

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОДІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

На правах рукопису

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)

ДИСЕРТАЦІЯ

на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Науковий керівник –
Загорський Володимир Степанович
доктор економічних наук, професор,
член-кореспондент НАН України

Кам'янець-Подільський – 2016

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	11
1.1. Теоретичні засади формування системи адаптації персоналу на підприємстві.....	11
1.2. Адаптація персоналу: сутність економічної категорії.....	31
1.3. Структурно-функціональний аналіз системи адаптації персоналу на підприємстві.....	48
Висновки до розділу 1.....	64
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ.....	66
2.1. Передумови формування систем адаптації персоналу на вітчизняних підприємствах.....	66
2.2. Корпоративні університети як метод адаптації персоналу.....	92
2.3. Аналіз практики застосування наставництва як інструменту адаптації персоналу на вітчизняних підприємствах.....	115
Висновки до розділу 2.....	134
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	136
3.1. Пропозиції щодо формування системи адаптації персоналу в сучасних ринкових умовах.....	136
3.2. Методичні аспекти запровадження сучасних інструментів адаптації персоналу на підприємстві.....	154
3.3. Впровадження наставництва на підприємстві як інструменту адаптації персоналу.....	171
Висновки до розділу 3.....	185
ВИСНОВКИ.....	187
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	190
ДОДАТКИ.....	218

ВСТУП

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 навчились 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 відплинності 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 управлінні 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. Чикуркової. Дослідження процесу адаптації персоналу на підприємстві низки іноземних авторів (Т. Бауер, Д. Брадт, Н. Володіна, М. Захарьїна, 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 02.04.2015 року) та ПП «Стрийтеплиця», Львівська область (Акт про впровадження результатів дисертаційного дослідження від 25.05.2015 року), а також при проведенні циклу лекційних і практичних занять, що стосуються питань управління персоналом державної служби, для державних службовців IV-VII категорії посад у Центрі перепідготовки та підвищення кваліфікації Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (Акт про впровадження результатів дисертаційного дослідження від 29.04.2015 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, дисертантом проаналізовано існуючий досвід використання наставництва та визначено основні проблеми, пов'язаних із функціонуванням наставництва як інструменту адаптації персоналу влади; а також 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» (м. Львів, 05.04.2013 р.), «Модернізація системи державного управління: теорія і практика» (м. Львів, 09.10.2015 р.), на міжнародній науково-практичній конференції «Формування конкурентоспроможної економіки: теоретичні, методичні та практичні засади» (м. Тернопіль, 26-27.04.2012 р.), XI міжнародній науково-практичній конференції «Научные горизонты – 2015» (м. Шефільд, 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» (м. Кам'янець-Подільський, 30.10.2015 р.).

Публікації результатів дослідження. Матеріали дисертаційного дослідження опубліковані у 11 роботах: 6 наукових статей у фахових виданнях, 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.

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.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО- МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Відповідно до мети дисертаційного дослідження, розділ спрямований на огляд та критичний аналіз літератури з проблематики, що досліджується, з'ясування теоретико-методичних засад та здійснення структурно-функціонального аналізу предмету дослідження.

1.1. Теоретичні засади формування системи адаптації персоналу на підприємстві

Адаптація персоналу на підприємстві є одним із ключових факторів, які впливають на якість людських ресурсів. Дослідження в сфері управління персоналом в тій мірі будуть успішними, в якій вони будуть забезпечені теоретико-методичними напрацюваннями. Тому теоретико-методичні напрацювання мають стати основою розробки понятійно-категоріального апарату та методології дослідження системи адаптації персоналу на підприємстві, яка дотепер не була предметом окремих дисертаційних досліджень.

Методологічною базою дослідження доцільно використовувати теоретичні положення, розроблені дослідниками економіки підприємства та управління персоналом. Так, загальновизнано, що після того як особу призначено на посаду, її потрібно «ввести» у виробничі взаємини з іншими членами організації. Відбувається інформаційний процес з метою пристосування нового працівника до ролі та перспектив індивіда в організації і такий час вважається критичним як для нового працівника, так і для організації [57, с. 24; 91, с. 20; 130, с. 46-47]. Багато підприємств встановлюють випробувальний термін, який повинні пройти претенденти на посаду, перш ніж стати постійними працівниками. Більшість дослідників і

практиків одностайні в думці, що перебування на випробувальному терміні підвищує рівень неспокою, оскільки новий працівник не вважає себе частиною організації і все ще почувається непевно на роботі [7, с. 186; 21, с. 43; 89, с. 125; 181, с. 227;]. У зв'язку з цим, вважається, що для підприємств, які використовують випробувальний термін при прийомі нових працівників, система введення в посаду (організацію) є так само необхідною, як і для підприємств, які не вдаються до випробувального терміну [7, с. 188; 156, с. 123-124]. Таке введення в посаду (організацію) має відбуватись через орієнтаційну сесію, яку проводять співробітники служби управління персоналом, повідомляючи інформацію про умови роботи, історію, місію та цілі організації, детальну інформацію щодо пільг та компенсацій працівникам. Саме таким чином починається розуміння культури та клімату організації новим працівником. Науковці і практики виділяють дві найважливіші детермінанти того, наскільки добре працюватиме новий співробітник – це перше завдання та взаємини із своїм керівником [130, с. 61-62; 89, с. 134].

Весь час і кошти, витрачені в процесі набору та відбору, буде змарновано, зазнає втрат також продуктивність та ефективність організації, якщо новий працівник швидко не засвоїть свої обов'язки та функції [64, с. 82; 190, с. 4;]. Вище керівництво підприємства має відігравати важливу роль у забезпеченні того, щоб нові працівники успішно вписалися в організацію і це є запорукою того що у керівництва підприємства буде менше проблем у збереженні, мотивації та розвитку своїх людських ресурсів [24, с. 214; 232, с. 45].

Умовою успішного входження в організацію для кожного її нового члена є вивчення системи цінностей, норм, правил і поведінкових стереотипів, які є характерними для даної організації. Лише за допомогою навчання нових працівників можна досягнути швидких результатів адаптації та входження працівника в організацію. Адаптація персоналу розглядається як інструмент у вирішенні такої проблеми, як формування у нового працівника потрібного рівня продуктивності і якості в більш короткі терміни [57, с. 95-96; 91, с. 28]. Формальне або неформальне створення груп з

початківців має включати в ці групи працівників, які мають тривалий досвід роботи в організації, такий метод сприяє утворенню неформальних груп, які ще не базуються на принципах нової організації, але і не відображають норми і принципи їх попередньої поведінки. Також, до сильних засобів, які сприяють утриманню нового працівника в організації його швидкої адаптації до організаційного оточення, відносяться бесіди з керівництвом та рекомендації [5, с. 320; 16, с. 127-128]. Завершальним етапом включення працівника в організацію є перехід в повноправні члени організації із присвоєнням статусу, допуском до інформації, наданням повноважень щодо прийняття рішень та колом обов'язків [64, с. 85]. До причин, які доводять значимість процесу ефективного введення працівника в організацію відносять: скорочення витрат та незручностей, пов'язаних з швидким звільненням, підвищення прихильності, пришвидшене просування по кривій навчання, соціалізація та інші елементи процесу введення працівника в організацію [71, с. 77-78; 200, р. 116].

В основі сучасних поглядів на процес адаптації персоналу на підприємстві, стисло представлених вище, лежать наукові розробки та концепції, які формувались протягом XIX-XX століть і врахування яких є необхідною передумовою розгляду процесу адаптації персоналу з позицій системного підходу.

Адаптація як явище розглядається різними науками. Передусім слід виділити біологію, антропологію, філософію, психологію, соціологію, економіку. Термін «адаптація» походить від латинського *adapto* – «пристосовую», пізньолатинського *adaptation* – «пристосування, достосування». Вперше термін з'явився у фізіології і був введений німецьким фізіологом Г. Аугбертом у другій половині XVIII ст. Він визначив адаптацію як «зімни (пристосувального) характеру чутливості шкірних аналізаторів до дії зовнішніх подразників» [152, с. 109]. Сьогодні поняття «адаптація» в соціальних науках розглядається як процес пристосування системи до навколишнього середовища без втрати своєї ідентичності [102, с. 19].

Тривалий час, з другої половини XIX століття – до початку XX століття наукові погляди на процеси, пов'язані з адаптацією людини до соціального середовища формувались в рамках соціології та психології, згодом – нової на той час науки менеджменту організацій. Так, Г. Спенсер, в 60-х рр. XIX століття визначив, що пристосування має місце, коли відбуваються деякі зміни в узвичаєних обставинах, і триває, допоки нові умови не стануть узвичаєними для організму. За Спенсером, результатом процесу соціальної адаптації людей виступає задоволеність функціональних потреб індивідів [147].

З Ф. У. Тейлора (кін. XIX – поч. XX ст.) починається зародження теорії про орієнтацію працівників. Він висуває припущення про обов'язкову присутність наставника при «новачкові», так як «навіть найбільш пристосований до даної роботи робітник не підготовлений до повного розуміння цієї науки без керівництва і допомоги, внаслідок прогалин в його розвитку чи в силу недостатнього розумового розвитку». Тому, на думку Ф. Тейлора, замість того, щоб шукати працівника, якого вивчив хтось інший, роботодавці мають бути зацікавлені у створенні системи співробітництва в колективі для того, щоб у процесі роботи самостійно вивчити працівника та спільно досягти високого рівня набутих знань і навиків [237, р. 28-29].

На початку 40-х рр. XX століття Е. Фром у контексті пояснення поняття адаптації вказує на те, що людська природа є продуктом історичної еволюції, та розмежовує поняття (1) статичної і (2) динамічної адаптації особистості до зовнішніх умов як, відповідно: 1) «пристосування, за якого характер людини залишається незмінним та постійним і виявляються тільки деякі нові звички», а особистість у цілому залишається незмінною; 2) пристосування, за якого під тиском обставин відбуваються «зміни особистості, зміни характеру, виявляються нові прагнення, нові тривоги». Усі людські потреби та прагнення він розуміє як результат соціальної практики і зазначає: «У процесі життя людина на різних рівнях вступає у різні взаємини зі світом: 1) шляхом оволодіння речами та їхньої асиміляції; 2) шляхом відносин із людьми та із самою собою. Перший згаданий рівень автор називає процесом асиміляції,

згаданий останній рівень – процесом соціалізації» [158, с. 198-199].

В середині 60-х років XX ст. у період економічного зростання у США було звернено увагу на те, що хвилює нового працівника у перші місяці його роботи на підприємстві. В цей час один з провідних представників школи організаційної психології М. Даннетт проводить дослідження, які показують надзвичайну важливість для кар'єри нового працівника таких двох чинників як перше завдання і взаємини із своїм керівником. Згідно з його дослідженнями, майже половина всіх нових працівників, які приходять на роботу після закінчення навчальних закладів, не залишаються в організації довше трьох років, якщо вони не одержують завдання, яке вважають перспективним [201, р. 168-169].

В цей же час з'являється дослідження американського соціального психолога Е. Шейна «Організаційна соціалізація і професія менеджменту». Досліджуючи важкі ситуації, коли нові працівники намагаються вивчити свої обов'язки та організацію, науковець охарактеризував цей процес як організаційну соціалізацію. На його думку, організаційна соціалізація – це «процес вивчення зв'язків; процес, коли тебе наставляють та навчають; процес, під час якого людина дізнається про те, що є важливим в організації чи в якомусь з її підрозділів». Е. Шейн також характеризує елементи організаційної соціалізації, як сприйняття таких пунктів: 1) основні цілі організації; 2) засоби, яким віддається перевага в досягненні цих цілей; 3) основні обов'язки членів організації та їх роль у ній; 4) моделі поведінки; потрібні для того, щоб тебе прийняли, і для ефективного виконання ролі; 5) правила, які забезпечують індивідуальність та цілісність організації. Е. Шейн вважав, що процес організаційної соціалізації розпочинається із введення і орієнтації нового працівника. Також він дослідив три способи поведінки, які можуть стати наслідком процесу організаційної соціалізації. По-перше, особа може збунтуватися і не сприйняти цінності організації. Як наслідок така особа продовжить кар'єру в іншій організації. По-друге, особа може вписатися в організацію, схваливши та сприйнявши її цінності та моделі

поведінки. Такі особи, ймовірно, демонструватимуть лояльність та відданість організації і робитимуть в ній кар'єру. Третя альтернатива полягає в тому, що особа стає творчим індивідуалістом. Така особа сприймає лише деякі найважливіші цінності й норми організації. Ця альтернатива, на думку Е. Шейна, значно важча для індивіда ніж перші дві, але така можливість є надзвичайно цікавою для організації, адже творчі індивідуалісти конче потрібні, щоб змінювати й розвивати організацію, вони потрібні для нових ідей і нових методів розв'язання проблем. Саме такі індивіди оживляють організації, які неспроможні чи не бажають змінитися. Тому, на думку Е. Шейна, вище керівництво організації має подбати про те, щоб вже на стадії соціалізації працівника було створено умови, в яких такі люди зможуть працювати. [229, р. 8-21].

Е. Шейн продовжив вивчення організаційної соціалізації і спільно з Д. Ван Мааненом визначив шість основних тактичних вимірів, які характеризують і представляють всі способи, у які організації можуть відрізнитись залежно від свого підходу до соціалізації. Цей підхід згодом отримав назву модель організаційної соціалізації Ван Маанена – Шейна і включає такі виміри організаційної соціалізації:

- колективна або індивідуальна соціалізація (колективна – виділення новачків в окрему групу, де вони разом проходять усі процедури; індивідуальна – створення умов, за яких досвід, набутий кожним з новачків є унікальним);
- формальна або неформальна соціалізація (формальна – статус новачка відмінний від статусу інших працівників, наприклад, учень, інтерн, стажер тощо; мінімалізація або відсутність відмінностей у статусі новачка у порівнянні з іншими членами трудового колективу);
- послідовна або довільна соціалізація (послідовна – організація визначає окремі чіткі фази діяльності і послідовність їх проходження при соціалізації нового працівника; довільна – якщо чіткі фази діяльності на початку роботи і визначено, то порядок їх проходження жодним чином не

регулюється);

- фіксована або нефіксовна соціалізація (фіксована – організація визначає чіткі часові рамки процесу, при цьому жодне проміжне оцінювання не впливає на зміни в тривалості чи характері заходів і процедур; нефіксована – новачку не надається конкретних часових рамок процесу, натомість визначаються ключові показники, досягнення яких свідчатиме про готовність новачка до зміни статусу);

- об'єднуюча або роз'єднуюча соціалізація (об'єднуюча – визначений організацією наставник повинен служити рольовою моделлю для новачка; роз'єднуюча – новачкам не надається жодних рольових моделей за якими вони мали б виконувати свої обов'язки);

- поглинаюча або відштовхуюча соціалізація (поглинаюча – організація офіційно схвалює і документально підтверджує корисність наявних особистих характеристик новачка; відштовхуюча – організація декларує необхідність для новачків змінити певні особисті якості з метою створення нового іміджу працівника, який відповідає запитам організації) [240].

Отже, модель Ван Маанена – Шейна передбачає, що організація впливає на процес соціалізації через визначення типу інформації, який отримують новачки, джерела цієї інформації і ступеню її доступності.

Важливу роль у генезі концепції адаптації персоналу відіграли дослідження іншого американського соціального психолога Т. Шибутані, який першим почав розглядати адаптацію як єдність процесів перетворення середовища «під себе» і себе «під середовище». Так, Т. Шибутані диференціював ситуативну і загальну адаптацію до ситуації і саме поняття адаптації вживав на означення поступово вироблюваного особистістю відносно усталеного набору способів подолання типових ускладнень [176, с. 391-392].

В кінці 70-х рр. Д. Стоунер відзначав, що для нових працівників передусім притаманні «хвилювання щодо того, наскільки добре вони виконують свою роботу; взаємини з своїми колегами - нові працівники почувуються не на своєму місці порівняно з досвідченішими колегами» [233,

р. 541]. Також Д. Стоунер доводив важливість взаємин новопризначеного працівника і його керівника: «Спеціальна підготовка, терпіння та прозорливість потрібні від керівників нових працівників з багатьох причин. По-перше, нові працівники, як правило роблять більше помилок, ніж у середньому: нетерпимий керівник може надмірно реагувати на ці помилки, погасивши ентузіазм нового працівника й принизивши його уявлення про себе. По-друге, невпевнені керівники часто надто пильно контролюють нових працівників – або намагаючись утримати їх від помилок, або не даючи їм показати себе надто успішними чи знаючими» [там само, р.598-599].

В цей же період відомі на той час практики і дослідники менеджменту Х. Кунтц та Х. Вайнріх, розвиваючи думки Е. Шейна про організаційну соціалізацію, визначають три її головні аспекти на прикладі новопризначених менеджерів у бізнес-середовищі: а) набуття вмінь і навичок, необхідних для виконання роботи; б) засвоєння відповідних моделей поведінки; в) пристосування до норм і цінностей організації. У зв'язку із цим, вони виділяють низку проблем, які постають перед новопризначеними. По-перше, на додачу до необхідності відповідати специфічним вимогам посади, менеджери одночасно стикаються із новими цінностями, новими особистими зв'язками і новими моделями поведінки. По-друге, вони не знають з ким можна порадитись, докладно не знають як організація функціонує і мають страх бути неуспішними на новій посаді. Такі проблеми, на думку Х. Кунца та Х. Вайнріха, зумовлюють серйозне занепокоєння, навіть стан тривоги у новопризначених менеджерів, особливо тих, які знаходяться на випробувальному періоді або проходять стажування. З метою мінімізації негативних наслідків, автори пропонують, щоб перший контакт новопризначених відбувався із «найкращими керівниками організації, особами, які можуть слугувати моделлю для майбутньої поведінки» [215, р. 235-237].

В середині 80-х років XX століття Г. Джонс, розвиваючи дослідження Е. Шейна та Д. Ван Маанена, запропонував, вищезгадані шість вимірів скоротити до двох категорій: інституціалізована та індивідуалізована

соціалізація. Під інституціалізованою соціалізацією дослідник має на увазі підхід, за яким підприємство впроваджує структуровані покрокові програми, застосовує групові орієнтаційні заходи для новачків та інструменти наставництва. Індивідуалізована соціалізація передбачає, що новий працівник негайно розпочинає виконання посадових обов'язків і в ході роботи з'ясовує норми та цінності організація, очікування від посади, яку він обіймає. В рамках індивідуалізованої соціалізації, працівник повинен відігравати більш проактивну роль у пошуку необхідної інформації і ініціюванні робочих стосунків [211, р. 264-277].

З середини 80-х років XX століття процес адаптації персоналу на підприємстві стає предметом дослідження вітчизняних вчених. Слід виділити два основних напрямки досліджень, які з позиції нашого дослідження, ми вважаємо взаємопов'язаними. До першого напрямку належать дослідження адаптації персоналу в економічній науці, зокрема в практиці управління підприємствами (Г. Захарчин, Ж. Івченко, М. Лукашевич, Н. Любомудрова, Л. Семів). Другий напрямок – дослідження процесу адаптації як психологічного явища (Г. Васянович, О. Іванашко, Ю. Колісник-Гуменюк, О. Левенець, Н. Пилипенко).

Серед сучасних праць зарубіжних фахівців, які розглядали різні аспекти адаптації персоналу в контексті управління підприємством, психології та соціології управлінської діяльності варто згадати роботи М. Армстронга, Д. Бадта, Г. Деслера, В. Весніна, В. Задіори, А. Кібанова, Е. Кобцевої, Н. Корнеліус, Т. Котової, М. Крутцової, Е. Малініної, П. Малуєва, Є. Маслова, Н. Маусова, В. Медведева, Б. Сербиновського, М. Стюарт, Ю. Тюлькіної, Ю. Шабанової, Р. Шулера.

Зазначений науковий доробок вітчизняних та зарубіжних вчених складає тло, основу і достатнє теоретико-методологічне підґрунтя для власне дослідження дисертаційної проблеми – формування системи адаптації персоналу на підприємстві. З огляду на таке широке коло джерел, які опосередковано, дотично, принагідно виходять на актуалізовану нашим дослідженням проблему, перейдемо до аналізу наукових досліджень, які

власне безпосередньо стосуються проблеми.

Необхідно зазначити, що лише поодинокі дослідження і то, з позицій конкретних та відмінних від поставлених нами мети і завдань, стосуються аспектів формування системи адаптації персоналу на підприємстві. Зазначимо основні з них.

Низка російських дослідників і практиків (Н. Володіна, С. Лазарева, А. Стоянова, Т. Шведова) оперують в своїх роботах терміном «система адаптації персоналу». Разом з тим, аналіз цих робіт засвідчує, що системний підхід у вказаних роботах стосується передусім розробки і впровадження програми адаптації персоналу як набору взаємопов'язаних інструментів. У той же час такі аспекти як місце і роль системи адаптації персоналу в системі управління персоналом підприємства, взаємодія з іншими функціями управління персоналом, зовнішні і внутрішні чинники впливу на процес адаптації персоналу не знайшли відображення у вказаних дослідженнях. Більш комплексний підхід зустрічаємо в роботах західних науковців (Т. Бауер, Д. Брадт, М. Стайн, М. Уоткінс), але і ці дослідження не враховують всіх зазначених вище аспектів і не стосуються українських підприємств.

У психологічній науці було здійснено низку досліджень окремих видів адаптації, зокрема соціально-психологічної – Ф. Березін, А. Налчяджан, В. Нетепчук, і професійної – В. Васянович, О. Іванашко, Ю. Колісник-Гуменюк, О. Левенець, Н. Пилипенко. Низка авторів – В. Кудрявцев, Л. Мітіна, Ю. Поваренков, А. Ростунов розглядають професійну адаптацію виключно в контексті і як один з етапів професіоналізації особистості або працівника.

Певна увага дослідниками приділена аспектам, які з позиції нашого дослідження можуть бути визначені, як методи (організаційні форми) адаптації персоналу. Так, Н. Целовальниченко, аналізуючи особливості правового регулювання стажування, приходить до висновку, що метою стажування є «навчання і адаптація до виконання фахових обов'язків на певному підприємстві» [162]. Окремі аспекти адаптації персоналу при

навчанні кадрового резерву розглядає Е. Гребнева [27].

