшов. Правила і стандарти компаній в різних галузях національної економіки помітно відрізняються і тому ця інформація має обов'язково бути доведена до нових працівників. Розповсюдженою є ситуація, за якої організаційна адаптація має неформальний характер – працівник починає сам дивитись і задавати питання, по мірі того, як вони в нього з'являються.

Економічна адаптація характеризується науковцями як знайомство з економічним механізмом управління підприємством, системою економічних стимулів і мотивів, звикання до нових умов оплати своєї праці [6].

Санітарно-гігієнічна адаптація передбачає засвоєння працівником вимог трудової і технологічної дисципліни, правил трудового розпорядку, санітарних і гігієнічних норм, що діють на його робочому місці [7].

Види адаптації за змістом характеризуються системою суб'єктивних і об'єктивних показників, оцінка яких дозволяє зробити висновок про повноту адаптації працівника, конкретизувати проблеми і прийняти рішення щодо необхідних корегуючих заходів (табл. 1.1). До об'єктивних належать параметри, які піддаються об'єктивній реєстрації за допомогою різних методів (експертної оцінки, спостереження) і характеризують ефективність трудової діяльності, активність участі співробітників у її різних сферах. Суб'єктивні показники ефективності адаптації характеризують ставлення працівника до

роботи загалом та до окремих її проявів. Вони вивчаються за допомогою анкетування співробітника, психологічного тестування [57].

Таблиця 1.1 - Об'єктивні і суб'єктивні показники різних аспектів адаптації персоналу

Види адаптації персоналу	Об'єктивні показники	Суб'єктивні показники
Професійна	<ul style="list-style-type: none"> <li>-відповідність кваліфікаційних навичок вимогам робочого місця та правильність оформлення документації;</li> <li>-виконання плану робіт;</li> <li>-дотримання часових стандартів (норм часу і обслуговування)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-позитивне ставлення до професії;</li> <li>-інтерес до підвищення кваліфікації (розвитку професійних навичок);</li> <li>-зацікавленість в кар'єрному рості всередині організації;</li> <li>-задоволеність виконаною роботою</li> </ul>
Соціально-психологічна	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ступінь відповідності (ідентифікації) поведінки особистості нормам, традиціям, цінностям, які склались в колективі;</li> <li>-оцінка працівника колегами як рівноправного члена колективу;</li> <li>-участь в житті колективу поза робочим часом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-задоволеність відносинами з колегами;</li> <li>-задоволеність відносинами з керівництвом;</li> <li>-задоволеність своєю соціальною роллю і статусом в колективі</li> </ul>
Організаційна	<ul style="list-style-type: none"> <li>-дотримання традицій, норм поведінки в організації;</li> <li>-дотримання трудової дисципліни</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-розуміння ролі індивідуальних завдань у вирішенні загальних завдань організації;</li> <li>-підготовленість працівника до сприйняття і реалізації новацій (технічного чи організаційного характеру);</li> <li>-задоволеність своєю інформованістю про стан справ в компанії</li> </ul>
Психофізіологічна	<ul style="list-style-type: none"> <li>-рівень нервового перевантаження;</li> <li>-швидкість відновлення в нормі;</li> <li>-висока працездатність;</li> <li>-низька захворюваність</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-низький ступінь втомлюваності; позитивний настрій та самопочуття;</li> <li>-оцінка умов і складності праці як належних;</li> <li>-оцінка психічного навантаження як оптимального;</li> <li>-оцінка робочого місця як зручного;</li> <li>-задоволеність чинниками на робочому місці (шум, освітлення, вібрація, тощо)</li> </ul>



Продовження таблиці 1.1

Види адаптації персоналу	Об'єктивні показники	Суб'єктивні показники
Економічна	-висока ступінь знайомства з економічним механізмом управління організацією, системою економічних стимулів	-задоволеність оплатою своєї праці, системою економічних стимулів і мотивів
Санітарно-гігієнічна	-відповідність робочого місця гігієнічним, санітарним, виробничим вимогам, а також вимогам техніки безпеки; -слідування прийнятим в організації і підрозділі правилам, приписам	- прийняття трудової дисципліни, правил трудового розпорядку, санітарних і гігієнічних норм

Окрім класифікації видів адаптації персоналу за змістом, аналіз літератури дозволяє виділити ще кілька важливих підстав класифікації адаптації персоналу, які, на нашу думку, слід враховувати при формуванні системи адаптації персоналу компанії: за суб'єктом адаптації, за формою, за результатом впливу, за сферою впливу, за завершеністю процесу.

Так, за суб'єктом адаптації вирізняють адаптацію працівника (процес пристосування працівника до організації) та адаптацію організації (процес пристосування організації до працівника) [17]. Передусім, рівень посади новопризначеного працівника має вирішальне значення. Чим вища посада новопризначеного працівника – тим менше змушений пристосовуватись сам працівник і тим більше змушене пристосовуватись все підприємство. Відповідно, чим нижча посада новопризначеного працівника – тим більше змушений пристосовуватись саме працівник, а ступінь пристосування підприємства зменшується [19].

За формами вирізняють активну (учасник адаптації прагне впливати на середовище для того, щоб змінити його) та пасивну адаптацію (працівник чи підприємство не прагнуть до зміни трудового середовища, не впливають на нього) [6]. Активна адаптація в сучасних економічних умовах є характерною виключно при адаптації в компаніях керівників вищого рівня [23].

За результатом впливу адаптацію поділяють на прогресивну (на учасника адаптації було здійснено позитивний вплив) та регресивну (вплив на учасника адаптації можна охарактеризувати як негативний [10].

За сферою впливу вирізняють адаптацію до нової посади з просуванням по кар'єрній драбині, адаптацію до нової посади з ротацією в інший підрозділ одного рівня ієрархії, адаптацію до пониження в посаді, адаптацію до звільнення та реадаптацію [6].

За завершеністю процесу адаптацію поділяють на повну, часткову та дезадаптацію. Науковці вважають, що повна адаптація характеризується високими показниками адаптації працівника у всіх її аспектах, часткова адаптація означає працівник пристосувався лише до окремих аспектів трудового середовища, а про дезадаптацію говоримо, коли працівник не зміг пристосуватись до жодного із аспектів роботи в організації [8].

В процесі проходження трудової адаптації виділяється також кілька умовних етапів.

Ознайомчий - коли працівник отримує інформацію про робоче місце, умови праці, оплату тощо, у нього виникає установка на роботу в даному колективі.

Оціночний (пристосувальний) - працівник переорієнтовується на новий колектив при збереженні колишніх установок. У цей період може відбутися зниження рівня адаптації, і тому саме на цьому етапі найбільш важливим є контроль за процесом адаптації.

Асиміляційний - повне пристосування і включення працівника в колектив.

Ідентифікація служить завершальним етапом, тобто ототожнення працівником цілей організації і колективу зі своїми.

Враховуючи вищезазначене, важливою метою системи трудової адаптації є зниження витрат компанії за рахунок:

прискорення процесу входження нового співробітника на посаду, в тому числі досягнення необхідної ефективності роботи в мінімальні терміни і

зменшення кількості можливих помилок, пов'язаних з освоєнням функціональних обов'язків;

скорочення рівня плинності кадрів, а саме: зниження кількості співробітників, які не пройшли випробувальний термін, і зменшення кількості працівників, які пішли з компанії протягом першого року роботи.

Інструментом досягнення зазначеної мети може бути наявність чітко регламентованої програми адаптації персоналу. Як правило, така програма містить наступні позиції, з урахуванням конкретних для компанії виконавців і термінів виконання.

1. Вимоги до адаптації для кожної групи нових працівників.
2. Перелік питань, що зазвичай виникають у нових працівників, і необхідних їм відомостей.
3. Список дій нового працівника під час програми адаптації.
4. Склад заходів першого дня співробітника (знайомство з організацією, членами колективу тощо).
5. Підготовка необхідних документів (місія компанії, історія компанії, корпоративна культура і статут організації, положення про персонал, положення про підрозділ, посадова інструкція, список співробітників із зазначенням посади, робочої кімнати, номери телефонів, правила техніки безпеки тощо) .
6. Перелік спеціальних навчальних заходів з освоєння новим співробітником своїх посадових обов'язків.
7. Критерії успішності проходження випробувального терміну, варіанти його дострокового припинення.
8. Форма надання зворотного зв'язку від нового співробітника і його наставника про хід адаптаційного періоду (випробувального терміну).
9. Програма підведення підсумків випробувального терміну і перекладу співробітника в основний штат.

Від того, наскільки ефективно організований процес проходження трудової адаптації, залежить результативність подальшої роботи і можливість



реалізації здібностей як самого співробітника, так і досягнення цілей всієї організації.

## **1.2 Місце трудової адаптації в системі управління персоналом та компанією**

Аналіз наукової літератури дозволяє зробити висновок про наявність кількох підходів і до визначення місця процесу адаптації персоналу в переліку функцій управління персоналом.

Перший підхід розглядає адаптацію як елемент підсистеми підбору персоналу [13]. Згідно цього підходу адаптація розпочинається протягом відбору, коли претендент вперше стикається із формальними процедурами організації.

Сутність другого підходу полягає у визнанні адаптації нових і переведених працівників як елементу підсистеми розвитку і навчання персоналу [16]. Такий підхід базується на концепції навчання і розвитку як спроби покращити постійну чи майбутню діяльність шляхом навчання і розвитку здібностей працівника.

Компанії, які трактують адаптацію персоналу як початковий етап навчання і розвитку персоналу, демонструють високі показники ефективності адаптації персоналу [22]. Визначення навчальних потреб нових працівників передбачає аналіз їх майбутніх повноважень і компетенцій. Служби управління персоналом підприємств, здійснюючи оцінку нових працівників під час підбору та в ході процесу адаптації, повинні оцінити їх ключові компетенції. За такого підходу, підприємство повинно визначити завдання, які вирішуються при навчанні новопризначених працівників: а) з'ясування переліку знань, умінь і навичок, яких працівнику бракує для належного виконання обов'язків; б) організація навчального процесу, який базується на отриманій інформації; в) визначення рівня підготовки працівників після проходження додаткового навчання [22].

Третій підхід визначає адаптацію персоналу як одну із функцій управління персоналом на рівні організацій, окрему від відбору та навчання [5]. Вагомою частиною підсистеми адаптації персоналу при такому підході виступає процес створення належних умов праці (організацію робочого місця працівника), що, зазвичай, розглядається в контексті підсистеми підтримки працівників.

Таким чином сучасні підходи до визначення місця підсистеми адаптації персоналу в системі управління персоналом компанії схематично можуть бути представлені наступним чином (рис. 1.2).

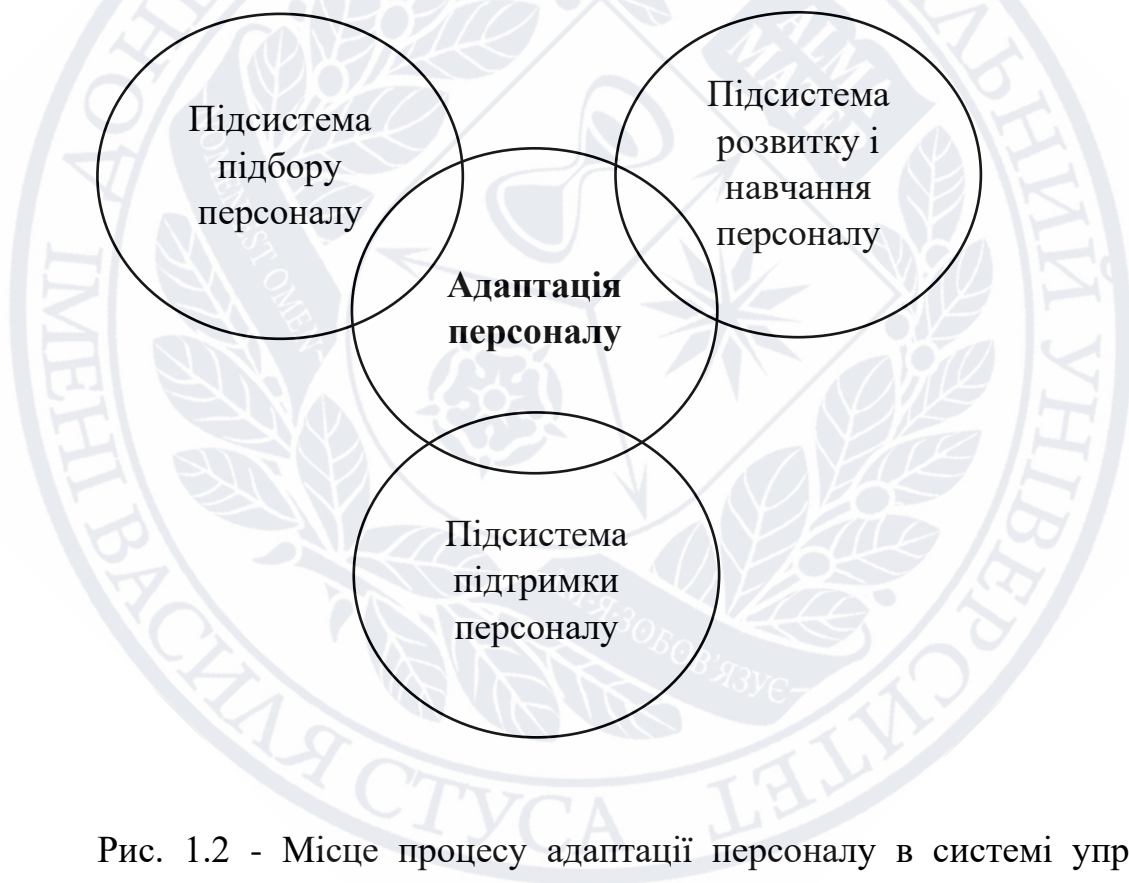


Рис. 1.2 - Місце процесу адаптації персоналу в системі управління персоналом

Існує низка аспектів інтеграції підсистеми адаптації персоналу в систему управління персоналом компанії. Зокрема, одним з найважливіших аспектів виступає вплив процесу адаптації персоналу в компанії на успішність реалізації інших функцій системи управління персоналом (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 - Вплив адаптації персоналу на функції управління персоналом

Зміст впливу	Функція управління персоналом
скорочення стартових витрат (поки новий працівник погано знає своє робоче місце, він працює менш ефективно)	вивчення, аналіз і планування персоналу
зниження рівня стурбованості і невизначеності у нових працівників	підтримка персоналу
скорочення плинності робочої сили, адже якщо «новачки» почувають себе незручно на новій роботі і вважають себе непотрібними, вони можуть відреагувати на це звільненням	вивчення, аналіз і планування персоналу; підбір персоналу
економія часу керівника і співробітників, оскільки проведена за програмою робота допомагає заощаджувати час кожного з них;	управління показниками роботи персоналу
розвиток позитивного ставлення до роботи, задоволення роботою	підтримка персоналу

Впровадження системи адаптації персоналу ставить певні завдання перед компанією і перед особами, які проходять процес адаптації, ці завдання також корелюють з певними функціями системи управління персоналом. В таблиці 1.3 цей аспект розглянуто з точки зору нового працівника та компанії.

Таблиця 1.3 - Завдання адаптації персоналу для нових працівників та компанії

Зміст завдання	Функція управління персоналом
<b>з точки зору нового працівника</b>	
отримання комплексу інформації потрібної для ефективної роботи (зниження рівня стурбованості та неспокою, підвищення рівня задоволеності працею, формування лояльності до компанії, сприйняття норм організаційної культури і правил поведінки)	управління показниками роботи персоналу
налагодження вертикальних і горизонтальних зв'язків (формування схем взаємодії з керівниками, колегами, підлеглими, ефективний зворотний зв'язок керівника або наставника)	управління показниками роботи персоналу



## Продовження таблиці 1.3

Зміст завдання	Функція управління персоналом
<i>з точки зору компанії</i>	
створення механізму оцінки професійної та управлінської компетенції працівника та його потенціалу за результатами роботи в перші місяці	управління показниками роботи персоналу
виявлення недоліків існуючих в системі підбору персоналу компанії	підбір персоналу
можливість планування кар'єри нового працівника	навчання і розвиток персоналу
розвиток управлінських компетенцій наставників та керівників, обґрунтування рішень щодо новопризначених	навчання і розвиток персоналу

З позиції інтеграції підсистеми адаптації в систему управління персоналом особливе місце займає питання комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів (чинників), які спричиняють вплив на адаптацію персоналу. До внутрішніх факторів можуть бути віднесені особистісні характеристики нового працівника: мобільність, активність, адаптованість, комунікативність, самоконтроль, швидкість орієнтування у виробничій ситуації, ціннісні орієнтації, а також навички, уміння та досвід, який він отримав у період трудової діяльності. Також до цих же факторів можуть бути віднесені вік, стать, освіту, стаж роботи.

