

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОДІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ЧОРНОБИЛЬ ОЛЕКСАНДР ВОЛОДИМИРОВИЧ

УДК 658.3:005.96

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА
ПІДПРИЄМСТВІ**

**08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)**

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Кам'янець-Подільський – 2016

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана у Львівському регіональному інституті державного управління Національної академії державного управління при Президентові України.

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор,
член-кореспондент НАН України
ЗАГОРСЬКИЙ Володимир Степанович,
Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України, директор

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
ЗАХАРЧИН Галина Миронівна,
Національний університет «Львівська політехніка»,
завідувач кафедри менеджменту персоналу та адміністрування

кандидат економічних наук, доцент
СТРЕЛЬБИЦЬКИЙ Петро Аполлонович,
Кам'янець-Подільський національний університет ім. Івана Огієнка, доцент кафедри управління персоналом та економіки праці

Захист відбудеться *15 квітня 2016 р. о 11⁰⁰ годині* на засіданні спеціалізованої вченої ради К 71.831.02 у Подільському державному аграрно-технічному університеті Міністерства освіти і науки України за адресою: 32300, Хмельницька обл., м. Кам'янець-Подільський, вул. Шевченка, 13, головний корпус, ауд. 20.

З дисертацією можна ознайомитися в бібліотеці Подільського державного аграрно-технічного університету Міністерства освіти і науки України за адресою: 32300, Хмельницька обл., м. Кам'янець-Подільський, вул. Шевченка, 13.

Автореферат розіслано *«14» березня 2016 р.*

Учений секретар
спеціалізованої вченої ради



А. В. Печенюк

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку економіки України, коли першочергову роль починають відігравати інформаційні технології, означає для вітчизняних підприємств вихід на новий рівень конкуренції. Конкуренція в світовій економіці сьогодні базується більше на основі здібностей, ніж на основі активів. Нова конкурентна динаміка веде до значної нестабільності прибутковості компаній, адже нові продукти, послуги і конкуренти з'являються постійно. За умов такого конкурентного тиску, коли компаніям все складніше ставати лідерами ринку чи утримувати лідируючі позиції, знання і безперервне навчання стали критичними компонентами успіху. В сучасній економіці важливість знань у виробництві нових продуктів та послуг різко зросла, знання стали домінуючою компонентою в створенні споживчої цінності. Перетворення знань в основне джерело створення цінностей привело до того, що лідерами нової економіки стають підприємства, які навчилися ефективно управляти знаннями, тобто створювати і знаходити знання і інтегрувати їх в нові продукти і послуги швидше, ніж їх конкуренти.

Безперервні і швидкі зміни в технології вимагають безперервного розвитку персоналу, оскільки знання швидко застарівають. Підприємства найбільш зацікавлені у працівниках зі спеціальними кваліфікаціями, однак ці ж кваліфікації роблять працівників більш мобільними на ринку праці. В бізнес-середовищі, яке постійно змінюється, підприємства вже не можуть гарантувати довгострокової зайнятості. Корпоративна лояльність старого зразка практично відмерла. В таких умовах підприємства повинні мати в своєму арсеналі не тільки сучасні методи підбору персоналу, а й комплекс заходів і процедур, спрямованих на максимально швидку адаптацію персоналу. Саме сформована система адаптації персоналу може стати однією з конкурентних переваг підприємства, що, з одного боку нівелює негатив від плинності персоналу, а з іншого – забезпечує швидку інтеграцію персоналу в бізнес-процеси і його вихід на оптимальний рівень продуктивності в максимально стислі терміни.

Основу і необхідне теоретико-методологічне підґрунтя для дослідження складають роботи вітчизняних та зарубіжних науковців у сфері управління підприємством, зокрема в контексті управління підприємством, психології та соціології управлінської діяльності – М. Армстронга, Х. Вайнріха, В. Весніна, О. Віханського, Г. Деслера, В. Загорського, Г. Захарчин, А. Кібанова, О. Краснопольської, Ж. Івченко, М. Лукашевича, Є. Маслова, Л. Семів, П. Стрельбіцького, А. Чикурової. Дослідження процесу адаптації персоналу на підприємстві низки іноземних авторів (Т. Бауер, Д. Брадт, Н. Володіна, М. Захар'їна, А. Стоянова, М. Уоткінс, Т. Шведова, М. Штейн) стосуються розробки і впровадження програми адаптації персоналу як набору взаємопов'язаних заходів. Однак залишається багато невирішених теоретичних і практичних питань формування системи адаптації персоналу на підприємстві.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота відображає результати наукових досліджень, проведених відповідно до плану науково-дослідних робіт Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України: «Державно-управлінські засоби забезпечення інноваційного розвитку регіону» (державний реєстраційний № 0114U000780), у якій автор брав безпосередню участь як виконавець. Автором було здійснено: обґрунтування важливості процесу адаптації персоналу як складової системи управління персоналом підприємства; аналіз характеру взаємозв'язків процесу адаптації персоналу з іншими елементами системи управління персоналом підприємства, розробку пропозицій щодо запровадження сучасних інструментів адаптації персоналу, зокрема при адаптації новопризначених керівників.

Мета й завдання дослідження. Метою дослідження є розробка теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо формування системи адаптації персоналу на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розвинути понятійно-термінологічний апарат у сфері формування системи адаптації персоналу на підприємстві з метою уточнення змісту ключових категорій;

- на основі структурно-функціонального аналізу системи адаптації персоналу на підприємстві обґрунтувати концептуальний підхід, за яким адаптація персоналу на підприємстві розглядається як системний процес, а не набір окремих заходів з управління персоналом на підприємстві;

- розвинути інструменти аналізу діяльності корпоративних університетів та навчальних центрів вітчизняних підприємств в частині адаптаційних навчальних програм та програм наставництва;

- розробити модель формування системи адаптації персоналу на підприємстві;

- на основі аналізу систем адаптації персоналу на вітчизняних підприємствах розвинути і поглибити методичні аспекти запровадження сучасних інструментів адаптації персоналу, зокрема при адаптації новопризначених керівників;

- удосконалити алгоритм впровадження програми наставництва на підприємстві як інструменту адаптації персоналу.

Об'єктом дисертаційного дослідження є процес адаптації персоналу на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади формування системи адаптації персоналу на підприємстві.

Методи дослідження. Методологічною основою дисертаційного дослідження є комплекс філософських, загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Теоретичною основою роботи стали наукові праці та методичні розробки вітчизняних і зарубіжних учених в галузі менеджменту організацій та

управління персоналом. Правову основу дисертації склали чинні нормативно-правові акти в сфері законодавства України про працю. Інформаційною базою дослідження є офіційні статистичні матеріали, періодичні наукові видання, звітні дані про діяльність українських підприємств, ресурси та видання мережі Internet.

Автором використано методи формалізації та абстрагування, взаємозв'язку конкретного та абстрактного, логіко-семантичний, аналізу і синтезу, класифікації (при визначенні теоретичних основ формування системи адаптації персоналу на підприємстві, сутності адаптації персоналу як економічної категорії, а також при розробці пропозицій щодо запровадження сучасних інструментів адаптації персоналу на підприємстві), структурно-функціональний аналіз та системний підхід (при дослідженні системи адаптації персоналу на підприємстві, її елементів, співвідношень, взаємозв'язків і можливих змін, при побудові моделі формування системи адаптації персоналу на підприємстві, при розробці алгоритму впровадження програми наставництва), історичний, статистичний та порівняльний методи, аналіз та узагальнення емпіричних даних (при дослідженні практики функціонування систем адаптації персоналу в сучасних умовах).