Окрім методів адаптації персоналу науковці досліджують і аспекти, які можуть бути визначені як інструменти адаптації. В середині 90-х років низка досліджень довела важливість інструменту наставництва саме для процесу адаптації персоналу, зокрема було доведено тенденцію до більшої обізнаності новачків про підприємство, якщо вони почали працювати під проводом наставника, на відміну від новачків, які почали працювати без наставника. Також було зафіксовано, що новачки, які отримують поради і підтримку в соціальних аспектах від наставників, почуваються більш комфортно в процесі адаптації на підприємстві [222]. Дослідження також підтвердили, що симпатія до наставника, ефективність контакту і загальне задоволення процесом адаптації є вищими за умов подібності (вікової, статевої, расової) наставника і протеже [202]. Сучасні дослідження дозволили розвинути концепцію наставництва, за якої ефект зростає якщо наставник є менш формалізованою фігурою, кимось на кшталт «приятеля» (англ. – buddy (приятель, друг). Така особа може бути як призначена керівництвом, так і з'явитись у неформальний спосіб (співробітник на сусідньому робочому місці), але ключовою характеристикою є комфортність для новачка, як у з'ясуванні загальних питань («Яким чином я можу отримати необхідні розхідні матеріали?»), так і питань політичного характеру («Чия думка справді є визначальною?»). Дослідження доводять, що працівники, які проходять процес адаптації за допомогою «наставника-приятеля», швидше виходять на очікувані показники продуктивності [226]

На сучасному етапі наставництво розглядають як систему злагоджених взаємозв'язків між молодими та досвідченими співробітниками в процесі передачі знань, умінь і трудових навиків, що проявляється у формі індивідуального чи колективного, формального чи неформального шефства, що нерозривно пов'язано з професійною підготовкою, адаптацією персоналу і розвитком його трудового потенціалу [180]. Важливим фактором визначено, що здійснюючи призначення наставника необхідно враховувати не тільки

його професійні якості, але і людські. Наставник повинен викликати симпатію і, крім того, він повинен сам уміти і хотіти працювати з людьми. Отже, процес наставництва повинен бути організований так, щоб діяльність співробітника як наставника ніяк не відбивалася на його основній роботі. Інакше система адаптації персоналу на підприємстві, заснована на наставництві, приведе не до підвищення, а до зниження продуктивності в цілому [25, с. 26-28; 148]. Для дослідження наставництва в сучасних економічних умовах мають значення роботи таких науковців і практиків як Н. Гаврилів, Е. Горшкова, А. Денисенко, М. Захарьїна, О. Іванісов, А. Мартинова, Є. Півень, В. Притула, М. Стомма, А. Щевьєва.

Інструмент коучингу (досліджували В. Павлов, С. Рогачев, І. Рибкін, Д. Уїтмор, С. Шекшня) на відміну від наставництва направлений не стільки на безпосереднє навчання, скільки на те, щоб максимально повно розкрити потенціал нового співробітника і добитися від нього повної віддачі в роботі. Коучинг базується на визнанні того, що всі люди володіють набагато більшими здібностями, ніж вони зазвичай проявляють. І коуч в своїй роботі спирається не стільки на поточні показники співробітника, скільки на його потенціал, який прагне розкрити на користь підприємства. Коуч або менеджер, що володіє навиками коучинга, не стільки дає вказівки і інструктує, скільки ставить питання. Питання, що задаються коучем за певною схемою (так звані «ефективні питання») дозволяють новачкові по-новому подивитися на свою роботу і на свої можливості. З іншого боку, керівникові коучинг відмінно демонструє реальний професійний рівень нового співробітника на поточний момент і дозволяє спланувати свою роботу з його розвитку. З новачком може працювати штатний коуч, або ж менеджер (найчастіше безпосередній керівник), що володіє навиками коучинга. В окремих випадках доцільне залучення зовнішніх коучів [135, с. 62-66; 153, с. 81-89].

Ключовою перевагою коучингу є економія часу. Мова йде не тільки про скорочення часу, необхідного для повноцінної адаптації нового співробітника, але і про час, потрібний для безпосереднього управління

персоналом. Як зазначають практики, сам процес коучинга часу вимагає зовсім небагато. Власне, для менеджера зовсім не обов'язково виділяти для коучинга окремий час. Цілком достатньо постійно усвідомлювати і використовувати основоположні принципи коучинга під час своєї взаємодії з новим співробітником. У будь-якому випадку, це займає значно менше часу, ніж нескінченні інструкції і вказівки, а ефективність такого підходу є значно вищою [175, с. 55-56].

Наставництво і коучинг не є конкуруючими інструментами. Більше того, використання цих інструментів в комбінації адаптації створює стійкий синергетичний ефект. Ключове питанням застосування цих інструментів адаптації персоналу полягає в тому, який з них більшою мірою відповідає організаційній культурі підприємства. Безперечно, коучинг і наставництво, можна застосовувати як самостійні інструменти, але при їх спільному застосуванні ефект може бути значно вищим [25, с. 65].

Важливість і роль адаптації персоналу на підприємстві з огляду на різні фактори (професіоналізацію персоналу, зменшення витрат на заповнення вакантних посад, зниження рівня плинності персоналу, підвищення рівня ефективності діяльності підприємств, загальну стратегію управління персоналом підприємства) згадується у Н. Андерсон, Р. Беннетта, Т. Вершініної, В. Загорського, К. Гарсія-Серрано, Д. Гаріно, П. Готьє, К. Кларка, Н. Куролєнкіної, М. Подцероб, П. Стрельбіцького, А. Чикуркової.

Малодослідженим залишається питання ефективності адаптації персоналу. Безпосередньо дотичними до оцінки ефективності заходів щодо управління персоналом є праці В. Аллавердяна, В. Загорського, О. Захарової, Д. Кіркпатріка, О. Паратновової, Д. Філіпса.

Термін “ефект” (від лат. слова *effectus*) означає виконання, дію. Ефективність тлумачиться як результат, наслідок якихось причин, сил, дій. У широкому розумінні, за словами Г. Саймона, діяти ефективно означає використовувати найкоротший спосіб і найдешевші засоби для досягнення бажаних цілей [143, с. 29]. Одразу два терміни, які українською мовою

означають «ефективність» можна зустріти в англomовній літературі з менеджменту – «efficiency» та «effectiveness». Більш коректним тлумаченням цих термінів, на нашу думку є «ефективність» та «результативність». Відповідно вони несуть різне змістовне навантаження: результативність – це ступінь відповідності досягнутих результатів поставленим меті, оцінка впливу отриманих результатів, а ефективність (у випадку, коли мова йде про державне управління) – досягнення соціально значимих результатів при суспільно виправданих затратах. Виходячи з цього, ефективність адаптації персоналу можемо визначити як успішне пристосування працівників до професійних, соціальних і організаційних умов за найкоротший допустимий проміжок часу та при використанні мінімальних ресурсів.

Однією з найбільш поширених моделей оцінки ефективності інвестування у людський капітал є розроблена Дональдом Кіркпатріком наприкінці 50-х рр. XX ст. модель оцінки ефективності навчання персоналу підприємства, яка складається у оцінці та співставленні знань, навичок та поведінки працівників до навчання, відразу після проведення процедури навчання та через певний проміжок часу, необхідний для засвоєння викладеного матеріалу. Однак визначити ефект від навчання у вартісному вираженні досить важко та трудомістко, а, отже, вимагає вкладення додаткових коштів та витрати значного часу на дослідження. Зважаючи на це, Д. Кіркпатрік припускав, що кінцеву економічну оцінку ефективності навчання не завжди економічно доцільно проводити. В першу чергу це стосується великих організацій, де інвестуванням у людський капітал охоплено переважну більшість персоналу [212, р. 169-171]. Ми поділяємо думку В. Загорського, який зазначає, що така обставина значно звужує область використання даної моделі та знижує об'єктивність здійсненої оцінки ефективності інвестування у людський капітал. Крім того, модель Кіркпатріка не дозволяє зіставити розміри інвестованих коштів з тим ефектом, який отримає організація в результаті навчання персоналу [43, с. 51-52]. На нашу думку, наявність такої кількості обмежень створює

перешкоди для використання даної моделі як універсального та досконалого методу оцінки ефективності адаптації персоналу на підприємстві. Разом з тим, на нашу думку, модель Кіркпатріка може бути використана в якості методу оцінки для встановлення психологічного рівня доцільності та результативності програми адаптації з точки зору працівників, які пройшли адаптацію. Ці результати дослідження слід враховувати при подальшому виборі інструментів адаптації персоналу, що дозволить підвищити, якщо не ефективність, то принаймні результативність адаптації персоналу.

Ще одна модель оцінки ефективності інвестування у навчання персоналу була розроблена на початку 90-х рр. XX ст. Д. Філіпсом. Модель також має чотири рівня оцінки, перші три з яких співпадають за сутністю та методикою оцінки з моделлю Кіркпатріка. Так, першим етапом даної моделі є анкетування персоналу з метою виявлення його реакції на програму навчання. На наступному етапі здійснюється тестування персоналу з метою визначення зміни знань працівників в результаті пройденого навчання. На цьому етапі в якості основного оціночного індикатора виступає активність, ініціативність та готовність працівників до практичного використання отриманих знань і навичок у практичній діяльності в організації. Третій етап складається у оцінці практичних досягнень працівників, які пройшли навчання їх безпосередніми керівниками шляхом співставлення трудової поведінки своїх підлеглих до та після навчання. Оцінка здійснюється шляхом заповнення спеціально розроблених анкет. Кінцевим та найбільш важливим етапом моделі Філіпса є оцінка економічного результату шляхом розрахунку показника ROI (Return of investment – «повернення на інвестиції») за допомогою формули:

$$ROI = \frac{B-I}{I} \times 100\%, \quad (1.1)$$

де В – збільшення економічних вигод (наприклад, прибутку) як результат навчання працівників, грош. од.;

I – всі види грошових витрат, які інвестувало підприємство в

навчання персоналу, грош. од [224, р. 290-291].

Не дивлячись на те, що соціальні процеси, такі як адаптація персоналу, за своєю суттю важко формалізувати і виміряти, і окремі фахівці вважають, що застосування до невизначених за своєю сутністю явищ, пов'язаних із людськими ресурсами, визначених і точних формул некорисно і нечесно, це обман і марна трата часу [188; 242, р. 231], у практиці управління підприємствами дослідження ефективності передбачає здійснення процесу «оцінювання». Оцінювання трактується як систематична оцінка операцій чи результатів програми або політики у порівнянні з комплексом явних та неявних стандартів, з метою вдосконалення програми чи політики. Виділяють оцінювання процесів та оцінювання результатів. Оцінювання процесів передбачає вивчення того, що відбувається в межах програми в процесі її виконання (оцінка ефективності). Його застосовують на ранніх етапах програми з метою її покращення. Оцінювання результатів стосується кінцевих результатів програми та їх значення, досягнення поставленої мети (оцінка результативності). Якщо при оцінюванні процесів основна увага приділяється залученню учасників, пропонованим видам діяльності, здійснюваним заходам, практиці роботи персоналу та діям клієнтів, то оцінювання результатів акцентує на тому, що сталося з клієнтами (учасниками) після виконання програми [212, р. 82-85; 224, р. 45].

Результатом застосування вищезазначених підходів є те, що успіх адаптації персоналу на підприємстві сучасному етапі визначається передусім тим, чи вдалось сформувати нові стереотипи трудової поведінки працівників, підтримати позитивну мотивацію працівників, сформувати чи підтримати прагнення працювати на стабільний результат [48]. Разом з тим, проблемою залишається вибір критеріїв і індикаторів для вимірювання зазначених показників.

Іншим аспектом, який визначає теоретичні засади формування системи адаптації персоналу на підприємстві є питання нормативно-правового забезпечення процесу адаптації персоналу. В Україні перші

вітчизняні нормативно-правові акти, окремі положення яких дотичні до процесу адаптації персоналу прийнято у 70-ті роки XX ст. Так, стаття 29 Кодексу законів про працю України «Обов'язок власника або уповноваженого ним органу проінструктувати працівника і визначити йому робоче місце» передбачає, що «До початку роботи за укладеним трудовим договором власник або уповноважений ним орган зобов'язаний:

- 1) роз'яснити працівникові його права і обов'язки та проінформувати під розписку про умови праці, наявність на робочому місці, де він буде працювати, небезпечних і шкідливих виробничих факторів, які ще не усунуто, та можливі наслідки їх впливу на здоров'я, його права на пільги і компенсації за роботу в таких умовах відповідно до чинного законодавства і колективного договору;

- 2) ознайомити працівника з правилами внутрішнього трудового розпорядку та колективним договором;

- 3) визначити працівникові робоче місце, забезпечити його необхідними для роботи засобами;

- 4) проінструктувати працівника з техніки безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці і протипожежної охорони» [68].

Таким чином, в Кодексі законів про працю хоча і не вживається термін «адаптація», однак передбачено певні зобов'язання підприємств з проведення діяльності, яка має характер адаптації, в першу чергу її психофізіологічного, організаційно-адміністративного, економічного та санітарно-гігієнічного аспектів. Разом з тим питання професійної та соціально-психологічної адаптації залишено без уваги, що, на нашу думку, може мати негативний вплив на швидкість виходу працівника на належний рівень функціонування та входження в колектив. Якщо підприємства корпоративного сектору змушені самотійно робити кроки в цьому напрямку, керуючись міркуваннями максимізації прибутку, то для підприємств державного сектору ігнорування соціально-психологічної адаптації персоналу при організації системи адаптації персоналу на підприємстві може

бути одним із багатьох факторів, що впливають на негативні економічні показники.

Отже, як бачимо, нормативно-правове регулювання трудових відносин на початковій стадії роботи працівника на підприємстві має певний вплив на організацію системи адаптації персоналу і на підприємствах. Враховуючи це, нами було проведено аналіз нормативно-правових актів, дотичних до адаптації персоналу на підприємстві, з метою визначення їх ролі у функціонування систем адаптації персоналу підприємств в сучасних ринкових умовах.

Вперше у законодавстві України поняття «професійна адаптація» було визначено у Постанові Кабінету Міністрів України від 27.01.1994 № 48 «Про Концепцію державної системи професійної орієнтації населення» як «комплексна система заходів, покликана сприяти процесу пристосування особи до психологічних та організаційно-технічних особливостей професійної діяльності на виробництві, успішному професійному становленню працівника». Згідно Концепції, професійна адаптація була визначена одним з елементів професійної орієнтації, яка в свою чергу визначалась як «комплексна науково обґрунтована система форм, методів та засобів впливу на особу з метою оптимізації її професійного самовизначення на основі врахування особистісних характеристик кожного індивідуума та потреб ринку праці. Вона спрямована на досягнення збалансованості між професійними інтересами і можливостями людини та потребами суспільства в конкретних видах професійної діяльності» [129].

Наказ Міністерства праці України, Міністерства освіти України, Міністерства соціального захисту населення, від 31.05.1995 № 27/169/79 «Про затвердження Положення про організацію професійної орієнтації населення» підтвердив норму, встановлену Концепцією державної системи професійної орієнтації населення про те, що професійна адаптація є елементом професійної орієнтації. Однак тепер у визначенні професійної адаптації визначалось, що «професійна адаптація покликана сприяти входженню особи у трудову

діяльність, практичній перевірці правильності професійного вибору і успішному професійному становленню працівника» [127]. На нашу думку, така дефініція професійної адаптації була кроком назад, порівняно із Концепцією державної системи професійної орієнтації населення, адже з неї зникли принципи комплексності і системності.

Позитивним зрушенням у наказі «Про затвердження Положення про організацію професійної орієнтації населення» було те, що одним із завдань і функцій системи професійної орієнтації населення, зокрема у галузі профорієнтаційних послуг та психологічної підтримки населення було визначено:

- здійснення заходів щодо сприяння професійній адаптації осіб, направлених на професійне навчання, психологічного супроводження навчальних груп;

- сприяння професійній адаптації працівників, які вперше працевлаштувались та громадян, що змінили професію.

Окрім того, наказом визначалось, що «професійна інформація, професійна консультація, професійний добір, професійний відбір та професійна адаптація молоді, яка навчається, вивчення ефективності працевлаштування випускників навчальних закладів здійснюються закладами освіти спільно з батьками учнів, підприємствами, установами і організаціями, центрами (відділами) професійної орієнтації територіальних центрів зайнятості, центрів соціальних служб для молоді». Серед напрямів організації роботи з професійної орієнтації зайнятого населення підприємствам незалежно від форм власності рекомендувалось здійснювати організацію виробничої адаптації молодих робітників і спеціалістів, професійно-кваліфікаційного просування персоналу [там само]. Як бачимо, на державному рівні одразу ж було віддано пріоритет первинній адаптації персоналу, або працівників без трудового досвіду. В той же час, бачимо, що державна система професійної орієнтації населення не ставить собі на меті адаптацію працівників, які мають трудовий стаж.

Постанова Кабінету Міністрів України від 17.09.2008 № 842 «Про затвердження Концепції державної системи професійної орієнтації населення» визначила професійну орієнтацію населення як «науково обґрунтовану систему взаємопов'язаних економічних, соціальних, медичних, психологічних і педагогічних заходів, спрямованих на активізацію процесу професійного самовизначення та реалізації здатності до праці особи, виявлення її здібностей, інтересів, можливостей та інших чинників, що впливають на вибір професії або на зміну виду трудової діяльності» [126]. Як і у Концепції, затвердженій 1994 року, одним із структурних елементів професійної орієнтації населення було визначено професійну адаптацію, яка визначалась як «науково обґрунтована система заходів, що забезпечує входження, оволодіння та досягнення особою професійної майстерності у конкретному виді професійної діяльності на конкретному робочому місці». Проте, положення, згідно з яким «забезпечення професійної адаптації працівників на підприємствах, в установах та організаціях, сприяння професійному становленню працівників» визначено у Концепції виключно як одна із «форм взаємодії органів виконавчої влади з інститутами громадянського суспільства» [там само], а не як, завдання органів виконавчої влади, на нашу думку, дозволяє підстави стверджувати, що проблема адаптації персоналу на підприємстві розцінюється органами виконавчої влади як другорядна і малозначима, тому її вирішення покладається на роботодавців, профспілкові та інші громадські організації. На нашу думку, такий підхід може бути виправданим виключно щодо підприємств корпоративного сектору. Однак, враховуючи велику кількість підприємств державного сектору, вважаємо, що у разі збереження існуючої державної політики в сфері профорієнтації, а саме активної ролі Державної служби зайнятості, за нею має бути закріплена функція із контролю за забезпеченням професійної адаптації працівників на державних підприємствах. Що стосується підприємств корпоративного сектору, то і в цьому напрямку, державна політика щодо адаптації персоналу на підприємстві, на нашу думку, могла б бути більш активною, зокрема, в контексті формування сприятливих умов для формування

систем адаптації персоналу на підприємствах як одного з аспектів корпоративної соціальної відповідальності.

1.2. Адаптація персоналу: сутність економічної категорії

Передумовами ефективного управління персоналом є наявність відповідного понятійно-структурного дискурсу реальних явищ і процесів. Останнє є можливим якщо визначити теоретико-методологічні принципи наукового відображення об'єктивної дійсності, понятійно-категоріального структурування досліджуваних явищ і процесів. У розрізі аналізу системи адаптації персоналу це потребує, в першу чергу, контекстуального визначення категорій: адаптація, персонал, адаптація персоналу.

Розглядаючи питання адаптації працівників на підприємстві зустрічаємо різні трактування цього терміну і передусім «адаптація персоналу» та «кадрова адаптація» («адаптація кадрів»), що зумовлює необхідність обґрунтувати сутність категорії «персонал» і її відмінність від таких понять як «кадри», «людські ресурси» та «трудові ресурси», які в сучасній науковій літературі часто розглядаються як тотожні [16; 24; 35; 79; 100].

Для того, щоб визначитись, чи має сенс розмежування чи ототожнення досліджуваних категорій, необхідно звернутись до законодавчої бази України та до думок науковців. Так, дослідження нормативних документів показало, що поняттям «кадри підприємства/організації» і «персонал підприємства/організації» не приділено належної уваги. Лише в Кодексі законів про працю розглядається до певної міри подібне із зазначеними категоріями поняття – трудовий колектив підприємства – його «утворюють всі громадяни, які своєю працею беруть участь у його діяльності на основі трудового договору (контракту, угоди), а також інших форм, які регулюють трудові відносини працівника з підприємством [68].

Першою і суттєвою відмінністю між категоріями людські/трудові ресурси та кадри/персонал є масштаб їх застосування. Вперше поняття

«трудові ресурси» було сформульовано у 1922 р. у одній з статей радянського економіста С. Струмиліна як «частина населення країни, яка за своїм фізичним розвитком, отриманою освітою, професійно-кваліфікаційним рівнем здатна займатись суспільно корисною діяльністю» [21, с. 19]. Як справедливо відзначає Н. Корольова, введення цієї категорії в науковий обіг не було випадковим, а було обумовлене особливостями соціально-економічного розвитку країни на основі командно-адміністративних методів управління. В сучасних соціально-економічних реаліях категорія «трудові ресурси» трансформується і збагачується новим, ширшим змістом [72, с. 319].

В сучасній економічній науці трудові ресурси трактуються як «частина населення країни, яка, маючи відповідні, психофізіологічні, фізичні та інтелектуальні якості, здатна виробляти матеріальні блага та духовні послуги, тобто здійснювати корисну діяльність» [35, с. 61]. Трудові ресурси підприємства є невід'ємною частиною трудових ресурсів суспільства, мають здатність до відтворення під впливом організаційних умов трудової діяльності і, з позицій їх участі в формальних трудових відносинах, поділяються на фактичну і потенційну компоненти. Фактична компонента трудових ресурсів організації представлена працівниками, а потенційна – трудовими резервами, складовою частиною яких є претенденти на працевлаштування в організацію [72, с. 320].

На макрорівні трудові ресурси складаються із двох груп громадян: тих, що в конкретний період працюють незалежно від віку і працездатності і тих, які здатні працювати, але з якихось причин не працюють [38, с. 592]. Невдовзі після появи досліджень С. Струмиліна (з 30-х рр. XX ст.) час категорія «кадри» в Радянському Союзі почала використовуватись у розумінні першої із цих двох груп [144, с. 20]. Такий підхід до поділу категорій зберігся по сьогоднішній день. Однак поряд з кожним з термінів використовується синонім: у випадку терміну «кадри» таким синонімом є «персонал», у випадку терміну «трудові ресурси» – «людські ресурси».

Як показують дослідження праць сучасних авторів, які працюють в

сфері менеджменту організацій та управління персоналом, їх погляди на питання використання категорій «кадри» і «персонал» можна розділити на чотири групи:

- автори, які в своїх працях використовують категорію «персонал»;
- автори, які в своїх працях використовують категорію «кадри»;
- автори, які ототожнюють між собою категорії «персонал підприємства» і «кадри підприємства»;
- автори, які вбачають суттєві відмінності між категоріями «персонал підприємства» і «кадри підприємства».