До зовнішніх факторів адаптації персоналу на підприємстві можуть бути віднесені: ставлення менеджменту підприємства до підлеглих, співробітників і неформального лідера; соціально-психологічний клімат у колективі і організаційна культура; престиж професії; привабливість організації (об'єктивність та прозорість процедур прийому на роботу, оцінки діяльності та мотивації).

Врахування перерахованих вище чинників, що впливають на адаптацію працівника має принципове значення при визначенні конкретних інструментів адаптації персоналу, які можна узгодити з особливостями різних її видів.

Відмінністю інструментів адаптації персоналу є те, що ними, на нашу думку, виступають окремі процедури, заходи, документи, за допомогою яких підприємство впливає на процес адаптації працівника або потенційного працівника. До найбільш розповсюджених інструментів адаптації можемо віднести такі: формальну програму або план адаптації (адаптаційний лист), наставництво, коучинг, «Комплект новачка» або «Портал новачка», вступний тренінг (welcome-training), зустрічі (бесіди) з ключовими стейкхолдерами.

Інструменти адаптації (адаптаційні заходи), орієнтовані на основні види адаптації персоналу представлено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 - Інструменти адаптації персоналу (адаптаційні заходи), орієнтовані на її основні види

Види адаптації	Адаптаційні заходи
Професійна адаптація	навчання на робочому місці (наставництво або коучинг); навчання поза робочим місцем (семінари, тренінги); детальний опис роботи (посадова інструкція, профіль компетентності); виконання заходів індивідуального плану в рамках програми кадрового резерву; виконання плану роботи працівника (адаптаційного листа) на випробувальному терміні
Психофізіологічна адаптація	наукова організація робочого місця і робочого процесу
Соціально-психологічна адаптація	ознайомлення працівника з традиціями, нормами життя установи; представлення колегам; участь у тренінгах, рольових іграх; залучення до виконання громадської роботи (наприклад, підготовки корпоративного заходу); запрошення працівника до участі в позаробочих заходах

## Продовження таблиці 1.4

Види адаптації	Адаптаційні заходи
Організаційно-адміністративна адаптація	ознайомлення з історією організації, клієнтами і партнерами; роз'яснення особливостей організаційної структури, ключових процедур організації
Економічна адаптація	роз'яснення особливостей нарахування заробітної плати; ознайомлення з положеннями, стандартами мотиваційних програм організації
Санітарно-гігієнічна адаптація	ознайомлення працівника з правилами трудового розпорядку, вимогами, які висуваються до організації робочого простору, прийому їжі, перекурів

На думку науковців, групування інструментів адаптації за приналежністю їх до видів адаптації персоналу дозволяє забезпечити системний характер адаптації, а також конкретизувати організаційні впливи на проблемні аспекти, виявлені в ході оцінки повноти адаптованості працівника [6; 17].

Окрім інструментів адаптації, науковці також визначають компоненти, методи та характеристики адаптації персоналу в межах системи управління персоналом компанії.

Щодо внутрішніх компонентів підсистеми адаптації персоналу в компанії, в результаті аналізу наукових досліджень, слід відзначити такий перелік компонентів: об'єкти адаптації персоналу (працівник і організація), завдання адаптації персоналу, методи адаптації персоналу, інструменти адаптації персоналу, результати адаптації персоналу (рівень адаптованості працівника, ефективність організації процесу адаптації персоналу), нормативно-правове забезпечення процесу адаптації персоналу (законодавство про працю, локальні нормативні акти підприємства).

Під методами адаптації персоналу на підприємстві ми розуміємо організаційно-правову форму стосунків між компанією і особою, яка



проходить адаптацію, що визначає статус особи і порядок проходження нею процедур, які мають адаптаційний характер. В умовах чинного законодавства нами виділено такі методи адаптації персоналу в компанії: адаптацію в режимі повноцінного функціонування; випробування при прийнятті роботи; стажування в компанії (для категорій «керівники», «професіонали», «фахівці»); первинна професійна підготовка (для категорії «робітники»); навчання під час перебування у кадровому резерві; навчання в корпоративному університеті або навчальному центрі.

До сучасних методів адаптації персоналу можна віднести наступні:

- спрямовані на розвиток певних навичок працівника тренінги;
- ділові ігри, спеціально розроблені програми для зміцнення командного духу, згуртування колективу;
- Buddy Program - програма, в якій за новим співробітником закріплюється працівник, який допомагає вирішувати всі неформальні питання, знайомить новачка з корпоративною культурою, розповідає, де можна пообідати, як замовити перепустку тощо;
- використання сучасних технологій, таких як чат-боти, для прискорення процесу адаптації персоналу, особливо в умовах віддаленого найму працівників і роботі у дистанційному форматі.

Аналіз наукової літератури свідчить про визначення наступних характеристик властивих адаптації персоналу в компанії:

адаптація персоналу є процесом, оскільки триває протягом певного періоду життя працівника (від кількох місяців до кількох років);

адаптація персоналу обумовлена певними суперечностями, зокрема, змінюється роль, статус людини, її обов'язки і можливості, відношення з іншими людьми, норми і цінності колективу;

процес адаптації персоналу на підприємстві є значною мірою вимушеним процес, оскільки об'єкт адаптується до умов оточення не зі своєї волі, а через необхідність;

процес адаптації персоналу на підприємстві є двостороннім процес, який, з одного боку передбачає самостійну зміну індивіда під впливом нової реальності, а з іншого – відбувається певне перетворення умов оточуючого середовища в залежності від потреб індивіда;

процес адаптації персоналу на підприємстві носить суб'єктивний характер, адже різні індивіди в одній і ті самій ситуації можуть поводитись по-різному, в результаті чого різні елементи системи адаптації персоналу на підприємстві, можуть спричинити як позитивні, так і негативні наслідки.

Враховуючи вищезазначене, слід сказати, що адаптація персоналу – це цілісний, динамічний, безперервний, відносно стійкий процес перетворення індивідом самого себе і оточуючого середовища організації, який здійснюється внаслідок виникнення між ними протиріччя. Окрім того, адаптація персоналу – це процес, який, по-перше, скерований на підтримання стабільності і рівноваги потреб персоналу і можливостей їх реалізації; по-друге, складається із включення працівників в нове для них професійне середовище і соціальну спільноту, засвоєнні ними професійних умов і норм трудової діяльності і впливу на оточуюче середовище; по-третє, передбачає подолання можливих негативних моментів, ініційованих як організацією, так і самим працівником.

Процес адаптації персоналу є невід'ємною частиною системи управління персоналом, оскільки перебуває у тісних взаємозв'язках із всіма ключовими функціями управління персоналом. Отже, доцільно сформулювати основні питання та завдання, які, на наш погляд, доцільно ставити перед собою HR-службі будь-якої компанії задля досягнення головного результату трудової адаптації – ефективного входження нового працівника на потрібну посаду в компанії.

1. Першочерговим завданням керівництва та HR-менеджменту компанії повинно бути правильне розуміння цілей адаптації, серед яких - зниження витрат компанії за рахунок наступних чинників:

- швидке входження працівника на посаду та вихід на той рівень продуктивності, який від нього вимагається.
- зниження кількості помилок за рахунок ефективного навчання нового працівника;
- зниження рівня плинності кадрів - як наслідок реалізації методів адаптації.

Окрім зниження витрат, важливо також розуміти і потенційні вигоди, які несе адаптація персоналу для компанії та працівника. Їх можна систематизувати наступним чином (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5

Потенційні вигоди від наявності ефективної системи адаптації персоналу

Вигоди для працівника	Вигоди для компанії
1. Отримання повного обсягу актуальної інформації. 2. Зниження рівня стресу. 3. Підвищення задоволення від роботи. 4. Освоєння норм корпоративної культури і правил поведінки. 5. Отримання зворотного зв'язку від наставника або керівника та професійний розвиток.	1. Можливість оцінки роботи працівника за підсумками перших місяців його присутності в компанії. 2. Виявлення недоліків в підборі персоналу. 3. Планування кар'єри співробітника. 4. Підвищення лояльності співробітника до компанії. 5. Формування кадрового резерву керівників (наставники).

2. Наявність в компанії чіткої структури системи адаптації персоналу. До ключових її елементів повинні входити:

welcome-тренінг - початкове ознайомлення працівника з загальними відомостями про компанію, з її історією, продуктами, послугами, структурою і корпоративною культурою;

задокументована програма адаптації: регламентує заходи і терміни навчання працівника та відповідає за те, яким навичкам і в якій послідовності навчається працівник, які обов'язки починає виконувати в першу чергу, а також допомагає адаптуватися в колективі;



система наставництва - залучення досвідченого працівника на допомогу новому співробітнику, а також неформальне наставництво та коучинг;

система атестації за підсумками адаптаційних заходів - чіткий порядок оцінки нового співробітника, зрозумілий як керівництву, так і працівнику.

3. Врахування етапу розвитку компанії при адаптації персоналу. На етапі відкриття компанії потрібна мінімальна адаптація. Всі працівники, як правило, знаходяться в одному приміщенні. Обмін інформацією та досвідом здійснюється під час спільного трудового процесу. На етапі становлення і розвитку важливо не розділити корпоративну культуру компанії на маленькі «субкультури». На етапі інтенсивного зростання компанії вже необхідно створювати вступний курс для нових працівників. На етапі стабілізації потрібно переглянути, що було створено на етапі зростання, та сформувати повноцінну програму адаптації.

4. Складання чітких критеріїв оцінки результату проходження адаптації працівником. Часто в системі адаптації нових співробітників відсутні чіткі критерії оцінки результатів успішності проходження випробувального терміну. У нових працівників відсутнє розуміння, як керівники будуть їх оцінювати.

5. Отримання зворотного зв'язку від працівників, які йдуть із компанії. За підсумками проведеного анкетування та «вихідного інтерв'ю» менеджер з персоналу може отримати корисну інформацію, яка надалі дозволить виявляти невідповідних кандидатів на вході (при підборі) або ідентифікувати системну проблему в компанії.

Таким чином, використання вищезазначених питань та завдань при плануванні системи адаптації персоналу, із застосуванням сучасних інструментів та методів, сприятиме ефективному розвитку компанії, підвищенню якості та стабільності персоналу, зменшенню плинності кадрів та зайвих витрат на пошук та підбір необхідних працівників.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ

#### 2.1 Аналіз організаційних особливостей процесу адаптації персоналу

Сучасні українські компанії витрачають багато часу та зусиль на пошук та підбір необхідних кадрів задля досягнення поточних та стратегічних цілей бізнесу, водночас, відсутність чіткої дієвої системи адаптації може нівелювати такі зусилля, негативно вплинути на плинність кадрів, спричинити непотрібні та швидкі звільнення працівників, які не змогли успішно інтегруватись в новий колектив. На наш погляд, серед типових та найрозповсюдженіших причин уходу працівника із компанії через невдалу адаптацію, є наступні:

розбіжність реальності з очікуваннями кандидата, тобто обіцяні на співбесіді умови, на практиці не збігаються з дійсністю, що призводить до розчарування працівника в компанії;

відсутність на стадії адаптації систематизованих даних про трудовий процес або, навпаки, занадто велика кількість інформації, в якій працівник не може розібратись;

відсутність належної уваги до кандидата з боку керівника, HR-менеджера, колег, що обумовлює складність інтеграції в нову компанію;

формальне відношення роботодавця до організації процесу трудової адаптації.

Всі означені причини можуть бути наслідком неправильного сприйняття в компанії призначення та функцій адаптації персоналу та неправильної взаємодії з новими працівниками. Трудову адаптацію доцільно розглядати як двосторонній процес, в ході якого новий співробітник пристосовується до незвичайних для нього трудових і психологічних чинників. З іншого боку, керівництво компанії також пристосовується до нового працівника, відводячи при цьому йому ту чи іншу соціальну роль, встановлюючи статус, включаючи в систему взаємодії з колективом. Цей процес є складним, а за наявності помилок з боку керівництва та служби управління персоналом –

неефективним. Серед можливих помилок на стадії адаптації слід відзначити наступні:

в компанії не зафіксовані чітко, і не реалізуються цілі адаптації, які повинні бути досягнуті в ході роботи: для чого саме проводиться адаптація, і які результати вона переслідує;

відсутність системного підходу в процесі адаптації: здійснюються хаотичні заходи (вручення путівника, підписання посадових інструкцій, проведення вхідного тренінгу тощо);

відсутність поділу адаптаційних схем за типами працівників, групами, не враховуються особливості програми адаптації для кожної категорії персоналу;

по відношенню до кандидата не застосовується правило послідовності, наступності (від простого до складного);

надмірне перенасичення нового працівника інформацією і новими знаннями;

відсутність чітких критеріїв проходження випробувального терміну;

на етапі адаптації відсутність зворотного зв'язку від керівника і менеджера з персоналу;

недостатня мотивація з боку безпосереднього керівника нового працівника;

не вивчається ефективність корпоративної системи адаптації, не коригується відповідно до змін в компанії.

Отже, наявність зазначених помилок призводить до проблем адаптації персоналу і потенційної втрати компанією кандидата. Вирішення цих проблем залежить від ефективності дій керівництва та менеджерів з персоналу, які повинні правильно організувати процес адаптації.

Нижче проаналізуємо організаційні особливості процесу адаптації персоналу на прикладі конкретного підприємства. Об'єктом дослідження виступатиме ВП «ВінницяХліб», яке входить до концерну ПрАТ «Концерн Хлібпром».



ВП «ВінницяХліб» розташоване у м. Вінниця та є найкрупнішим в структурі концерну. На даний момент на підприємстві працює до 900 працівників. Роботою з персоналом на підприємстві займається відповідний відділ, в якому наразі працює два співробітника. Основними завданнями служби з управління персоналом ВП «ВінницяХліб» є пошук, підбір та облік кадрів. Для обліку кадрових показників використовується програмне забезпечення 1С.

Під час проходження практики на даному підприємстві, нами було проаналізовано організаційно-методичні підходи, які використовує кадрова служба для вирішення питань адаптації персоналу на ВП «ВінницяХліб» (результати представлені в табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Аналіз організації процесу адаптації персоналу ВП «ВінницяХліб»

<b>Організаційні ознаки адаптації персоналу</b>	<b>АУП та службовці</b>	<b>Робітники</b>
Випробувальний термін	3 міс.	1 міс.
Положення про адаптацію персоналу	не розроблено	
Положення про наставництво	не розроблено	
Навчання на робочому місці (наставництво або коучинг)	-	-
Навчання поза робочим місцем (семінари, тренінги)	+	-
Пам'ятка або довідник новачка	-	-
Наявність програми кадрового резерву	+	-
Наявність адаптаційного листа на випробувальному терміні	-	-
Заходи з ознайомлення працівника з традиціями в компанії, представлення новачка колегам	+	+
Вхідний welcome-тренінг	-	-
Екскурсія по підприємству	-	-
Залучення новачка до корпоративних заходів	+	+
Проведення опитування після випробувального терміну	-	-

Як бачимо з наведених в таблиці даних, на підприємстві діє максимально спрощена система адаптації працівників, яка зводиться в основному до випробувального терміну та деяких базових адаптаційних заходів. Відповідні Положення про адаптацію персоналу або наставництво на підприємстві не розроблені, немає чіткої програми дій щодо прискорення періоду адаптації нових працівників. Позитивним моментом є наявність навчання поза робочим місцем та програми кадрового резерву на підприємстві.

В результаті більш детального аналізу системи адаптації персоналу ВП «ВінницяХліб», було виявлено такі організаційні особливості:

1. Щодо об'єктів адаптації персоналу. На підприємстві не повною мірою визначено категорії працівників, які проходять адаптацію персоналу. Це призводить до повного нехтування процесом адаптації для таких категорій як новопризначені керівники, працівники, переведені в інший підрозділ та працівники, що поновили виконання обов'язків після тривалої відсутності (наприклад, жінки після відпустки по догляду за дитиною).

2. Щодо завдань адаптації персоналу. На підприємстві не визначено, які завдання вирішуються в результаті організації процесу адаптації персоналу.

3. Щодо методів адаптації персоналу. Підприємство віддає перевагу призначенню випробувального терміну, як методу адаптації персоналу. Адаптація в режимі функціонування майже не використовується.

4. Щодо інструментів адаптації персоналу. Підприємство не застосовує такі інструменти як адаптаційний лист, вступний адаптаційний захід, зустрічі з ключовими стейкхолдерами посади, коучинг.

5. Щодо результатів адаптації персоналу. Оцінка ефективності організації процесу адаптації персоналу майже не здійснюється. Цей процес не є систематичним, кадрова служба не використовує формальних інструментів оцінювання рівня адаптованості працівника. Чіткий перелік критеріїв та індикаторів, які дозволяють оцінити професійний рівень та окремі аспекти адаптації не використовуються на ВП «ВінницяХліб». Слід зазначити, що наявність такого переліку, прив'язаного до профілю компетентності

посади, могло б стати ефективним інструментом оцінювання рівня адаптованості персоналу на підприємстві.