Наукова новизна полягає у вирішенні важливого наукового завдання – поглиблення та вдосконалення теоретико-методичних підходів до формування системи адаптації персоналу на підприємстві.

Результати дослідження, які містять елементи новизни є такими:

вперше:

- розроблено модель формування системи адаптації персоналу на підприємстві, яка дозволяє врахувати комплекс зовнішніх і внутрішніх факторів, що обумовлюють діяльність підприємства, обрати відповідну стратегію інтеграції процесу адаптації персоналу у систему управління персоналом на підприємстві, а також підібрати оптимальний у конкретних умовах набір методів та інструментів адаптації персоналу;

удосконалено:

- концептуальний підхід до інтеграції процесу адаптації персоналу у систему управління персоналом на підприємстві, що, на відміну від існуючих вітчизняних підходів, розглядає систему адаптації персоналу на підприємстві як окрему підсистему управління персоналом, за результатами аналізу елементів якої, їх співвідношень, взаємозв'язків і можливих змін створюються умови для підвищення ефективності діяльності підприємства;

- методичні аспекти запровадження сучасних інструментів адаптації персоналу, зокрема особливості розробки та часового розподілу заходів в адаптаційному листі (індивідуальній програмі адаптації), змістове наповнення «Комплекту новачка», принципи проведення зустрічей з ключовими стейкхолдерами посади;

- алгоритм впровадження програми наставництва на підприємстві як інструменту адаптації персоналу, зокрема підходи до формування критеріїв результативності проходження співробітником процесу адаптації, що дасть

можливість підприємствам формувати систему адаптації персоналу, яка відповідає сучасним економічним умовам і передбачає максимальне залучення виробничих підрозділів;

дістали подальший розвиток:

– понятійно-категоріальний апарат зазначеного предметного поля, а саме: а) уточнено (з позиції мети дослідження) теоретичні визначення понять «персонал», «кадри», «адаптація персоналу на підприємстві»; б) запропоновано дефініцію «система адаптації персоналу на підприємстві» як сукупність взаємопов'язаних елементів (об'єкти, завдання, методи, інструменти, нормативне забезпечення, результати адаптації персоналу), що взаємодіє із іншими підсистемами управління персоналом на підприємстві і забезпечує практичне здійснення процесу взаємного пристосування новопризначених або потенційних працівників та самого підприємства і має на меті досягнення належного рівня функціонування новопризначеного або майбутнього персоналу за рахунок оптимальних витрат ресурсів та у максимально допустимі стислі терміни;

– інструменти аналізу діяльності корпоративних університетів та навчальних центрів вітчизняних підприємств, зокрема в частині форматів адаптаційних навчальних програм, видів адаптації персоналу на підприємстві, місця системи адаптації персоналу в системі управління персоналом підприємства, що дозволить таким підприємствам своєчасно виявляти проблемні зони в організації процесу адаптації персоналу і вдосконалювати адаптаційні навчальні програми в частині забезпечення професійної та санітарно-гігієнічної адаптації;

– підхід до адаптації керівників, зокрема врахування ключових відмінностей адаптації керівників від адаптації персоналу нижчої ланки та основні тематичні напрямки, які потребують висвітлення під час адаптації керівників, що дасть можливість підприємствам уникнути фінансових і репутаційних втрат, які виникають при провалі процесу адаптації керівника.

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в тому, що сформульовані в дисертації положення, висновки і рекомендації можуть бути використані у процесі формування або оптимізації системи адаптації персоналу на підприємствах, оскільки передбачають врахування можливих галузевих та функціональних особливостей, а також носять комплексний характер.

Зокрема, запропонований підхід до формування системи адаптації персоналу використовується на ТзОВ «СофтСерв» (Акт про впровадження результатів дисертаційного дослідження від 2 квітня 2015 року) та ПАТ «Стрийтепліця», Львівська область (Акт про впровадження результатів дисертаційного дослідження від 25 травня 2015 року), а також при проведенні циклу лекційних і практичних занять, що стосуються питань управління персоналом державної служби, для державних службовців IV-VII категорії посаду Центрі перепідготовки та підвищення кваліфікації Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (Акт про впровадження результатів дисертаційного дослідження від 29 квітня 2015 року).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, в якій викладено авторський підхід до сучасних тенденцій вирішення проблеми формування системи адаптації персоналу на підприємстві. Наукові положення, висновки і рекомендації, що виносяться на захист, одержані автором самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертаційному дослідженні використані лише ті засади, які є результатом особистих досліджень автора. Зокрема, в статті [2] дисертантом проаналізовано існуючий досвід використання наставництва та визначено основні проблеми, пов'язаних із функціонуванням наставництва як інструменту адаптації персоналу влади; у тезах [8] визначено причини, що перешкоджають ефективному використанню наставництва як інструменту адаптації персоналу.

Апробація результатів дисертаційного дослідження здійснена шляхом обговорення на засіданнях кафедри менеджменту організацій Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. Основні положення та висновки висвітлено у виступах на щорічних науково-практичних конференціях ЛРІДУ НАДУ при Президентові України: «Модернізація системи державного управління: теорія і практика» (Львів, 05.04.2013 р.), «Модернізація системи державного управління: теорія і практика» (Львів, 09.10.2015 р.), на міжнародній науково-практичній конференції «Формування конкурентоспроможної економіки: теоретичні, методичні та практичні засади» (Тернопіль, 26-27.04.2012 р.), XI міжнародній науково-практичній конференції «Научные горизонты – 2015» (Шефідл, 30.09-07.10.2015 р.), міжнародній науково-практичній конференції «Національне виробництво й економіка в умовах реформування: стан і перспективи інноваційного розвитку та міжрегіональної інтеграції» (Кам'янець-Подільський, 30.10.2015 р.).

Публікації результатів дослідження. Матеріали дисертаційного дослідження опубліковані у 11 роботах: 6 наукових статей у фахових виданнях (1 у співавторстві), з яких 1 стаття у виданні, яке включено до міжнародних наукометричних баз даних і 1 стаття у наукових періодичних виданнях іноземних держав, 5 тез матеріалів науково-практичних конференцій (1 у співавторстві).

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається із вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків, додатків та списку використаних джерел. Загальний обсяг дисертації становить 237 сторінок, з яких основний зміст 189 сторінок. Робота містить 15 рисунків, 17 таблиць та 13 додатків на 20 сторінках. Список використаних джерел і літератури налічує 242 найменування на 28 сторінках.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми, її зв'язок з науковими програмами, планами, темами, визначено мету й завдання, об'єкт, предмет та методи дослідження, визначено наукову новизну одержаних результатів, їх теоретичне та практичне значення, особистий внесок автора, наведені дані

щодо апробації цих результатів та їх опублікування, зазначено структуру дисертації та її обсяг.

У першому розділі – «Теоретико-методичні засади формування системи адаптації персоналу на підприємстві» – розглянуто теоретичні основи формування системи адаптації персоналу на підприємстві; виявлено сутність адаптації персоналу як економічної категорії; здійснено структурно-функціональний аналіз системи адаптації персоналу на підприємстві.