Так, В. Воронкова вказує на те, що персонал – це особовий склад організації, який працює за наймом і має деякі ознаки, зокрема наявність трудових відносин із працедавцем. Такі відносини, як правило оформлені трудовою угодою, хоча і не виключений варіант відсутності юридичного оформлення найму [21, с. 41]. Г. Щекін стверджує, що персонал – це «весь особовий склад підприємства, установи, організації чи частина цього складу, яка складає групу за професійними чи іншими ознаками [181, с. 23]. В. Лук'янихін вказує на те, що персонал – це особовий склад організації, який працює за наймом і має певну компетенцію, що об'єднує здібності і мотивацію кожного співробітника і визначає його поведінку в межах організації [89, с. 45].

Велика група авторів ототожнюють поняття «кадри» і «персонал». Н. Кротова вважає, що персонал організації (або її кадровий склад) включає всю сукупність найманих працівників цього підприємства, які виконують певні завдання. Вони перебувають з організацією як з юридичною особою у відносинах, що регулюються угодою найму. В умовах ринкової економіки в такі відносини можуть включатись власники і співвласники організації. В цих випадках їх також розглядають як частину персоналу [79, с. 32-33]. В. Веснін вважає, що персонал (кадри) – це основний штатний склад організації (за виключенням керівництва), який виконує різні виробничо-господарські функції [16, с. 28]. Подібної думки дотримується і Є. Маслов [100, с. 18]. Окрема група науковців (О. Гетьман, А. Шегда, Т. Яркіна)

ототожнюють одразу три поняття – «персонал», «кадри» і «трудовий колектив» і визначають їх як «сукупність працівників що входять до складу підприємства [24, с. 47; 185, с. 29] або «основний штатний склад підприємства (організації), які володіють необхідною кваліфікацією і виконуть різноманітні виробничо-господарські функції [35, с. 62].

Разом з тим, є автори, які розмежовують вказані категорії. Кадри вони визначають як «соціально-економічну категорію, яка визначає постійний (штатний) склад працівників, тобто працездатних громадян, які перебувають у трудових відносинах з державними, кооперативними, приватними тощо підприємствами, фірмами, організаціями, установами». Категорія «кадри», в такому випадку, використовується для характеристики конкретно працюючого персоналу підприємства, галузі, сфери економіки в цілому, визначення його мобільності, формування і зміни професійного і кваліфікаційного складу. Наголошується, що під кадрами мають на увазі кваліфікованих працівників, які пройшли попередню професійну підготовку і володіють спеціальною освітою, трудовими навичками і (або) досвідом роботи в обраній сфері діяльності. Зазначено, що не прийнято прирівнювати до кадрів тимчасових і сезонних працівників, сумісників, а також осіб, які займаються індивідуальною комерційною діяльністю в сфері комерційної торгівлі. Покращення якісного складу кадрів визначається ростом їх рівня освіти, загальної культури, досвіду працівників, професійним розвитком їх індивідуальної робочої сили [40, с. 117].

В той же час персонал організації визначається як «сукупність фізичних осіб, які перебувають з організацією як юридичною особою у відносинах, що регулюються договором найму і наділених певними якісними характеристиками, що дозволяють забезпечити досягнення цілей організації. У таких відносинах можуть перебувати і фізичні особи – власники чи співвласники організації, якщо вони окрім належної їм частини прибутків, отримують відповідну оплату за участь в діяльності організації своєю особистою працею [там само, с. 255-256]. Іншим словами, персоналом

організації називаються всі особи, які трудяться в організації. Отже, суттєвою ознакою персоналу організації визначено наявність у нього трудових взаємовідносин з працедавцем. Як правило ці відносини оформлено трудовим договором (контрактом), хоча не виключеним є і варіант відсутності формального юридичного оформлення найму. Ще одна важлива ознака персоналу – наявність певних якісних характеристик: здібності (наявність конкретних знань і професійних навичок, досвід роботи в певній сфері діяльності); мотивації (коло професійних і особистих інтересів, прагнення зробити кар'єру, потреба в професійній і особистій самореалізації); властивості (наявність психологічних, інтелектуальних, фізичних якостей, необхідних для певної професійної діяльності). Наявність у співробітників тих чи інших якісних характеристик визначає структуру персоналу організації за категоріями: керівники, фахівці, службовці, робітники. Всі категорії персоналу організації в свою чергу, можуть структуруватись за професіями, спеціальностями, кваліфікаційними ознаками [там само].

Серед вітчизняних дослідників аналогічних поглядів дотримуються М. Грещак, С. Покропивний, О. Ульяненко, Н. Філіппова [36, с. 165; 154, с. 129; 157 с. 224].

Проведений нами аналіз дозволяє більш прийнятною вважати позицію, згідно якої категорії «персонал» і «кадри» не ототожнюються. Персонал вбачається більш ємною категорією, яка включає 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), а кадри – дещо вужча категорія. Ми погоджуємось з думкою Н. Філіппової, що до категорії «кадри» слід зараховувати лише тих співробітників, які мають високий рівень кваліфікації, значний стаж роботи на конкретному підприємстві (який конкретно стаж для зарахування до категорії «кадри» вирішується в кожному конкретному випадку окремо), реально беруть участь в даний момент у виробничій діяльності

підприємства і працюють не на умовах сумісництва або скорочений робочий день (тобто не трудяться на умовах часткової зайнятості). До вищеназваних ознак Н. Філіппова зараховує також профільну освіту і представляє ознаки співробітників підприємства, які належать до категорії «кадри підприємства», у вигляді такої системи: а) наявність середньої або вищої кваліфікації; б) наявність досвіду роботи на певному або аналогічному за галузевою ознакою підприємстві; в) реальна участь співробітника в трудовій діяльності підприємства; г) робота на підприємстві на постійній основі; д) освіта, що відповідає виду діяльності [157, с. 222].

Н. Філіппова робить висновок, що віднести співробітників до категорії кадри можна «за сукупності вказаних ознак» [там само, с. 223]. Таке формулювання, на нашу думку, не може вважатись цілком коректним, адже не означає буквально «за відповідності усім перерахованим ознакам». Подібної (до Н. Філіппової) точки зору дотримується С. Покропивний: «В зарубіжній і національній системах термін «кадри» часто ототожнюють лише з частиною співробітників – спеціалістами чи працівниками, які мають досить високий рівень кваліфікації і значний стаж роботи на певному підприємстві» [36, с. 166].

У такому випадку, з точки зору практики управління персоналом підприємства, повстає питання про мету і доцільність виділення категорії «кадри підприємства» як частини категорії «персонал підприємства». Н. Філіппова зазначає, що «правомірність цього підходу пояснюється тим, що він дозволяє об'єднати окремі елементи різних варіантів класифікації трудових ресурсів підприємства чи персоналу» [157, с. 223]. Наприклад, персонал підприємства має кваліфікаційну структуру, тобто ділення всього персоналу на категорії у відповідності до кваліфікації. В такому випадку склад кадрів визначається тільки тією частиною різних категорій персоналу, які входять до складу вищої і середньої кваліфікації співробітників. При розмежуванні персоналу на такі дві категорії, як, ті, що працюють на постійній основі і тимчасово зайняті на підприємстві, до кадрів можуть бути віднесені тільки працюючі на постійні основі. При розмежуванні персоналу на персонал

основної і неосновної діяльності до кадрів слід зараховувати ту частину персоналу, яка зайнята основною діяльністю. Окрім того, Н. Філіппова вважає за доцільне «вибудувати співвідношення категорій, які б коректно відображали особисті фактори виробництва на відповідних рівнях» [там само, с. 223]. Звідси походить її пропозиція щодо розмежування персоналу підприємства на «кадри» і ту частину персоналу, яка до них не належить – «не кадри». Окрім того, відштовхуючись від, як зазначає Н. Філіппова, «якого-небудь варіанту сталої кваліфікації речового фактору виробництва для пошуку аналогу класифікації особистого фактору виробництва, більш усього для даної цілі підходить розмежування основних фондів на активні і пасивні». Тому дослідниця вважає за правомірне поділяти персонал на такі ж складові (активну і пасивну частини), бо «насправді і результативно активними можуть бути лише ті працівники, які володіють раніше перерахованими ознаками» [там само].

На нашу думку, підхід, запропонований Н. Філіпповою виправдовує використання категорії «кадри» лише частково і виключно з теоретичною метою. Передусім слабкою ланкою даного підходу є те, що згідно запропонованих Н. Філіпповою показників або визначення С. Покропивного до категорії «кадри» не потрапляє персонал, який з практичної точки зору, наприклад, з позиції максимізації прибутків підприємства відіграє вкрай важливе значення. Так, не відповідають згаданим показникам новопризначені випускники престижних вищих навчальних закладів, зокрема програм МВА. Хоча, стартова заробітна плата, рівень відповідальності і особистий внесок у загальний успіх підприємства такого працівника на посаді керівника можуть бути значно вищими від багатьох інших працівників, які, згідно із запропонованим підходом, можуть бути віднесені до категорії «кадри», але обіймають посади фахівців.

Іншим сумнівним критерієм є «наявність досвіду роботи на певному або аналогічному за галузевою ознакою підприємстві». Сучасна практика підбору персоналу та діяльності рекрутингових агенцій переконливо свідчить, що існує ціла низка спеціальностей (менеджери з продажів, фахівці з

управління персоналом, бухгалтери, маркетологи, офіс-менеджери тощо), представники яких жодним чином не прив'язані до досвіду роботи на підприємстві якоїсь однієї галузі [107; 151]. Дане твердження актуальне і для топ-менеджерів [23; 59].

В сучасних умовах ведення бізнесу суперечливим є також критерій «робота на підприємстві на постійній основі». Наприклад, сталою практикою на підприємствах ІТ-галузі є використання праці приватних підприємців-розробників програмного забезпечення [12]. Фактично, це висококваліфіковані фахівці, які мають багаторічний стаж роботи на конкретному підприємстві і користуються всім пільгами соціальних пакетів, однак формально вони не перебувають «на роботі на підприємстві на постійній основі». Подібна схема використання робочої сили є постійним предметом критики з боку податкових органів, однак в суто моральному аспекті, адже з позиції податкового і трудового законодавства є абсолютно легальною [4; 122].

Критерій «освіта, що відповідає виду діяльності» далеко не завжди є визначальним при підборі персоналу на сучасних підприємствах [29] і, таким чином, також не може бути повною мірою використаний як ознака співробітників підприємства, які належать до категорії «кадри підприємства».

Таким чином, ми вважаємо твердження Н. Філіппової «насправді і результативно активними можуть бути лише ті працівники, які володіють раніше перерахованими ознаками» спростованим, а запропонований дослідницею поділ персоналу на активну і пасивну частину ненауковим та позбавленим практичного змісту.

Разом з тим, як ми зазначали вище, виділення категорії «кадри» може бути виправданим з суто теоретичною метою і ми цілком погоджуємось з Н. Філіпповою, що «склад кадрів можна визначати шляхом об'єднання окремих категорій персоналу підприємства, які виділяються в різних варіантах класифікації зайнятих» [157, с. 222].

Ми вдалися до етимологічного аналізу, в результаті якого було з'ясовано, що терміни «кадри» (cadre) і «персонал» (personnel) мають

французьке походження і набули свого значення як сукупність всіх працівників підприємства майже в один і той же час – в 30-х рр. XIX ст. Однак вже в той час існувала єдина відмінність, яка, на нашу думку, відіграла вирішальне значення у подальшому використанні цих термінів науковцями країн, які використовують мови германської та романської мовних груп. Якщо «personnel» застосовувалось виключно до цивільних організацій, то «cadre» мало дещо ширше значення і могло стосуватись також військових формувань. Вірогідним є також те, що на подальший розвиток терміну «кадри» вплинули революційні події на території Франції у XIX ст. У підсумку, сьогодні, у найбільш знаних тлумачних словниках англійської мови – словнику Колінза та Оксфордському словнику англійської мови, на які посилаються у фахових словниках з менеджменту, термін «cadre», поряд із вищезгаданим аналогічним із терміном «personnel» значенням, визначається також як: а) ключова група офіцерів та іншого військового персоналу, необхідна для формування і підготовки нового військового підрозділу; б) група навченого або у інший спосіб підготовленого персоналу спроможна формувати, навчати або очолювати значну організацію, таку як релігійна або політична група; в) група підготовлених і відданих працівників (особливо у комуністичних країнах, з 30-х рр. XX ст.); г) група революціонерів або інших політичних активістів, особливо у випадку їх участі у військовій або терористичній діяльності [198, р. 123; 223, р. 94].

Отже, як бачимо, в сучасній англо-саксонській інтерпретації термін «кадри» має кілька додаткових значень, які, мають певне мілітаризовано-політичне (зокрема комуністичне) забарвлення. На нашу думку, це обумовлює той факт, що саме термін «персонал», а не термін «кадри» було використано у одному із нормативних документів у США у 1919 р. [37, с. 292]. Це поклало початок використанню терміну «персонал» у західній науковій традиції і пізніше знайшло продовження у формуванні окремого напрямку менеджменту – управління персоналом. Сучасна ж вітчизняна наука, і економічна наука зокрема, як ми вже зазначали, активно

використовують терміни «кадри» і «кадровий» без вказання принципової відмінності від терміну «персонал», або взагалі замість терміну «персонал». На нашу думку, це пов'язано з тим фактом, що коріння більшості сучасних наукових шкіл, зокрема у сфері суспільних наук, сягає наукових шкіл радянського часу. У той же час, беззаперечним є той факт, що суспільні науки у радянський період були примусово заідеологізованими і, зокрема, важливу роль у науковій роботі відігравало цитування класиків марксизму-ленінізму. Саме вислів Й. Сталіна «Кадри вирішують все» і його подальше активне використання в публіцистиці, засобах масової інформації і, власне, суспільних науках, на нашу думку, стали першопричиною переважного використання терміну «кадри».

Отже, як ми з'ясували вище, категорія «кадри» є значно вузькою від категорії «персонал», у зв'язку з чим доцільність її використання в контексті адаптації зокрема, і в управлінні персоналом на підприємстві загалом, викликає серйозні сумніви. Передусім тому, що очевидною стає часткова відповідність цілої низки термінів, які традиційно застосовуються при управлінні підприємствами – кадровий менеджмент, кадрова робота (робота з кадрами), кадрова політика, кадрова стратегія, кадровий потенціал, кадрове планування, кадрова служба. Жоден з цих термінів в найбільш поширеному їх розумінні не стосується якоїсь окремої частини персоналу підприємства, а неодмінно охоплює весь персонал, в окремих випадках виходячи навіть за рамки підприємства. О. Криворучко в цьому контексті слушно зауважує, що «в усіх інших випадках, що охоплюють напрями роботи й управління усім персоналом підприємства, більш доцільними є термін «стратегія управління персоналом» [77, с. 71]. Однак метою цього дослідження не є з'ясування доцільності використання терміну «кадри» і його похідних, тому ми обмежимось констатацією твердження, що термін «персонал» повніше розкриває об'єкт процесу адаптації.

Стосовно терміну «людські ресурси» (англ. – human resources), то він виник найпізніше, у другій половині 60-х рр. XX ст. і фактично розширив термін «трудові ресурси», в тому аспекті, що «людські ресурси» включають

сукупність соціокультурних характеристик й індивідуально-психологічних властивостей людей [37, с. 473]. До кінця XX століття категорія «людські ресурси» ототожнювалася з категорією «трудові ресурси» і трактувалася як людські запаси (резерви), що є в наявності з їхніми професійними й фізичними здібностями, призначеними для забезпечення процесів суспільного відтворення [1, с.33]. Як слушно зауважує В. Никифорова, очевидно, що в такому трактуванні превалює економіко-матеріалізований наголос, який зближує цю категорію з традиційною економічною категорією «робоча сила». Разом з тим, в останні роки, завдяки якісним змінам поглядів на роль людини в системі суспільного виробництва, сутнісне навантаження поняття «людські ресурси» наповнюється новим змістом, акценти в якому зміщуються в бік більш повного використання всіх потенційних (і, насамперед, інтелектуальних) можливостей людини, тобто людського потенціалу економіки [111]. Так, Л. Семів під поняттям «людські ресурси» розуміє сукупність якостей людей, а саме: соціально-демографічних, освітньо-професійних, мотиваційних, ментальних, інтелектуальних, духовно-інформаційних, інноваційних, креативних, культурних, етносоціальних, соціалізаційних тощо, які визначають здатність людини до праці, споживання матеріальних і духовних благ, саморозвитку, творення інновацій, примноження знань в усіх сферах людської діяльності [156, с. 11]. Л. Шевченко зауважує, що сутнісна характеристика людських ресурсів розкривається у постійній взаємодії між людьми шляхом удосконалення їх власної соціалізації, взаємодії людини і природи, адаптації до нових соціально-економічних умов. [10, с. 19].

Якщо узагальнювати підходи до тлумачення сутності людських ресурсів, то можна зробити висновок, що йдеться про розгляд людських ресурсів із позицій теорії людського капіталу. Як справедливо зазначає Л. Шевченко, теорія людського капіталу розглядає людину як ресурс, фактор виробництва, у той час як теорія людського розвитку обґрунтовує можливості розвитку людини – мети суспільства. Перша концепція більш відповідає індустріальному суспільству, друга – відображає загальну

цивілізаційну тенденцію, але фактично реалізується в умовах переходу до постіндустріальної (інформаційної) економіки [там само].

Що ж до мікрорівня, або рівня управління підприємством, то тут не можна не погодитись із М. Армстронгом, який вважає, що відмінності між управлінням персоналом і управлінням людськими ресурсами можна розглядати скоріше як питання розстановки акцентів і різниці підходів, ніж суттєвих відмінностей [5, с. 34].

Отже в контексті процесу адаптації осіб на підприємствах, найбільш прийнятним, на нашу думку, є використання термінів «персонал» або «людські ресурси». При порівнянні цих двох термінів ми звернули увагу на певну еластичність терміну «персонал», яка відображається у можливості сегментування різних категорій працівників (адміністративно-управлінський персонал, інженерно-технічний персонал, обслуговуючий персонал). Така еластичність, на нашу думку, з огляду на особливості процесу адаптації, є ключовим фактором, адже згадані нами різні категорії персоналу мають принципові функціональні відмінності, що автоматично впливає і на суть адаптаційних процесів для кожної з категорій [190, р. 13; 241, р. 64].

Поняття адаптації персоналу багатогранне та суперечливе, а аналіз вітчизняної і зарубіжної літератури в сфері управління підприємствами доводить існування різноманітних підходів до суті цього явища і формування категоріального апарату. Так, у вітчизняній економічній науці зустрічаємо поняття «адаптація персоналу», «адаптація працівників», «кадрова адаптація», «трудова адаптація», «професійна адаптація». На даний момент, можемо констатувати, що зміст адаптації персоналу найбільш повно розкривається у зарубіжній літературі з питань менеджменту та управління персоналом. Однак і тут спостерігаємо певну невпорядкованість категоріального апарату, який представлений широким спектром термінів серед яких, окрім вищезгаданих можемо виділити «виробнича адаптація», «організаційна соціалізація», «введення/входження в посаду», «введення/входження в організацію» тощо. Недостатня системність наукових досліджень і теоретичної бази з адаптації

персоналу на підприємствах державного та корпоративного сектору вимагає детального опрацювання і опису сутності цієї категорії.

Адаптація персоналу сьогодні переважно розглядається як «процес пристосування персоналу до умов функціонування підприємства» [7, с. 145]. У вітчизняній науці можемо зустріти також інший погляд, де вживається термін «трудова адаптація» як «комплекс заходів, спрямованих до найшвидшого пристосування новопризначеного фахівця до умов праці, соціального оточення, робочого місця [116] або як «процес пристосування працівника до змісту та умов трудової діяльності, до безпосереднього соціально-психологічного середовища, до можливості вдосконалювати професійні та особистісні якості [94, с. 330]. Ми вважаємо, що такий термін і таке визначення може вважатись цілком обґрунтованими, але у порівнянні із терміном «адаптація персоналу» має певні відмінності. Передусім, у терміні «трудова адаптація» не визначений об'єкт процесу адаптації. Таким об'єктом можуть слугувати вищезгадані категорії «кадри», «персонал», або, що потребує додаткового обґрунтування, «працівники», «фахівці» тощо. Принциповою проблемою з використанням таких категорій як «працівники» чи «фахівці» є той факт, що адаптація персоналу, як процес, може стосуватись не лише «новопризначеного фахівця». Так, розповсюдженим є підхід, коли адаптація персоналу стосується особи, яка ще не призначена на посаду, однак може бути призначена у найближчому майбутньому (наприклад, стажер) [56, с. 122; с. 139, с. 61], а в окремих організаціях адаптаційні процедури закладені в процес підбору персоналу (передбачається, що претендент на посаду, у випадку своєї зацікавленості у працевлаштуванні повинен ознайомитися з основними вимогами (правилами, нормами) організації, працівниками підрозділу, у якому може отримати робоче місце [56, с. 125-126; 71, с. 142]. Також, з огляду на двосторонній характер процесу адаптації (як взаємне пристосування працівника і організації), термін «трудова» може бути не найбільш повною характеристикою процесу, який відбувається зі сторони організації. Хоча характеристика пристосувальних процесів організації до співробітників залишається вкрай малодослідженим питанням, однак існує низка

досліджень, які доводять, що такий вид (складова) адаптації персоналу як соціально-психологічна адаптація є однозначно двостороннім процесом – трудовий колектив обов’язково пристосовується до появи «новачка» [190, р. 7; 195, р. 62]. Безперечною є також кореляція між рівнем посади новопризначеного працівника і ступенем пристосування організації – чим вище посада, яку обіймає новачок, тим більшою мірою «змушена пристосовуватись організація» [207]. Іншим аспектом, який впливає на можливий високий ступінь пристосування організації є кваліфікаційний рівень нового співробітника і наявність у нього унікальних знань, умінь і навичок [190, р. 8].

Термін «виробнича адаптація», фактично є тотожним терміну «трудова адаптація» з тією відмінністю, що містить акцент на окремому виді суспільної діяльності. А деякі дослідники під виробничою адаптацією мають на увазі один із видів адаптації [94, с. 331]. Тому, на нашу думку, такий термін також є безперечно вужчим від терміну «адаптація персоналу».