6. Щодо нормативного забезпечення. ВП «ВінницяХліб» не впровадило і не використовує локального нормативного акту, який описує процедури та заходи, які здійснюються з метою адаптації персоналу.

7. Щодо врахування чинників впливу на процес адаптації персоналу. Епізодично на підприємстві відбувається врахування таких внутрішніх чинників як освіта та стаж роботи особи, яка проходить адаптацію. Врахування зовнішніх чинників впливу на процес адаптації персоналу на підприємстві не зафіксовано.

8. Щодо взаємозв'язків процесу адаптації персоналу з іншими процесами управління персоналом на підприємстві. Фактично, ВП «ВінницяХліб» використовує підхід до організації управління персоналом на підприємстві, за яким процес адаптації персоналу не розглядається як окремий системний процес, а вважається заключним процесом в підсистемі підбору персоналу та залежить від результатів випробувального періоду.

Таким чином, аналіз системи адаптації персоналу ВП «ВінницяХліб» з організаційної точки зору показав, що підприємству є над чим працювати у цих питаннях. Проте дослідження лише організаційних недоліків не дає повної картини стану системи адаптації персоналу на підприємстві, тому в наступному пункті роботі доцільно провести також кількісну та якісну оцінку процесу адаптації на ВП «ВінницяХліб».

## **2.2 Кількісна та якісна оцінка системи адаптації персоналу ВП «ВінницяХліб»**

Для проведення кількісної оцінки слід проаналізувати основні показники руху кадрів, які можуть виступати індикаторами ефективності процесу адаптації персоналу підприємства, а також оцінити

В таблиці 2.2 зведені показники чисельності та руху кадрів ВП «ВінницяХліб» за останні 5 років, проаналізуємо їх.



Таблиця 2.2 – Показники чисельності та руху кадрів ВП «ВінницяХліб» у 2015-2019 роках

Показники	2015	2016	2017	2018	2019
Прийнято протягом звітного періоду, осіб	162	143	128	111	106
Зараховано після випробувального терміну, осіб	105	93	79	67	59
Вибуло протягом звітного періоду, осіб	103	98	99	104	115
у тому числі: з причин плинності кадрів	58	71	69	53	63
Облікова чисельність на кінець звітного періоду, осіб	1021	1016	996	959	903
Чисельність працівників зі стажем роботи більше 1 року, осіб	889	879	843	806	761
Коефіцієнт плинності, %	5,7	7,0	6,9	5,5	7,0
Коефіцієнт стабільності персоналу, %	87,1	86,5	84,6	84,0	84,3

Отже, дані таблиці свідчать про загальну тенденцію до зменшення чисельності персоналу останніми роками. Як бачимо, у 2019 році чисельність персоналу порівняно з 2015 роком зменшилась на 118 осіб (майже 12%), у 2020 році ситуація тільки погіршується.

Показник плинності персоналу ВП «ВінницяХліб», згідно з даними таблиці 2.2 за останні роки стабільно знаходиться на рівні вище 5%. Підвищена плинність персоналу вірогідно може бути проблемою, пов'язаною з неналежною організацією процесу адаптації персоналу (недоліки якої описані в попередньому пункті роботи). На думку науковців, природний рівень плинності – знаходиться в межах 3-5% від чисельності персоналу. Підвищений рівень може призводити до економічних втрат, до яких можуть бути віднесені:

нижчий рівень продуктивності в період адаптації новачків;  
втрачений обсяг виробництва під час заміни працівника;  
оплата понаднормової роботи інших працівників, змушених виконувати роботу в період заповнення вакансії;  
вартість браку і відходів в період освоєння новачком роботи;  
витрати на навчання новачка;  
витрати на залучення нових працівників.

Природний рівень плинності, як правило, сприяє оновленню колективів. Цей процес відбувається безперервно і не вимагає надзвичайних заходів з боку підрозділів управління персоналом і керівництва підприємства. Частина працівників йде на пенсію, частина звільняється з різних причин, на їх місце приходять нові співробітники – в такому ритмі живе кожна організація. Інша справа, коли плинність істотно перевищує зазначену вище межу – 5%. В цьому випадку витрати підприємства, описані нами вище, стають значними і зростають із збільшенням відтоку персоналу. Високий рівень плинності персоналу майже завжди вказує на серйозні недоліки в управлінні персоналом і управлінні організацією у цілому.

Ще одним показником руху кадрів, пов'язаним із процесами адаптації є стабільність персоналу. Коефіцієнт стабільності персоналу відображає питому вагу працівників зі стажем більше 1 року в загальній обліковій чисельності персоналу за звітний період. З даних в таблиці 2.2 бачимо, що цей показник має незначну тенденцію до зменшення, проте в цілому знаходиться на досить високому рівні (84-87%) останні п'ять років, тобто, приблизно 15% чисельності персоналу знаходяться у фазі адаптації, набуття досвіду та виходу на оптимальний рівень продуктивності. Стабільність персоналу в цілому є позитивним показником для підприємства, проте його підвищений рівень (90% і більше) може свідчити про застій та недостатнє оновлення кадрів, чого на ВП «ВінницяХліб» також не слід допускати.

На основі даних таблиці 2.2 розрахуємо також показник якості адаптації нових працівників за останні п'ять років та порівняємо його з коефіцієнтами плинності та стабільності персоналу (див. рисунок 2.1).

Розрахунок проведемо за наступною формулою:

$$K_{\text{АНП}} = \frac{Ч_{\text{ПП}}}{Ч_{\text{ЗПП}}}, \quad (2.1)$$

де:  $K_{\text{АНП}}$  – коефіцієнт адаптації нових працівників;

$Ч_{\text{ПП}}$  – чисельність працівників, які продовжили працювати після закінчення періоду адаптації (випробувального терміну);

$Ч_{\text{ЗПП}}$  – загальна чисельність прийнятих працівників.



Рисунок 2.1 – Динаміка показників плинності, стабільності та адаптації персоналу ВП «ВінницяХліб».

Дані, наведені на рисунку 2.1 показують суттєве зменшення коефіцієнта адаптації нових працівників за останні три роки на фоні збільшення плинності та зменшення стабільності персоналу. Така ситуація може свідчити про недостатню ефективність системи адаптації персоналу на ВП «ВінницяХліб»,



отже керівництву та працівникам кадрової служби доцільно приділяти більше уваги питанням адаптації нових співробітників.

Одним з наслідків невдалої організації процесу адаптації персоналу на підприємстві може бути раннє вибуття (звільнення) працівників, тому доцільно проаналізувати його причини. На рисунку 2.2 наведено основні причини звільнення працівників у перші 6-12 місяців роботи (за даними кадрової служби ВП «ВінницяХліб»).

Як відомо, більшість працівників, що звільнились у перші 6-12 місяців з роботи приймають таке рішення у перші тижні після працевлаштування [6]. Дані наведені на рисунку 2.2 це підтверджують, оскільки відсоток звільнень за власним бажанням є найвищим (39%) серед всіх причин.

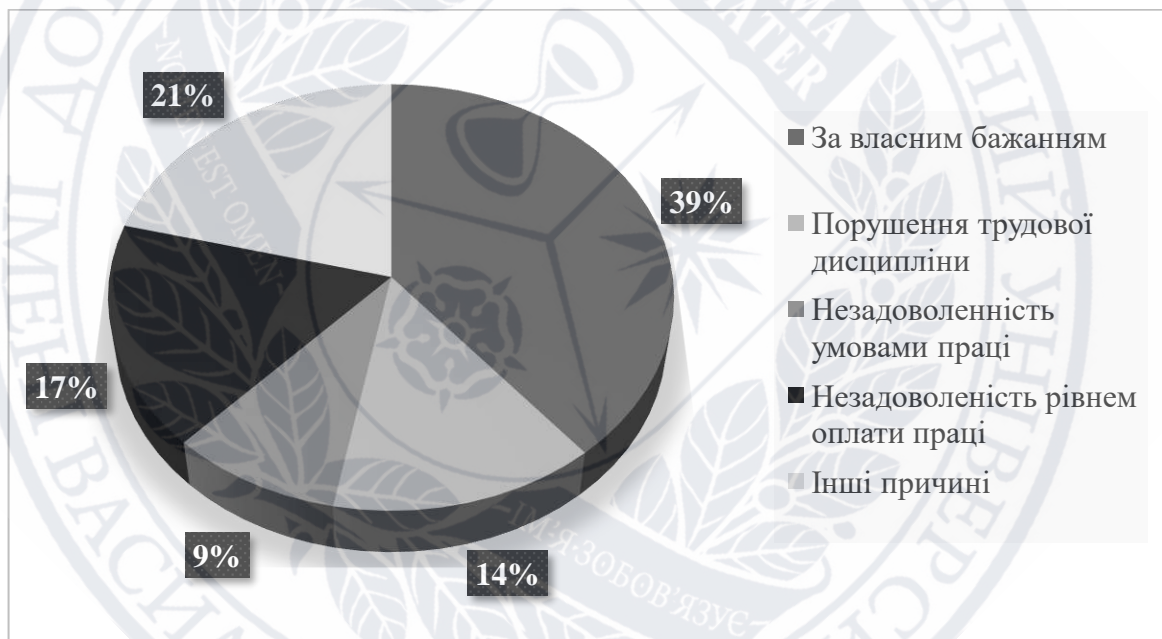


Рисунок 2.2 – Основні причини звільнень працівників з роботи у перші 6-12 місяців (за даними кадрової служби ВП «ВінницяХліб»).

Отже, можна стверджувати, що невдала адаптація персоналу є вагомим чинником збільшення кількості звільнень працівників ВП «ВінницяХліб», що завдає підприємству додаткових збитків, пов'язаних з пошуком та підбором нових працівників та заміщенням вакантних посад.

В цілому кількісна оцінка системи адаптації персоналу ВП «ВінницяХліб» вказала на тенденцію погіршення адаптації нових

працівників, отже наступним логічним кроком аналізу буде дослідження оцінки якості процесу адаптації на підприємстві самими працівниками.

З цією метою нами за підтримки працівників кадрової служби ВП «ВінницяХліб» було проведено соціологічне дослідження щодо якості системи адаптації персоналу. Опитування працівників було організовано з використанням анкети, розробленої в Google Form, яку працівники кадрової служби розповсюдили серед співробітників ВП «ВінницяХліб». Анкетування охоплювало лише працівників зі стажем роботи до 3 років. Всього було отримано 119 відповідей. Розподіл респондентів та питання анкети наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Розподіл респондентів за стажем роботи та категоріями персоналу

Категорії персоналу	осіб	%
Робітники	81	68,1
Службовці	38	31,9
<b>Всього:</b>	<b>119</b>	<b>100</b>
Працівники зі стажем роботи до 1 року	27	22,7
Працівники зі стажем роботи від 1 до 2 років	35	29,4
Працівники зі стажем роботи від 2 до 3 років	57	47,9
<b>Всього:</b>	<b>119</b>	<b>100</b>
<i>Питання анкети:</i> 1. Скільки тривала Ваша адаптація на робочому місці? 2. З якими перешкодами Ви зіткнулись під час адаптації на робочому місці? 3. Чи відчували Ви підтримку з боку колег під час адаптації на робочому місці? 4. Оцініть за п'ятибальною шкалою ступінь підтримки з боку різних представників колективу під час адаптації? 5. Наскільки ефективно, на Вашу думку, організовано процес адаптації на підприємстві?		

Проаналізуємо результати проведеного дослідження.

По-перше, слід визначити тривалість періоду адаптації на ВП «ВінницяХліб» з точки зору самих працівників. На рисунку 2.3 наведені відповіді на 1 питання анкети «Скільки тривала Ваша адаптація на робочому місці?».



Рисунок 2.3 – Результати опитування за першим питанням анкети

Як бачимо з наведених даних на рисунку 2.3, лише кожний п'ятий з опитаних (20%) швидко адаптується на підприємстві. Найбільший відсоток відповідей респондентів припадає на період до 3 місяців (37%), що співпадає із встановленим на підприємстві випробувальним терміном.

У той же час, слід звернути увагу на наявність на підприємстві працівників, в яких адаптація тривала більш ніж 0,5 року. Для підприємства такий тривалий період адаптації звісно ж не бажаний, оскільки він веде до потенційних втрат від зниженого рівня продуктивності праці співробітників, які довго адаптуються на робочому місці.

Тривала адаптація може бути пов'язана з перешкодами, які виникають під час входження працівника в колектив. На рисунку 2.4 наведені основні, на думку працівників, перешкоди, з якими вони стикались в період адаптації.

Як бачимо, головною перешкодою адаптації є відсутність чітких роз'яснень посадових обов'язків новим працівникам - таку відповідь обрали 57% респондентів. Ця проблема є досить суттєвою, оскільки працівники в такій ситуації не в змозі якісно виконувати свої обов'язки та виходити на потрібний рівень продуктивності, до того підвищується ризик втрати новим працівником місця роботи через невдале проходження випробувального терміну.



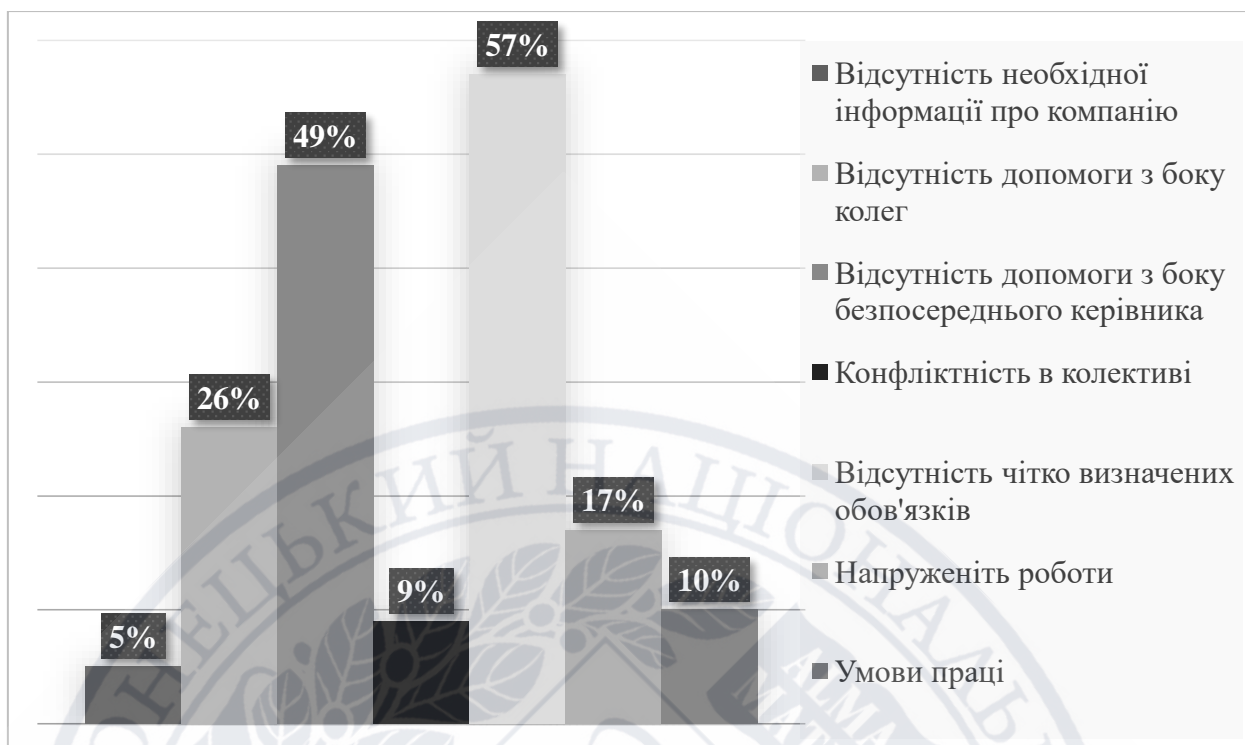


Рисунок 2.4 - Перешкоди адаптації на робочому місці

Результати опитування на рисунку 2.4 також свідчать про певний рівень байдужості до нових працівників з боку безпосереднього керівника (49%) та колег по роботі (26%), і це є вагомою перешкодою скорочення терміну адаптації та входження в колектив новачків. У той же час, на пряме питання щодо підтримки з боку колективу, працівники відповіли досить позитивно (рисунок 2.5).