Аналіз наукових праць, проведений автором, засвідчив, що ключовий внесок у формування сучасних поглядів на процес адаптації персоналу на підприємстві належить: дослідженням соціальної адаптації Г. Спенсера та Е. Фрома; започаткуванню теорії про орієнтацію працівників Ф. У. Тейлора; дослідженням представника школи організаційної психології М. Даннетта, які довели надзвичайну важливість для кар'єри нового працівника таких двох чинників як перше завдання і взаємини із своїм керівником; моделі організаційної соціалізації Д. Ван Маанена і Е. Шейна; моделі організаційної соціалізації Д. Джонса; підходу до адаптації як єдності процесів перетворення середовища «під себе» і себе «під середовище», запропонованого соціальним психологом Т. Шибутані, поглядам на адаптацію персоналу з позицій менеджменту організацій, запропонованих Д. Стоунером та Х. Кунцем.

В результаті застосування методу синтезу автором удосконалено дефініцію «адаптація персоналу на підприємстві» як динамічний і безперервний процес взаємного пристосування персоналу і підприємства, який передбачає включення персоналу в нове професійне середовище і соціальну спільноту, засвоєння професійних, соціально-психологічних та інших умов і норм трудової діяльності, результатом якого є: для персоналу – покращення показників роботи, зменшення рівня стресу, зростання рівня задоволення і лояльності, для підприємства – скорочення плинності персоналу і підвищення ефективності діяльності. Сформульовано дефініцію «система адаптації персоналу на підприємстві» як сукупність взаємопов'язаних елементів (об'єкти, завдання, методи, інструменти, нормативне забезпечення, результати адаптації персоналу), що взаємодіє із іншими підсистемами управління персоналом на підприємстві і забезпечує практичне здійснення процесу взаємного пристосування новопризначених або потенційних працівників та самого підприємства і має на меті досягнення належного рівня функціонування новопризначеного або майбутнього персоналу за рахунок оптимальних витрат ресурсів та у максимально допустимі стислі терміни.

В ході структурно-функціонального аналізу було виділено як окремі компоненти системи адаптації персоналу, так і взаємозв'язки між цими компонентами та з зовнішнім середовищем. В результаті автором було сформовано структурно-логічну схему системи адаптації персоналу на підприємстві у її взаємозв'язках з іншими підсистемами системи управління персоналом (рис.1).



Рис. 1. Структурно-логічна схема системи адаптації персоналу на підприємстві

Примітка: власна розробка автора

У дисертації обґрунтовано різницю між методами та інструментами адаптації персоналу, на противагу існуючим підходам, де використовуються узагальнення на кшталт «інструменти» або «технології», без чіткого тлумачення різниці. Підкреслено, що під методами адаптації персоналу на підприємстві розуміється організаційно-правова форма стосунків між підприємством і особою, яка проходить адаптацію, що визначає статус особи і порядок проходження нею процедур, які мають адаптаційний характер. В умовах чинного законодавства акцентовано такі методи адаптації персоналу на підприємстві:

- адаптацію в режимі повноцінного функціонування;
- випробування при прийнятті роботи;
- стажування на підприємстві (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. Зазначено, що відмінністю інструментів адаптації персоналу є окремі процедури, заходи, документи, за допомогою яких підприємство впливає на процес адаптації працівника або потенційного працівника. До найбільш розповсюджених інструментів адаптації віднесено такі: формальну програму або план адаптації (адаптаційний лист), наставництво, коучинг, «Комплект новачка» або «Портал новачка», вступний тренінг (welcome-training), зустрічі (бесіди) з ключовими стейкхолдерами.

Виділено комплекс внутрішніх і зовнішніх чинників впливу на процес адаптації персоналу, які слід брати до уваги при формуванні системи адаптації персоналу на підприємстві. До внутрішніх чинників належать характеристики особистості майбутнього працівника, такі як: 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. До цих же чинників відносять вік, стать, освіту, стаж роботи майбутніх працівників.

До зовнішніх факторів належать: соціально-психологічний клімат у колективі; ставлення керівництва до підлеглих, співробітників і неформального лідера; престиж професії; привабливість підприємства на ринку праці (зокрема розміри середньої заробітної плати, наявність різних доплат та соціального пакету).

У **другому розділі** «Особливості існуючих систем адаптації персоналу на вітчизняних підприємствах» проаналізовано практику функціонування систем адаптації персоналу в сучасних ринкових умовах з акцентом на найбільш поширеному методі адаптації персоналу – навчанні в корпоративному університеті та найбільш поширеному інструменті адаптації персоналу – наставництві.

На основі запропонованої у першому розділі структурно-логічної схеми системи адаптації на підприємстві здійснено аналіз практики функціонування систем адаптації персоналу на вітчизняних підприємствах, який полягає у виконанні таких етапів, як визначення наявності або відсутності формально визначеної процедури адаптації персоналу, її часових рамок, переліку об'єктів адаптації персоналу, з'ясування мети (завдань) впровадження адаптаційних програм, визначення комплексу методів та інструментів адаптації персоналу, їх нормативно-правового забезпечення, характеристика підходів до оцінки результатів адаптації персоналу.

У дисертації вивчено діяльність ПП «Стрийтепліця», ПАТ «Агрокомбінат Слобожанський» та ТзОВ «СофтСерв». Також використовувались дані анкетного опитування представників вітчизняних підприємств, обраних на підставі методу випадкових чисел (всього 108 підприємств з 15 областей України, зокрема промислових підприємств – 34, торгівлі і громадського харчування – 34, сільськогосподарських – 15, транспорту і зв'язку – 9, будівництво – 8, інформаційно-обчислювальне обслуговування – 8; опитувались представники підприємств з середньосписковою штатною чисельністю працівників більше 100 осіб).

Визначено, що формальна процедура адаптації персоналу присутня на 82 (76 %) підприємствах, причому лише 37 % з їх числа вказали, що така програма функціонує 3 і більше років, що засвідчує, що значна частина вітчизняних підприємств почала впроваджувати програми адаптації персоналу саме в сучасних економічних умовах.

Було з'ясовано завдання, які власники (адміністрація) вітчизняних підприємств, ставить при запровадженні програм адаптації персоналу (рис. 2).

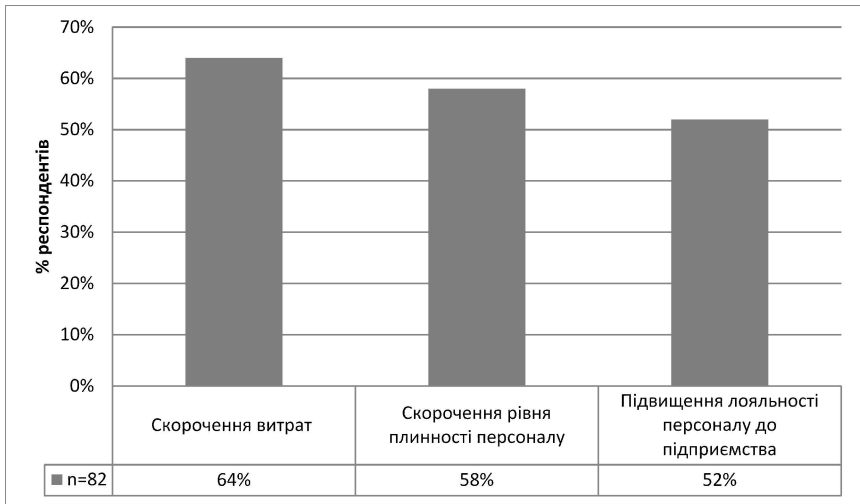


Рис. 2. Основні завдання впровадження програм адаптації персоналу на вітчизняних підприємствах

Примітка: сформовано на підставі даних анкетного опитування респондентів на досліджуваних підприємствах

Основними проблемами, пов'язаними з неналежною організацією процесу адаптації персоналу на вітчизняних підприємствах, визначено високий рівень плинності персоналу (66% опитаних представників підприємств підтвердили наявність проблеми) і високий рівень витрат, пов'язаних із залученням нових працівників (57% опитаних представників підприємств підтвердили наявність проблеми).