У вітчизняній науці також можна зустріти підхід до терміну «професійна адаптація» як тотожного за змістом терміну «адаптація персоналу» [54, с. 82; 116]. В світовій практиці управління персоналом термін «професійна адаптація» розглядається як вужчий від терміну «адаптація персоналу» і описується як вид адаптації персоналу, що торкається, в першу чергу, удосконалення професійних умінь на основі додаткового засвоєння знань і навичок, формування професійно необхідних особистісних якостей. Таким чином, професійна адаптація може бути охарактеризована як входження працівника в посаду, або «донавчання», тобто здобуття працівником знань, вмінь і навичок, яких йому не вистачає [232, р. 102].

Термін «організаційна соціалізація» є дуже близьким за своєю сутністю до адаптації персоналу. Під організаційною соціалізацією найчастіше розуміють процес, в рамках якого індивід осягає цінності, розкриває здібності, формує необхідну поведінку і соціально-культурний світогляд, важливі для набуття ваги в організації і участі у ній як повноправного члена [229, р. 3]. До основних складових організаційної

соціалізації належать: а) зміна установок, цінностей і форм поведінки; б) безперервність процесу соціалізації протягом певного періоду часу; в) пристосування до нових посадових обов'язків, робочих груп і роботі всередині організації; г) взаємний вплив нових співробітників і їх керівників; д) виключна важливість початкового періоду соціалізації [104, с. 95-96].

Організаційна соціалізація безумовно базується на науковій теорії соціалізації – двостороннього процесу постійної передачі суспільством і засвоєння індивідом протягом усього його життя соціальних норм, культурних цінностей і зразків поведінки, які дозволяють індивіду функціонувати в цьому суспільстві [66]. Саме соціальний фактор складає основу організаційної соціалізації. Таким чином, можемо зробити висновок про ширший характер процесу адаптації персоналу, одну з базових основ якого складає фізіологічний механізм пристосування живого організму до умов навколишнього середовища [102, с. 25]. Загальновизнано, що такий механізм притаманний найпримітивнішим живим істотам, які не мають соціальної організації. На практиці, маємо на увазі, перш за все, психофізіологічну адаптацію – засвоєння сукупності всіх умов, які справляють різний психофізіологічний вплив на працівника під час праці (робоче місце, рівні шуму, освітлення, температури приміщення, чистоти повітря тощо) [19, с. 102]. Хоторнський експеримент, з однієї сторони однозначно доводить, що перераховані вище аспекти мають другорядне значення для продуктивності праці, але з іншої сторони чітко засвідчує, що повне їх ігнорування неприпустиме [187, р. 267-268]. Отже можемо говорити про організаційну соціалізацію як про домінуючу складову адаптації персоналу, але не альтернативну концепцію.

Введення в організацію і його відмінність від введення в посаду як наступного кроку досліджене зарубіжними фахівцями у галузі управління персоналом. Під введенням працівника в організацію М. Армстронг розуміє процес привітного прийому працівників, які вперше прийшли на роботу в компанію і надання їм базової інформації, яка їм необхідна, для того щоб

швидко і успішно адаптуватися і розпочати працювати. Він також наголосив, що піклування про працівника під час входження його в нову організацію за допомогою ефективних ввідних заходів є «вкрай важливий моментом в управлінні персоналом» і за своїм змістом представляє собою «початковий етап адаптації персоналу» [5, р. 203-204]. Г. Деслер розглядає орієнтацію та введення в організацію як одну з форм діяльності, яка «сприяє успішній адаптації персоналу в організації». Орієнтація в такому випадку означає надання новим співробітникам загальних відомостей про роботу, необхідних для ефективного виконання своїх обов'язків. Первинна орієнтація покликана полегшити нервозний стан працівника в перший робочий день. Орієнтація повинна стати початковим етапом процесу ототожнення цілей працівника і компанії, першим кроком до завоювання його відданості організації. Щодо введення в посаду, то цей процес є наступним після введення в організацію і повинен включати в себе отримання новими працівниками навиків, необхідних для успішного виконання роботи. На думку Г. Деслера, це дасть можливість досягнути двох додаткових цілей. По-перше, надасть співробітникам більш широкий спектр навиків: а саме навиків вирішення проблем, спілкування та співпраця в колективі. По-друге, за допомогою навчання сприяти формуванню почуття відповідальності співробітника [200, р. 211-212].

Таким чином, можемо зробити висновок, що «введення в організацію» і «введення в посаду» є фактично, етапами адаптації персоналу. Окрім цього, це процеси, в яких основну роль відіграє саме організація, а не індивід, у той час як процес адаптації носить більш яскраво виражений двосторонній характер.

Окрім згаданих вище розбіжностей у підходах до формування категоріального апарату слід констатувати відсутність єдиної думки вчених щодо визначення поняття «адаптації персоналу». В результаті аналізу і узагальнення літератури можна виокремити два основні підходи:

1. Адаптація персоналу на підприємстві тлумачиться як процес пристосування працівника до різних умов, серед яких автори вказують: нове середовище [105; 171]; умови зовнішнього і внутрішнього середовища [16;

40; 94; 100; 226]; функціонування в нових для працівника умовах праці [70; 116; 190]; робоче місце і трудовий колектив [91; 96; 200; 229].

2. Відповідно до другого підходу має місце деталізація процесів, які відбуваються в організації при працевлаштуванні нового працівника. З цієї точки зору, адаптація – це процес: входження і закріплення особи [5; 144 ; 184]; професійної і соціальної орієнтації працівника [192]; знайомства працівника з діяльністю організації [3; 47]; - засвоєння працівником професійних і соціальних функцій [87; 101; 215]; включення працівника в нове для нього організаційно-виробниче середовище [69; 97; 185].

Отже, 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.

Аналізу наукової літератури, дозволяє визначити, що такі характеристики адаптації персоналу на підприємстві:

- 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 тій самій ситуації можуть поводитись по-різному, в результаті чого різні елементи системи адаптації персоналу на підприємстві, можуть спричинити як позитивні, так і негативні наслідки.

В результаті застосування методу синтезу нами 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.

Отже, внаслідок розгляду адаптації персоналу як економічної категорії здійснено контекстуальний аналіз та уточнено зміст основних понять та категорій, визначені основні зовнішні та внутрішні параметри окресленої проблеми. Тим самим утворено теоретико-методологічну базу та логіку досліджень системи адаптації персоналу на підприємстві.

1.3. Структурно-функціональний аналіз системи адаптації персоналу на підприємстві

Структурно-функціональний аналіз системи адаптації персоналу на підприємстві, що має на меті теоретичну побудову відповідної структурно-функціональної моделі, потребує всебічного аналізу зовнішніх та внутрішніх вимірів включеності об'єкта дослідження в систему управління персоналом на підприємстві – цілеспрямованій діяльності керівництва підприємства з розробки і

впровадження концепції, стратегії і методів управління людськими ресурсами.

Поняття «система» в економічній науці визначається як «комплекс елементів та їхніх властивостей, взаємодія між якими зумовлює появу якісно-нової цілісності» або, більш розгорнуто, як «комплекс підсистем, елементів та компонентів і їм характерних властивостей, взаємодія між якими та середовищем зумовлює якісно або сутнісно нову інтегративну цілісність» [38, с. 361]. Низка сучасних зарубіжних дослідників, зокрема Н. Володіна, М. Стайн, М. Уоткінс доводять доцільність формування системи адаптації персоналу підприємства і розглядають можливі варіанти формування такої системи. На підставі аналізу цих досліджень, ми змогли виділити низку властивостей системи адаптації персоналу, які є притаманними економічним системам як таким [42]: цілісність; синергетичність (емерджентність); ієрархічність; цілеспрямованість; альтернативність шляхів функціонування та розвитку; робастність, або здатність системи зберігати часткову працездатність (ефективність) при відмові її окремих елементів.

Також, методом синтезу нами було вироблено дефініцію «система адаптації персоналу підприємства» 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.

Ми вважаємо, що доцільним є врахування зарубіжного досвіду управління підприємством, де в результаті багаторічної практики детально обґрунтовано важливість і місце процесу адаптації персоналу в системі управління персоналом. Під системою управління персоналом сьогодні найчастіше розуміють систему, в якій реалізуються всі функції управління персоналом [5, с. 38]. Науковці і практики сьогодні не мають єдиного підходу

до переліку функцій управління персоналом або управління людськими ресурсами. У паспорті спеціальності «Економіка та управління підприємство» вказані такі функції як: формування, розвиток, оцінювання, мотивація, використання, переміщення персоналу підприємства. У той же час, аналіз наукової літератури свідчить, що одним із найбільш розповсюджених може вважатись підхід, за яким виділяється шість основних функцій управління персоналом, як це зображено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні функції управління персоналом

Система управління персоналом					
Вивчення, аналіз і планування персоналу	Підбір персоналу	Управління показниками роботи персоналу	Управління винагородами персоналу	Навчання і розвиток персоналу	Підтримка персоналу
внутрішнє середовище; зовнішнє середовище; планування персоналу; аналіз праці	залучення персоналу (рекрутинг, хедхантінг); відбір персоналу	профілі компетенцій; оцінка і покращення показників роботи	системи оплати; системи нефінасового стимулювання	організаційне вдосконалення; індивідуальне навчання; розвиток керівників; управління кар'єрою	дотримання прав працівників; створення умов праці; піклування про безпеку і здоров'я працівників; підтримка співпраці між керівництвом і профспілкою

Джерело: узагальнено автором за даними джерел [5; 7; 16; 188; 200]

Аналіз наукової літератури дозволяє зробити висновок про наявність кількох підходів і до визначення місця процесу адаптації персоналу в переліку функцій управління персоналом. Перша група науковців розглядають адаптацію як елемент підсистеми підбору персоналу [13; 188; 233]. Згідно цього підходу адаптація розпочинається протягом відбору, коли претендент вперше стикається

із формальними процедурами організації [229, р. 9].

В основі поглядів другої групи науковців лежить підхід, за яким адаптацію нових і переведених працівників вважають елементом підсистеми розвитку і навчання персоналу [16; 61; 226]. Такий підхід базується на концепції навчання і розвитку як спроби покращити постійну чи майбутню діяльність шляхом навчання і розвитку спроможностей працівника [40, с. 213].

Підприємства, які трактують адаптацію персоналу як початковий етап навчання і розвитку персоналу, демонструють високі показники ефективності адаптації персоналу [225]. Визначення начальних 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. К. Роллаг зазначає, що 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 [226, р. 37-38].

На нашу думку, такий підхід заслуговує на увагу, а з огляду на те, що ціла низка вітчизняних підприємств застосовують її через власні корпоративні університети, їй буде приділено окрему увагу в другому розділі.

Третя група дослідників адаптацію персоналу розглядають як одну із функцій управління персоналом на рівні організацій, окрему від відбору та навчання [5; 19; 85; 149; 172; 190; 194; 232; 242]. М. Кітс де Вріс пропонує розглядати роботу працівника в організації як життєвий цикл з п'яти етапів. Згідно цього життєвого циклу, адаптація працівників відбувається у два етапи. На першому у більшій чи меншій мірі відбувається «шок від побаченого», а вже на другому етапі, на думку авторів відбуваються «соціалізація і зростання» [213, р. 164-166]. Окрім того, деякі науковці як частину підсистеми адаптації персоналу розглядають створення належних

умов праці (організацію робочого місця працівника) [207; 230], що, зазвичай, розглядається в контексті підсистеми підтримки працівників [5; 200]. На нашу думку, такий підхід заслуговує на увагу, оскільки низка досліджень доводять, що умови праці на новому робочому місці належать до ключових факторів, які впливають на рішення новопризначеного працівника щодо продовження роботи в організації або звільнення з організації [56; 189; 221].

Таким чином сучасні підходи до визначення місця підсистеми адаптації персоналу в системі управління персоналом на підприємстві можуть бути представлені як на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Місце процесу адаптації персоналу в системі управління персоналом

Узагальнено автором на основі джерел [5; 16; 200]

Незважаючи на важливість питання стратегії підсистеми адаптації персоналу в систему адаптації персоналом на підприємстві, в плані черговості процесів, адаптація персоналу завжди посідає місце після заходів із підбору і перед заходами, спрямованими на навчання і розвиток персоналу [16, с. 126; 57, с. 95; 64, с. 82; 89, с. 125; 156, с. 123]. Не є рідкістю ситуація, коли саме відсутність системи адаптації персоналу на підприємстві, чи, щонайменше, окремих елементів такої системи зводять нанівець зусилля з підбору персоналу [19, с. 10; 190, р. 3]. За світовою статистикою, близько

80% людей, які звільнились у перші півроку – рік роботи приймають рішення про звільнення в перші два тижні [234]. Е. Маслов вказує на причини виникнення такої ситуації. Так, це нова дійсність підприємства, часто не відповідає тому, про що працівника інформували в процесі підбору. Іншим аспектом є це інформаційний вакуум або, навпаки надмірний обсяг інформації, в якій працівник не соже зорієнтуватись. Також негативним фактором може виступати призводить неналежна організація робочого місця нового працівника [100, с. 53].

Не зважаючи на те, що процес адаптації персоналу було визнано вкрай важливим і поступово він став невід'ємною часткою системи управління персоналом підприємства, тривалий час фахівці з управління персоналом не приділяли йому належну увагу у порівнянні з такими аспектами як підбіру, навчанню і розвиток, оцінка, формування організаційної культури [168, с. 501; 190, р. 3; 200, р. 211;]. Однак на етапах економічного розвитку, які характеризуються негативною динамікою (криза, спад, рецесія, уповільнення) основною метою заходів з управління персоналом стало зниження витрат організації, що привернуло увагу до впровадження програм адаптації персоналу [16, с. 128; 195; 232, р. 12]. З іншого боку, на етапі економічного розвитку (наприклад, у першій половині 2000-х рр.) основною метою адаптаційних програм було піклування про інтереси працівників і просування іміджу підприємства як відповідального роботодавця [9; 58; 242, р. 14]. Аналіз міжнародної практики управління підприємством дозволяє з'ясувати за рахунок чого відбувається зниження витрат організації. По-перше, прискорення процесу входження нового співробітника в посаду: досягнення необхідної ефективності роботи в мінімальний термін, зменшення кількості помилок, пов'язаних з освоєнням функціональних обов'язків; зниження рівня стурьованості і невизначеності працівників. Чим скоріше працівник адаптається, тим раніше він раніше виходить на той рівень продуктивності, який необхідний в його професії. По-друге, за рахунок зниження рівня плинності персоналу: знижується кількість осіб, які не проходять випробувальний термін та тих, хто залишає організацію протягом перших 6-18 місяців роботи [190, р. 4; 192, р. 202, 231, р. 6].

Існує низка аспектів, які обумовлюють інтеграцію адаптації персоналу на підприємстві в систему управління персоналом на підприємстві. Зокрема, одним з найважливіших аспектів виступає вплив процесу адаптації персоналу на підприємстві на успішність реалізації інших функцій управління персоналом (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Функції адаптації персоналу

Зміст функції	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

Джерело: узагальнено автором на основі джерел [19; 190; 195]

Впровадження системи адаптації персоналу на підприємстві ставить певні завдання перед підприємством і перед особами, які проходять процес адаптації. Ми проаналізували ці завдання з позиції наявності іншої функції управління персоналом, ефективність реалізації якої пов'язана з виконання певного завдання адаптації персоналу для новго працівника (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Завдання адаптації персоналу для нових працівників

Зміст завдання	Функція управління персоналом
отримання комплексу інформації потрібної для ефективної роботи (зниження рівня стурбованості та неспокою, підвищення рівня задоволеності працею, формування лояльності до підприємства, 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
--	-----------

Джерело: узагальнено автором на основі джерел [91; 130]

У випадку з аналізом завдань адаптації персоналу для підприємства, як бачимо з таблиці 1.4 перелік пов'язаних функцій управління персоналом розширюється.

Таблиця 1.4

Завдання адаптації персоналу для підприємства

Зміст завдання	Функція управління персоналом
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 підприємства;	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

Джерело: узагальнено автором на основі джерел [19; 190; 195]

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 новго 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 До цих же факторів можуть бути віднесені вік, стать, освіту, стаж роботи [15, с. 91; 57, с. 97]. Дослідження А. Сакса свідчать, що проактивний тип особистості, допитливість і великий професійний досвід є внутрішніми факторами, які забезпечують більш швидке пристосування працівника до організації [227]. Працівники з проактивним типом особистості

мають тенденцію брати під контроль ситуацію і середовище, що в умовах процесу адаптації означає, зокрема, поведінку, спрямовану на активний пошук інформації [189, р. 718], зацікавленість у отриманні зворотного зв'язку, схвалення від колег і розбудову відносин з ними [227]. Допитливість в умовах процесу адаптації означає схильність оцінювати виклики в позитивному світлі і шукати необхідну інформацію з метою розуміння організаційного середовища і сфер відповідальності [189, р. 718].

М. Лукашевич виділяв шість соціальних факторів, які впливають на адаптацію персоналу, зокрема 1) рівень забезпечення матеріальними і соціальними благами, до яких належать наявність або відсутність у працівника житла, його можливостей з оздоровлення і відпочинку, наявність медичної страховки тощо; 2) розміри середньої заробітної плати та наявність різних доплат; 3) середній прибуток на одного члена сім'ї; 4) рівень освіти і культури: (високий рівень освіти і культури індивіда сприяють адаптації, роблять її коротшою за часом і менш болісною); 5) ступінь розвитку трудової і суспільної активності (Чим більше людина залучена до громадського життя трудового колективу, тим скоріше її сприймає колектив, більше прислухається до її думок і взагалі вважає її «своєю»); 6) характер проведення дозвілля (чим більше особистість сприймає і користується колективними формами дозвілля, бере участь у колективному відпочинку з членами свого трудового колективу, тим скоріше відбувається адаптація особистості) [91, с. 31-32].

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) [94; 116].

Не менш важливим від перерахованих вище аспектів, що забезпечують взаємозв'язок адаптації персоналу із іншими підсистемами управління персоналом на підприємстві є аспект видів адаптації персоналу. У

вітчизняній економічній і психологічній науці увага приділяється поділу видів адаптації за змістом, дещо меншою мірою – за рівнем. Як правило виділяють такі види адаптації за змістом: професійну, психофізіологічну, соціально-психологічну, організаційно-адміністративну, економічну та санітарно-гігієнічну.

Під професійною адаптацією дослідники розуміють «пристосування працівника до професії, активне засвоєння операцій, що входять в її структуру, дій у відповідності з технологічним процесом (посадовими обов'язками) нормами затрат праці, готовність до прийняття рішень і дій в загальностандартних виробничих ситуаціях [30, с. 256] або удосконалення професійних умінь на основі додаткового засвоєння знань і навичок, формування професійно необхідних особистісних якостей, позитивного ставлення до своєї роботи [65]. На професійну адаптацію впливають фактори 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 [40, с. 256-257]. 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 [25, с. 13; 92, с. 35; 114, с. 276].

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) [40, с. 258; 65].

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 [65]. Успішна соціально-психологічна адаптація вимагає від особистості 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, с. 301-302; 109, с. 155-156;]. М. Лукашевич складовою соціально-психологічної визначає культурно-побутову адаптація або адаптація у сфері дозвілля, яка полягає у засвоєнні особливостей організації, її побуту, традицій проведення вільного часу в колективі [93, с. 41].

Організаційна (організаційно-адміністративна, соціально-організаційна) адаптація може бути охарактеризована як засвоєння працівником організаційного механізму управління підприємства, усвідомлення місця і ролі свого підрозділу і посади в загальній системі цілей і організаційній структурі [65]. Організаційна адаптація стосується того, щоб працівник отримав відповідь на свої питання, пов'язані з діяльністю організації, в яку він прийшов. Правила і стандарти на підприємствах в різних галузях народного господарства 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 [там само; 190, р. 5-6].

Економічна адаптація характеризується як знайомство з економічним механізмом управління підприємством, системою економічних стимулів і мотивів, звикання до нових умов оплати своєї праці [65].

Санітарно-гігієнічна адаптація передбачає засвоєння працівником

вимог трудової і технологічної дисципліни, правил трудового розпорядку, санітарних і гігієнічних норм [57, с. 99; 65; 85, с. 214]. М. Лукашевич вважає, що санітарно-гігієнічна адаптація є складовою організаційної адаптації [91, с. 39].

Узагальнені сучасні підходи до класифікації видів адаптації персоналу представлено у Додатку А.

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. 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, с. 99-100; 65; 91, с. 35-36].

Сучасні підходи до формування комплексу об'єктивних і суб'єктивних показників видів адаптації персоналу за змістом представлено у Додатку Б.

Врахування особливостей перерахованих вище видів адаптації персоналу та показників, за якими оцінюється їх результативність та ефективність, має принципове значення при визначенні конкретних інструментів адаптації персоналу. Так, згідно з дослідженнями, найбільш ефективними інструментами професійної адаптації є: навчання на робочому місці (наставництво або коучинг); навчання поза робочим місцем (семінари, тренінги); детальний опис роботи (посадова інструкція); виконання заходів індивідуального плану в рамках програми кадрового резерву; виконання плану роботи працівника на випробувальному терміні [65; 85].

До найбільш ефективних інструментів соціально-психологічної адаптації можуть бути віднесені: ознайомлення працівника з традиціями, нормами життя підприємства; представлення колегам; участь у тренінгах,

рольових іграх; залучення до виконання громадської роботи (наприклад, підготовки корпоративного заходу); запрошення працівника до участі в позаробочих заходах [65; 190, с. 188-189].

Організаційно-адміністративна адаптація досягається через ознайомлення з історією організації, клієнтами і партнерами, а також роз'яснення особливостей організаційної структури, ключовими процедурами підприємства [171, с. 60].

Економічна адаптація передбачає роз'яснення особливостей нарахування заробітної плати та ознайомлення з положеннями, стандартами мотиваційних програм підприємства [65; 85].

Ключовим інструментом психофізіологічної адаптації вважають наукову організацію робочого місця і робочого процесу, а санітарно-гігієнічної - ознайомлення з правилами трудового розпорядку, вимогами, які висуваються до організації робочого простору, прийому їжі, перекурів [3; 65].

Інструменти адаптації (адаптаційні заходи), орієнтовані на основні види адаптації персоналу представлено у Додатку В.

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 [65; 171].

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 на підприємстві: за рівнем адаптації, за суб'єктом адаптації, за відношенням суб'єкт – об'єкт, за результатом впливу, за сферою впливу, за завершеністю процесу.