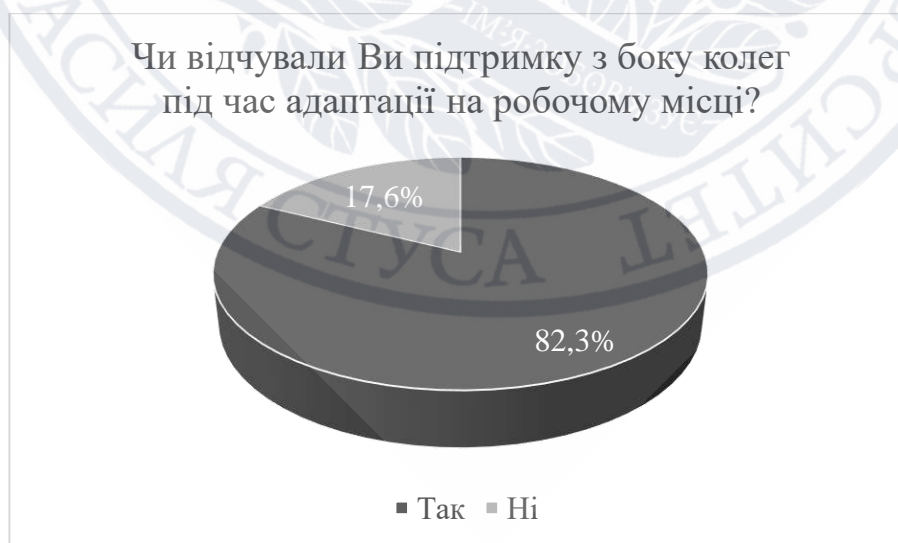


Рисунок 2.5 – Оцінка працівниками ступеня підтримки з боку колег

Така ситуація, на наш погляд, може свідчити про досить сприятливу атмосферу в колективі створену для нових працівників колегами по роботі та одночасну неуважність з боку безпосереднього керівника. В таких умовах ефективним рішенням було б призначення наставника, який би приділяв достатньо уваги новому працівнику, прискорюючи тим самим процес адаптації. Однак, на досліджуваному підприємстві наставництво не використовується, що є, на наш погляд, недоліком системи адаптації ВП «ВінницяХліб».

Байдужість безпосередніх керівників по відношенню до нових працівників певним чином відображається в оцінці, яку вони отримали від працівників (рис. 2.6).

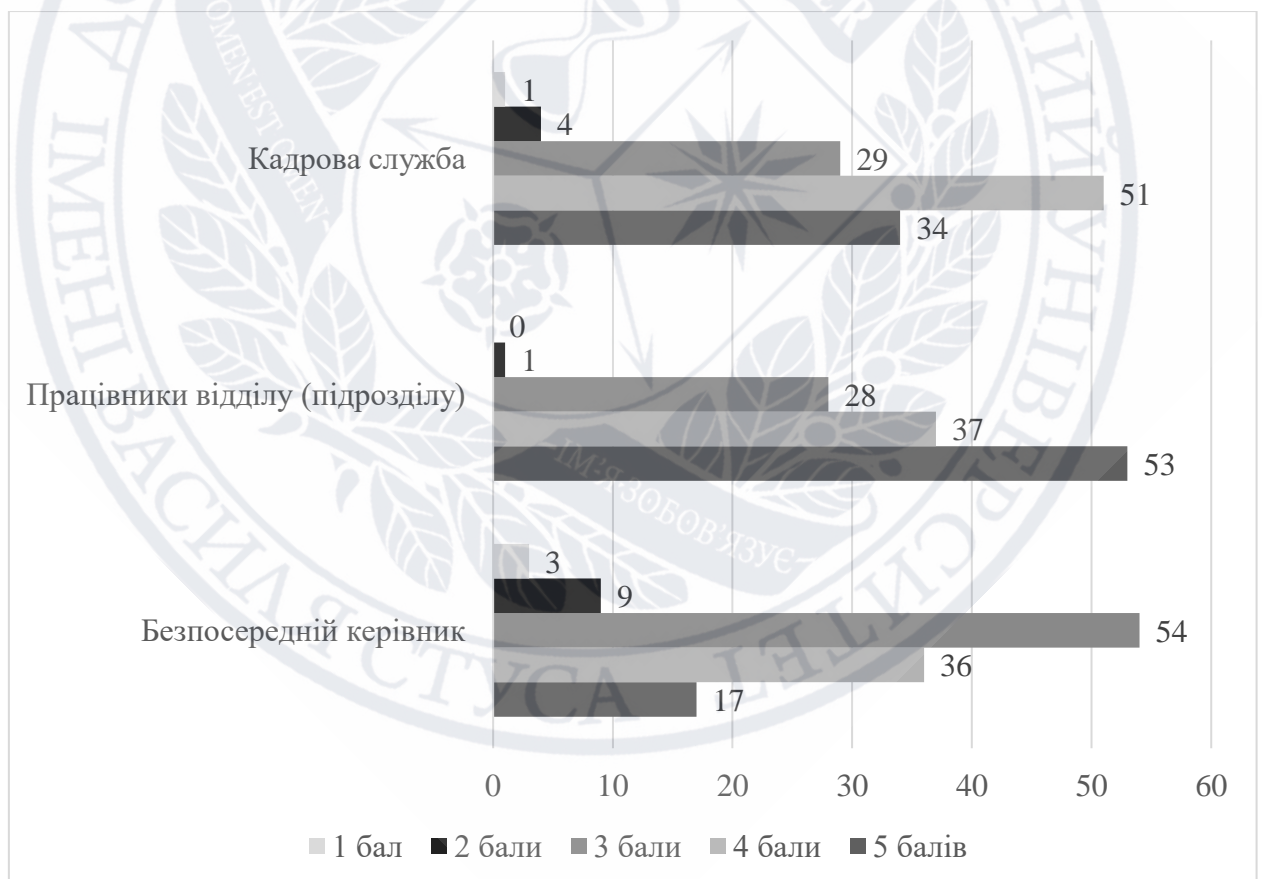


Рисунок 2.6 – Оцінка ступеня підтримки з боку різних представників колективу під час адаптації (осіб).

Як бачимо, рівень підтримки безпосередніх керівників під час адаптації найчастіше оцінюється респондентами в 3 бали, оцінку «п'ять балів» обрали лише 17 опитаних, і це найнижчий показник у порівнянні з іншими категоріями персоналу, що оцінювались. Представникам служби управління персоналом працівники найчастіше ставили «4 бали» (51), а підтримку колег по роботі 53 респонденти зі 119 оцінили у 5 балів.

Загальна оцінка працівниками якості організації процесу адаптації на підприємстві представлена на рисунку 2.7.

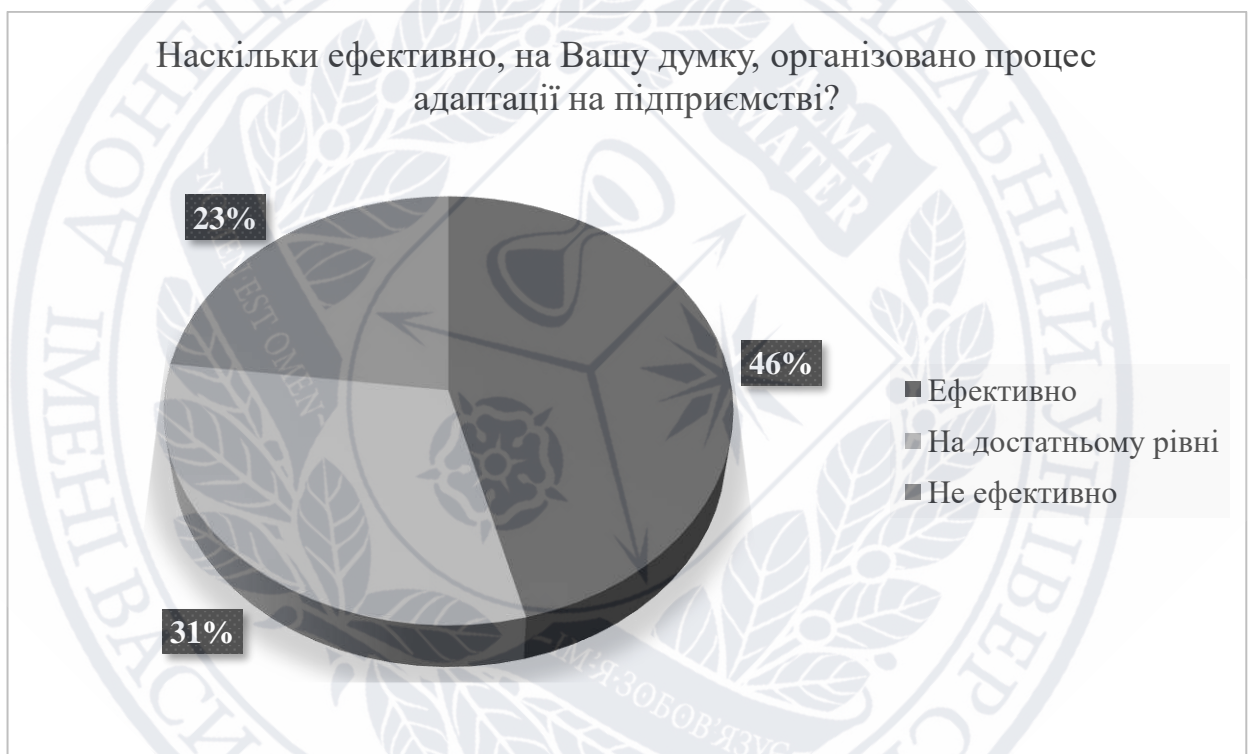


Рисунок 2.7 – Оцінка працівниками якості організації процесу адаптації на підприємстві

Судячи з наведених на рисунку 2.7 відповідей, більша частина респондентів вважає, що процес адаптації на підприємстві організовано достатньо ефективно. Проте 23% опитаних не погоджуються з цим твердженням, що говорить про наявність недоліків в системі адаптації персоналу та необхідність посилення уваги з боку керівництва до проблем нових працівників при входженні в трудовий колектив підприємства.



Підсумовуючи аналіз організаційних особливостей, кількісну та якісну оцінку системи адаптації персоналу можна зробити наступні висновки.

Організація процесу адаптації на ВП «ВінницяХліб» може бути удосконалена за рахунок впровадження додаткових заходів, направлених на зменшення періоду адаптації та прискорення процесу входження новачка в колектив. Серед них відзначимо: проведення вхідного тренінгу, екскурсії по підприємству, розробку положень про адаптацію та наставництво, впровадження програми наставництва, проведення опитування після випробувального терміну тощо.

Аналіз виявив, що показник адаптації нових працівників ВП «ВінницяХліб» зменшується та впливає на рівень плинності кадрів та частоту звільнень працівників, що може бути наслідками організаційних недоліків процесу адаптації на підприємстві.

Якісна оцінка процесу адаптації персоналу виявила проблеми у взаємодії між новими працівниками, що проходять адаптаційний період та їх безпосереднім керівництвом. Це обумовлює доцільність посилення наставницької ролі безпосереднього керівника в адаптаційних процесах, що сприятиме, на наш погляд, скороченню терміну входження нового працівника в колектив, підвищенню його мотивації, зниженню початкового стресу та налагодженню комунікацій з колегами.

### **РОЗДІЛ 3**

## **НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ**

### **3.1 Пропозиції щодо формування системи адаптації персоналу в сучасних умовах**

Формування та впровадження системи адаптації персоналу призначено для забезпечення ефективного пристосування персоналу до умов функціонування підприємства, у результаті якого відбувається включення персоналу в нове професійне середовище і соціальну спільноту, засвоєння професійних, соціально-психологічних та інших умов і норм трудової діяльності. Очікуваними результатами від формування та впровадження системи адаптації персоналу є скорочення плинності персоналу і загальне підвищення ефективності діяльності.

На початку формування системи адаптації персоналу необхідно отримати інформацію про компанію, а також економічне та інформаційне середовище, у якому вона працює. Такий аналіз доцільно здійснювати за допомогою, по-перше, експрес-аналізу організаційної ситуації та, по-друге, елементів внутрішнього аудиту системи управління персоналом. При проведенні експрес-аналізу організаційної ситуації, на нашу думку, доцільно здійснити SWOT-аналіз організації як гравця на ринку праці (або окремий моніторинг ринку праці та маркетинговий аналіз конкурентів) та аналіз існуючого ланцюга процесів «підбір персоналу – адаптація персоналу – розвиток персоналу» (включає аналіз статистики з підбору і звільнень персоналу, результати періодичної оцінки персоналу, аналіз потреби в навчанні і результатів навчання).

Таким чином, при формуванні або удосконаленні системи адаптації персоналу у розпорядженні керівництва має бути інформація щодо: бізнес-ситуації підприємства відносно конкурентів, ринку праці, системи мотивації і

оплата праці на підприємстві, вимог до компетенцій співробітників і керівників, перспективи розвитку співробітників компанії.

Такий комплекс питань обумовлений різноманітністю чинників, які впливають на адаптацію персоналу. Адже, наприклад, з'ясування того факту, що основною проблемою є висока плинність персоналу, змушує нас вдатись до додаткового аналізу цієї проблеми. Можливо, вихідна проблема полягатиме не у недостатніх навичках менеджерів, і не в організації процесу адаптації персоналу, а, наприклад, в схемі оплати праці, або в невірно заданих критеріях підбору персоналу. Описані нами у першому розділі зв'язки системи адаптації персоналу із функціями системи управління персоналом організації обумовлюють доцільність застосування системного підходу до постановки цілей і завдань. Організація готова до запровадження нової або удосконалення існуючої системи адаптації персоналу, коли всі елементи організаційної системи збалансовані, системи мотивації і оплати праці відповідають конкурентній ситуації на ринку праці, позиція підприємства і позиції інших гравців на ринку подібних товарі (послуг) є приблизно однаковими. За таких умов система адаптації персоналу стає регулятором ефективності діяльності.

Методи аудиту діяльності організації в сфері адаптації персоналу передбачають:

1. Методику GAP-аналізу (проводиться аналіз документів та локальних нормативних актів, що регламентують адаптаційні процедури та їх порівняння з фактично існуючими відповідними процедурами, щоб зауважити чи існують розриви та розбіжності між регламентацією та процесом).

2. Серію інтерв'ю (із співробітниками прийнятими на роботу менш ніж півроку назад, з тими хто звільняється відпрацювавши менше року, з керівниками, в чиї підрозділи відбувається найбільший набір персоналу або керівниками підрозділів, де фіксується найвищий рівень плинності персоналу).

3. Проведення фокус-групи з експертами (авторитетними співробітниками, які формально або неформально виконують функцію



наставника новопризначених працівників). Приклад розробленого нами переліку питань для проведення фокус-групи приведено у Додатку А.

4. Проведення анкетного опитування осіб, які пропрацювали менше 1 року. На відміну від інтерв'ю, згаданого в другому пункті, і яке проводиться лише з кількома особами, анкетування повинні пройти всі працівники зі стажем роботи до 12 місяців. Окрім того, в це анкетне опитування може бути включено низку питань, щодо наявності та характеру проблем під час адаптаційного періоду.

Отримана в результаті інформація дозволяє визначити низку ключових параметрів майбутньої системи адаптації персоналу:

загальну стратегію інтеграції підсистеми адаптації персоналу в систему управління персоналом компанії;

необхідність використання цілого комплексу методів та інструментів адаптації персоналу або можливість використати лише окремі з них;

можливість і принципи застосування наставництва як інструменту адаптації персоналу, з огляду на мотивацію та попит на готових фахівців на ринку праці.

В результаті аналізу поточної ситуації керівництво отримає чітку інформацію про формальну регламентацію адаптаційних процедур та про реальну ситуацію з їх імплементацією.

Наступний етап передбачає вибір стратегії інтеграції підсистеми адаптації персоналу в систему управління персоналом компанії. Загалом можна виділити три основні варіанти стратегії:

адаптація персоналу на підприємстві розглядається як заключний етап процесу підбору персоналу;

адаптація персоналу на підприємстві зосереджена на вступному навчанні, і відповідно, інкорпорується в систему навчання і розвитку персоналу;

адаптація персоналу розглядається як рівноцінний обов'язковий процес в ланцюжку процесів ««підбір-адаптація-навчання» і формується як окрема підсистема управління персоналом.

Наступним аспектом формування системи адаптації персоналу є підбір комплексу методів та інструментів адаптації персоналу в компанії. Стратегія інтеграції адаптації персоналу в систему управління персоналом обумовлює певний вплив на спектр методів та інструментів.

На визначення методів адаптації персоналу можуть впливати різноманітні чинники, до яких слід віднести розмір компанії, тип організаційної культури і структуру управління персоналом.