У вартість плинності персоналу можуть бути включені:

- нижчий рівень виробництва 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;
- витрати на залучення нових працівників.

В структуру витрат, пов'язаних із залученням нових працівників, окрім витрат безпосередньо на підбір (рекрутинг) персоналу входять втрати від нижчої продуктивності нового працівника і витрати ресурсів на адаптаційні процедури:

- людино-години працівників служби управління персоналом підприємства, наставників, керівників структурних підрозділів, окремих фахівців;
- додаткові виплати за наставництво;
- оплата за зовнішні тренінги для нових працівників.

Неналежне функціонування системи адаптації персоналу і, як результат, підвищена плинність персоналу, призводить до того, що вартість повноцінного закриття вакансії в 2-3 рази перевищує витрати підприємства на місячну оплату праці на цій вакансії, а у випадку з керівниками середнього рівня і вище може сягати 150-200% витрат підприємства на річну оплату праці на цій вакансії. Проведений розрахунок втрат за окремими вакансіями за шкалою середньої продуктивності В. Блісса, показав, що вони перевищують середньомісячну заробітну плату на сільськогосподарському підприємстві в середньому в 4-4,25 рази, на підприємстві з розробки програмного забезпечення – у 5,25-6,25 рази.

В ході дослідження було виявлено, що на вітчизняних підприємствах є розповсюдженою ситуація, коли не повною мірою визначено об'єкти адаптації персоналу, або категорії працівників, щодо яких застосовуються адаптаційні процедури. 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). Ключовою категорією в цьому переліку є новопризначені керівники.

В результаті проведеного аналізу, з'ясувано, що адаптація керівників відрізняється від адаптації персоналу нижчої ланки за кількома параметрами:

- з керівниками взаємодіє більша кількість стейкхолдерів;
- керівники приходять на підприємство, щоб привнести конкретні стратегічні ініціативи, які радше вимагають зміну статус кво, ніж пристосування до нього;
- керівники часто стикаються з унікальною і складною ситуацією яка вимагає унікальних рішень.

З'ясувано, що більшість корпоративних університетів українських підприємств функціонують як окремі проекти департаментів з управління персоналом. Адаптація персоналу здебільшого не розглядається як одне із провідних завдань корпоративних університетів, хоча адаптаційні програми, як у вигляді окремих курсів, так і в більш опосередкованій формі (програми стажувань, наставництва, кадрового резерву) представлені у всіх корпоративних університетах. Окрім того, встановлено низку негативних факторів, які зменшують ефективність використання навчання в корпоративному університеті як методу адаптації персоналу:

- у переважній більшості випадків навчання за адаптаційною програмою не передбачає жодних інструментів оцінки майбутніх навчальних потреб нового працівника;
- навчання за адаптаційною програмою не пов'язане з подальшими адаптаційними процедурами (зокрема, наставництвом);
- адаптаційні програми у досліджених корпоративних університетах виступають скоріше інструментом підбору персоналу, ніж інструментом адаптації або розвитку персоналу;

– програми стажувань є доволі розповсюдженими проектами в рамках корпоративних університетів (ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна», ПАТ «МТС Україна», «Мрія Агрохолдинг»), однак також не використовуються з метою адаптації персоналу, а зосереджені на підборі персоналу;

– окремі програми адаптації управлінського персоналу взагалі, і топ-менеджменту зокрема, відсутні (за виключенням Інституту бізнес-технологій холдингу «Атлант-М»). Їх, як правило, замінюють програми кадрового резерву, які не можуть забезпечити окремі ключові аспекти адаптації персоналу на підприємстві, зокрема соціально-психологічну адаптацію. Окрім того, за умов сучасної практики високої мобільності управлінського персоналу в бізнесі, зокрема топ-менеджменту, програми кадрового резерву можуть бути ефективними лише за умови вибору відповідної стратегії (наприклад, як у компанії ДТЕК, де понад 85% управлінських вакансій закривається внутрішніми кандидатами, які пройшли через програму кадрового резерву).

В ході аналізу діяльності корпоративних університетів та навчальних центрів вітчизняних підприємств з'ясовано, що навчання в корпоративному університеті (навчальному центрі) як метод адаптації персоналу є методом, що може застосовуватись лише на великих підприємствах які, в сучасних економічних умовах проводять адаптацію не менш як 50-100 співробітників щороку (в залежності від потенційної тривалості навчання в корпоративному університеті, що, залежно від профілю діяльності підприємства триває від 1 до 6 місяців) та спроможні витратити щороку на навчальні програми для персоналу суму еквівалентну не менш ніж 250 тис. доларів або не менш як 3% від загального річного фонду оплати праці. Програми стажувань для молоді як метод адаптації персоналу також передбачають потребу у адаптації щонайменше 50 осіб щороку, і, хоча кореляція із бюджетом на навчання або підбір персоналу не виявлена, однак з'ясовано, що функціонування такої програми передбачає окрему функцію служби управління персоналом підприємства, що також є характеристикою компаній з чисельністю працівників в середньому від 1300 і вище.

Аналіз систем адаптації персоналу вітчизняних підприємств засвідчив, що найбільшого поширення серед інструментів адаптації персоналу набув інструмент наставництва. Аналіз практики застосування наставництва як інструменту адаптації персоналу на підприємстві показав, що:

– наставництво набуло найбільшого поширення на промислових і торговельних підприємствах, причому практика застосування цього інструменту адаптації персоналу є відмінною, в основі чого лежить ситуація на ринку праці у відповідних галузях економіки – брак фахівців робітничих спеціальностей на виробництві та висока пропозиція персоналу підприємств торгівлі;

– на промислових підприємствах першочерговою проблемою є пошук і підбір методів матеріальної мотивації наставників, у той час як методи нематеріальної мотивації, широко розповсюджені на підприємствах торгівлі, у переважній більшості випадків є неефективними;

- іншими проблемними питаннями застосування інструменту адаптації персоналу на промислових підприємствах є визначення моменту завершення професійної адаптації, психологічної сумісності наставника і учня, організаційного забезпечення наставництва;

- аналіз наставництва на підприємствах торгівлі засвідчує, що для того, щоб ефективно працювати, наставництво повинно впроваджуватись за умов сприятливої корпоративної культури, де навчання і наставництво нових співробітників – це можливість і обов'язок (професійний, посадовий, людський) керівників і талановитих фахівців. Щоб стати ефективним інструментом адаптації персоналу на підприємствах торгівлі, наставництво обов'язково має бути професійним, що передбачає спеціальне навчання наставників, оплату їх праці та обов'язкову оцінку результатів.