За рівнем адаптації можемо виділити первинну і вторинну адаптацію. Первинною вважається адаптація працівників, які не мають досвіду професійної діяльності – випускники навчальних закладів. Вторинна розглядається як адаптація працівників, які мають досвід професійної діяльності [101, с. 28].

Так, за суб'єктом адаптації вирізняють адаптацію працівника (процес пристосування працівника до організації) та адаптацію організації (процес пристосування організації до працівника) [171]. Ця підстава класифікації, на нашу думку, має виключно важливе значення і в результаті аналізу було виділено певні важливі особливості. 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 [190, р. 12].

За відношенням суб'єкт – об'єкт 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) [65]. Активна адаптація в сучасних економічних умовах є характерною виключно при адаптації на підприємствах керівників вищого рівня [23; 207].

За результатом впливу адаптацію поділяють на прогресивну (на учасника адаптації було здійснено позитивний вплив) та регресивну (зміст впливу на учасника адаптації можна охарактеризувати як негативний [101, с. 28].

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 [65].

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 [85; 171].

Щодо внутрішніх компонентів системи адаптації персоналу на підприємстві, в результаті аналізу наукових досліджень, ми виділили 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 підприємством 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 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.

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.

Наше бачення комбінації взаємопов'язаної комбінації «методи – інструменти» має принципове значення на противагу існуючим підходам, де використовуються узагальнення на кшталт «інструменти» або «технології», без чіткого тлумачення різниці [56; 65; 80; 83; 99].

Отже, можемо констатувати, що процес адаптації персоналу на підприємстві є невід'ємною частиною системи управління персоналом організації, адже перебуває у тісних взаємозв'язках із всіма ключовими функціями управління персоналом. У сукупності, проведений структурно-логічний аналіз дозволяє сформувати структурно-логічну схему системи адаптації персоналу (рис. 1.2)

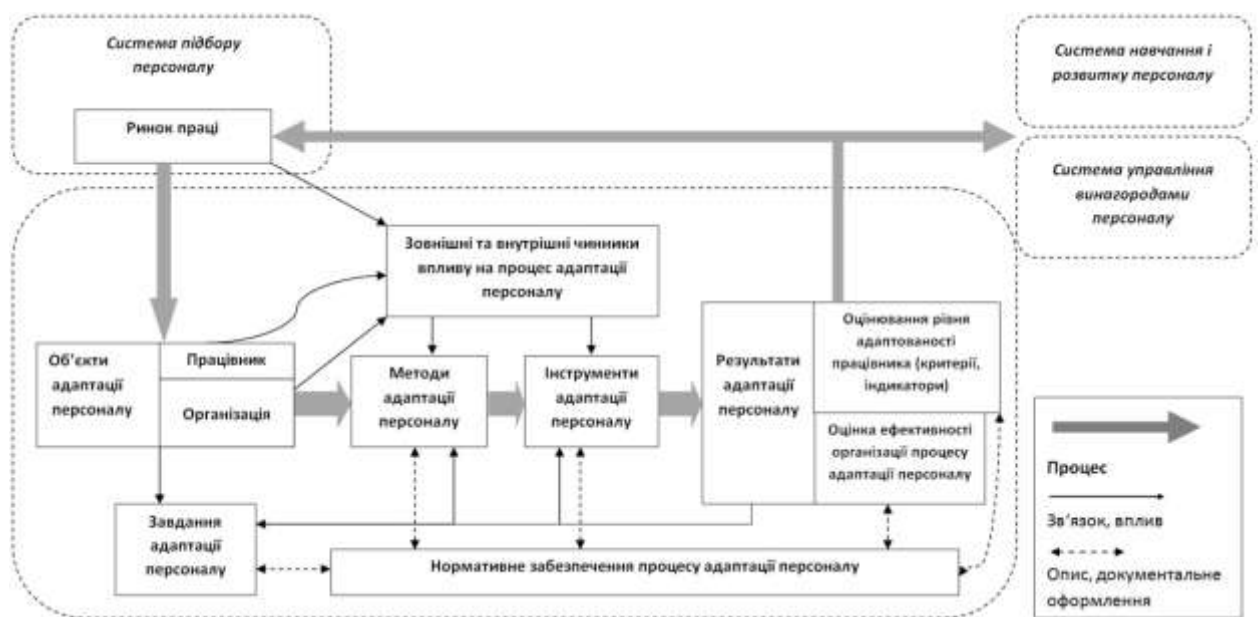


Рис. 1.2. Структурно-логічна схема системи адаптації персоналу на підприємстві

Джерело: власні дослідження автора

Таким чином, що адаптація персоналу на підприємстві, незважаючи на різні підходи до неї як до функції управління персоналом або як складової таких функцій як підбір персоналу або навчання і розвиток, посідає важливе і суттєве місце в системі управління персоналом сучасної організації. Нехтування цією функцією, або залишення без уваги окремих її аспектів може призвести і, як показано у розділі 2, призводить до негативних наслідків для підприємства.

Висновки до розділу 1

1. 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 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.

2. В результаті застосування методу синтезу 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 комплексу заходів і процедур, що 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. В ході структурно-логічного аналізу було виділено як окремі компоненти системи адаптації персоналу, так і взаємозв'язки між цими

компонентами та з зовнішнім середовищем. В результаті було сформовано структурно-логічну схему системи адаптації персоналу на підприємстві у її взаємозв'язках з іншими підсистемами системи управління персоналом, особливістю якої є чітке розмежування методів та інструментів адаптації персоналу.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ АДАПАТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1. Передумови формування систем адаптації персоналу на вітчизняних підприємствах

В кінці 60-х – на початку 70-х рр. в різних країнах світу починають робити перші кроки з наукової організації процесу адаптації персоналу. Серед найвідоміших організацій, які йдуть таким шляхом, вартує назвати підприємства Toyota, Honda, Matsushita та Litton Industries [190, р. 14]. До перших прикладів у СРСР відносять «Систему стабілізації трудового колективу» із підсистемою «Контроль адаптації» впроваджену на Пермському телефонному заводі на початку 70-х років. Усі витрати на її розробку і впровадження програми окупилися протягом 10 місяців. Серед інших успішних прикладів формування систем адаптації персоналу на підприємствах СРСР, вказують системи адаптації Київського виробничого об'єднання реле й автоматики, Новокузнецького металургійного комбінату (вперше особливу увагу приділяють психофізіологічній адаптації), об'єднання «Курганприлад», КамАЗу, Ярославського заводу «Гумотехніка» (вперше чітко розділили професійну, соціально-психологічну адаптацію й адаптацію в сфері суспільно-політичної активності), виробничого об'єднання «АвтоЗІЛ» (була розроблена і впроваджена система адаптації молодих робітників у віці до 30 років, для них було складено дворічну програму з виділенням п'яти основних етапів: прийом молодого працівника, перший місяць роботи, шість місяців роботи, перший рік роботи, другий рік роботи) [57, с. 92].

Саме 70-ті роки фахівці вважають тим часом, коли адаптація персоналу чітко виділилась у одну із ключових функцій управління персоналом підприємств [190, р. 14]. Проте, незважаючи на згадані вище

успішні приклади організації систем адаптації персоналу в СРСР, такий підхід не набув широкомасштабного розповсюдження. Це було пов'язано з пануванням неринкових методів управління економікою, за яких менеджмент підприємства не був зацікавлений у максимізації прибутку, що є кінцевим результатом успішної системи адаптації персоналу.

Після здобуття Україною незалежності, в 90-х рр. XX ст. більшість вітчизняних підприємств пройшли шлях приватизації, що обумовило серйозні зміни в структурі управління підприємствами загалом, і підходах до управління персоналом зокрема. Проте, адаптація персоналу, як важливий аспект управління персоналом, стає актуальною лише з середини 2000-х років, після приходу на вітчизняні ринки компаній з іноземним капіталом і загальній зміні ситуації на ринку праці. Протягом другої половини 2000-х років фахівці служб управління персоналом таких компаній мультиплікують західні або російські підходи до адаптації персоналу в результаті своїх переходів на інші підприємства України [167, с. 199]. В цей період формуються більшість корпоративних університетів та навчальних центрів вітчизняних підприємств, відкриваються вітчизняні представництва корпоративних університетів іноземних компаній, серед завдань яких постає завдання організації процесу адаптації персоналу на підприємстві [166; 167]. На частині підприємств практика наставництва як інструменту адаптації персоналу відновлюється на базі досвіду радянських часів [31], на інших, зокрема високотехнологічних виробництвах та торгівельних підприємствах, наставництво впроваджується на основі сучасних американських та європейських підходів [98; 114; 118; 155]. У фахових журналах практиків у сфері управління персоналом публікуються матеріали, присвячені опису розробки програм адаптації персоналу на підприємстві, а інколи «формуванню системи адаптації персоналу на підприємстві» [19; 85; 96; 98, 149].

Протягом 2013 року нами було проведене опитування представників вітчизняних підприємств (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 підприємства з середньосписковою штатною чисельністю працівників більше 100 осіб). В ході опитування було з’ясовано основні характеристики організації процесу адаптації на підприємстві. Передусім було визначено чи взагалі на підприємстві існує формально визначена процедура адаптації персоналу (рис. 2.1)

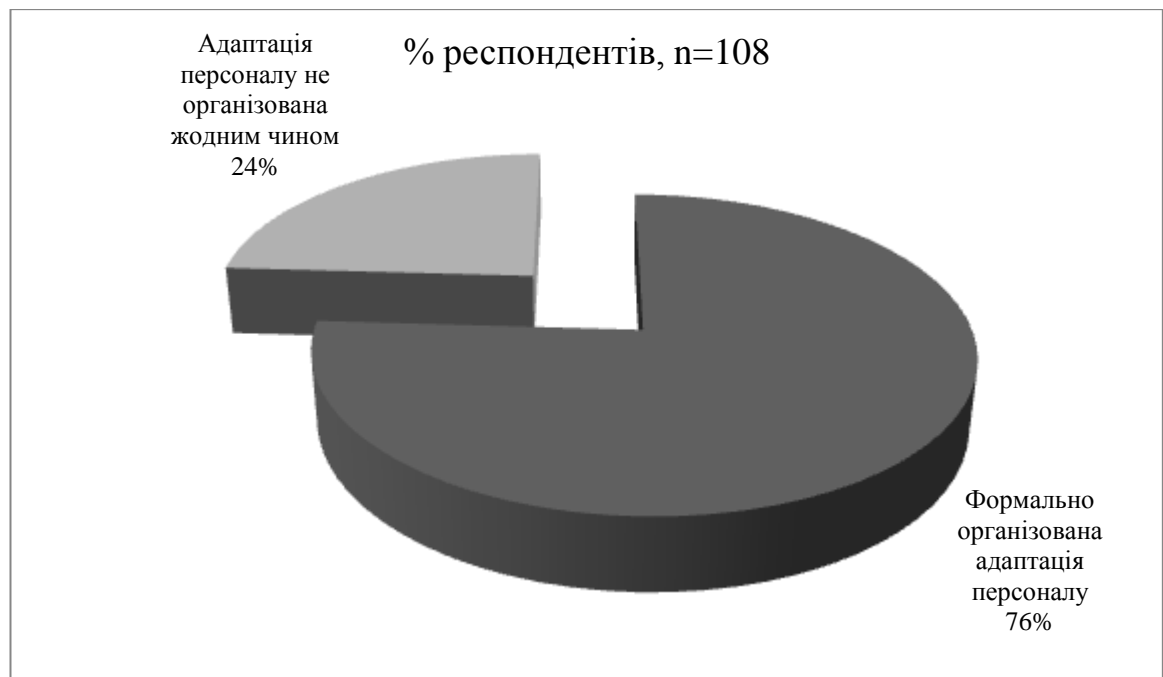


Рис. 2.1. Наявність формально визначеної процедури адаптації персоналу на вітчизняних підприємствах

Джерело: власні дослідження

Показовим є той факт, що з числа підприємств, які вказали наявність формальної програми адаптації персоналу, лише 37 % 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.

З числа підприємств, на яких відсутня формально визначена процедура адаптації персоналу (рис. 2.2), найбільший відсоток сільськогосподарських підприємств – 73% (11 з 15). Перевищення середнього

показника зафіксоване також на підприємствах транспорту і зв'язку – 33% (3 з 9). Решта показників виглядають таким чином: торгівля і громадське харчування – 18% (6 з 34), промисловість – 15% (5 з 34), будівництво – 13% (1 з 9).

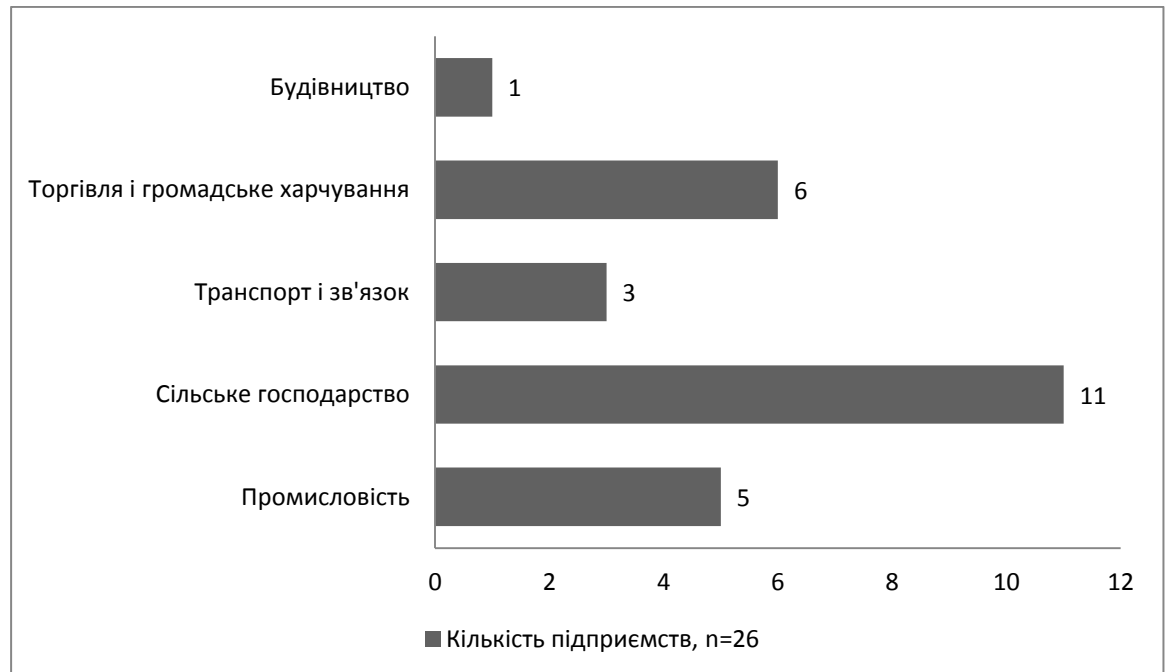


Рис. 2.2. Галузевий розподіл підприємств, на яких відсутня формально визначена процедура адаптації персоналу

Джерело: власні дослідження

Однак загалом, показник у 76 % підприємств, на яких існує формальна процедура адаптації персоналу, є доволі високим, адже глобальні дослідження свідчать, що в середньому цей показник є нижчим від 70 % [207; 234]. У той же час, за свідченням як самих представників підприємств, так і незалежних дослідників, значна частка вітчизняних підприємств стикаються з проблемами, пов'язаними з неналежною організацією процесу адаптації персоналу [33; 140, с. 19; 156, с. 123]. З метою підтвердження або спростування цієї тези ми провели опитування щодо наявності окремих проблем в діяльності підприємств. Результати показали, що більше половини підприємств дійсно стикаються з проблемами, які вітчизняні дослідники відносять до похідних від системи адаптації персоналу підприємства:

високий рівень витрат, пов'язаних із залученням нових працівників (57% опитаних представників підприємств підтвердили наявність проблеми); високий рівень плинності персоналу (66% опитаних представників підприємств підтвердили наявність проблеми).

Було з'ясовано завдання, які власники (адміністрація) вітчизняних підприємств, ставить при запровадженні програм адаптації персоналу (рис. 2.3).

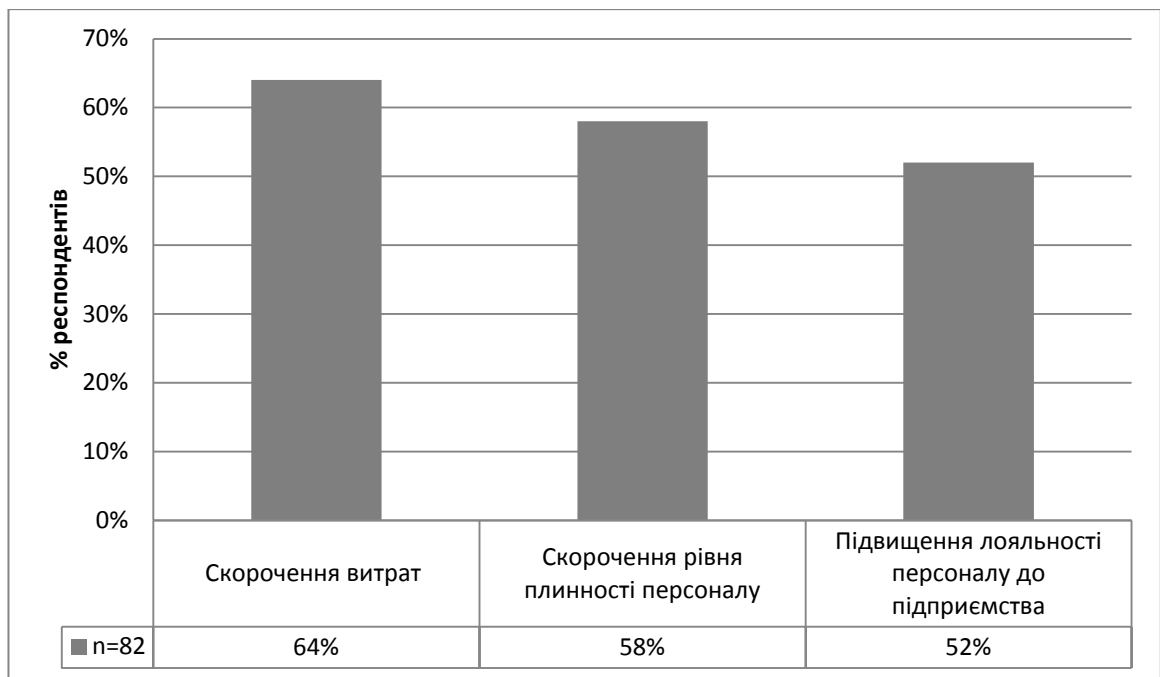


Рис. 2.3. Основні завдання впровадження програм адаптації персоналу на вітчизняних підприємствах

Джерело: власні дослідження

На відміну від опитування щодо проблем, пов'язаних з неналежною організацією процесу адаптації персоналу, приведеного вище, під час якого опитувались представники всіх 108 підприємств, дане опитування стосувалось лише підприємств, які задекларували наявність формально визначеної процедури адаптації персоналу (82 підприємства).

В ході дослідження проаналізовано економічну складову вищезгаданих проблем. Було з'ясовано, що високий рівень витрат, пов'язаних із залученням нових працівників не зводиться виключно до одноразової витрати ресурсів на пошук нового працівника (людино-годин

працівників власної служби управління персоналом підприємства та/або коштів, які йдуть на винагороду рекрутинговій агенції). В результаті моніторингу вартості послуг рекрутингових агенцій було з'ясовано, що у 2013-2014 рр. вони складали – від 11 тис. грн. за пошук претендента на посаду керівника вищого рівня, 8-10 тис. грн. за керівника середньої ланки, 3-7 тис. грн. за працівника категорій «професіонали» та «фахівці». Для категорії «робітники», як правило встановлюється вартість послуг в обсязі місячної заробітної плати на відповідній посаді. Ці витрати, якщо вони мають місце, не є свідченням неналежного функціонування системи управління персоналом підприємства. Однак слід зауважити, що до повноцінного заповнення вакансії, така витрата може мати місце два і більше разів. В такому випадку, як свідчать дослідження, мова йде про неналежне функціонування системи управління персоналом, а саме підсистеми підбору персоналу або підсистеми адаптації персоналу. Окрім того, сюди ж належать витрати ресурсів на адаптаційні процедури. До таких ресурсів належать:

- людино-години працівників служби управління персоналом підприємства, наставників, керівників структурних підрозділів, окремих фахівців;

- додаткові виплати за наставництво, якщо такі передбачені;

- оплата за зовнішні тренінги для нових працівників.

Як і кошти на пошук нового працівника, витрати на адаптаційні процедури у проміжку між відкриттям вакансії і повноцінним її закриттям можуть бути кількаразовими. Під повноцінним закриттям вакансії одні фахівці розуміють проміжок часу, за який новий працівник приносить більше прибутку, ніж витрачено на його адаптацію та заробітну плату в цей період [190, р. 5; 232, р. 44], а інші – період 6-12 місяців [194, р. 22; 226, р. 35; 242, р. 43]. Дослідження Гарвардської бізнес-школи демонструють, що типовий керівник середньої ланки виходить на рівень належної продуктивності в середньому через 6,2 місяці [220]. Дослідження В. Блісса засвідчують, що середня шкала продуктивності виглядає таким чином:

– перший місяць роботи новий працівник функціонує на 25% продуктивності, що означає вартість втраченої продуктивності у 75% заробітної плати;

– рівень продуктивності з 5 по 12 тиждень на новій посаді піднімається до 50%, що означає вартість втраченої продуктивності у 50% заробітної плати;

– рівень продуктивності в період з 13 по 20 тижні на новій посаді сягає 75%, що означає вартість втраченої продуктивності у 25% заробітної плати;

– в середньому в районі завершення 5-го місяця перебування на посаді працівник виходить на належну продуктивність [193].