Зокрема, важливим компонентом організаційної культури працівників є їх адаптаційна активність і підготовленість до продуктивного саморозвитку і саморегуляції, які характеризують готовність і здатність людини до виконання функцій у професійній діяльності, спираючись на власний досвід і можливості. Також, на нашу думку, необхідно враховувати спроможність організації до змін організаційної структури. Адже формування комплексу методів та інструментів адаптації персоналу передбачає різні варіанти структурного закріплення функцій управління процесом адаптації в компанії. Згідно із найбільш розповсюдженими на сучасному етапі підходами структурне закріплення функцій управління процесом адаптації персоналу в організації може проходити за такими напрямками:

1. Виділення відповідного підрозділу у структурі системи управління персоналом. Найчастіше функції управління процесом адаптації персоналу покладаються на підрозділи з розвитку і навчання персоналу. У випадку якщо служба управління персоналом організації є невеликою за розміром і не має окремих підрозділів, функція управління процесом адаптації може бути покладена на конкретну посадову особу.

2. Розподіл фахівців, які займаються управлінням процесом адаптації персоналу, за підрозділами організації і координації їхньої діяльності з боку служби управління персоналом.

### 3. Розвиток системи наставництва.

4. Комбінована форма, яка передбачає одночасне використання двох або всіх напрямів, наведених вище.

В цілому аналіз наукових досліджень щодо підбору інструментів адаптації персоналу свідчить про наступне:

немає практично жодних обмежень або обставин, які б унеможлилювали застосування певних інструментів адаптації персоналу залежно від розміру підприємства, його галузевої приналежності чи форми власності;

застосування лише одного інструменту адаптації персоналу, як правило, негативно позначається на її ефективності [19], окрім випадків, якщо цим інструментом є програма наставництва, затверджена відповідним локальним нормативним актом;

значна частина фахівців сходяться на думці, що формальна програма адаптації персоналу є більш ефективною ніж неформальна [19], тому, можемо, зробити висновок, що завжди виправданим є застосування адаптаційного листа (індивідуального плану адаптації, затвердженого за певною формою);

специфіка адаптації некваліфікованих та кваліфікованих співробітників (первинна або вторинна адаптація) вимагає застосування індивідуального підходу. Якщо перша група зосереджена на освоєнні трудових операцій та функцій, то кваліфікований персонал – на взаємовідносинах як особистісних, так і професійних. При розробці програм вторинної адаптації персоналу необхідно брати до уваги управлінський аспект, який базується на аналізі досвіду роботи нового співробітника на попередньому місці роботи у порівнянні з системою, прийнятою на даному підприємстві.

Наступним важливим аспектом формування системи адаптації персоналу є оцінка ефективності функціонування системи адаптації персоналу в компанії. При оцінці ефективності адаптації персоналу, на нашу думку, слід виділяти два ключові компоненти:

1) оцінку ефективності адаптації персоналу компанії в цілому;



2) оцінку рівня адаптованості працівника, який завершив програму адаптації.

До основних показників за якими, на нашу думку, можна оцінити ефективність системи адаптації, слід віднести наступні:

- вартість підготовки наставника;
- відсоток посад, охоплених системою адаптації;
- відсоток працівників, які успішно пройшли випробувальний термін;
- відсоток працівників, для яких випробувальний термін було продовжено;
- відсоток працівників, які не пройшли випробувального терміну через негативну оцінку;
- відсоток працівників, які звільнилися з організації під час першого року роботи;
- відсоток працівників, які виконують функції наставників.

На думку багатьох дослідників сьогодні не існує універсальної методики комплексної оцінки ефективності системи адаптації, використання якої не було б дуже складним у розрахунку, працевитратним та не вимагало б введення додаткової штатної одиниці у спеціалізовані відділи компанії [6]. Однак, на нашу думку, з метою запровадження оцінки ефективності як обов'язкового етапу формування системи адаптації персоналу в компанії, ми пропонуємо на сучасному етапі застосовувати такі методи дослідження:

- 1) інтерв'ювання співробітників через один/два/три місяці роботи;
- 2) анкетування співробітників після завершення адаптаційного періоду;
- 3) проведення опитувань серед співробітників, які пропрацювали на підприємстві менше року;
- 4) включення питань про систему адаптації або адаптаційні заходи в щорічні комплексні дослідження рівня задоволення працівників (один із варіантів такого опитування приведено в Додатку Б);
- 5) моніторинг працевлаштування осіб, які пропрацювали в компанії менше року і, тим самим, продовжили період закриття певної вакансії.

Моніторинг, зазначений у п. 5 необхідний для визначення відсотку осіб, причиною звільнення яких є неналежне функціонування підсистеми адаптації персоналу. Він може передбачати контакт з колишнім працівником через 15-18 місяців після його звільнення і з'ясування його професійного статусу. У разі, якщо особа більше року працює на іншому підприємстві на посаді, аналогічній до тієї, з якої вона звільнилась, такий факт безумовно свідчить про те, що причини звільнення безпосередньо пов'язані із системою адаптації персоналу в нашій компанії.

За підсумками оцінки ефективності адаптації персоналу, керівництвом організації може бути прийнято три альтернативні рішення в залежності від показників ефективності адаптації персоналу:

високі показники ефективності дозволяють продовжити використання існуючого набору методів та інструментів адаптації персоналу;

середні показники ефективності спонукають до перегляду і часткової зміни існуючого набору методів та інструментів адаптації персоналу;

низькі показники ефективності змушують вдатись до аналізу поточної ситуації і наступного визначення набору методів та інструментів адаптації персоналу (з можливою їх радикальною зміною).

В сучасних умовах доцільним є також використання методу оцінювання показників щоденної діяльності працівників. Цей метод дозволяє визначити чи досягнув співробітник належного (очікуваного) рівня функціонування, тобто успішно адаптувався з професійної точки зору, і являє собою процес, що складається із систематичного збирання та аналізу інформації щодо показників діяльності працівників упродовж періоду адаптації. Такий метод є органічно пов'язаним із виконанням посадових обов'язків лінійними керівником, наставником і працівником, який проходить адаптацію, і тому потребує лише незначних додаткових витрат часу. Окрім того, такий метод є корисним у випадку, якщо адаптація проходить в рамках випробувального терміну, адже дозволяє офіційно задокументувати можливі причини його дострокового припинення, як у зв'язку з незадовільними показниками

діяльності працівника, так і у зв'язку з відмінними показниками, які дозволяють керівництву підприємства швидше надати особі, яка перебуває на випробувальному терміні, статус повноправного члена трудового колективу.

Ми пропонуємо, щоб інформація щодо показників діяльності працівників упродовж періоду адаптації відображалась: 1) у плані-оцінці входження в посаду із відмітками наставника (адаптаційному листі); 2) у звіті наставника; 3) у звіті про виконання контрольних завдань, який готує лінійний керівник.

Інші аспекти адаптації (психофізіологічна, соціально-психологічна, організаційно-адміністративна, економічна та санітарно-гігієнічна) оцінюється і лінійним керівником (включається як додаток у звіт про виконання контрольних завдань), і наставником (включається як додаток у звіт наставника), і службою управління персоналом за такими зовнішніми індикаторами: 1) робота для співробітника стала звичною; не викликає напруги, страху, невпевненості; 2) отриманий необхідний об'єм знань та навиків, які затребувані для роботи; 3) поведінка відповідає встановленим вимогам; 4) у нового співробітника виражене бажання удосконалюватися в професії, він пов'язує своє майбутнє з даною роботою; 5) успіх в роботі проектується на відчуття життєвого успіху; 6) встановлені дружні стосунки з окремими членами колективу і рівні стосунки з групою.

Вищезазначені документи доповнюються опитуванням нового спеціаліста і формують таким чином, комплекс інформації, який дозволяє керівництву організації зробити висновок: по-перше, про рівень адаптованості працівника, який пройшов програму адаптації; по-друге, про перспективи продовження роботи працівника в організації. Формально, з метою економії часу керівництва організації, цей пакет документів, на нашу думку, повинен доповнюватись аналітичною запискою менеджера служби управління персоналом із висновками про результати адаптації та можливими варіантами рішень щодо подальшої кар'єри працівника.

На нашу думку, всього може бути три альтернативні варіанти рішень:



у зв'язку із виходом працівника на належний рівень функціонування та високими показниками адаптованості вважати адаптацію успішно завершеною. У випадку, якщо адаптація відбувається у межах випробувального терміну, вважати такий пройденим успішно;

у зв'язку із виходом працівника на належний або хоча б достатній рівень функціонування, але середні показники адаптованості, вважати адаптацію частковою (незавершеною). Така альтернатива передбачає пропозиції служби управління персоналом щодо подальшої адаптації працівника. У випадку, якщо адаптація відбувається у межах випробувального терміну, вважати такий пройденим успішно;

у зв'язку з тим, що працівник не вийшов на належний рівень функціонування та низькі показники адаптованості, констатувати дезадаптацію і пропонувати керівництву розглянути доцільність продовження перебування працівника на займаній посаді. У випадку, якщо адаптація відбувається у межах випробувального терміну, вважати випробувальний термін таким, що дав негативний результат.

Таким чином, запропоновані підходи до формування (удосконалення) системи адаптації персоналу компанії, дозволяють: по-перше, врахувати весь комплекс зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на процес адаптації нових або потенційних співробітників; по-друге, обрати стратегію інтеграції підсистеми адаптації персоналу в систему управління персоналом компанії, а також сформувати комплекс методів та інструментів адаптації персоналу виходячи із потреб конкретного підприємства.

### **3.2 Методичні підходи до розробки ефективної програми адаптації персоналу**

Важливим методичним аспектом є розробка програми адаптації персоналу – комплексу заходів, кінцевою метою яких є успішне входження нових працівників в колектив. На основі вищезазначених пропозицій та

аналізу наукової літератури можна стверджувати, що сучасна програма адаптації складається, як правило, з чотирьох основних етапів:

1. Вхідний етап (перший день роботи працівника в компанії).
2. Ознайомчий етап (перший тиждень роботи новачка).
3. Входження в посаду (від 3 місяців, в залежності від особливостей посади).
4. Оціночний (за певний час до завершення кінця адаптаційного періоду).

Доцільним вбачається включення в програму адаптації персоналу ще одного етапу, який стосується інструментів, що застосовуються до початку роботи нового працівника в компанії. Присутність окремого оціночного етапу в програмі адаптації, як правило, негативно позначається на процесі адаптації персоналу, зокрема підвищується рівень занепокоєння працівників і призводить до погіршення показників їх діяльності. Підсумовуючи вищезазначене та на основі пропозицій, запропонованих нами в пункті 3.1, за якими оцінка проводиться протягом всього адаптаційного періоду і включається в три взаємопов'язані документи (адаптаційний лист, звіт наставника та звіт про виконання контрольних завдань), програма адаптації може бути трансформована у варіант, представлений на рис. 3.1.

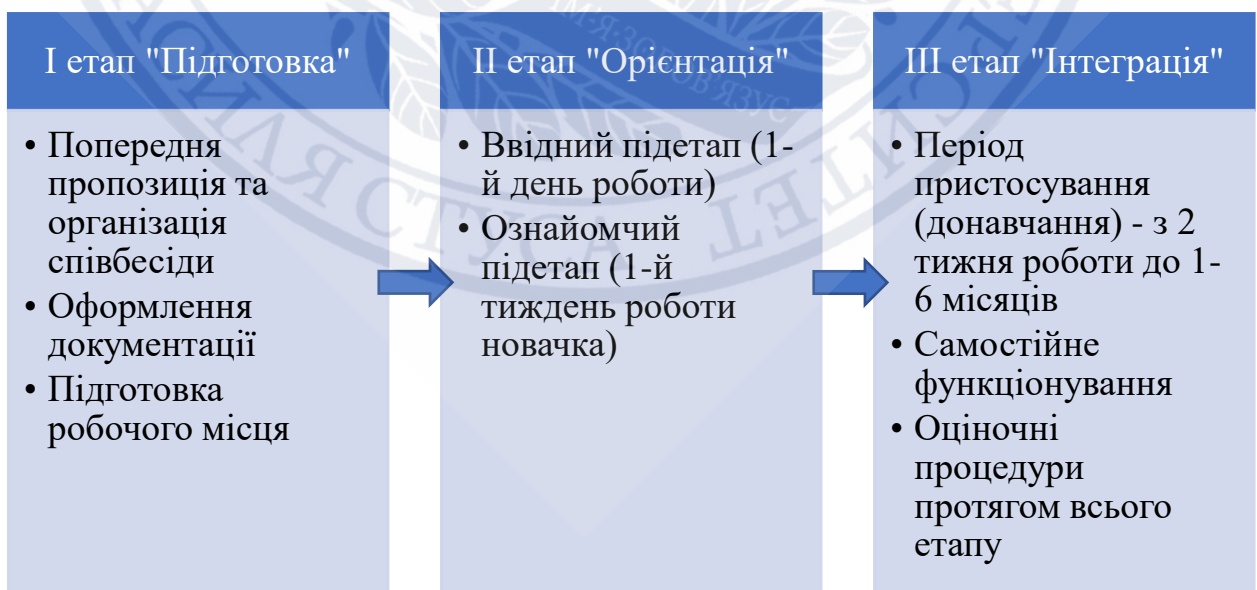


Рис. 3.1 - Етапи сучасної програми адаптації персоналу

Розглянемо більш детально перераховані вище етапи і одночасно проаналізуємо відповідні для кожного з них інструменти адаптації.

За такого методичного підходу, як бачимо, перший етап стосується кроків, які виконуються до початку роботи нового працівника в організації і передбачає такий набір інструментів:

оцінка рівня підготовленості новачка (необхідна для розробки найбільш ефективної процедури адаптації, адже якщо співробітник має не лише спеціальну підготовку, але й досвід роботи в аналогічних підрозділах інших компаній, період його адаптації буде мінімальним);

підготовка (виділення і оснащення) робочого місця;

підготовка плану роботи під час адаптаційного періоду (адаптаційного листа).

Окрім того, важливе місце, на нашу думку, має бути приділено інтеграції процесів відбору і адаптації персоналу, зокрема забезпеченню єдиних підходів служби управління персоналом і підрозділів, в які набирається персонал. Мова передусім йде про чітке формулювання пропозицій працевлаштування (оголошень про найм працівників), з урахуванням всіх вимог до конкретної посади.

Щодо наступних за підготовчим етапів адаптації персоналу, ми пропонуємо взяти за основу наскрізний інструмент адаптації персоналу яким є формальна програма (план) адаптації або, адаптаційний лист. Ми розглядаємо адаптаційний лист як інструмент, який чітко обумовлює завдання та очікувані результати від проходження адаптації новим співробітником. Адаптаційний лист – це документ, який готується до приходу співробітника, в який включено ті заходи, які є необхідні для успішного проходження адаптації. Ми пропонуємо використовувати підхід, який застосовується у практиці роботи зарубіжних компаній, за якого структура адаптаційного листа розділяється на три частини: 1) цілі адаптації; 2) адаптаційні заходи; 3) завдання.



При розробці адаптаційного листа потрібно виходити з концепції, організаційної психології, згідно якої підприємства для максимізації успіху процесу адаптації персоналу повинні допомогти працівнику пройти через чотири послідовні рівні пристосування – самоефективність, розуміння ролі, соціальна інтеграція і знання організаційної культури.

Самоефективність або самовпевненість визначається як міра впевненості нового працівника у спроможності виконувати роботу добре. Відповідно, дослідження показують, що новачки які почуваються більш впевнено, дійсно мають кращі показники діяльності і мотивації, ніж їх менш впевнені колеги, а загалом показник самоефективності впливає на лояльність працівників, задоволеність працею та плинність персоналу.

Розуміння ролі визначається як рівень усвідомлення новим працівником його посадових обов'язків і ролі в компанії. Однією із функцій адаптації персоналу є зниження рівня невизначеності у нових працівників з створення умов для правильного і ефективного виконання обов'язків. Оскільки розповсюдженим явищем є певний розрив між головними обов'язками, перерахованими у посадовій інструкції і конкретними, повторюваними завданнями, які працівники виконують, щоб бути успішними у своїх ролях, життєво необхідним є, щоб керівники були належним чином навчені обговорювати, що конкретно вони очікують від своїх підлеглих. В іншому випадку страждає загальна продуктивність.

Соціальна інтеграція або соціальне сприйняття з боку інших працівників надає працівникам підтримку, яка необхідна, щоб бути успішними. Нові працівники мають потребу почуватись комфортно у соціальному плані і бути «прийнятими» своїми колегами і керівниками, що позитивно позначається на продуктивності, лояльності працівників, їх задоволеності працею та знижує рівень плинності персоналу. Соціальна інтеграція як один із аспектів адаптації персоналу означає, що нові працівники, окрім очікуваної допомоги від служби управління персоналом, повинні зробити власний внесок у цей процес і вказує на можливі способи (короткі розмови з колегами, ініціювання соціальної

взаємодії у вигляді спільного обіду або перерви на каву, участь у добровільних починаннях компанії, готовність взяти на себе нові зобов'язання і успішне виконання доручень як запорука формування стосунків з керівниками.