У дисертації констатовано, що на сучасному етапі розповсюдженою є ситуація, за якої на підприємствах України існують окремі елементи системи адаптації персоналу. Саме відсутність системності в організації процесу адаптації персоналу на підприємстві розглядається як головна передумова негативних явищ, пов'язаних із плинністю персоналу, який пропрацював до одного року і високими витратами, пов'язаними із залученням нових працівників.

У третьому розділі «Удосконалення підходів до формування системи адаптації персоналу на підприємстві» – розроблено модель формування системи адаптації персоналу на підприємстві, розвинуто і поглиблено методичні аспекти запровадження сучасних інструментів адаптації персоналу, зокрема при адаптації новопризначених керівників, розроблено алгоритм впровадження програми наставництва на підприємстві як інструменту адаптації персоналу.

Формування та впровадження системи адаптації персоналу на підприємстві 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 на підприємстві є скорочення плинності персоналу і загальне підвищення ефективності діяльності.

На початку формування системи (рис. 3) необхідно отримати уяву про підприємство, а також економічне та інформаційне середовище, у якому підприємство 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 думку автора, 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). Методи аудиту діяльності організації в сфері адаптації персоналу передбачають:

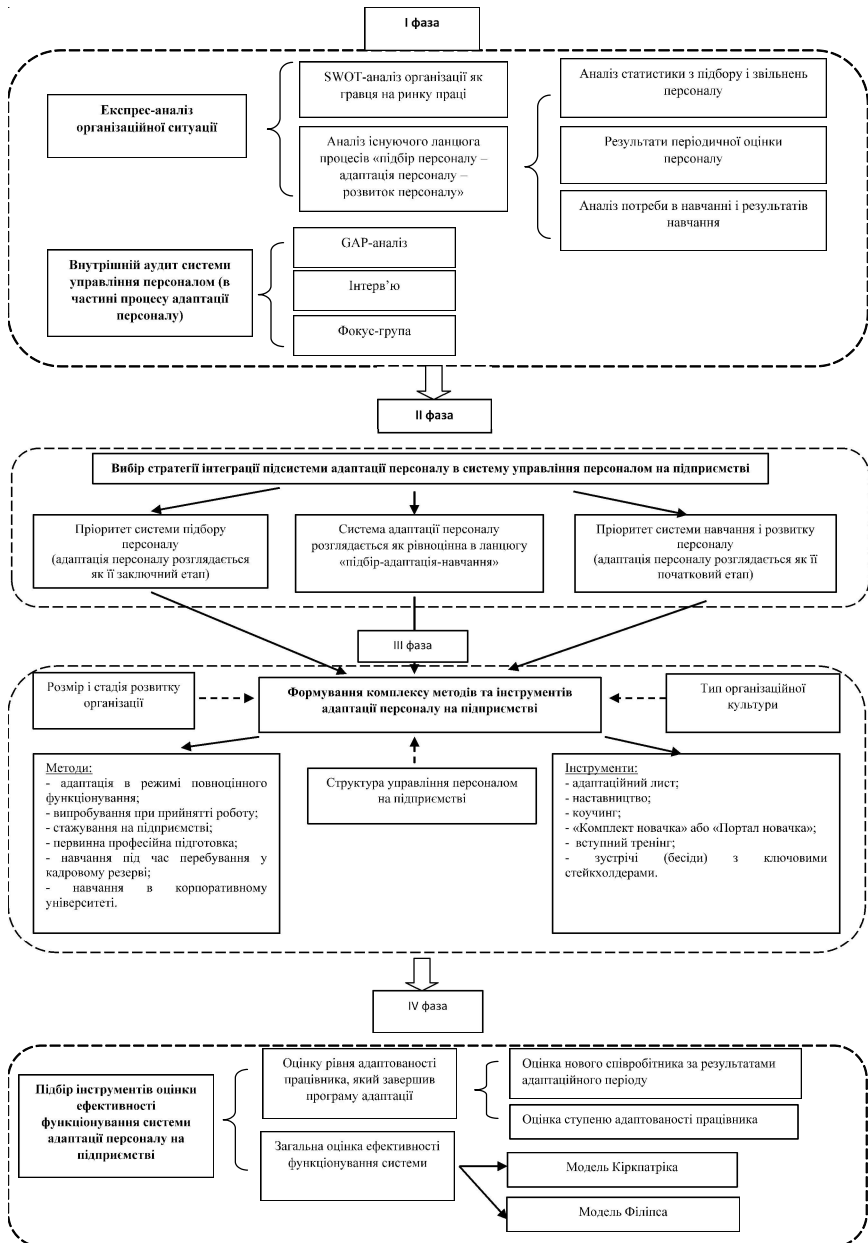


Рис. 3. Модель формування системи адаптації персоналу на підприємстві
Примітка: власна розробка автора

“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);

– серію інтерв’ю (із співробітниками прийнятими на роботу менш ніж півроку назад, з тими хто звільняється відпрацювавши менше року, з керівниками, в чій підрозділі відбувається найбільший набір персоналу або керівниками підрозділів, де фіксується найвищий рівень плинності персоналу);

– проведення фокус-групи з експертами (авторитетними співробітниками, які формально або неформально виконують функцію наставника новопризначених працівників);- проведення анкетного опитування осіб, які пропрацювали менше 1-го року (таблиця 1).

Таблиця 1

Характер проблем нових працівників під час адаптаційного періоду

	2011	2012	2013	2014
Умови і характер праці не відповідали обіцянкам роботодавця	57,1%	46,2%	35,7%	23,8%
Побутові труднощі (організація харчування, перерви, транспорт тощо)	54,3%	53,8%	50%	52,4%
Недостатня інформація для повноцінного виконання обов’язків	45,7%	43,6%	39,3%	28,6%
Відсутність або недостатня увага до моїх проблем з боку керівника (наставника)	40%	28,2%	25%	19%
Неготовність/небажання колег допомагати практичними порадами	31,4%	30,8%	32,1%	28,6%
Складна психологічна атмосфера в колективі	14,3%	5,1%	3,6%	4,8%

Примітка: сформовано на підставі даних анкетного опитування респондентів на досліджуваних підприємствах

Отримана в І-й фазі інформація дозволяє визначити низку ключових параметрів майбутньої системи адаптації персоналу на підприємстві:

– загальну стратегію інтеграції підсистеми адаптації персоналу в систему управління персоналом на підприємстві;

– 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.

Масштаб організації, тип організаційної культури і структура управління персоналом виступають ключовими параметрами при визначенні методів адаптації персоналу.

Після формування комплексу методів та інструментів адаптації персоналу доцільним визначено підбір інструментів оцінки ефективності функціонування майбутньої системи, який, на думку автора складається з: а) інструментів оцінки рівня адаптованості працівника; б) інструментів загальної оцінки ефективності функціонування системи. Враховуючи наявний успішний досвід використання на вітчизняних підприємствах моделей Філіпса та Кіркпатріка, можливе використання цих моделей оцінки ефективності інвестування у персонал для методів адаптації персоналу, які передбачають навчальну діяльність (первинна професійна підготовка, кадровий резерв, корпоративний університет). Щодо методів адаптації персоналу, які базуються на діяльності працівника або претендента на посаду (в режимі функціонування, під час стажування, під час випробувального періоду) автором сформовано набір параметрів, щодо яких передбачено проведення внутрішніх соціологічних опитувань, а також збір та аналіз статистичної інформації, дотичної до процесу адаптації персоналу на підприємстві.