В цьому аспекті важливими є результати опитування, в ході якого ми опитали представників вітчизняних підприємств щодо часових рамок процесу формальної адаптації (рис. 2.4)

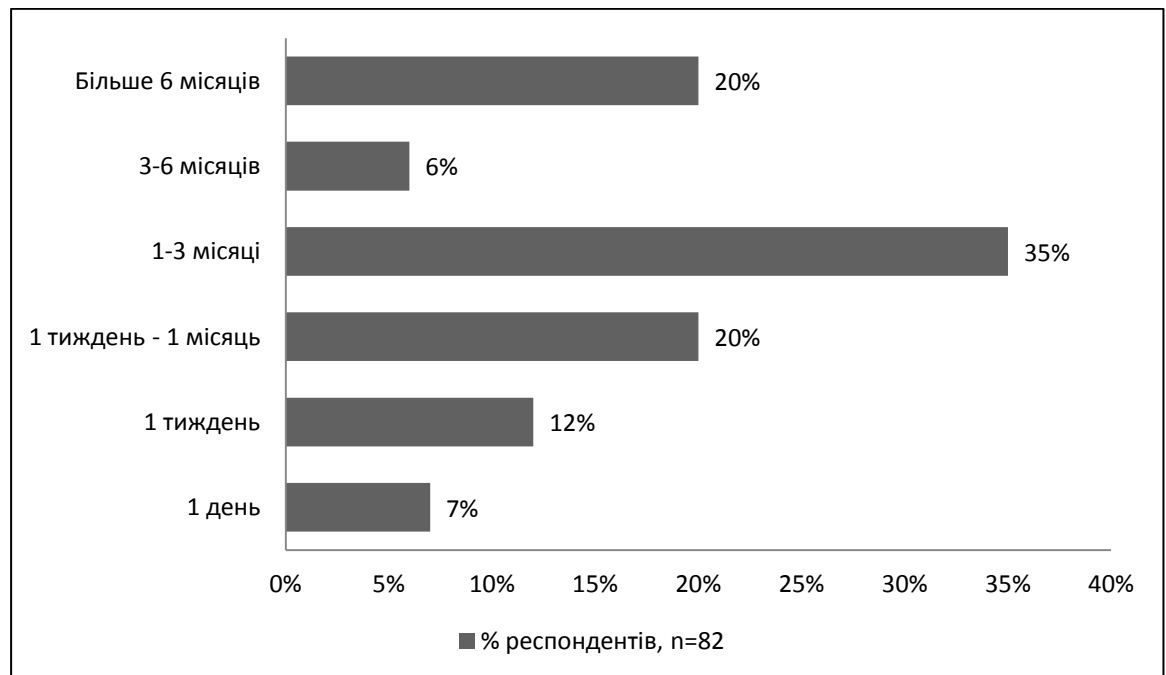


Рис.2.4

Часові рамки програм адаптації персоналу на вітчизняних підприємствах

Джерело: власні дослідження

Як бачимо лише на 26% підприємств формальна адаптація триває проміжок часу, в який реально можна спостерігати вихід працівника на належний рівень продуктивності. Показник 26% також корелює з показниками 24% (частка опитаних підприємств, де не фіксується високий рівень плинності персоналу) і, дещо меншою мірою, 36% (частка підприємств, який стикаються з проблемою високого рівня витрат на залучення нових працівників).

Оцінки сучасних дослідників щодо загальної вартості закриття вакансії свідчать, що вона, щонайменше в 2-3 рази перевищує витрати підприємства на місячну оплату праці на цій вакансії [220] і є найдорожчою для юристів, оскільки вихід на належний рівень продуктивності у цієї спеціальності є найдовшим і сягає, в середньому, 7,4 місяці [196], а у випадку з керівниками середнього рівня і вище може сягати 150-200% витрат підприємства на річну оплату праці на цій вакансії [216; 230].

Більшість подальших досліджень була проведена на підприємствах, які були обрані за критерієм відсутності/наявності формальної процедури адаптації персоналу (ПП «Стрийтеплиця», Львівська область, сільськогосподарське підприємство зі спеціалізацією на овочівництві закритого ґрунту, чисельність працівників – понад 110, формальна процедура адаптації персоналу відсутня; ТЗОВ «СофтСерв», м. Львів, інформаційно-обчислювальне обслуговування/ розробка програмного забезпечення), чисельність працівників – понад 120, формальна процедура адаптації персоналу наявна). Окремі показники також вимірювались на ПАТ «Агрокомбінат Слобожанський», Харківська область, сільськогосподарське підприємство зі спеціалізацією на свинарстві і рослинництві, чисельність працівників – понад 3500, формальна процедура адаптації персоналу відсутня).

В рамках дослідження було здійснено вибірку закриття окремих вакансій на досліджуваних нами підприємствах і проаналізовано вартість їх закриття відповідно до досліджень В.Блісса щодо середньої шкали продуктивності (таблиці 2.1, 2.2). Слід зазначити, що ми вибрали лише осіб, які відповідали основним критеріям, які свідчать, що проблеми з їх закриттям

стосувались процесу адаптації персоналу, а не процесу відбору персоналу, або інших факторів. Аналіз наукових досліджень і статистичних матеріалів дозволив виділити два таких критерії:

- успішний попередній досвід роботи (працівники, які звільнялись в процесі закриття вакансії, мали попередній досвід роботи на аналогічній посаді на іншому підприємстві не менше 2 років);

- успішний подальший досвід роботи (працівники, які звільнялись в процесі закриття вакансії, станом на момент здійснення вибірки – січень 2015 року – вже пропрацювали на аналогічній посаді на іншому підприємстві не менше 1 року).

Таблиця 2.1

Розрахунок втрат за окремими вакансіями ПП «Стрийтепліця» за шкалою середньої продуктивності В. Блісса

Овочівник, заробітна плата – 1800 грн.			Головний інженер, заробітна плата – 3600 грн.		
Місяць	Рух персоналу	Втрати у з/п, грн.	Місяць	Рух персоналу	Втрати у з/п, грн.
	Опубліковано оголошення про вакансію	-		Опубліковано оголошення про вакансію	-
I	Прийнято працівника А	1350	I	Прийнято працівника Г	2700
II	В кінці 2-го місяця звільнено працівника А	900	II	2-й місяць роботи	1800
III	Опубліковано оголошення про вакансію	-	III	В кінці 3-го місяця звільнено працівника Г	1800
IV	Прийнято працівника Б /звільнено після 1 місяця роботи	1350	IV	Опубліковано оголошення про вакансію	-
V	Прийнято працівника В	1350	V	Опубліковано оголошення про вакансію	-
VI	2-й місяць роботи	900	VI	Прийнято працівника Д	2700
VII	3-й місяць роботи	900	VII	2-й місяць роботи	1800
VIII	4-й місяць роботи	450	VIII	3-й місяць роботи	1800
IX	5-й місяць роботи	450	IX	4-й місяць роботи	900
X			X	5-й місяць роботи	900
Сумарні втрати		7650	Сумарні втрати		14400
В скільки разів витрати перевищують середньомісячну заробітну плату		4,25	В скільки разів витрати перевищують середньомісячну заробітну плату		4

Джерело: власні дослідження

В обох випадках досліджено одну посаду на рівні виробництва і одну посаду на рівні менеджменту.

Таблиця 2.2

Розрахунок втрат за окремими вакансіями ТзОВ «СофтСерв» за шкалою середньої продуктивності В. Блісса

Молодший розробник програмного забезпечення, заробітна плата – 400 USD			Старший менеджер проектів, заробітна плата – 3200 USD		
Місяць	Рух персоналу	Втрати у з/п, USD.	Місяць	Рух персоналу	Втрати у з/п, USD
	Опубліковано оголошення про вакансію	-		Опубліковано оголошення про вакансію	-
I	Прийнято працівника А	300	I	Прийнято працівника Г	2400
II	2-й місяць роботи	200	II	2-й місяць роботи	1600
III	В кінці 3-го місяця звільнено працівника А	200	III	В кінці 3-го місяця звільнено працівника Г	1600
IV	Опубліковано оголошення про вакансію	-	IV	Прийнято працівника Д	2400
V	Прийнято працівника Б	300	V	В кінці 2-го місяця працівника Д звільнився	1600
VI	2-й місяць роботи	200	VI	Прийнято працівника Е	2400
VII	3-й місяць роботи	200	VII	2-й місяць роботи	1600
VIII	4-й місяць роботи	100	VIII	3-й місяць роботи	1600
IX	5-й місяць роботи	100	IX	4-й місяць роботи	800
X	В кінці 6-го місяця працівника Б звільнився	-	X	5-й місяць роботи	800
XI	Прийнято працівника В	300			
XII	2-й місяць роботи	200			
XIII	3-й місяць роботи	200			
XIV	4-й місяць роботи	100			
XV	5-й місяць роботи	100			
Сумарні втрати		2500	Сумарні втрати		16800
В скільки разів витрати перевищують середньомісячну заробітну плату		6,25	В скільки разів витрати перевищують середньомісячну заробітну плату		5,25

Джерело: власні дослідження

Варто зауважити, що до втрат, пов'язаних з неналежною адаптацією персоналу, відповідно до запропонованого В. Бліссом підходу,

можуть також належати втрати, пов'язані з незакритою вакансією після звільнення першого невдалого кандидата. Це пов'язано з тим, що на період відсутності певного працівника (наприклад, III-й місяць для вакансії «овочівник», IV-V місяці для вакансії «головний інженер» у таблиці 2.1.) його обов'язки можуть бути покладені на іншого працівника з відповідною грошовою компенсацією. Або, у випадку з вакансією, яка вимагає спеціальних вмінь і навичок, до якої безперечно належить вакансія «головний інженер», може залучатись сторонній фахівець (консультант) на умовах, обумовлених окремим договором. Розвиваючи підхід В. Блісса та дослідження А. Мюллера, ми погоджуємось, що втрати, які підприємство несе після звільнення кваліфікованого працівника, який пропрацював щонайменше 2-3 роки на підприємстві, пов'язані з неналежним функціонуванням підсистеми підбору персоналу. Щодо втрат, які підприємство несе після невдалого закриття вакансії, то тут причиною може бути як неналежне функціонування підсистеми підбору персоналу, так і підсистеми адаптації персоналу. Визначення реальної причини потребує додаткового моніторингу трудової кар'єри працівників, які не змогли ефективно закрити вакансію.

Слід додатково зауважити, що у досліджуваних випадках, жодне з підприємств не вдавалось до послуг рекрутингових агенцій, що могло б спричинити додаткові фінансові витрати, представлені нами на с. 80. Разом з тим, як бачимо, навіть успішне закриття вакансії за умови виходу працівника на максимальну продуктивність протягом 5 місяців, коштує підприємству 2,25 заробітної плати за цією вакансією. Подовження цього терміну на кожен наступний місяць означає щонайменше додаткові втрати у 0,25 заробітної плати за цією вакансією.

Ми провели експертне опитування керівників структурних підрозділів на досліджуваних підприємствах з метою з'ясування періоду, протягом якого нові працівники на цих підприємствах виходять на максимальну продуктивність (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

**Експертне опитування щодо періоду виходу нових працівників на
максимальну продуктивність**

Часовий проміжок	Разом (n=34)	ТзОВ «СофтСерв» (n=11)	ПАТ «Агрокомбінат Слобожанський» (n=15)	ПП «Стрийтеплиця» (n=8)
До 3 місяців	3	-	2	1
4-6 місяців	19	4	10	5
7-9 місяців	11	5	3	3
10-12 місяців	2	2	-	-
Середнє значення	6,5 місяця	≈ 7,5 місяців	5 місяців	≈ 6,3 місяця

Джерело: власні дослідження

Таким чином нами отримано підтвердження результатів досліджень зарубіжних науковців за результатами аналізу діяльності вітчизняних підприємств, яке полягає у тому, що період виходу нових працівників на максимальний рівень продуктивності становить не менше 5 місяців. У сукупості із даними розрахунку втрат в процесі закриття вакансій, приведених у таблицях 2.1-2.2, можемо зробити висновок, що мінімальні втрати підприємства при закритті кожної вакансії становлять 2,25 заробітної плати за цією вакансією.

Підвищена плинність персоналу – це інша серйозна проблема, пов’язана з неналежною організацією процесу адаптації персоналу, з якою стикаються сучасні підприємства.

Для розрахунку показника плинності персоналу застосовують дві формули:

1. Коефіцієнт звільнень і втрат, який показує число звільнень за період (як правило, за рік):

$$\frac{(Кзп)}{Скп} \times 100\% \quad (2.1)$$

де, Кзп – кількість звільнених за період, Скп – середня кількість персоналу за цей самий період.

2. Індекс стабільності робочої сили, який вказує частку працівників, що пропрацювали на підприємстві, як мінімум протягом одного року:

$$\frac{Кпмр}{(Кппр)} \times 100\% \quad (2.2)$$

де, Кпмр – кількість працівників, що пропрацювали мінімум 1 рік, Кппр – кількість працівників, прийнятих рік назад.

В контексті адаптації персоналу, для нашого дослідження першочергове значення має варіація індексу стабільності робочої сили, яку називають «додатковим індексом плинності»:

$$\frac{Кппз}{Скп} \times 100\% \quad (2.3)$$

де, Кппз – чисельність працівників, які були прийняті на роботу і звільнились протягом 1 року, Скп середня кількість персоналу за цей самий період.

Показник Кппз в додатковому індексі плинності може переглядатись в сторону збільшення до 18 місяців і навіть 2 років, оскільки саме цей період частина дослідників і роботодавців розглядають як необхідний для адаптації персоналу [190, р. 4; 232, р. 45].

На думку науковців, варто розрізняти природний рівень плинності – в межах 3-5% від чисельності персоналу [205; 206, р. 237; 236, р. 1022; 239, р. 420] і підвищений, який викликає значні економічні втрати, які Р. Беннетт називає «вартістю плинності персоналу», до якої 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 [192, р. 202-203].

Природний рівень плинності, як правило, сприяє оновленню колективів. Цей процес відбувається безперервно і не вимагає надзвичайних заходів з боку підрозділів управління персоналом і керівництва організації. 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, – це своєрідний індикатор неблагополуччя [239, р. 421]. З позиції мети дисертаційного дослідження питання високої плинності персоналу важливе в контексті низки сучасних досліджень, які переконливо доводять, що основною причиною звільнень працівників за власним бажанням у перші 6-12 місяців роботи на підприємстві є неефективність процесу адаптації персоналу [193; 192, р 28; 207; 230; 234], а Т. Бауер погоджується з самою тезою, але стверджує, що такий період взагалі складає 18 місяців [190, р. 9]. Так, наприклад, у США щороку більш ніж 25% працюючих переживають зміни у кар'єрі (зміна місця праці, підвищення, переведення в інший підрозділ або регіональний офіс тощо), які спричиняють необхідність проходження адаптації [226]. Лише у компаніях із переліку Fortune 500, кожного року близько 500000 менеджерів обіймають іншу позицію, а за загальною статистикою менеджери змінюють посаду кожних 2-4 роки. При цьому половина керівників вищої ланки зазнають невдачі протягом 18 місяців перебування на новій посаді [231, р. 6]; половина рядових працівників залишає роботу у перші 120 днів [190, р. 1].

В результаті аналізу даних про рух персоналу на досліджуваних підприємствах було з'ясовано, що, на початковому етапі дослідження (2011 р.), на всіх підприємствах рівень плинності персоналу (коефіцієнт звільнень і втрат) перевищував гранично допустиму межу у 5%: ПАТ «Агрокомбінат Слобожанський» – 9,8%, ПП «Стрийтеплиця» – 8,5%, ТзОВ «Софтсерв» – 8,8%. Окремо було визначено додатковий індекс плинності: ПАТ «Агрокомбінат Слобожанський» – 3,2%, ПП «Стрийтеплиця» – 4,7%, ТзОВ «Софтсерв» – 7,4%. Як бачимо питома вага додаткового індексу плинності, є доволі високою, що свідчить на користь тези про неналежну організацію процесу адаптації персоналу як одну з провідних причин плинності персоналу.

Співставлення показників додаткового індексу плинності персоналу та результатів розрахунку втрат за шкалою середньої продуктивності В. Блісса дозволяє отримати дані про фінансовий вимір неналежного функціонування системи адаптації персоналу на підприємстві. Так, 3,2 % додаткового індексу плинності (відсоток працівників, які були прийняті на роботу і звільнились протягом 1 року) на підприємстві ПАТ «Агрокомбінат Слобожанський» становлять 113 осіб, що при мінімальному показнику втрат за шкалою середньої продуктивності В. Блісса (2,25) дає показник у 254,25 заробітних плат за рік. Проте, слід взяти до уваги, що реальний показник втрат може бути значно більшим, однак його вимірювання потребувало б даних моніторингу продуктивності працівників протягом їх періоду роботи на підприємстві.

Окрім проблеми високого рівня плинності персоналу і пов'язаних з цим фінансових втрат, що безпосередньо впливає на успішність функціонування підприємства, фахівці виділяють труднощі, з якими стикається персонал під час адаптаційного періоду [54, с. 82; 176, с. 392]. Ми спробували проаналізувати ці аспекти і провели опитування осіб, які пройшли адаптацію на досліджуваних підприємствах. У 2011 році було опитано 66 осіб («Агрокомбінат Слобожанський» – 37, «СофтСерв» – 17, «Стрийтеплиця» – 12). 85% опитаних засвідчили, що зіткнулись з

проблемами адаптації під час перших місяців роботи на новому місці. Щодо характеру цих проблем (респонденти мали можливість обрати до 3 варіантів відповіді), то 57,1% вказали, що умови та характер праці не відповідали обіцянкам роботодавця, 55,4% відзначили побутові труднощі (організація харчування, перерви, транспорт тощо), 46,1% вказали недостатню інформацію для повноцінного виконання обов'язків, 41,1% – відсутність або недостатню увагу до їх проблем з боку керівника (наставника), 32,1% – неготовність або небажання колег допомагати практичними порадами, 14,3% – складну психологічну атмосферу в колективі. Спираючись на структурно-функціональний аналіз системи адаптації персоналу на підприємстві, можемо стверджувати, що всі перераховані проблеми, пов'язані з організацією процесу адаптації персоналу на підприємстві або взаємозв'язками цього процесу з іншими процесами системи управління персоналом, зокрема підбором персоналу.

В ході документального аналізу було з'ясовано, що адаптація персоналу всіх досліджуваних підприємствах носила неформальний характер, тобто опис та реалізація адаптаційних заходів і процедур не передбачались внутрішніми нормативними документами, а спирались на загальні норми трудового законодавства та ініціативу керівників структурних підрозділів. Дещо відмінною була визначена ситуація в ТЗОВ «СофтСерв», де та частина новачків, які приходили на посаду після навчання в корпоративному університеті материнської компанії, проходили професійну та економічну адаптацію. Окрім того, в профілях компетентності окремих посад (наприклад, старший розробник програмного забезпечення) було передбачено обов'язок здійснення наставництва щодо працівників, які перебувають на нижчих кваліфікаційних рівнях. Це включає такі компоненти: а) визначення навчальних завдань для учнів; б) надання рекомендацій щодо шляхів вдосконалення і навчальних матеріалів; в) огляд результатів роботи і надання обґрунтованого зворотного зв'язку учням. Як випливає з цього переліку, обов'язки наставника зосереджені виключно на професійній адаптації. Інші види адаптації

(організаційно-адміністративна, економічна, санітарно-гігієнічна) у ТзОВ «СофтСерв» певною мірою охоплює внутрішній портал компанії.

На підприємствах «Агрокомбінат Слобожанський» та «Стрийтеплія» адаптаційні процедури обмежувались виключно професійними і, враховуючи специфіку діяльності, санітарно-гігієнічними аспектами.

На всіх досліджуваних підприємствах не повною мірою визначено об'єкти адаптації персоналу, або категорії працівників, до 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). Як показує, аналіз зарубіжного досвіду, ключовою категорією в цьому переліку є новопризначені керівники. Так, згідно з опитуванням, проведеним компанією Career Partners International у 2014 році (участь взяли представники 350 глобальних компаній – представники топ-менеджменту та керівники департаментів з управління персоналом) процес адаптації керівників є формально організованим лише у 41,3 % компаній (рис. 2.5).

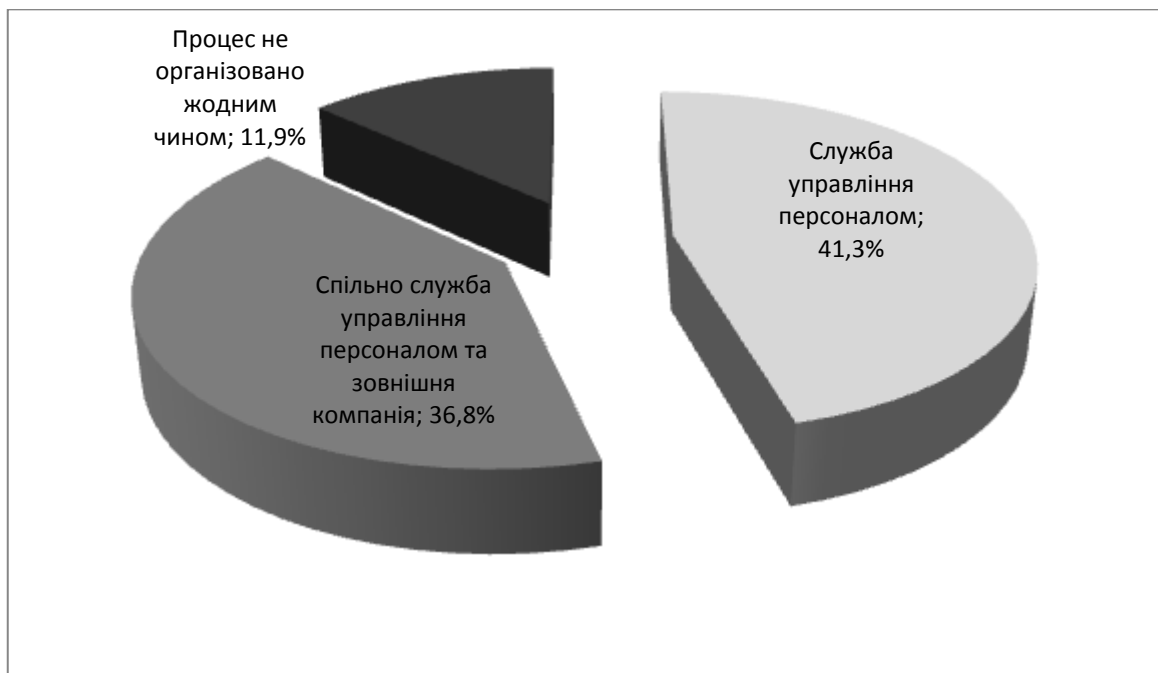


Рис. 2.5. Підходи до організації процесу адаптації керівників в глобальних компаніях

Джерело: [207]

У порівнянні з програмами адаптації для рядових працівників, програми адаптації персоналу для керівників, зокрема і найвищого рівня, є «нерідко більш розповсюдженими» [190, р. 13]. Власники провідних зарубіжних підприємств розуміють, що виведення топ-менеджерів і менеджерів на належний рівень функціонування є вкрай важливим, адже лідерські позиції в компанії перебувають під максимальною увагою і впливають на чистий прибуток організації більшою мірою [241, р. 65]. Безперечно, що оцінки відрізняються залежно від розмірів компанії, однак «вартість одного топ-менеджера, який провалився, може сягати 2,7 мільйона доларів» [242, р. 57]. Разом з тим, 32 % топ-менеджерів у глобальних компаніях, засвідчили, що їх досвід адаптації був незадовільним [225]. Згідно з даними дослідження компанії Heidrick and Struggles, яке проаналізувало 20000 працевлаштувань керівників, 40 % з них звільняються, не пропрацювавши в компанії 18 місяців [218]. У 2012 році Г. Брадт оприлюднив результати аналогічного дослідження, яке включало аналіз даних за 15 років і підтвердило цифру у 40 % звільнень керівників у перші 18 місяців [194].