Знання організаційної культури стосується того, наскільки добре новий працівник розуміє цінності, завдання, ролі, норми організації і загальне організаційне середовище. Наприклад, деякі компанії мають чіткі, хоча й неписані правила щодо таких аспектів як взаємодія з керівниками або чи є понаднормова робота нормою і очікуванням з боку керівництва. Загалом, дослідження вказують, що рівень обізнаності з організаційною культурою корелює з лояльністю працівників, їх задоволеністю роботою і, знов таки, плинністю персоналу.

Згідно з дослідженнями, переважна більшість працівників, які пропрацювали в організації не більше року і залишили її за власним бажанням, прийняли це рішення вже в перші дні після вступу на посаду, тобто під час ввідного етапу. Тому, на нашу думку, важливим елементом є підготовка адаптаційних заходів у перші дні роботи новачка, а саме – з ким він має зустрітись, у якій послідовності, яку інформацію почути. Вирішення питання, хто має цим займатись – лінійний керівник, представник служби управління персоналом чи наставник.

Ознайомчий підетап (перший день або тиждень роботи в організації) є, з нашої точки зору, найбільш насиченим часовим проміжком протягом всього часу адаптації з точки зору отримання інформації. Інформація, яка надається в перший день (тиждень) повинна чітко дозуватись, задля збереження відчуття впевненості та безпеки новачків на новому місці роботи.

Суттєвими моментами на цьому етапі є спосіб, час і темп надання інформації. На цей період припадає активне знайомство з керівництвом та персоналом компанії, виробничими особливостями та корпоративною культурою. Під час першого робочого тижня для полегшення входження в організацію нового співробітника ми вважаємо за доцільне використовувати такі заходи: вступний тренінг, або тренінг «Ласкаво просимо» (у західній

практиці – Welcome-training), інструктажі, початок спілкування з стейкхолдерами посади. Метою такого заходу не є відпрацювання якихось навичок. Це практично єдина можливість офіційно і публічно підняти емоційний настрій співробітника і продемонструвати йому, куди він прийшов працювати. Якщо, по завершенню семінару працівник виходить з гордістю за компанію, або із підвищеною самооцінкою, це означає, що ціль досягнута. Найчастіше тренінг «Ласкаво просимо» переслідує дві цілі – це надання знань про компанію та зміст її діяльності, друге завдання – це позитивні емоції нових працівників. Через ці позитивні емоції компанія робить перший крок до досягнення інших перспективних цілей – зміцнення організаційної культури, підвищення прозорості внутрішніх процедур та підвищення мотивації персоналу.

Ми вважаємо, що в залежності від ситуації, доцільно застосовувати різні форми проведення тренінгу «Ласкаво просимо»: аудиторний курс, електронний курс, або змішаний варіант. Аудиторний курс дає можливість безпосередньо поспілкуватися з тренером – працівником компанії, познайомитися новопризначеним один з одним і це є безумовною перевагою. Однак існують випадки, коли проведення аудиторного курсу є складним (підрозділи компанії можуть знаходитися в різних населених пунктах або різних частинах великого міста), або недоцільним (в певному часовому проміжку в організацію приймається усього лише один-два нових працівники) тому не завжди є можливість його застосування. У зв'язку з цим, курси перекладаються в електронний варіант і інформація про організацію стає доступна усім новопризначеним співробітникам. Змішаний курс передбачає використання аудиторного та електронного курсу.

Періодичність проведення таких заходів залежить від розмірів та потреб компанії. Варто, щоб час проведення тренінгу був не випадковим, а плановим, що дозволяє звикнути як лінійним керівникам, так і трудовому колективу загалом. Тривалість таких семінарів повинна залежати від цілі, яку ставить перед собою організація. Зміст тренінгу полягає у викладенні історії



організації, інформації про структуру, роз'ясненні принципів корпоративної культури, політики у сфері управління персоналом. Також тренінг може включати екскурсію по території підприємства, перегляд презентаційних або відеоматеріалів про компанію та відповіді на запитання.

В практику проведення тренінгу «Ласкаво просимо» також доцільно включити інтерактивну або самопрезентаційну частину.

На наш погляд, найбільш доречним буде проведення вступних тренінгів будуть спеціалістами з управління персоналом, тобто представниками служби управління персоналом. Також ми вважаємо за доцільне залучати до проведення тренінгу керівника (або одного із заступників керівника) компанії. По завершенню тренінгу доцільно поводити оцінку реакції учасників, яка має на меті подальше удосконалення тренінгу.

Завершення тренінгу «Ласкаво просимо» може передбачати вручення працівникам «Книги співробітника» або «Комплекту новачка», що є широко розповсюдженим інструментом адаптації. Звичайно ж, цей інструмент використовується і окремо, але оскільки матеріал у «Книзі співробітника» корелюється або доповнює основну вербальну частину інформації тренінгу «Ласкаво просимо», ми вважаємо більш доречним поєднувати ці два інструменти.

Основною метою застосування такого інструменту адаптації персоналу як «Книга співробітника» є підвищення ефективності орієнтації новопризначеного працівника у великому обсязі інформації, яку йому потрібно дізнатися про компанію.

В залежності від особливостей компанії, найчастіше під час першого і другого, в окремих випадках третього, етапів програми адаптації, ми пропонуємо реалізовувати окремий адаптаційний інструмент, який представляє собою серію бесід новачка з низкою працівників свого та деяких інших підрозділів, а також безпосереднім керівником.

Під час цих бесід ми рекомендуємо розглядати такі питання: функції підрозділу; представлення співробітників підрозділу; робочі обов'язки і відповідальність; необхідна звітність; процедури, правила, розпорядження.

Для успішного входження новачка в організацію недостатньо лише надання інформації про компанію та деталізації обов'язків. Наступним і найбільш тривалим у програмі адаптації персоналу є третій етап, який у різних фахівців має назву інтеграційного або входження в посаду [5]. На нашу думку, найбільш доцільним для цього етапу є професійне навчання, коли працівник навчається в ході роботи, взаємодіючи з наставником чи безпосереднім керівником. У рамках даного етапу необхідно дати новачку можливість діяти в різних сферах, дати змогу перевірити на собі та апробувати знання про підприємство, здобуті на перших двох етапах. Звичайно ж лінійний керівник, наставник та служба управління персоналом повинні супроводжувати новопризначеного на різних етапах адаптації (протягом усього адаптаційного періоду нового співробітника), але саме на третьому етапі програми адаптації, на нашу думку, людський фактор відіграє ключову роль. Якщо з якихось причин хтось з наведеного нами переліку – керівник, наставник, служба управління персоналом – випадає, то ролі повинні перерозподілитися.

Оціночні процедури на третьому етапі пов'язуються із моментом настання завершення випробувального терміну. Такий підхід передбачає, що цей момент, окрім суто юридичних аспектів, повинен бути відзначений і низкою адаптаційних заходів. Необхідно підвести підсумки роботи щодо якості роботи працівника, щодо повноти інформації, яку планувалось надати і оцінити, як працівника так і підрозділів та осіб, відповідальних за адаптацію цього працівника. В цей час новий співробітник поступово долає виробничі та міжособистісні проблеми та переходить до стабільної роботи, в ході якої існує два варіанти проведення такої оцінки. У першому випадку оцінка має формальний вираз – іспит. У другому випадку достатньо бесіди між керівником і працівником. Це надзвичайно важлива можливість для працівника задати питання своєму керівнику (від яких можливо залежить

підхід працівника до роботи чи майбутнє працівника в компанії), а для керівника – надати зворотній зв'язок. Однак в другому випадку, особи, які приймають рішення про успішність адаптації і випробувального терміну, повинні спиратись на додаткові документальні підтвердження.

Як вже зазначалось вище, з метою створення максимально ефективних умов для адаптації персоналу (зокрема, зниження рівня занепокоєння у осіб, які проходять адаптацію), ми вважаємо за доцільне дотримуватись підходу за яким оціночні процедури не виділяються в окремий проміжок часу, а відбуваються протягом всього інтеграційного етапу. Ми узагальнили низку різних підходів розповсюджених на вітчизняних і зарубіжних підприємствах і пропонуємо комплексний варіант документування оцінки адаптації працівника, за якого за підсумками випробувального терміну служба управління персоналом підприємства отримує в своє розпорядження документи, представлені в Додатку В.

Однак, незалежно від старанності працівника чи компанії і намагань керівництва реалізувати програму адаптації в межах випробувального терміну, на практиці адаптація нового співробітника триватиме не менше року, інколи до двох років. Тому, ми підтримуємо позицію зарубіжних науковців не обмежуватись адаптаційними заходами виключно в межах випробувального терміну або першого року роботи співробітника.

Ключовими інструментами на цих заключних стадіях процесу адаптації, на нашу думку, повинні бути наставництво або коучинг.

Що стосується адаптації керівників, то з метою належної її організації необхідна активна участь в ній трьох сторін: відповідальних за процес адаптації керівників, партнерів процесу адаптації керівників і безпосередньо новопризначених керівників.

Ми змогли виділити типові обов'язки або сфери відповідальності кожної з цих груп:

1. Відповідальні за процес адаптації керівників (служба управління персоналом): 1) служать сполучною ланкою між фазою підбору персоналу і



фазою адаптації персоналу; 2) забезпечують наявність механізмів зворотного зв'язку для всіх учасників процесу; 3) оцінюють потребу у додатковій організаційній підтримці; 4) допомагають новопризначеним керівникам сфокусувати адаптаційні зусилля на найбільш продуктивних напрямках.

Партнери процесу адаптації керівників (найвище керівництво компанії, наставники або коучі): 1) заохочують новопризначених керівників виділяти час на навчання, формування стосунків і створення належних умов для подальшої діяльності; 2) несуть відповідальність за визначення моменту, коли процес адаптації є завершеним; 3) забезпечують чіткість в очікуваннях новопризначених керівників і надають їм регулярний і конструктивний зворотний зв'язок; 4) пояснюють ключові аспекти організаційної культури компанії.

Новопризначені керівники: 1) активно вивчають історію, цінності, візію та місію організації, стратегічні плани, структуру керівництва, систему оцінювання, діючі процеси і практики; 2) беруть на себе відповідальність за ефективну адаптацію через досягнення визначених показників ефективності, сприйняття критичної інформації і формування цінних взаємовідносин; 3) регулярно висловлюють очікування, визначають завдання і відзначають досягнення.

На основі аналізу наукової літератури нами було вироблено рекомендації до формування сучасної програми адаптації керівника, в основі яких лежить застосування інструменту коучингу:

#### 1. Перші дні роботи на посаді:

вивчення процесів і правил функціонування підприємства (напрямку діяльності, підрозділу);

отримання набору очікувань керівництва (власника компанії) від своєї діяльності на посаді;

входження у процес вчасного і точного спілкування з ключовими стейкхолдерами посади;

впровадження регулярного і ефективного спілкування з керівниками вищого рівня, керівниками інших структурних підрозділів (процес має початись у перший робочий день і постійно вдосконалюватись у подальшому).

2. Перші 30 днів роботи на посаді новопризначений керівник має зосередитись на:

розумінні аспектів організаційної культури підприємства;

формуванні консенсусу щодо головних стратегічних пріоритетів діяльності;

розробці плану на перші 3 місяці роботи;

формуванні обізнаності щодо взаємовідносин у керівництві організації і визначення потенційних ризиків і проблемних зон у новому середовищі;

вивченні і обміркуванні заходів з вдосконалення організаційної структури, що перебуває в безпосередньому підпорядкуванні.

3. Наступні 30 днів перебування керівника на посаді мають включати:

визначення перших здобутків на посаді;

визначення пріоритетів власного розвитку і навчання;

завершенні перспективного плану роботи для представлення на обговорення вищому керівництву (власнику підприємства);

остаточне визначення очікувань від діяльності на посаді з безпосереднім керівником (куратором від керівництва, коучем, директором по персоналу).

4. Протягом днів з 60 по 90 керівник повинен:

сформулювати своє бачення наступної діяльності і забезпечити розуміння і підтримку цього бачення своїми підлеглими;

посилити партнерства з ключовими стейкхолдерами посади;

підтримувати регулярний і ефективний процес спілкування з керівниками вищого рівня (власником підприємства), керівниками інших структурних підрозділів.

Пропозиції для програми адаптації керівників ВП «ВінницяХліб» можуть бути представлені наступним чином (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Можливі пропозиції щодо змісту програми адаптації керівників ВП «ВінницяХліб»

<b>Інструмент адаптації персоналу</b>	<b>Мотиви використання інструменту</b>	<b>Коли використовується</b>
Орієнтаційна програма	Включає інформацію про діяльність компанії, історію, культуру і цінності	1-й робочий день
План адаптації	Допомагає новим керівникам організувати процес адаптації і визначити його пріоритети	Надається протягом 1-го робочого тижня
Інтеграція команди нового лідера	Допомагає прискорити побудову взаємовідносин між новим керівником і членами його команди	Протягом 3-го місяця роботи
Інтеграція нового колеги	Допомагає прискорити побудову взаємовідносин між новим керівником і рештою менеджменту	Протягом 3-го місяця роботи
Контрольні зустрічі з ключовими стейкхолдерами	Допомагають діагностувати потенційні проблеми, отримати зворотний зв'язок і виробити рішення проблем	Протягом 4-го місяця роботи
Обмін професійною інформацією між керівниками одного рівня	Допомагає новому керівнику зустрітись і обмінятись професійною інформацією з іншими керівниками	Щоквартально
Зворотний зв'язок	Допомагає новому керівнику виміряти показники своєї діяльності, базуючись на даних від тих, хто їх оточує	Через 6 місяців після призначення

Важливу роль в процесі адаптації керівників також відіграє служба управління персоналом, яка має забезпечити досягнення наступних цілей.

1. Підготувати умови для початку роботи нового керівника.
2. Забезпечити привітання керівника вищим керівництвом компанії. Введення в організацію, формування попереднього розуміння проблемних зон.
3. Сформулювати сфери відповідальності керівника щодо діяльності, професійного розвитку і етики поведінки. Керівники повинні почати будувати стосунки і ділові партнерства.
4. Підтримка розвитку професійних компетенцій керівника і надання регулярних можливостей до відкритих дискусій. Керівники повинні почати



виконувати обов'язки в повному обсязі і отримувати зворотній зв'язок від вищого керівництва.

5. Надання керівнику необхідних настанов і зворотного зв'язку з метою забезпечення успішного виконання обов'язків і побудови планів на майбутнє в компанії.

6. Моніторинг діяльності, особистого розвитку, цілей і бажань керівника, що адаптується.

Таким чином, запровадження сучасних інструментів адаптації, на нашу думку, повинно відбуватись через реалізацію програми адаптації, кожен етап якої характеризується окремим набором інструментів і різним обсягом відповідальності керівника структурного підрозділу, наставника і служби управління персоналом. Окремим інструментом, який забезпечує правову регламентацію всього процесу адаптації персоналу може виступати Положення про адаптацію персоналу, яке з огляду на особливості конкретної компанії може мати вигляд Положення про випробувальний період, або Положення про організацію наставництва, якщо компанія формує систему адаптації персоналу навколо інструменту наставництва.

На нашу думку, Положення про адаптацію персоналу повинне виконувати такі завдання: 1) визначати порядок взаємодії, терміни виконання, відповідальність та контроль за проведення адаптаційних процедур служби управління персоналом, структурних підрозділів та посадових осіб; 2) регламентувати документальне оформлення процедур адаптації персоналу.

За підсумками наших пропозицій, наведених вище та на основі аналізу та теоретичних досліджень, ми сформуваємо своє бачення щодо структури Положення про адаптацію персоналу, представлене в Додатку Г.

На нашу думку, у випадку передбачення в Положенні про адаптацію персоналу організації такого інструменту адаптації як наставництво, служба управління персоналом повинна розробити також типову посадову інструкцію наставника із передбаченням таких обов'язків: 1) організація адаптації нових співробітників, а також стажерів до умов та завдань свого відділу; 2) розробка

та проведення тренінгів для персоналу відділу; 3) підвищення своєї кваліфікації як внутрішнього тренера; 4) здійснення керівництва підрозділом у випадку відсутності керівника та його заступника.

Таким чином, розробка та впровадження Положення про адаптацію персоналу за умови одночасного удосконалення процедур адаптації персоналу згідно із програмою, що описана вище, сприятиме ефективному формуванню системи адаптації персоналу в компанії.

### 3.3 Організація програми наставництва як інструменту адаптації персоналу

Практики відзначають, що при якісній системі наставництва ризик звільнення працівника в період адаптації зменшується на 70%, а продуктивність – зростає на 30% [ 2]. Загалом, така система має ряд переваг і для компанії в цілому, і для наставника, і для стажера (рис. 3.2).