Автором критично переосмислено зарубіжний досвід запровадження сучасних інструментів адаптації персоналу та адаптовано його на низці вітчизняних підприємств. Зокрема, зафіксовано позитивний ефект від впровадження таких інструментів як адаптаційний лист (індивідуальна програма адаптації), «Комплект новачка», зустрічі з ключовими стейкхолдерами, зворотний зв'язок «360 градусів». Розвинуто припущення щодо неоднозначних або негативних ефектів від використання вступного тренінгу або спеціального заходу привітання новачків в колективі. На основі аналізу зарубіжного досвіду та аналізу діяльності керівників на вітчизняних підприємствах, було вироблено рекомендації до формування сучасної програми адаптації керівника, в основі яких лежить застосування інструменту коучингу. Особливістю такого підходу є активна участь в процесі адаптації керівника трьох сторін: відповідальних за процес адаптації керівників (служби управління персоналом), партнерів процесу адаптації керівників (найвище керівництво організації, наставники або коучі) і безпосередньо новопризначених керівників. Виділено типові обов'язки або сфери відповідальності кожної з цих груп. Сформульовано основні цілі підприємства при адаптації керівників, досягнення яких має забезпечити служба управління персоналом.

Запропоновано алгоритм до впровадження програми наставництва як інструменту адаптації персоналу, що передбачає послідовні етапи розробки і впровадження програми наставництва, представлені на рис. 4:

Окрім того, при впровадженні програми наставництва на підприємстві в сучасних умовах, важливим кроком визначено запровадження моніторингу задоволення персоналу роботою наставників, за результатами якого закріплюються досягнуті успіхи та усуваються виявлені недоліки шляхом внесення в систему відповідних коректив. Особливістю такого моніторингу, на думку автора, є те, що він повинен передбачати не лише безпосереднє опитування (анкетування) новопризначених працівників. Враховуючи той факт, що одним з головних недоліків наставництва є складність поєднання наставником навчальних функцій

з повсякденними обов'язками, служба управління персоналом організації повинна підтримувати зворотній зв'язок із безпосередніми керівниками наставників.

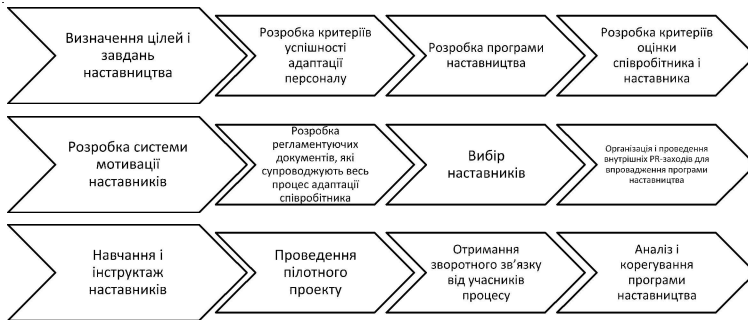


Рис. 4. Алгоритм впровадження програми наставництва на підприємстві як інструменту адаптації персоналу

Примітка: розвинуто автором

Застосування запропонованих у дисертації підходів на підприємствах ПП «Стрийтеплія» та ТзОВ «СофтСерв» протягом 2011-2014 рр. дало економічний ефект у формі зниження рівня плинності персоналу, зокрема, досягнення індексу стабільності робочої сили в діапазоні 0-0,8% (порівняно з показниками в діапазоні 3,2-7,4% на початку впровадження). Окрім того, зворотний зв'язок щодо якості організації процесу адаптації персоналу показав зниження рівня ускладнень (невідповідність умови і характеру праці обіцянкам роботодавця при прийомі на роботу, побутові труднощі, недостатня інформація для повноцінного виконання обов'язків, відсутність або недостатня увага до проблем нового працівника з боку керівника, неготовність/небажання колег допомагати новому працівнику практичними порадами, складна психологічна атмосфера в колективі) під час адаптаційного періоду з 85% у 2011 році до 68% у 2014 році. Запропоновані інструменти експертної оцінки визначення ступеню адаптованості працівника також дозволяють прослідкувати зростання середнього рівня адаптованості як результат впровадження запропонованого автором підходу.

ВИСНОВКИ

На основі проведених досліджень розроблено наукові положення та отримано практичні результати, які в сукупності вирішують нове науково-практичне завдання в галузі економіки та управління підприємствами з розробки теоретичних засад і рекомендацій щодо формування системи адаптації персоналу на підприємстві.

Поставлену в дослідженні мету досягнуто, основні завдання виконано. Отримані узагальнюючі результати дають підстави сформулювати відповідні висновки та рекомендації, що мають теоретичне та практичне значення:

1. Обґрунтовано концептуальний підхід до інтеграції процесу адаптації персоналу у систему управління персоналом на підприємстві, за яким, на відміну від існуючих вітчизняних підходів, система адаптації персоналу на підприємстві розглядається як окрема підсистема управління персоналом, за результатами аналізу елементів якої, їх співвідношень, взаємозв'язків і можливих змін створюються умови для підвищення ефективності діяльності підприємства. В результаті структурно-функціонального аналізу системи адаптації персоналу на підприємстві виявлено, що основними компонентами системи є: об'єкти адаптації персоналу (працівник і організація), завдання адаптації персоналу, методи та інструменти адаптації персоналу, комплекс зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на процес адаптації персоналу, нормативно-правове забезпечення процесу адаптації персоналу, результати адаптації персоналу (рівень адаптованості працівника; ефективність організації процесу адаптації). 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, який працює на підприємстві до 2-х років.

2. На підставі розгляду ключових дефініцій з економічної позиції уточнено морфологічне, змістове та функціональне наповнення категорій: «персонал», яку запропоновано трактувати як сукупність всіх працівників підприємства, зокрема і осіб, які на якийсь час перервали роботу з різних причин, але при цьому числяться в даній організації (хвороба, відпустка, відпустка по догляду за дитиною тощо); «кадри», яка розглядається як група співробітників, які мають високий рівень кваліфікації, значний стаж роботи на конкретному підприємстві, реально беруть участь в даний момент у виробничій діяльності підприємства і працюють не на умовах сумісництва або скорочений робочий день; «адаптація персоналу» яка трактується як цілісний, динамічний, безперервний, відносно стійкий процес перетворення індивідом самого себе і оточуючого середовища організації, який здійснюється внаслідок виникнення між ними протиріччя. Визначено, що адаптація персоналу на підприємстві як економічна категорія, має принципову відмінність від концепції адаптації персоналу в соціологічній науці, що полягає у взаємності процесу пристосування персоналу і підприємства. Окрім того, економічний характер адаптації персоналу має певний фінансовий вимір, що зростає прямо пропорційно рівню посади, на якій проходить адаптацію новопризначений працівник. В основі цього виміру лежать витрати на заміщення вакантної посади і показники діяльності працівника. На цій основі запропоновано дефініцію «система адаптації персоналу на підприємстві» як

сукупність взаємопов'язаних елементів (об'єкти, завдання, методи, інструменти, нормативне забезпечення, результати адаптації персоналу), що взаємодіє із іншими підсистемами управління персоналом на підприємстві і забезпечує практичне здійснення процесу взаємного пристосування новопризначених або потенційних працівників та самого підприємства і має на меті досягнення належного рівня функціонування новопризначеного або майбутнього персоналу за рахунок оптимальних витрат ресурсів та у максимально допустимі стислі терміни.