Дослідження показують, що подібно до того, як підприємство спостерігає за становленням і формує очікування від нового керівника, самі керівники формують свою думку про підприємство, його культуру і свої можливості [207]. Відповідно до дослідження компанії Aberdeen Group, проведеного у 2013 році, 80 % новопризначених керівників приймають рішення щодо свого майбутнього на підприємстві протягом перших шести місяців роботи, при цьому 25 % звільняються в цьому проміжку часу, фактично, ще до виходу на рівень належної продуктивності [234].

Згідно із опитуванням, проведеним компанією Career Partners International, у компаніях, які практикують формальну адаптацію, найбільш розповсюдженим є підхід, за яким, організація процесу адаптації здійснюється департаментом управління персоналом компанії – майже 60% випадків (рис. 2. 6)

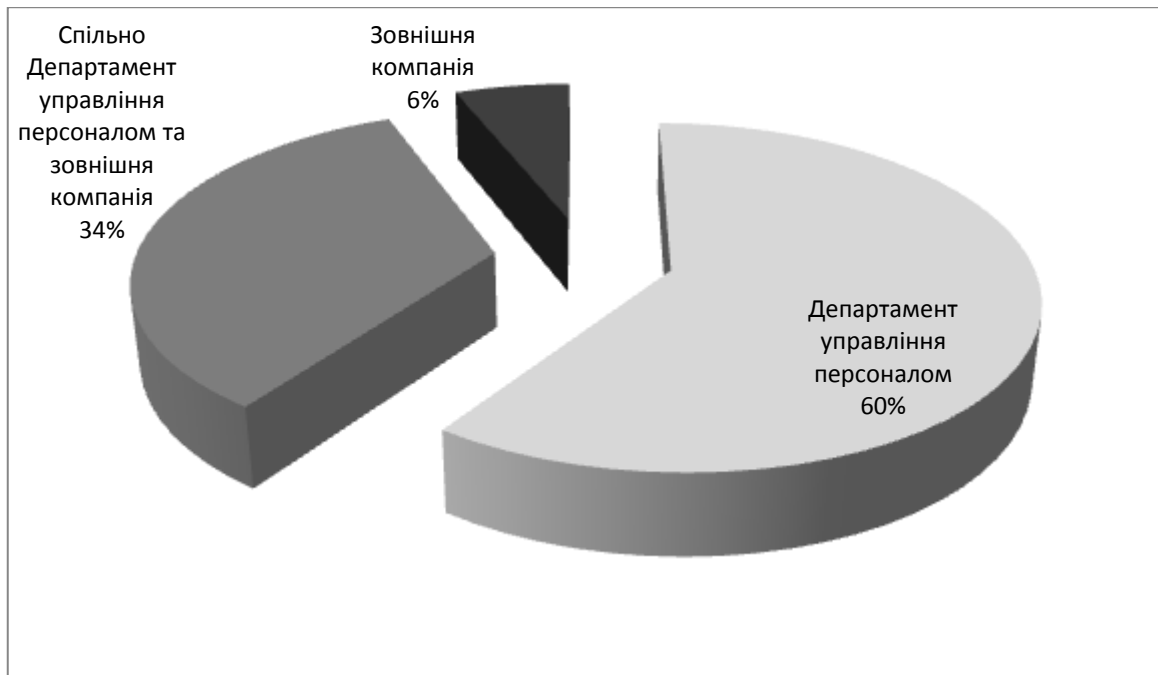


Рис. 2. 6. Закріплення обов'язків з організації процесу адаптації керівників в глобальних компаніях

Джерело: [207]

В результаті проведеного аналізу, ми з'ясували, що адаптація керівників відрізняється від адаптації персоналу нижчої ланки за кількома параметрами: а) з керівниками взаємодіє більша кількість стейкхолдерів; б) керівники приходять на підприємство, щоб привнести конкретні стратегічні ініціативи, які радше вимагають зміну статус кво, ніж пристосування до нього; в) керівники часто стикаються з унікальною і складною ситуацією яка вимагає унікальних рішень.

Вже тривалий період часу окремі програми адаптації керівників функціонують у компаніях Dell, Toyota, General Electric, PepsiCo та Bank of America. Аналіз цих програм засвідчує, що чим вищим є рівень, який посідає особа в організації тим унікальнішою і гнучкішою є програма адаптації.

Так, у Bank of America на сучасному етапі працює одна з найбільш ефективних програм адаптації топ-менеджменту. У період з 2006 по 2010 рік до Bank of America було найнято 189 зовнішніх топ-менеджерів і понад 200 внутрішніх кандидатів пройшли процес формальної адаптації на нових посадах. Програм адаптації топ-менеджменту у Bank of America має три основні цілі: а)

мінімізувати кошти від провалів топ-менеджерів; б) прискорити досягнення топ-менеджерами визначених показників діяльності; в) сприяти безперешкодній інтеграції топ-менеджерів. Результатом впровадженого підходу є те, що рівень провалів топ-менеджерів у Bank of America складає 12%, порівняно з 40% в середньому у великих банківських установах [199, р. 453].

Отже, адаптація керівників є одним із ключових напрямків адаптації персоналу на підприємстві і нехтування цим аспектом, виявлене на досліджуваних підприємствах свідчить про недостатню системність підходів менеджменту підприємств до формування системи адаптації персоналу.

Аналіз показав що, формально, на досліджуваних підприємствах застосовується весь можливий спектр методів адаптації персоналу (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Комплекс методів адаптації персоналу на досліджуваних підприємствах

Методи адаптації персоналу	СофтСерв	Стрийтеплиця	Агрокомбінат Слобожанський
	У режимі функціонування	У режимі функціонування	У режимі функціонування
	Під час випробувального терміну	Під час випробувального терміну	Під час випробувального терміну
	Навчання в корпоративному університеті	Первинна професійна підготовка	Первинна професійна підготовка Стажування

Джерело: власні дослідження

З огляду на те, що, як вже зазначалося вище, опис та реалізація адаптаційних заходів і процедур не передбачались внутрішніми нормативними документами, а спирались на загальні норми трудового законодавства, ми змушені були вдатись до аналізу окремих нормативно-правових актів, на які спираються власники та уповноважені ними органи вітчизняних підприємств при використанні вищезазначених методів адаптації персоналу.

Стажування керівників, професіоналів та фахівців, відповідно до «Положення про професійне навчання працівників на виробництві» є одним із видів професійного навчання працівників на виробництві. Стажування керівників, професіоналів та фахівців передбачає набуття практичних умінь і навичок щодо виконання обов'язків на займаній посаді або на посаді вищого рівня, засвоєння кращого вітчизняного та зарубіжного досвіду. Стажування проводиться за індивідуальним планом, який затверджується роботодавцем, що направляє працівника на стажування. Тривалість стажування, згідно з «Положенням про професійне навчання...» може становити не більше 10 місяців і визначається залежно від мети та виробничої потреби. Відповідний запис про стажування вносяться в трудову книжку працівника. Основним документом планування стажування є програма стажування працівника, а основним документом обліку навчальної роботи при стажуванні є таблиць обліку робочого часу працівника [128].

На практиці, стажування є методом адаптації, який найчастіше застосовується щодо студентів випускних курсів, а не працівників з певним досвідом роботи. Так, характерним прикладом є, на нашу думку, досвід, підприємства «Мрія Агрохолдинг», яке у 2011 році впровадило дві програми стажувань – на одному із своїх цукрових заводів та в департаменті логістики. Для організації програми було відібрано по 5 досвідчених працівників. За кожним досвідченим працівником (їх назвали кураторами) закріпили по кілька студентів (усього 13 осіб на цукровому заводі і 19 осіб у департаменті логістики, тобто 2-4 особи на одного куратора). Під час стажування завданням куратора є передача свого досвіду, знайомство стажерів з організацією виробництва, тонкощами технологічних процесів, особливостями експлуатації обладнання. Обов'язком куратора також була оцінка роботи кожного стажера і рекомендація кращих з них для працевлаштування. Куратором ставали працівники, рекомендовані керівником напрямків. Робота куратора заохочується грошовою премією і подяка (грамотою) [138, с. 61-62].

Головним критерієм успішності програм стажувань у «Мрія Агрохолдинг» визначено відсоток працевлаштованих у компанії стажерів. За даними підрозділу з управління персоналом, вже в перші роки існування цей показник склав в середньому більше 54% [139, с. 66]. Цей факт, а також загальний аналіз характеру програм стажування у «Мрія Агрохолдинг», так само як і на низці інших вітчизняних підприємств [8; 78; 131; 145], засвідчують, на нашу думку, пріоритет системи підбору персоналу над системою адаптації персоналу на вітчизняних підприємствах. У той час як міжнародний досвід засвідчує важливість узгодженості і координації адаптації персоналу з підбором персоналу, навчанням і розвитком персоналу та підтримкою персоналу [190, р. 25; 226, р. 40]. Дещо меншою мірою, але за умов системного підходу, все ж важливою є узгодження та координація системи адаптації персоналу із підсистемою управління показниками роботи персоналу, зокрема з в частині профілів компетенцій та оцінки роботи [85].

Таким чином, на прикладі підприємства «Мрія Агрохолдинг» можемо зробити висновок, що трудове законодавство створює всі умови для адаптації персоналу методом стажування. Під час стажування у роботодавця є можливість забезпечити адаптацію стажера за майже всіма необхідними напрямками – професійним, організаційно-адміністративним, санітарно-гігієнічним. Два останні види адаптації – психофізіологічна та соціально-психологічна можуть бути передбачені повною мірою, якщо працівник згодом обійме саме ту посаду, на якій стажувався, або здійснені частково, якщо працівник по завершенні стажування буде прийнятий на іншу посаду на підприємстві.

Аналіз трудового законодавства засвідчує, що стажування, як форма правових відносин, що передуює трудовим відносинам, а отже і як метод адаптації персоналу не може застосовуватись до такої категорії як «робітники». Як випливає з «Положення про професійне навчання...», стажування може застосовуватись лише до таких категорій, як «керівники, професіонали та фахівці», в той час як робітники можуть проходити лише «первинну професійну підготовку», яка являє собою професійно-технічне

навчання осіб, які раніше не мали робітничої професії, що забезпечує рівень професійної кваліфікації, необхідний для продуктивної професійної діяльності. Первинна професійна підготовка робітників на виробництві здійснюється із числа осіб, які зараховані на роботу до роботодавця учнями. Нормативний термін підготовки працівників за робітничими професіями визначається навчальними планами та навчальними програмами і не повинен перевищувати 1 року. Професійна підготовка робітників на виробництві здійснюється шляхом курсового чи індивідуального навчання. Кожний робітник при індивідуальному навчанні на весь період виробничого навчання, а при курсовому – на другому етапі виробничого навчання забезпечується робочим місцем, оснащеним необхідним обладнанням, інструментами, сировиною та матеріалами. Первинна професійна підготовка робітників завершується кваліфікаційною атестацією [128].

Таким чином, можемо зробити висновок, що з позиції нормативно-правового регулювання первинна професійна підготовка робітників несе в собі елементи адаптації персоналу, зокрема професійної та санітарно-гігієнічної адаптації. На практиці ж, зокрема в сучасних соціально-економічних умовах, ситуація виглядає дещо інакше. Практично в усіх регіонах України відчувається брак випускників робітничих спеціальностей, що підтверджують всі зацікавлені сторони – і Державна служба зайнятості, і рекрутингові агенції, і окремі підприємства [31; 33; 59; 107; 151]. Тому, фактично, кожен молодий робітник, який проходить первинну професійну підготовку на вітчизняних підприємствах, стає об'єктом посиленої уваги з боку підрозділу з управління персоналом підприємства, що передбачає повний комплекс адаптаційних процедур, які використовуються на підприємстві. Разом з тим, у окремих випадках ситуація докорінно відрізняється, зокрема є подібною до ситуації із стажуванням, коли система підбору персоналу має пріоритет над системою адаптації персоналу. Зокрема, у традиційних промислових регіонах, наприклад у Дніпропетровській та Донецькій областях, на підприємствах компаній з іміджем одного з найкращих роботодавців в країні, можемо

спостерігати ситуацію, коли на одну робітничу вакансію претендує декілька випускників професійно-технічних навчальних закладів. У такому випадку підрозділ з управління персоналом мінімізує зусилля на адаптації персоналу і акцентує їх на максимально всебічній оцінці претендентів на посаду [32; 73].

Найбільш розповсюджений в сучасних економічних умовах метод адаптації персоналу – випробування – сьогодні залишається, на нашу думку, недостатньо врегульованим у трудовому законодавстві. Базове регулювання випробування міститься у Кодексі законів про працю України, де зазначено, що при укладенні трудового договору може бути обумовлене угодою сторін випробування з метою перевірки відповідності працівника роботі, яка йому доручається. Умова про випробування повинна бути застережена в наказі (розпорядженні) про прийняття на роботу. В період випробування на працівників поширюється законодавство про працю [68]. Фактично, можемо зробити висновок, що з точки зору організації належної адаптації персоналу, випробувальний термін (до 1 місяця для категорії робітників, до 3 місяців для інших категорій та до 6 місяців за погодженням з відповідним виборним органом первинної профспілкової організації) є ідеальним методом адаптації персоналу, а звітні документи про результати адаптації працівника, можуть слугувати підставою для прийняття рішення щодо відповідності працівника роботі, яка йому доручається. В сучасних умовах наростання кризових явищ в економіці, такий підхід до випробувального терміну, на нашу думку, є одним із найбільш ефективних. Разом з тим, роботодавці, які широко використовують випробувальний термін знаходяться під критикою профспілкових організацій за нечіткість критеріїв, за якими визначається відповідність працівника роботі, яка йому доручається [28]. Окрім того, поширюється практика судових позовів проти роботодавців щодо необґрунтованості розірвання трудового договору через рішення про невідповідність працівника роботі, яка йому доручається, у випадку коли працівник перебував на випробувальному терміні [14], що також підтверджує необхідність удосконалення відповідного нормативно-правового регулювання.

Такі факти, беззаперечно, свідчать на користь того, що один із ключових внутрішніх чинників впливу на процес адаптації персоналу – високий рівень занепокоєння і невпевненості працівника (стрес) підсилюється, якщо адаптація персоналу відбувається методом випробування.

Враховуюче вищезазначене, а також те, що вітчизняне законодавство поки залишає без правового втручання весь процес оцінки працівника (загальні нормативні акти про атестацію кадрів у промисловості та інших галузях економіки були прийняті в 70-х рр. XX ст. й не можуть бути визнані достатніми в нових економічних умовах), на нашу думку, належне нормативно-правове регулювання процесу адаптації персоналу на рівні підприємства (в формі локального нормативного акту, наприклад Положення про адаптацію персоналу на підприємстві) є обов'язковою умовою формування системи адаптації персоналу на підприємстві.

В результаті системного аналізу, де за основу було взято запропоновану в першому розділі дослідження структурно-логічну схему системи адаптації персоналу на підприємстві, було виявлено такі особливості щодо організації процесу адаптації персоналу на досліджуваних підприємствах:

1. Щодо об'єктів адаптації персоналу. На всіх досліджуваних підприємствах 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 досліджуваних підприємствах не визначено, які завдання вирішуються в результаті організації процесу адаптації персоналу.

3. Щодо методів адаптації персоналу. Всі підприємства віддають перевагу призначенню випробувального терміну, як методу адаптації

персоналу. Адаптація в режимі функціонування використовується у виключних випадках. ТЗОВ «Софтсерв» частково використовує з метою адаптації навчання у корпоративному університеті. ПАТ «Агрокомбінат Слобожанський» та ПП «Стрийтеплія» застосовують метод первинна професійна підготовка (для категорії «робітники»). Такі методи як стажування і Програма кадрового резерву не застосовуються жодним підприємством.

4. Щодо інструментів адаптації персоналу. Зафіксовано застосування таких інструментів як наставництво та «Портал співробітника» в ТЗОВ «Софтсерв». Жодне з досліджуваних підприємств не застосовує такі інструменти як адаптаційний лист, вступний адаптаційних захід (тренінг), зустрічі з ключовими стейкхолдерами посади, коучинг.

5. Щодо результатів адаптації персоналу. Оцінка ефективності організації процесу адаптації персоналу не здійснюється жодним із досліджуваних підприємств. ПАТ «Агрокомбінат Слобожанський» та ПП «Стрийтеплія» не використовують формальних інструментів оцінювання рівня адаптованості працівника. Чіткий перелік критеріїв та індикаторів, які дозволяють оцінити професійний рівень та окремі аспекти соціально-психологічної адаптації використовується в ТЗОВ «СофтСерв». Цей перелік прив'язано до профілю компетентності посади, тому він може вважатись ефективним інструментом оцінювання рівня адаптованості персоналу.

6. Щодо нормативного забезпечення. Жодне з підприємств 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. Можливість врахування внутрішніх чинників впливу на процес адаптації персоналу передбачене використанням інструменту наставництва, який застосовується у ТЗОВ «Софтсерв». Епізодично на всіх підприємствах, також відбувається врахування таких внутрішніх чинників як освіта та стаж роботи особи, яка проходить адаптацію, наслідком чого є застосування методу адаптації в режимі функціонування на противагу методу призначення

випробувального терміну. Врахування зовнішніх чинників впливу на процес адаптації персоналу на підприємствах не зафіксовано.

8. Щодо взаємозв'язків процесу адаптації персоналу з іншими процесами управління персоналом на підприємстві. Фактично, всі підприємства використовують 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. Зв'язок адаптації персоналу з підсистемою навчання та розвитку персоналу та з підсистемою управління винагородами персоналу можна прослідкувати у ТзОВ «Софтсерв» через використання методу навчання в корпоративному університеті, а також через використання профілів компетентності та оцінювання за результатами випробувального періоду.

2.2. Корпоративні університети як метод адаптації персоналу

Як ми вже відзначали в підрозділі 1.3, в сучасних умовах, високі показники ефективності адаптації персоналу демонструють організації, які розглядають адаптацію як частину підбору персоналу або як початковий етап навчання і розвитку. Організації, які функціонують за таким принципом, визначають потребу у навчанні кожного працівника з точки зору інтересів організації. Визначення начальних потреб для нових працівників включає аналіз їх майбутніх робочих завдань і відповідних компетенцій (спеціальних навичок і навичок у галузі менеджменту). Оцінюючи нових працівників на стадії підбору і адаптації, служби управління персоналом спроможні визначити їх ключові компетенції пропонуючи фрагменти можливих завдань, і, таким чином, запропонувати оптимальну програму адаптації і майбутнього навчання кандидата. Найбільш оптимальним методом адаптації персоналу за такої моделі є навчання в корпоративному університеті підприємства. Міжнародний досвід свідчить, що корпоративний університет або

навчальний центр можуть реалізовувати завдання адаптації персоналу як безпосередньо через спеціальну адаптаційну навчальну програму, так і через інші навчальні формати [190; 195; 226].

В дисертації не ставилося завдання оцінки функціонування корпоративних університетів як таких, ефективності їх роботи, матеріально-технічного забезпечення, натомість увагу було зосереджено на аналізі навчальних форматів, дотичних до процесу адаптації персоналу на підприємстві.

Ми проаналізували діяльність в цьому напрямку низки корпоративних університетів вітчизняних підприємств та корпоративних університетів українських підрозділів міжнародних компаній таких як корпоративний університет корпорації «Артеріум», Інститут бізнес-технологій холдингу «Атлант-М», Академія ДТЕК, Програма розвитку кар'єри «EPAM Systems Ukraine», Академія бізнесу Ernst&Young, корпоративна система навчання і розвитку корпорації «Інтерпайп», Програма розвитку персоналу компанії «Київстар», корпоративний університет «МакДональдз Юкрейн Лтд», «ПриватУніверситет», Фінансова академія Райффайзен Банк Аваль, університет SoftServe та Українську аграрну школу. Додатково проаналізовано досвід компаній «Карлсберг Україна», «Метро Кеш енд Керрі Україна», «МонделісУкраїна», «МТС Україна» та ОТП Банк, які не мають корпоративних університетів в класичному розумінні цього поняття, але дотримуються вищезгаданого підходу через власні напрямки навчання і розвитку персоналу. Присутність у цьому переліку банківських установ обумовлюється тим, що в сучасних економічних умовах вітчизняне законодавство (зокрема, Господарський кодекс) та провідні науковці визначають банки як є підприємство із особливим статусом.

Корпорація «Артеріум» – українська фармацевтична компанія, створена у 2005 році, до складу якої входять два вітчизняних фармацевтичних підприємства – ПАТ «Київмедпрепарат» та ПАТ «Галичфарм», а також представництва компанії в Азербайджані, Білорусі, Казахстані, Російській Федерації, Узбекистані. Загальна чисельність працівників – понад 2300 осіб. В

2006 році Служба навчання та розвитку корпорації ініціювала започаткування корпоративного університету «Артеріум». З 2007 року Служба навчання та розвитку корпорації забезпечує координацію процесу адаптації персоналу за єдиними корпоративними стандартами і паралельно розпочинається підготовка корпоративних викладачів і наставників за програмою адаптації. Таким чином програма адаптації стала одним з першочергових завдань корпоративного університету [33]. В 2010 році було запроваджено ще один інструмент адаптації, яким стала «Програма роботи зі стажерами». Цей інструмент, в першу чергу, є інструментом відбору персоналу, однак адаптаційна складова в ньому також присутня. Тривалість програми визначається індивідуально і залежить від обраного напрямку, серед яких є: розробка нових продуктів; управління якістю; технологія фармацевтичного виробництва; сервісне обслуговування та енергетичне забезпечення. Кращим стажистам «Артеріум» пропонує можливість працевлаштування [161, с. 25]. Студенти, які продовжують навчання у ВНЗ і демонструють успішні результати стажування, автоматично стають учасниками наступних програм до завершення свого навчання з подальшим працевлаштуванням [34].