Рис. 3.2 – Переваги системи наставництва як інструменту адаптації персоналу

Наставництво, як навчання особистим прикладом, має декілька видів:

1. Традиційна модель («один на один») – це взаємодія між більш досвідченим фахівцем і співробітником-початківцем протягом певного періоду часу (3-6-9-12 місяців).

2. Ситуаційне наставництво (Situational Mentoring), що припускає надання наставником необхідної допомоги щоразу, коли підопічний потребує вказівок і рекомендацій.

3. Віртуальне наставництво (Virtual Mentoring) – online режим надання інформації.

4. Реверсивне наставництво, яке полягає в тому, що досвідчений, висококваліфікований професіонал, старший за віком, досвідом або позиції, стає підопічним молодшого за цими параметрами співробітника, який вважається його наставником з питань нових тенденцій, технологій.

Алгоритм провадження системи наставництва має відбуватись у декілька етапів, серед яких можна зазначити: визначення цілей та завдань, мотивацію та розвиток наставників (рис. 3.3).



Рис. 3.3 - Алгоритм впровадження програми наставництва як інструменту адаптації персоналу



На першому етапі, як правило, визначаються цілі та завдання компанії, які буде вирішувати впровадження програми наставництва. Для ВП «ВінницяХліб» це можуть бути наступні цілі та завдання:

- організація процесу адаптації персоналу;
- підвищення лояльності співробітників;
- зниження рівня плинності персоналу;
- вивільнення робочого часу керівників структурних підрозділів;
- безперервне навчання;
- надання наставникам можливостей кар'єрного росту та професійного розвитку в компанії;
- засвоєння, збереження і відтворення корпоративних знань і культури;
- мотивація співробітників і формування команд;
- сприяння формуванню позитивного іміджу компанії як працедавця.

На наступному етапі відбувається розробка критеріїв успішності адаптації персоналу. Для компанії критерієм успішної адаптації працівника є відповідність тому рівню моделі компетенцій, який передбачений для певної посади. Інструментом вимірювання відповідно є досягнення заздалегідь запланованих показників праці, описаних у цифровому і фактичному вимірах.

Коли комплекс основних заходів програми наставництва розроблено, необхідно сформулювати критерії результативності проходження співробітником процесу адаптації. Ступінь успішності входження співробітника в бізнес-процес ми пропонуємо оцінювати за такими блоками: а) засвоєння корпоративних стандартів, норм, входження в компанію; б) оволодіння навичками і знаннями, необхідними для певної посади; в) виконання поставлених завдань і досягнення робочих результатів.

За кожним блоком оцінюється виконання поставлених завдань. Існує кілька типів завдань.

По-перше, кількісні – результат вирішення цих завдань можна описати в цифрах. Такі завдання ставляться в індивідуальному плані співробітника і використовуються для оцінки робочих результатів.

По-друге, проектні завдання. Результатом вирішення такого завдання є виконання заданого проекту за певний час у відповідності із чіткими, заздалегідь відомими критеріями.

По-третє, завдання, які описують стандарти роботи або поведінки. Завдання такого типу можна встановлювати для оцінки результатів засвоєння корпоративних правил і норм. Зазвичай ці завдання фіксуються у правилах внутрішнього трудового розпорядку, корпоративному кодексі тощо. Вони також допомагають оцінити навички співробітника.

Розглянемо докладно критерії оцінки співробітника за кожним блоком. Так, на етапі введення співробітника в організацію основним завданням є засвоєння корпоративних правил, норм, стандартів. Це так звані корпоративні компетенції, вони є загальними для всіх співробітників компанії. Вони можуть оцінюватись окремо після проходження перших етапів адаптаційної програми, а також можуть бути включені в модель компетенцій конкретної посади. В цьому випадку все залежить від структури організації і прийнятої в ній системи навчання та розвитку.

Ці стандарти закріплюються у регламентуючих документах, а також надаються співробітнику у формі бесіди або лекції (відеокурсу) на перших етапах адаптації. Відповідно, оцінювати успішність проходження цього етапу можна за двома параметрами – знання стандартів і слідування їм. Для цієї цілі можуть бути розроблені спеціальні тести і шкали. Також дані про дотримання співробітниками правил можна отримати непрямо – використовуючи записи програмного забезпечення про початок і кінець роботи, скарги та відгуки клієнтів, спостереження наставників. Найбільш ефективним є поєднання двох методів: перевірка знань за допомогою тесту і використання бланку оцінки професійних і особистих якостей працівника, який допомагає вирішити, наскільки співробітник вписується в корпоративну культуру організації. Бланк заповнюється менеджером з навчання по завершенню ввідного циклу навчання або наставником в кінці адаптаційного періоду.

Окрім корпоративних компетенцій, універсальних для кожного співробітника компанії, існує модель компетенцій для кожної посади, або профіль посади. Профіль описує здібності, навички, знання, необхідні співробітнику для виконання своїх обов'язків. Такий профіль включає в себе кілька рівнів розвитку компетенцій. Відповідно, в залежності від мети програми наставництва можемо говорити про різні рівні розвитку компетенцій. Якщо програма наставництва зосереджена виключно на адаптації персоналу, то очікуваний рівень розвитку компетенцій є базовим. Якщо програма наставництва включає цілі, пов'язані з довгостроковим розвитком персоналу, то мова буде йти вже про належний або високий рівень розвитку компетенцій.

Саме на основі компетенцій, вказаних в профілі і розробляється навчальний і оціночний компоненти програми наставництва. Саме за профілем ми можемо побачити, на якому етапі розвитку перебуває співробітник, чого йому не вистачає для досягнення наступного рівня компетенцій.

Для розробки критеріїв оцінки за цими параметрами, на нашу думку, потрібно зробити такі кроки:

- провести функціональний аналіз роботи на певній посаді;
- виявити здібності, знання, навички, необхідні для виконання обов'язків і досягнення результату;
- розставити вагові коефіцієнти для кожної компетенції за їх важливістю для досягнення результату;
- дати опис компетенції на кожному рівні її розвитку;
- розробити поведінкові шкали (як проявляється навик у поведінці, що саме можна спостерігати).

Ці шкали є інструментом оцінки співробітника, а також матеріалом для складення його плану розвитку. Для новачків встановлюється певний прохідний бал, який свідчить про рівень його підготовки. Виходячи з отриманих балів пропонується подальша програма розвитку. Шкала зручна



тим, що дозволяє одразу визначити слабкі місця співробітника і побачити, над чим конкретно йому потрібно працювати. Також бланк є зручним у заповненні: наставнику не слід замислюватись над описом поведінки, тим більше що, як показує практика, нестача часу на підготовку детальних описів призводить до формального ставлення наставника до оцінювання, і окрім того, нерідко відображає лише суб'єктивну думку наставника. Детальний опис компетенцій дає більше матеріалу для подальшого навчання, дозволяє уникнути суб'єктивності, дає інформацію для якісного і предметного зворотного зв'язку для співробітника.

Навчання оцінці за існуючими шкалам, на нашу думку, обов'язково повинно включатись у тренінг для наставників.

Важливий момент полягає в тому, що розробка подібних шкал повинна здійснюватись спільно з лінійними керівниками. Їм пропонується обговорити і внести корективи у вже підготовлені шкали. Мета такого обговорення – вироблення єдиних стандартів поведінки співробітників. Окрім мотивації керівників на участь у програмі наставництва це дає чітка бачення зв'язку компетенцій з результатом, а також дозволяє побачити, як кожен з представників менеджменту бачить ту чи іншу компетенцію. Дуже важливо в обговоренні прийти до єдиного розуміння значень поведінкових індикаторів. На цьому етапі можна попередити можливі наслідки використання різних підходів до оцінки співробітників і розбіжності, які можуть виникнути згодом.

Для оцінки наставників, на нашу думку, також доцільно розробити детальні шкали. Оцінку наставників здійснює лінійний керівник. Зазвичай виділяють три основні зони розвитку навичок, знань і умінь при наставництві: 1) спеціальні професійні знання співробітника; 2) навички поведінки при спілкуванні з внутрішніми і зовнішніми клієнтами; 3) знання специфіки бізнесу зовнішнього клієнта.

Дані, отримані за всіма шкалами оцінки, зводяться в профіль компетенцій, значення за яким ми порівнюємося з ідеальним профілем співробітника, який обіймає таку посаду. Цю частину роботи може взяти на

себе співробітник підрозділу з управління персоналом, надаючи наставнику вже оброблені дані. За ними наставник визначає план розвитку співробітника і надає йому зворотний зв'язок.

Завдання, які має виконати співробітник під час адаптаційного періоду, фіксуються в індивідуальному плані, який складає наставник. Задачі обов'язково мають бути конкретними і легко вимірюваними.

Для вимірювання результатів роботи працівника, який проходить адаптацію, на нашу думку можуть використовуватись такі показники:

- фінансовий (дохід, прибуток, вартість, видатки);
- кількісний (обсяг випуску продукції, кількість нових продуктів/клієнтів);
- часовий (своєчасне завершення робіт, швидкість виконання операцій, дотримання строків постачання);
- якісний (зміна в поведінці клієнтів, інновації);
- емоційний або показник ставлення (ставлення до компанії і продукту).

Ми пропонуємо такі вимоги до критеріїв оцінки працівників під час адаптаційного періоду:

- критерії повинні оцінювати результат діяльності співробітника, а не витрачені ним зусилля;
- досягнення результату повинно перебувати у сфері контролю працівника;
- критерії оцінки повинні бути досить простими і зрозумілими, щоб наставник міг зібрати адекватну інформацію для вимірювання результатів праці співробітника.

Наступним етапом, після розробки критеріїв оцінки співробітника і наставника є розробка системи мотивації наставників. Система мотивації наставництва тісно пов'язана із підвищенням заробітної плати, що виступає достатнім стимулом для виконання обов'язків наставника. Доцільне безпосереднє фінансове стимулювання наставництва – виплата певної суми як винагороди за здійснення наставництва, повинно, на наш погляд, відповідати

наступній формулі: фіксована доплата за наставництво плюс премія за результатами оцінювання учня. Важливим при цьому є той факт, що у роботі наставника дуже багато що залежить від учня і, в окремих випадках, є учні, чия оцінка за результатами випробувального періоду буде незадовільною, яким би досвідченим не був наставник. Тому керівництву ВП «ВінницяХліб» доцільно було б визначити фіксовану мінімальну винагороду (доплату за наставництво), яку наставник отримував незалежно від результату оцінки учня за результатами випробувального періоду. З метою підвищення мотивації наставника і уникнення ним формального ставлення до наставництва, розмір додаткової фінансової винагороди (премії) пропонується поставити в залежність від результатів оцінки учня за результатами випробувального періоду, при чому максимальна оцінка учня прирівнюється до отримання 100 % можливої суми премії.

На наступному етапі, коли визначено основні параметри функціонування програми наставництва, їх слід закріпити у внутрішньому нормативному акті. В залежності від того, чи наставництво визначається провідним інструментом адаптації персоналу чи виступає лише одним в переліку низки інструментів таким документом може бути або Положення про наставництво або Положення про адаптацію персоналу. Наявність такого документу дозволяє розпочати два наступні етапи впровадження програми наставництва: проведення внутрішніх комунікаційних заходів для впровадження програми і відбір наставників, який є можливим, якщо потенційний наставник може побачити, які обов'язки передбачає виконання такої функції і яке це дає переваги.

В умовах формування системи адаптації персоналу, де провідну роль відіграє наставництво, вибір наставника є складним процесом і багато в чому залежить від цілей програми. Як правило, за таких умов наставниками стають досвідчені працівники з великими стажом роботи в компанії. Ми узагальнили найбільш розповсюджені сучасні вимоги до наставників. Зокрема, наставники повинні бути висококваліфікованими спеціалістами в своїй галузі, працювати



в організації не менше трьох років (в окремих випадках планка може бути зменшена до двох років, але не більше адже період у 2 роки вважається таким, протягом якого ще тривають окремі адаптаційні процеси), користуватися повагою в колективі та демонструвати високий рівень продуктивності праці. Окрім професійних характеристик, їм необхідні такі особистісні якості як відповідальність, комунікативні навички, вміння працювати в команді, розуміння та підтримка політики організації в сфері управління персоналом, вміння та бажання навчати.

Вибір наставників може бути організовано у різний спосіб, але при формуванні або удосконаленні системи адаптації, яка передбачає впровадження програми наставництва, вибір і підготовка наставників повинні здійснюватись системно і за заданими параметрами. При цьому, на нашу думку, слід взяти до уваги той факт, що, незважаючи на обов'язковість навчання наставників, не всі навички можна розвинути достатньо швидко. Тому є певні здібності і навички, які мають обов'язково бути у претендента на посаду наставника. Ми підібрали кілька методів визначення співробітників, які підходять для виконання обов'язків наставника. Передусім, це оцінка персоналу. Для цього слід включити відповідні компетенції в оціночний профіль. За результатами оцінки виявляються співробітники з відповідними якостями і мотивацією. Безумовною перевагою цього метода є те, що за результатами оцінки добре видно, якою мірою розвинутий кожен навик, як це відображається на поведінці, що необхідно співробітнику, щоб бути ефективним. На підставі цих даних легко формувати програми навчання наставників і корегувати їх у подальшому.

Іншим методом є вибір наставника за результатами внутрішньокорпоративних тренінгів. Це може бути будь-який тренінг, присвячений роботі з людьми (лідерство, комунікація, формування команди). Тренеру ставиться додаткове завдання відібрати учасників з відповідним якостями. Подібним, але все ж складнішим методом є спеціально змодельовані ділові ігри. Цей метод є найбільш ефективним, але й найбільш затратним,

оскільки передбачає розробку оціночного центру під конкретне завдання. Очевидним є те, що не кожне підприємство має в своєму розпорядженні часові, людські і матеріальні ресурси для розробки подібного заходу.

Метод аналітичного вибору передбачає вибір наставників таким чином:

а) вивчити їх резюме, особисті і професійні профілі; б) провести з ними інтерв'ю.

В ході впровадження програми наставництва слід визначити цілі і завдання роботи наставника. Основна ціль - робота з новим співробітником, направлена на підвищення ефективності його діяльності до рівня, який є необхідним для належного виконання обов'язків на визначеній посаді. До ключових завдань наставника, на нашу думку, належать:

- визначити потребу нового працівника у розвитку;
- пояснити учням процес наставництва;
- полегшити процес соціально-психологічної і психофізіологічної адаптації на підприємстві;
- допомогти оволодіти технологіями роботи;
- допомогти у визначенні навчальних цілей і плануванні дій;
- запропонувати учням різні можливості навчання з метою підвищення їх коефіцієнту продуктивності;
- надати учням зворотний зв'язок, базуючись на спостереженнями за їх поведінкою;
- допомогти учню ідентифікувати проблеми і можливі варіанти вирішення цих проблем;
- допомогти учню мотивувати себе на досягнення навчальних цілей.

Навички і якості наставника, які доцільно включити в перелік обов'язкових, представлено у таблиці 3.2.

Окрім того, наставнику потрібно володіти достатніми знаннями того предмету, якого стосується навчання. Наставнику не обов'язково бути кращим співробітником, але в нього обов'язково повинен бути стабільно позитивний

результат роботи. З іншого боку, очевидним є, що наставнику бажано знати основні принципи навчання дорослих і особливості процесу наставництва.

Таблиця 3.2 - Пропозиції щодо переліку навичок і якостей наставників

<b>Ключові навички</b>	<b>Необхідні якості</b>
Планування і управління часом	Підтримка, емпатія
Ведення переговорів	Позитивне налаштування, терпіння
Побудова міжособистісного спілкування	Відповідальність
Надання зворотного зв'язку	Відкритість, привернення довіри
Активне слухання	Об'єктивність
Спостереження і отримання інформації	Рефлексивність
Встановлення стандартів	Уважність
Допомога в навчанні	Чесність
Оцінка результатів роботи і навичок	Аналітичне мислення

До важливих аспектів формування системи наставництва слід також віднести, запровадження моніторингу задоволення персоналу роботою наставників, за результатами якого закріплюються досягнуті успіхи та усуваються виявлені недоліки шляхом внесення в систему відповідних коректив.



## ВИСНОВКИ

На основі проведених досліджень отримано наступні висновки та результати.

На основі проведених теоретичних досліджень доведено, що адаптація персоналу на підприємстві вирішує завдання, відмінні від завдань інших підсистем управління персоналом (формування, розвитку, оцінювання, мотивації, використання, переміщення персоналу), але перебуває з ними у тісному зв'язку і взаємозалежності. Такими завданнями визначено досягнення належного рівня функціонування новопризначеного або майбутнього персоналу за рахунок оптимальних витрат ресурсів та у максимально допустимі стислі терміни, а також зниження рівня плинності персоналу.