3. З'ясовано, що адаптаційні програми корпоративних університетів і навчальних центрів вітчизняних підприємств значною мірою зорієнтовані на підтвердження або спростування доцільності прийняття на роботу особи, яка проходить таку програму. У переважній більшості такі програми дають можливість комплексно здійснити організаційно-адміністративну та економічну адаптацію, і лише частково – професійну та санітарно-гігієнічну. Враховуючи відсутність зв'язків між адаптаційними навчальними програмами або програмами стажувань у вітчизняних корпоративних університетах та подальшими адаптаційними процедурами на цих підприємствах, визначено, що за таких умов навчання у корпоративному університеті не може повноцінно використовуватись як метод адаптації персоналу.

Виявлено, що наставництво як інструмент адаптації персоналу може відігравати ключову роль у системі адаптації персоналу на підприємстві в сучасних економічних умовах, зокрема оптимізації або скорочення витрат підприємств в сфері управління персоналом. Серед комплексу інструментів адаптації персоналу наставництво визначено таким, що дозволяє, з одного боку ефективно делегувати завдання адаптації персоналу на рівень структурного підрозділу, але з іншого боку, потребує особливих підходів до питання мотивації наставників, зокрема на промислових і сільськогосподарських підприємствах.

4. Розроблено модель формування системи адаптації персоналу на підприємстві, яка дозволяє: 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 на підприємстві, а також сформувати комплекс методів та інструментів адаптації персоналу виходячи із потреб конкретного підприємства. Використання запропонованої автором моделі формування системи адаптації персоналу у сукупності із впровадженням сучасних інструментів адаптації персоналу дозволяє досягнути конкретного економічного ефекту – зниження рівня плинності персоналу, зокрема, в рамках середньострокової перспективи (4 роки) досягнути індексу стабільності робочої сили в діапазоні 0-0,8%.

5. Розвинуто і поглиблено методичні аспекти запровадження сучасних інструментів адаптації персоналу на основі зарубіжного досвіду, що, зокрема

передбачає характеристику та критичне осмислення таких інструментів як адаптаційний лист, «Комплект новачка», вступний тренінг, зустрічі з ключовими стейкхолдерами, а також рекомендації до їх застосування на різних етапах програми адаптації персоналу на підприємстві.

6. Удосконалено 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. Такий підхід, з однієї сторони, забезпечує максимально швидке оновлення змістового наповнення професійної адаптації, яке здійснюється безпосередньо найкращими фахівцями підприємства, а з іншої сторони, дозволяє оптимально організувати соціально-психологічну адаптацію персоналу, що дасть змогу сформувати системи адаптації персоналу на виробництві, зокрема на сільськогосподарських підприємствах, значна частина яких, як показує дослідження, ігнорують адаптацію персоналу або надають їй другорядне значення.

ПЕРЕЛІК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові публікації, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1.1. Праці у наукових фахових виданнях України

1. Чорнобиль О. В. Місце і роль процесу адаптації персоналу в системі управління персоналом підприємств / О. В. Чорнобиль // Ефективність державного управління [Текст] : зб. наук. пр. Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. — Вип. 32 / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. — Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2012. — С. 499-507

2. Чорнобиль О. В. Сучасний стан впровадження наставництва в органах виконавчої влади України / І. Є. Чорнобиль, О. В. Чорнобиль // Ефективність державного управління [Текст]: зб. наук. пр. Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. — Вип. 34 / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. — Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2013 — С. 222–231 *(автором проаналізовано досвід використання наставництва в органах виконавчої влади України та визначено основні проблем, пов'язані із функціонуванням наставництва як інструменту адаптації персоналу в органах виконавчої влади).*

3. Чорнобиль О. В. Адаптація персоналу як напрям діяльності систем навчання та розвитку вітчизняних підприємств / О. В. Чорнобиль // Теорія та

практика державного управління: зб. наук. пр. – Х.: Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2015. – Вип. 1 (48). – с. 196-203

4. Чорнобиль О. В. Особливості адаптації керівників на підприємстві в сучасних економічних умовах / О. В. Чорнобиль // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки [Текст]. – Луцьк: Вид-во СНУ, 2015. – № 4. – с. 74-79

1.2. Праці у наукових періодичних виданнях іноземних держав та публікації у виданнях України, які включені міжнародних наукометричних баз даних

5. Чорнобыль А. Программы адаптации персонала в корпоративном обучении предприятий Украины / А. В. Чорнобыль / Оралдын Гылым Жаршысы [Текст]: Научно-теоретический и практический журнал. – Орал каласы, 2015. – № 1(132). – с. 51-57

6. Чорнобиль О. В. Адаптація персоналу як напрямок діяльності корпоративних університетів вітчизняних підприємств // О. В. Чорнобиль // Ефективність державного управління [Текст]: зб. наук. пр. Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. – Вип. 42 / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. – Л.: ЛРІДУ НАДУ, 2015 – С. 52–61.

2. Опубліковані праці апробаційного характеру

7. Чорнобиль О. В. Місце і роль адаптації персоналу в системі управління персоналом організації / О. В. Чорнобиль // Формування конкурентоспроможної економіки: теоретичні, методичні та практичні засади [Текст]: матер. міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. (26-27 квітня 2012 р.) у 2 ч. Ч.1 – Тернопіль: Крок, 2012. – С. 253-255

8. Чорнобиль О. В. Сучасний стан впровадження наставництва в органах виконавчої влади України / І. Є. Чорнобиль, О. В. Чорнобиль // Модернізація системи державного управління: теорія і практика [Текст]: матер. наук.-практ. конф. за між нар. уч. (5 квітня 2013 р.): у 2 ч. Ч.1 / за наук. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2013. – С. 380-385 (*автором визначено причини, що перешкоджають ефективному використанню наставництва як інструменту адаптації персоналу*).

9. Чорнобиль О. В. Розробка критеріїв оцінки співробітника і наставника при впровадженні програми наставництва на підприємстві / О. В. Чорнобиль // Модернізація системи державного управління: теорія і практика [Текст]: матер. наук.-практ. конф. за міжнар. уч. (9 жовтня 2015 р., м. Львів) / за наук. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. – Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2015. – С. 152-158.

10. Чорнобиль О. В. Формування системи адаптації персоналу на підприємстві в сучасних ринкових умовах / О. В. Чорнобиль // Научные горизонты – 2015 [Текст]: матер. XI міжнар. наук.-практ. (30.09-07.10.2015 р.). – Sheffield: Science And Education Ltd. – С. 13-16.

11. Чорнобиль О. В. Зарубіжний досвід організації процесу адаптації керівників / О. В. Чорнобиль // Національне виробництво й економіка в умовах реформування: стан і перспективи інноваційного розвитку та міжрегіональної інтеграції [Текст]: матер. міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. (30.10.2015 р.). – Кам'янець-Подільський: ПДАТУ, 2015. – С. 353-355

АНОТАЦІЯ

Чорнобиль О. В. Формування системи адаптації персоналу на підприємстві. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Подільський державний аграрно-технічний університет Міністерства освіти і науки України. – Кам'янець-Подільський, 2016

Розвинуто понятійно-термінологічний апарат у сфері формування системи адаптації персоналу на підприємстві з метою уточнення змісту ключових категорій. На основі структурно-функціонального аналізу системи адаптації персоналу на підприємстві обґрунтовано концептуальний підхід до інтеграції процесу адаптації персоналу у систему управління персоналом на підприємстві, за яким, на відміну від існуючих вітчизняних підходів, система адаптації персоналу на підприємстві розглядається як окрема підсистема управління персоналом, за результатами аналізу елементів якої, їх співвідношень, взаємозв'язків і можливих змін створюються умови для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Розвинуто інструменти аналізу діяльності корпоративних університетів та навчальних центрів вітчизняних підприємств в частині адаптаційних навчальних програм та програм наставництва.

Розроблено модель формування системи адаптації персоналу на підприємстві. На основі аналізу систем адаптації персоналу на вітчизняних підприємствах розвинуто і поглиблено методичні аспекти запровадження сучасних інструментів адаптації персоналу, зокрема при адаптації новопризначених керівників. Удосконалено алгоритм впровадження програми наставництва на підприємстві як інструменту адаптації персоналу.

Ключові слова: адаптація, персонал, адаптація персоналу, система адаптації персоналу на підприємстві, плинність персоналу, методи адаптації персоналу, інструменти адаптації персоналу, наставництво.

АННОТАЦИЯ

Чорнобыль О. В. Формирование системы адаптации персонала на предприятии. – На правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Подольский государственный аграрно-технический университет Министерства образования и науки Украины. – Каменец-Подольский, 2016

Развит понятийно-терминологический аппарат в сфере формирования системы адаптации персонала на предприятии с целью уточнения смысла основных категорий. Уточнено морфологическое, смысловое и функциональное наполнение категорий «персонал», «кадры», «адаптация персонала». Определено, что адаптация персонала на предприятии как экономическая категория имеет принципиальное отличие от концепции адаптации персонала в социологической науке, которое состоит во взаимности приспособления персонала и предприятия. Предложено определение «система адаптации персонала на предприятии» как совокупности взаимосвязанных элементов (объекты, задачи, методы, инструменты, нормативное обеспечение, результаты адаптации персонала), которая взаимодействует с другими подсистемами адаптации персонала на предприятии и обеспечивает практическое приспособление новых или потенциальных сотрудников и самого предприятия и имеет целью достижение надлежащего уровня функционирования нового или будущего персонала за счет оптимальных затрат ресурсов и в максимально допустимые сжатые сроки.

На основе структурно-функционального анализа системы адаптации персонала на предприятии обоснован концептуальный подход, согласно которому адаптация на предприятии рассматривается как системный процесс, а не набор отдельных мероприятий в сфере управления персоналом на предприятии. Доказано, что адаптация персонала на предприятии решает задачи, отличные от других подсистем управления персоналом, но пребывает с ними в тесной связи и взаимозависимости.

Определены основные предпосылки формирования систем адаптации персонала на предприятиях Украины. Выделены основные положения трудового законодательства Украины, которые обеспечивают правовое регулирование отношений во время процесса адаптации персонала на предприятии. Определены основные проблемы, связанные с ненадлежащей организацией процесса адаптации на предприятиях Украины.

Развиты инструменты анализа деятельности корпоративных университетов и учебных центров отечественных предприятий в части адаптационных учебных программ и программ наставничества. Выяснено, что адаптационные программы корпоративных университетов и учебных

центров украинских предприятий в значительной мере ориентированы на подтверждение или опровержение целесообразности принятия на работу лица, которое проходит обучение по такой программе.

Определено, что наставничество как инструмент адаптации персонала может сыграть ключевую роль в системе адаптации персонала в современных экономических условиях, в частности при оптимизации или сокращении затрат предприятий в сфере управления персоналом. Среди комплекса инструментов адаптации персонала наставничество определено как такой, который позволяет, с одной стороны эффективно делегировать задачу адаптации персонала на уровень структурного подразделения, а с другой стороны, нуждается в особых подходах к вопросу мотивации наставников, в частности на промышленных и сельскохозяйственных предприятиях.

Разработана модель формирования системы адаптации персонала на предприятии. На основе анализа систем адаптации персонала на отечественных предприятиях развиты и углублены методические аспекты внедрения современных инструментов адаптации персонала, в частности при адаптации руководителей. Критически переосмыслен зарубежный опыт внедрения современных инструментов адаптации персонала, в частности, адаптационного листа, «Комплекта новичка», встреч с ключевыми стейкхолдерами, обратной связи «360 градусов». Развито предположение относительно неоднозначных или негативных эффектов от использования вступительного тренинга или специального приветственного мероприятия для новичков в коллективе. Усовершенствован алгоритм внедрения программы наставничества как инструмента адаптации персонала. При внедрении программы наставничества на предприятии в современных условиях, важным шагом определено внедрение мониторинга удовлетворенности персонала работой наставников, по результатам которого закрепляются достигнутые успехи и устраняются обнаруженные недоработки путем внесения в систему соответствующих корректив.

Ключевые слова: адаптация, персонал, адаптация персонала, система адаптации персоналу на предприятии, текучесть персонала, методы адаптации персонала, инструменты адаптации персонала, наставничество.

ANNOTATION

Chornobyl O. Formation of the on-boarding system at an enterprise. – Manuscript.

Thesis for receiving scientific degree of the candidate of economic science, speciality 08.00.04 – Economics and Management of Enterprises. – Podil's'k State University of Agriculture and Technology by Ministry of Education and Science of Ukraine, Kam'ynets'-Podil's'kyi, 2016.

The concept and terminology in sphere of formation of the on-boarding system at an enterprise are defined and developed with the aim to clarify substance of the key categories.

Based on structural and functional analysis of on-boarding system at an enterprise the conceptual approach to integration of on-boarding into the system of personnel management at an enterprise is substantiated. According to this approach on-boarding system at an enterprise is considered as separate subsystem of personnel management, and results of the analysis of its elements, correlation between elements, interrelation between elements and possible changes provide conditions for improvement of efficiency of an enterprise.

The instruments of the analysis of corporate universities and training centres of Ukrainian enterprises are developed. The methodical aspects for implementation of modern instruments of on-boarding are extended, in particular for executive on-boarding. The algorithm for implementation of the mentorship program is improved.

Key words: adaptation, personnel, on-boarding, on-boarding system at an enterprise, methods of on-boarding, instruments of on-boarding, mentorship.

Підписано до друку 03.03.2016 р.
Формат 60х90 1/16. Папір офсетний.
Друк на різнографі. Умовн. друк. арк. 0,9.
Наклад 100 прим.

Надруковано з готових діапозитивів у ТЗОВ “Простір М”
Свідоцтво ДК № 2167 від 21.04.2005 р.
79000 м. Львів, вул Чайковського, 8
Тел.:(032) 261-09-05, e-mail:prostir@litech.net