Аналіз наукових праць дозволяє зробити висновок про наявність кількох підходів до визначення місця процесу адаптації персоналу в переліку функцій управління персоналом. Перший підхід розглядає адаптацію як елемент підсистеми підбору персоналу. Сутність другого підходу полягає у визнанні адаптації нових і переведених працівників як елементу підсистеми розвитку і навчання персоналу. Третій підхід визначає адаптацію персоналу як одну із функцій управління персоналом.

Аналіз організаційних особливостей, кількісна та якісна оцінка системи адаптації персоналу ВП «ВінницяХліб» показав наступне:

організація процесу адаптації на підприємстві може бути удосконалена за рахунок впровадження додаткових заходів, таких як: проведення вхідного тренінгу, екскурсії по підприємству, розробку положень про адаптацію та наставництво, впровадження програми наставництва, проведення опитування після випробувального терміну тощо;

показник адаптації нових працівників ВП «ВінницяХліб» зменшується та впливає на рівень плинності кадрів та частоту звільнень працівників, що може бути наслідками організаційних недоліків процесу адаптації на підприємстві.

якісна оцінка процесу адаптації персоналу виявила проблеми у взаємодії між новими працівниками, що проходять адаптаційний період та їх безпосереднім керівництвом. Це обумовлює доцільність посилення наставницької ролі безпосереднього керівника в адаптаційних процесах, що сприятиме, на наш погляд, скороченню терміну входження нового працівника в колектив, підвищенню його мотивації, зниженню початкового стресу та налагодженню комунікацій з колегами.

В ході дослідження визначено, що наставництво як інструмент адаптації персоналу може відігравати ключову роль у системі адаптації персоналу на підприємстві. В роботі розроблено алгоритм впровадження програми наставництва на підприємстві як інструменту адаптації персоналу в сучасних економічних умовах. Застосування алгоритму дозволяє сформувати систему адаптації персоналу, в якій основна роль у роботі з новачками переходить від служби управління персоналом до структурних підрозділів, які безпосередньо виконують функції підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук Ю. А., Рісна Л. А. Сучасні аспекти управління персоналом: теоретичні засади та прикладні інструменти. Бізнес-навігатор. 2019. Вип. 6.1-2. С. 118-124.
2. Баб'як Г. Шляхи вдосконалення технологій відбору персоналу. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2017. Вип. 22. С. 98-102.
3. Бабенко А. Г., Устіна Ю. В. Організація процесу підбору та адаптації персоналу. Молодий вчений. 2017. № 11. С. 1096-1099.
4. Бикова А. Л., Паранько Д. Д. Складові ефективної адаптації персоналу. Молодий вчений. 2016. № 12.1. С. 640-646.
5. Бірбіренко С. С., Мацан Т. М. Стратегія управління персоналом підприємства у сучасних ринкових умовах. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. Вип. 5. С. 62-65.
6. Борисяк О. В. Оптимізаційний інструментарій відбору технологій формування персоналу підприємств. Менеджер. 2017. № 4. С. 169-177.
7. Брич В. Я., Ткач У. В. Інноваційні підходи в управлінні персоналом підприємств. Бізнес Інформ. 2018. № 10. С. 404-409.
8. Ведерніков М. Д., Чернушкіна О. О., Мантур-Чубата О. С. Сучасні технології управління персоналом: компетенційний підхід. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 19 (1). С. 39-43.
9. Винничук Р. О. Особливості підбору персоналу в системі талант-менеджменту організації. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2017. Т. 22, Вип. 2. С. 130-133.
10. Гарват О. А., Голянтус І. О. Основні проблеми та напрями адаптації персоналу підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2016. Вип. 17(1). С. 104-107.
11. Гетьман О. О., Шаляпіна А. С. Застосування сучасних персонально-технологій підбору і найму персоналу на вітчизняних підприємствах. Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка. 2017. Вип. 794. С. 23-32.



12. Гільорме Т. В. Моделі управління персоналом підприємства: методологічна платформа та шляхи застосування : монографія / Т. В. Гільорме, О. К. Єлісєєва; Дніпропетр. нац. ун-т ім. О. Гончара. Дніпропетровськ : Дробязко С.І., 2016. 170 с.
13. Григор'єва О. В., Неділько Н. В. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом підприємства. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 30(1). С. 74-77.
14. Денисенко М. П., Терещук Л. В. Управління персоналу на підприємстві. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 7. С. 53-57.
15. Економічні і соціально-трудові аспекти управління персоналом: теорія та практика: монографія / Т. В. Березянко та ін. ; за заг. ред. Драган О. І.; Нац. ун-т харч. технологій. Київ : Кафедра, 2017. 271 с.
16. Захарчин Г. М., Поплавська Ж. В. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 4. С. 125-133.
17. Зелінська Г. О., Процишин А. В. Адаптація персоналу підприємства: сутність та основні чинники. Молодий вчений. 2018. № 10 (1). С. 334-337.
18. Зеркаль А. В. Методика оцінки рівня корпоративної свідомості та її впливу на управління персоналом підприємства. Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 24. С. 122-125. -
19. Капранова Л. Г., Мельнікова Л. В. Управління персоналом в глобальній економіці. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2018. Вип. 18. С. 181-185.
20. Каут О. В. Удосконалення системи набору, добору та адаптації персоналу на промисловому підприємстві. Ефективна економіка. 2018. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_3\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_3_17).
21. Кичко І., Горбаченко М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. № 1. С. 7-14.
22. Кичко І., Горбачова О. Інноваційні методи підбору та оцінки персоналу. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. № 2. С. 7-14.

23. Климчук А. О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2018. 283 с.
24. Князєва О. А., Шамін М. В. Формування кадрового резерву для забезпечення розвитку інтелектуального потенціалу персоналу підприємства. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2019. Вип. 5. С. 49-55.
25. Колеснікова В. В. Удосконалення системи управління процесом адаптації персоналу шляхом застосування інноваційних підходів. Теорія та практика державного управління. 2018. Вип. 1. С. 168-175.
26. Куделя В. І., Гриценко Н. В. Управління адаптацією персоналу сучасного підприємства. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Т. 31(70), № 4(1). С. 128-131.
27. Лобза А. В. Клименко С. Ю. Особливості підбору персоналу на сучасних українських підприємствах, тенденції розвитку рекрутингу. Молодий вчений. 2016. № 5. С. 87-90.
28. Лобза А. В., Козир В. В. Розробка програми адаптації персоналу на підприємстві як необхідна умова утримання конкурентоздатного персоналу. Молодий вчений. 2018. № 12 (1). С. 287-291.
29. Максимюк Г. М. Адаптація персоналу: аналіз поглядів вітчизняних та закордонних науковців. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2016. Вип. 20(1). С. 122-125.
30. Мамонтенко Н. С., Назаренко Д. А. Системи відбору персоналу у світовій практиці менеджменту та реаліях української економіки. Економіка. Фінанси. Право. 2017. № 2. С. 37-39.
31. Маценко Ю. О. Сутність системи адаптації персоналу в сучасних умовах. Соціально-гуманітарний вісник. 2020. Вип. 32-33. С. 236-240.
32. Мирошниченко Ю. В., Пишняк К. В. Зарубіжний довід управління персоналом та перспективи його впровадження на вітчизняних підприємствах. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2017. № 4. С. 27-34.

33. Мінчак Н. Д. Шляхи формування ефективної системи управління розвитком і використання персоналу підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2018. Т. 28, № 9. С. 57-60.

34. Олійник Н. Ю. Фактори формування політики управління адаптацією персоналу. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2019. Вип. 14. С. 351-358.

35. Олійник Н. Ю. Цільова спрямованість адаптації персоналу організації. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2018. Вип. 13. С. 305-312.

36. Олійник О. С. Управління та ефективне використання персоналу підприємства в умовах трансформаційних процесів: монографія. Кам'янець-Подільський: Медобори-2006, 2017. 327 с.

37. Павленко К. О., Шульгіна Т. С. Сучасні технології підбору персоналу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2017. Вип. 23 (3). С. 30-33.

38. Партика І. В. Стратегічно орієнтоване управління розвитком персоналу організації. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Т. 31(70), № 3(1). С. 190-195.

39. Петрик Ю. С., Михайленко О. В. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2020. № 3(1). С. 127-131.

40. Подольська О. В., Оберемок В. В. Процес адаптації персоналу на підприємстві. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2019. Вип. 200. С. 283-290.

41. Поплавська А. П. Організаційно-психологічні чинники формування кадрового резерву на промисловому підприємстві. Проблеми сучасної психології. 2018. № 1. С. 115-120.

42. Приятельчук О. А. Вплив глобалізації на управління персоналом в Україні. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 1. С. 30-37.



43. Пушкар З. М. Кадровий менеджмент: навч. посіб. / З. М. Пушкар, Б. Т. Пушкар; Терноп. нац. екон. ун-т. Тернопіль : Осадца Ю.В., 2017. 209 с.
44. Сливка О. А. Вплив організаційної культури на процес підбору та відбору персоналу організації. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2016. № 3(2). С. 45-50.
45. Словник термінів з управління персоналом / уклад.: О. В. Безпалько, Ю. М. Гринюк, Д. Г. Грищенко; Нац. ун-т харч. технологій. Київ : Кафедра, 2016. 154 с.
46. Смирнова І. І., Сімаков К. І. Інноваційні технології управління персоналом на підприємстві. Вісник економічної науки України. 2018. № 2. С. 154-157.
47. Телишевська Л. І., Ільченко Д. В. Особливості управління персоналом на підприємстві. Управління економікою: теорія та практика. 2018. 2018. С. 116-129.
48. Управління персоналом в системі менеджменту організації: монографія / ред. Н. Є. Муромець; Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Харків. торг.-екон. ін-т КНТЕУ. Харків : Панов А. М., 2019. 192 с.
49. Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки: колект. монографія / Зайцева О. І. та ін. ; під ред. д-ра екон. наук, проф. Г. Г. Савіної; Херсон. нац. техн. ун-т. Херсон : Вишемирський В. С., 2019. 129 с.
50. Ушенко Н. В., Минаєва В. В. Система управління формуванням та використанням персоналу. Бізнес-навігатор. 2019. Вип. 1. С. 105-109.
51. Червона О. Ю., Жеребецька О. В. Формування системи управління персоналом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2017. Вип. 23(2). С. 122-125.
52. Щетініна Л. В., Рудакова С. Г., Даниляк М. І. Управління персоналом з урахуванням положень теорії поколінь. Проблеми економіки. 2017. № 1.

## ДОДАТКИ



## Додаток А

Аналіз поточної ситуації в управлінні процесом адаптації персоналу  
(питання для проведення фокус-групи з експертами)

Питання
Як розуміє значимість процедури адаптації лінійний керівник?
Хто відповідає за процес адаптації нового співробітника?
Яка роль служби управління персоналом та лінійного керівника в адаптації нового співробітника?
Як диференціюється введення в посаду за рівнем ієрархії та професії?
Як відбувається процедура визначення наставника для нового співробітника?
Наскільки можливість бути наставником цікава для працівників установи (як стимулюється наставництво)?
Що входить в комплекс заходів по адаптації?
Які адаптаційні інструменти розроблені, і як часто вони поновлюються?
Наскільки глибоко і точно можна оцінити результати знання особи, отримані в результаті адаптації?
Як оцінюється ефективність адаптаційних заходів?



Опитувальник для співробітника, який пройшов програму адаптації  
персоналу

1. Що було найбільш складним та незрозумілим у ваш перший день роботи в нашій організації?

В який день роботи ви познайомились з вашим наставником?

3. В який день роботи ви вперше поговорили зі своїм безпосереднім керівником?

Чи були поставлені перед вами завдання на період адаптації?

З якими складнощами ви зіткнулися за минулий період?

6. Як часто ви обговорювали з наставником чи з безпосереднім керівником результати вашої роботи?

7. Як і коли підводились результати вашої роботи за перший місяць?

Як швидко ви отримали відповіді на свої питання?

З яких джерел ви отримали інформацію про організацію?

10. За який період часу ви адаптувалися просторово, запам'ятавши розташування підрозділів організації?

**Інструменти оцінювання працівника за підсумками адаптаційного  
(випробувального) періоду**

Вид документу	Характеристика документу
План-оцінка входу в посаду	Таблиця, в якій вказані всі процедури адаптації співробітника та час їх виконання. Наставник ставить відмітку, що захід виконано або не виконано.
Звіт наставника	Список закритих питань, де наставник оцінює рівень професійної компетенції, ефективність роботи, інтелект, надійність, взаємини з колегами по роботі. Наставник вносить пропозицію приймати нового співробітника на постійну роботу чи ні. Ця оцінка не є винесенням вердикту, адже наставник може з особистих причин визнати нового спеціаліста непридатним.
Опитування нового спеціаліста	«Учень» оцінює роботу наставника і надає службі управління персоналу зворотній зв'язок про внутрішній клімат у підрозділі
Звіт про виконання контрольних завдань	Включає чотири пункти: <ul style="list-style-type: none"> <li>• назва контрольної роботи,</li> <li>• різновид роботи,</li> <li>• час виконання,</li> <li>• відсоток виконання норми.</li> </ul>
Оцінка нового співробітника за результатами адаптаційного періоду	Оцінювання низки характеристик (результативність роботи, знання та навички з профілю посади, тощо), яке проводиться безпосереднім керівником і наставником
Оцінка ступеню адаптованості працівника	Оцінка, концентрована на результатах професійної адаптації (включає середній бал оцінки завдань із звіту про виконання контрольних завдань), проводиться безпосереднім керівником

## Структура Положення про адаптацію персоналу

### 1. Загальні положення

### 2. Мета

3. Термінологія та прийняті скорочення, зокрема обов'язкове тлумачення таких термінів «адаптація персоналу», «програма адаптації», «наставник», «випробувальний термін», «адаптаційний лист»; «план-оцінка проходження адаптації».

### 4. Підготовка до адаптаційних заходів:

- окреслення підстав для здійснення процедури адаптації;
- формулювання мети адаптації персоналу;
- визначення об'єктів адаптації (новопризначені, підвищені у посаді, переведені у інший підрозділ, реадатовані);
- застереження, що адаптація персоналу проводиться з ініціативи організації, в який відбулося призначення нового співробітника;
- загальна можлива тривалість програми адаптації, підстави для зміни терміну тривалості;
- визначення відповідального за розробку програми адаптації та адаптаційного листа, в якому передбачено заходи необхідні для успішного проходження адаптації;
- застереження про обов'язковість ознайомлення нового співробітника з програмою та етапами адаптаційного періоду до початку виконання його службових обов'язків;
- визначення відповідального за призначення наставника на період адаптації нового співробітника;
- обов'язок безпосереднього керівника повідомити колектив підрозділу про дату виходу нового співробітника, про його підпорядкування, функціональні обов'язки та інші організаційні моменти, що пов'язані з появою нового співробітника;
- заходи з підготовки (виділення і оснащення) робочого місця нового співробітника;
- визначення відповідального за розробку брошури «Комплект новачка» («Книга співробітника»);
- детальний опис заходів, які здійснюються в перший робочий день нового співробітника.

5. Функції учасників процесу адаптації (функції лінійного керівника, функції наставника, функції служби управління персоналом).

6. Адаптація співробітника, зокрема обов'язкове включення таких положень:

- характеристика змісту процедури введення в посаду;
- перелік типових адаптаційних заходів під час першого робочого тижня (вступний тренінг, або тренінг «Ласкаво просимо»; інструктажі; спілкування з керівниками або ключовими співробітниками, з якими новий працівник буде взаємодіяти; робота з базами даних; робота у внутрішній



комп'ютерній мережі організації або роботу з документами) та застереження про обов'язковість здійснення таких заходів за заздалегідь складеним планом;

- характеристика змісту професійного навчання нового співробітника;

- завдання, які виконує план-оцінка проходження адаптації нового співробітника та процедури, пов'язані з його оформленням;

- характеристика змісту корегувальної діяльності наставника у випадку

неналежної якості виконання завдань новим співробітником;

- опис процедури документального оформлення випадків неналежного виконання обов'язків новим співробітником під час періоду адаптації.

7. Випробувальний термін (мета, правові підстави та наслідки призначення випробувального терміну; що є доказами невідповідності робітника займаній посаді і процедури документального оформлення таких доказів; процедура доведення факту невідповідності співробітника займаній посаді та її наслідки).

8. Періодичний контроль та завершення адаптації, зокрема:

- визначення періодичності та змісту оцінки успішності проходження адаптації в організації;

- визначення періодичності та змісту форми зворотного зв'язку;

- опис індикаторів успішності адаптації (таких, що свідчать про досягнення співробітником належного (очікуваного) рівня функціонування);

- застереження щодо того, що фактична адаптація нового співробітника не обмежується визначеною тривалістю програми адаптації та за необхідності пролонгується за умов дотримання вимог чинного законодавства України.

- обов'язок служби управління персоналом підтримувати зворотній зв'язок з новим співробітником з метою визначення якості адаптаційних заходів.