Міжнародний автомобільний холдинг «Атлант-М» створив власну навчальну структуру – Інститут бізнес-технологій – в 1999 році. Інститут бізнес-технологій відіграв ключову роль у реалізації стратегії територіальної експансії холдингу, прийнятої у 2000 році – збільшення кількості бізнес-одиниць з 30 до 120 і збільшення чисельності персоналу в чотири рази. Так, реалізація стратегії спричинила виникнення потреби у великій кількості спеціалістів масових професій автобізнесу (продавці автомобілів та автозапчастин, майстри-приймальники, механіки СТО тощо). При цьому виявилось, що існуюча державна система підготовки персоналу забезпечує потреби ринку у вищезгаданих професіях лише на 25-30%. Тому Інститут бізнес-технологій розробив ліцензійні курси для прискореного навчання технологіям автомобільного бізнесу з урахуванням специфіки роботи компанії «Атлант-М». На сьогоднішній день серед широкого спектру навчальних

програм для понад 3,7 тис. співробітників холдингу функціонують одразу дві адаптаційні програми – вступне навчання «Структура, стратегія розвитку і Кодекс холдингу» для рівня лінійного персоналу та дистанційний курс «Комунікації з корпоративним центром» для новопризначених директорів бізнес-одиниць (рівень топ-менеджменту) [174]. Це засвідчує розуміння особливої ролі процесу адаптації персоналу керівництвом компанії «Атлант-М». В той же час не зовсім логічним є те, що відсутній аналогічний тренінг для новопризначених керівників середньої ланки, адже загальновизнаною у практиці менеджменту є концепція, що різниця між рівнем робітника і рівнем керівника є не меншою ніж різниця між рівнем стратегічного менеджменту і рівнем менеджменту середньої ланки.

ДТЕК (Донбасская Топливо-энергетическая Компания) – найбільша приватна енергетична компанія України, яка представляє собою вертикальну інтеграцію підприємств з видобутку і збагачення вугілля, генерації і дистрибуції електроенергії. Стратегія компанії передбачає потребу в «професійних і ініціативних співробітниках, готових навчатись і рости разом з компанією». ДТЕК робить чітку ставку на виховання власних талантів, адже одна із стратегічних цілей компанії – забезпечити власним персоналом не менше 80% вакансій вищого і середнього менеджменту. Для досягнення цієї цілі менеджмент компанії визнав за необхідне створити «внутрішню систему управління талантами, а також центру зосередження знань, кращих практик, корпоративної культури і цінностей, яким стала відкрита в березні 2010 року Академія ДТЕК.

Академія є єдиним центром управління системою знань на всіх підприємствах ДТЕК. У межах академії діють освітні програми, участь в розробці яких брали відомі бізнес-школи, зокрема, Лондонська школа бізнесу і Києво-Могилянська бізнес-школа. Програми навчання охоплюють усі важливі сфери управлінської діяльності і націлені на те, щоб навчити співробітників системному підходу до вирішення робочих завдань, дати їм знання і навички, необхідні в повсякденній робочій діяльності. В основу

концепції Академії ДТЕК покладена «рольова модель», яка передбачає розвиток чотирьох рівнів інтелекту: IQ (формально-логічний), EQ (емоційний), LQ (навчальний) і SQ (соціальний).

У ДТЕК діє програма кадрового резерву, учасниками якої є кандидати на середні менеджерські позиції. Кадровий резерв компанії формується з числа співробітників, які продемонстрували найкращі результати при проходженні процедури «Центр Розвитку». Щорічне оцінювання дозволяє об'єктивно оцінити результативність і компетентність співробітників, тоді як «Центр розвитку» дає уявлення про менеджерський потенціал фахівців. У межах цієї методики співробітники Компанії виконують спеціальні вправи, проходять оціночні інтерв'ю й отримують рекомендації до подальшого розвитку [58].

У 2012 році менеджмент ДТЕК оголосив, що виконано стратегічну мету 2013 року – 87% управлінських вакансій корпоративного центру і 85% вакансій на виробничих підприємствах було закрито внутрішніми кандидатами [182].

Вступна програма для нових співробітників під назвою «Світ ДТЕК» була розроблена однією з перших навчальних програм Академії ДТЕК у 2010 році. Ця програма включає 2 складові – дистанційну і очну. Дистанційна складається з серії електронних курсів: «Світ ДТЕК», «Основи вугільної промисловості», «Основи енергетичної промисловості», «Щорічна оцінка діяльності». Очна складова програми адаптації «Світ ДТЕК» передбачає екскурсії на підприємства ДТЕК, зустрічі з представниками менеджменту з можливістю отримання зворотного зв'язку. Менеджмент ДТЕК визначає необхідність адаптаційної програми в Академії ДТЕК тим фактом, що, для прикладу, «випускникам вітчизняних технічних вузів потрібно більше року, щоб пристосуватись до умов роботи в ДТЕК» [32].

В подальшому, в ході планування річного розвитку, співробітник і його керівник обирають одну з корпоративних, менеджерських чи функціональних компетенцій, які потребують особливої уваги. Для кожної

компетенції фахівцями Академії ДТЕК розроблено і проводиться внутрішній тренінг (усього – 12) [58].

EPAM Systems Ukraine – дочірня компанія американського виробника програмного забезпечення EPAM Systems, в якій працює близько 1400 осіб. Глобальний навчальний центр компанії – Вищу школу програмування – було створено у 1999 році. З 2006 року навчальний центр став внутрішнім підрозділом EPAM Systems, а з 2012 року розпочалась діяльність аналогічної структури в EPAM Systems Ukraine.

В рамках навчання в корпоративному університеті адаптацію проходять студенти вищих навчальних закладів (залучаються, починаючи з 3-го курсу). Адаптація інших співробітників проходить за допомогою інструментів наставництва і коучингу [иам само].

ТзОВ «Ernst&Young Україна» працює в Україні з 1991 року і є дочірньою організацією однієї з найбільших світових компаній у сфері надання аудиторських послуг. В ТзОВ «Ernst&Young Україна» працює близько 500 співробітників. Академія бізнесу Ernst&Young в Україні працює з 1995 року і є одним із найстарших корпоративних університетів в Україні. Однак на відміну від інших корпоративних університетів Академія бізнесу розрахована переважно на зовнішніх клієнтів – це пов'язано із специфікою бізнесу, адже Ernst&Young окрім аудиторських також надає широкий спектр консалтингових послуг в багатьох країнах світу. Співробітники Ernst&Young мають над зовнішніми клієнтами ту перевагу, що навчання для них є безкоштовним. У кожного співробітника Ernst&Young є можливість брати участь у спеціальних навчальних заходах протягом усього періоду роботи в компанії і адаптаційні тренінги посідають важливе місце на різних етапах кар'єри – робота в компанії розпочинається з тренінгу для нових співробітників «Ласкаво просимо до ЕУ», а досягнення найвищого рівня в компанії – з програми для нових партнерів.

Прикметно, що окрім адаптаційних тренінгових програм в компанії застосовують одночасно і коучинг, і наставництво, а також, що є особливістю

англосаксонських юридичних компаній, кураторство. Наставництво в Ernst&Young – це формалізований інструмент, що передбачає закріплення досвідченого фахівця за працівником, який розпочинає свою кар’єру в компанії. Обов’язком наставника є аналіз і оцінка результатів повсякденної діяльності новачка з метою формування та розвитку необхідних навичок та якостей, а також допомога у формуванні особистих професійних цілей. Кураторство здійснюється виключно працівниками компанії, які мають статус партнерів, слугує для офіційної оцінки результатів новачка та є додатковим каналом спілкування партнерів (топ-менеджменту) з співробітниками. Ця система доповнюється коучингом, який в Ernst&Young є додатковим інструментом і використовується у випадках, коли поради чи рекомендації дає фахівець компанії (не наставник), який є найкраще обізнаним (володіє експертними знаннями) з конкретного питання, яке в певному проміжку часу є головним завданням новачка. Коучингу в Ernst&Young надають важливого значення і в переліку тренінгів Ernst&Young є окремий тренінг «Коучинг на робочому місці» під час якого перед учасниками тренінгу ставляться такі завдання: 1) зрозуміти призначення і складові коучінгу на робочому місці і вигоди від його використання; 2) визначити важливість і цінність надання ефективного зворотного зв’язку; 3) розглянути види зворотного зв’язку; 4) вивчити критерії якісного зворотного зв’язку; 5) розглянути правила коучінгової постановки цілей; 6) розібрати і відпрацювати на практиці процес надання зворотного зв’язку і коучінгу на робочому місці [там само].

Науково-виробничо-інвестиційна група (корпорація) «Інтерпайп» зосереджена на сталеливарній промисловості (зокрема, прокат), хоча і опосередковано контролює активи в різних сферах промисловості, послуг та інформації. Корпорація входить в десятку найбільших світових виробників безшовних труб і є третім найбільшим у світі виробником цільнокатаних залізничних коліс. В корпорації працює близько 15 тисяч працівників [73].

Корпоративна система навчання і розвитку корпорації «Інтерпайп»

базується на комплексі цільових освітніх програм. З чотирьох ключових проектів системи половина тісно пов'язані з процесом адаптації персоналу: «Базовий курс майстра» (для категорії робітників) є власне суто адаптаційною програмою, а «Кадровий резерв» (для категорії менеджерів) є програмою, яка містить елементи адаптації керівників. В рамках кадрового резерву передбачена розробка індивідуальних планів розвитку для кандидатів на заміщення керівних посад на період до 2-х років. Окрім того, враховуючи те, що основний профіль корпорації – промислове виробництво, активно використовується інструмент наставництва для категорії робітників і коучинг – для категорії менеджерів [74].

З 2010 року в корпорації проводиться оцінка ефективності навчання за моделлю Кіркпатріка-Філіпса: 1) оцінка реакції слухачів (через анкету зворотного зв'язку); 2) оцінка знань учасників до і після навчання; 3) оцінка змін в поведінці на робочому місці за підсумками навчання (через оцінку компетенцій учасників їх керівниками); 4) оцінка вимірюваних показників ефективності навчання; 5) оцінка економічного ефекту від навчання. Як приклад, корпорація «Інтерпайп» задекларувала, що повернення інвестицій (ROI) після проведення першої програми «Базовий курс майстра» на Нижньодніпровському трубопрокатному заводі в сім разів перевищило витрати на навчання [106].

Принциповою відмінністю корпорації «Інтерпайп» є той факт, що на підприємствах корпорації (наприклад на Нижньодніпровському трубопрокатному заводі – з 2011 року) корпоративна система навчання складається з методичного центру (центру експертизи), який є частиною конкретного підприємства, і служби супроводу процесів навчання в підрозділах, яка є частиною корпорації, однак являє собою самостійну бізнес-одиницю [73].

До складу ПАТ «Карслберг Україна» входять 3 заводи з виробництва пива та безалкогольних напоїв. Центральний офіс компанії розташовується у Запоріжжі, філії – у Києві та Львові. До організаційної структури компанії входять також 4 представництва. У компанії працює

близько 1800 осіб. В Carlsberg Ukraine навчання співробітників ділиться на два блоки: зовнішнє і внутрішнє. В першому випадку залучаються спеціалізовані українські і зарубіжні компанії, як вузькопрофільні, так і загального напрямку. Крім того, в компанії існує система внутрішнього навчання для департаменту продажів. Цим займається відділ, який спеціалізується виключно на навчанні фахівців для департаменту продажів. Для всіх торгових представників і мерчандайзерів використовується метод навчання безпосередньо на робочому місці (training on the job). Окрім того, маркетологи можуть проходити навчання в «Маркетинг Академії Carlsberg» в Англії, технічні спеціалісти – в «Школі пивоваріння Carlsberg» (Данія) [132].

Програма адаптації новоприйнятих працівників у ПАТ «Карслберг Україна» готує працівників максимально ефективного виконання ними своїх функціональних обов'язків, прийняття ними корпоративної культури та політик компанії, а також забезпечення їм належної підтримки. Окрім того, відомо, що в компанії «діє система передачі досвіду завдяки навчальним програмам для молодих фахівців та робітників» [62].

Програма розвитку людського капіталу компанії «Київстар» (один із провідних мобільних операторів та інтернет-провайдерів України із штатом понад 6000 працівників) була започаткована у 2004 році (рис. 2.6). Цілі і пріоритети програми визначені стратегією компанії, а сама програма розглядається як інструмент підвищення ефективності роботи працівників. На початковому етапі основним напрямком Програми було функціональне навчання: менеджер з розвитку персоналу працював індивідуально з керівниками підрозділів, а власне навчання здійснювалось у відповідності із потребами окремо взятого підрозділу. На цьому етапі навчання переважно було спрямоване на розвиток вузькоспеціалізованих знань і навичок співробітників. Незабаром стало очевидним, що за такого формату роботи у рядових співробітників не було можливості обирати тему навчання і впливати на неї, а саме навчання не завжди враховувало індивідуальні потреби співробітника. В результаті було прийнято рішення про створення

окремого напрямку з навчання персоналу і з'явилась програма функціонального навчання. Згодом додалися ще три програми – розвитку компетенцій, розвитку талантів і кадрового резерву.



Рис. 2.6. Програма розвитку людського капіталу компанії «Київстар»

Джерело: за даними [78]

Сьогодні Програма розвитку передбачає дві ключові форми роботи з персоналом: саморозвиток і коучинг (наставництво). Блок саморозвитку передбачає не стільки допомогу з боку спеціалістів відділу розвитку персоналу, скільки підтримку і створення умов для професійного і особистісного росту. Блок коучингу і наставництва спрямований передусім на адаптацію персоналу в компанії, а також передбачає подальші консультації і зворотний зв'язок, стимулює до обміну досвідом і взаємодопомоги [78].

«Кока-Кола Беверіджиз Україна» – дочірня компанія Coca-Cola HellenicGroup – одного з найбільших світових виробників та дистриб'юторів напоїв на умовах франчайзингу. В компанії працює близько 2300 працівників. Як і у Coca-Cola Hellenic, у «Кока-Кола Беверіджиз Україна»

сформовано систему адаптації персоналу. Зокрема, у «Кока-Кола Беверіджиз Україна» вважають, що дуже важливо підтримувати співробітників, у яких відбулися зміни в роботі (новачків або тих, хто отримав підвищення). Цей момент, на нашу думку є надзвичайно важливим, адже більшість проаналізованих компаній зосереджуються виключно на первинній адаптації персоналу. Інший важливий принцип, який сповідує менеджмент «Кока-Кола Беверіджиз Україна» – чим краще вибудована система адаптації для новачків або тих, хто отримав підвищення, тим швидше вони зможуть стати більш ефективними, повертати інвестиції, вкладені в них. Більш того, в компанії впевнені, що «грамотно вибудована система адаптації дозволяє утримувати персонал всередині компанії, що мінімізує ризики втрати талантів – найбільш цінного для компанії ресурсу» [124].

Система адаптації персоналу в «Кока-Кола Беверіджиз Україна» складається з низки елементів, ключовими серед яких є «Академія талантів», «Програма стажування молодих спеціалістів», «День новачка» та наставництво [53]. У «Кока-Кола Беверіджиз Україна» вважають, що різні стилі управління дозволяють створювати гнучкість в підходах і ефективність в управлінні, що в свою чергу призводить до поліпшення бізнес-показників. Департамент організаційного розвитку, який під єдиним брендом «Академія Талантів» об'єднує три університети (Лідерський, Комерційний і SupplyChain), а також Школу Функціональних тренерів, інвестує в розвиток і навчання менеджерів, щоб допомогти їм сформувати чітке уявлення того, який стиль управління краще застосувати в тій чи іншій ситуації. Передбачається, що кожен менеджер компанії за необхідності для своєї команди може виступати в різних ролях – бути наставником, коучем, тренером. Метою програми для стажерів, започаткованої 2004 року, є підготування повноцінних спеціалістів з числа найкращих випускників вишів, розвиток їх професійних знань і навичок, лідерських якостей та набуття досвіду в бізнесовій сфері, а відтак подальшого працевлаштування в «Кока-Кола». Відтак цей інструмент, в першу чергу, є інструментом відбору

персоналу, однак адаптаційна складова в ньому також присутня [124].

«День новачка» – періодичний захід, участь у якому беруть співробітники, які успішно пройшли випробувальний термін. Суть події полягає у проведенні вікторини чи конкурсу, оголошення переможця і вручення цінних подарунків. На самому святкуванні на учасників чекає перевірка знань про компанію у ігровій формі, зокрема пошук відповідей на стратегічно важливі запитання з життя новачків [53].

Як стверджують у «Кока-Кола Беверіджиз Україна», наставництво для компанії є набагато ширшим поняттям, ніж просто передача накопичених знань від одного працівника іншому. Це поєднання різних стилів управління – від директивного (чіткі інструкції) до коучингу (розкриття потенціалу і сильних сторін співробітника). У «Кока-Кола Беверіджиз Україна» використовують золоте правило: «розвиваюся через навчання інших». Усвідомивши це, співробітники стають більш відкритими до наставництва, вони розуміють, що це не процес підготовки своїх же конкурентів, а власний розвиток, робота над собою, своїми навичками та компетентністю, які можуть бути критичними для переходу на наступний, більш відповідальний рівень. В компанії вважають, що будь-яка ініціатива повинна бути прийнята у першу чергу співробітниками і стати частиною культури компанії. Ніякі гроші, а тим більше директиви («палиці», «кнути»), не можуть надихнути людей якісно передавати накопичені знання і досвід іншим. Потрібно шукати точки дотику між менторами і підопічними у вже існуючих процесах. «Кока-Кола» визначила стратегічно важливим напрямком підготовку наступників (через наставництво і коучинг), і процес став частиною програм розвитку співробітників. Цей критерій є одним із ключових при щорічній оцінці персоналу. На нього звертають увагу як при постановці цілей на рік, так і при підготовці планів індивідуального розвитку [124].

Компанія «МакДональдз Юкрейн Лтд» володіє 76 ресторанами у 23 містах України. В компанії працює близько 7000 співробітників. Програма навчання для всіх категорій працівників складається з: а) тренінгів (більшість

з них проходять в тренінг-центрі «МакДональдз Україна»; б) самонавчання за спеціально розробленими матеріалами; в) навчання на практиці. Окрім того, у кожного співробітника компанії є наставник, який оцінює його роботу, складає плани розвитку, допомагає в навчанні.

Адаптація працівника в «МакДональдз Юкрейн Лтд» передбачає засвоєння процедур і стандартів роботи в компанії, основи обслуговування відвідувачів, приготування продуктів тощо. Новопризначені директори ресторанів проходять вступне навчання в корпоративному університеті МакДональдз у Мюнхені і програма такого навчання передбачає управління командою, бізнес-планування, маркетинг, управління персоналом та низку інших аспектів роботи менеджера [131].

ТЗОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» – мережа магазинів професійної оптової торгівлі на засадах самообслуговування, яка є частиною Metro Group – одного з найбільших в світі об'єднань оптових та роздрібних торговельних компаній. В Україні компанія працює з 2003 року і сьогодні представлена 33 торговельними центрами у 24 містах, де працює близько 7600 осіб. ТЗОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» декларує тісний зв'язок стратегії навчання із стратегією організації. Загальна ціль навчання – сприяння досягненню успіху компанії через якісно навчений персонал. На початковому етапі формування мережі магазинів Метро, коли відповідний ринок в Україні перебував у стадії зародження, а менеджмент транснаціональної компанії мав свої підходи до окремих процесів (наприклад, мерчандайзингу і процесу закупівель), компанія скеровувала ключових спеціалістів на місячні стажування в Болгарію, де вони вивчали корпоративні стандарти Метро і апробовували їх на практиці. З другої половини 2000-х років, коли сформувалась більша частина мережі Метро в Україні, в компанії запровадили формати наставництва і менторства, які відіграють певну роль в процесі адаптації персоналу. Ці формати використовуються для лінійного персоналу (нижчої ланки) – всередині окремої бізнес-одиниці мережі. При розширенні мережі і відкритті нової

бізнес-одиниці використовується формат стажування в одному з магазинів, які вже функціонують тривалий час. Однак ключовим форматом в процесі адаптації лінійного персоналу є аудиторний вступний тренінг, який передбачає такі компоненти: корпоративні цінності і стандарти компанії «Метро»; обслуговування клієнтів; шість базових принципів роботи в «Метро»; охорона праці і техніка безпеки; водіння електрокару [183].

ПАТ «Монделіс Україна» є одним із лідерів на ринку харчових продуктів України у категоріях кави, виробів із шоколаду, солоних снеків та печива. Компанія працює в Україні з 1995 року. До складу підприємства входять Тростянецька шоколадна фабрика «Україна» (близько 1000 працівників) та дочірнє підприємство ТОВ «Чіпси Люкс» (300 працівників). Підрозділ, який відповідає за розвиток персоналу є частиною відділу людських ресурсів. В кінці 2000-х років компанія почала диверсифікувати набір навчальних інструментів. Якщо до цього, з метою адаптації персоналу використовувались переважно освітні програми (тренінги, семінари, курси), то віднедавна перевага віддається так званим experience-based програмам, або навчанню через здобуття нового досвіду [108].

ПАТ «МТС Україна» є другим за величиною оператором мобільного зв'язку в Україні. Компанія працює з 1992 р. (колишня назва – UMC), у 2003 році весь пакет акцій було викуплено російською компанією "Мобільні ТелеСистеми" (МТС), найбільшим мобільним оператором Російської Федерації, ребрендінг проведено у 2007 році. Чисельність працівників компанії – понад 3200 осіб. Особливістю навчання в компанії «МТС Україна» є те, що навчання поділяється на кілька видів, і зокрема, професійне (навчання, направлене на розвиток професійних знань і навичок, необхідних для виконання співробітниками конкретних робочих функцій) та інтеграційне (направлене на підвищення залучення співробітника в організаційну культуру). З точки зору процесу адаптації персоналу такий підхід є безперечно прогресивним, адже передбачає елементи соціально-психологічної адаптації, які не є широко розповсюдженими на вітчизняних підприємствах [145].

В 2008 році Дирекція з розвитку людських ресурсів ПАТ «МТС Україна» започаткувала Комплексну програму заміщення вакантних позицій силами внутрішнього резерву з Центрів обслуговування абонентів. Це програма багаторівневого кадрового резерву на позиції спеціалістів. В ній беруть участь оператори Центрів обслуговування абонентів, які планують пов'язати свою кар'єру з компанією «МТС Україна». Для них розроблено спеціальну програму розвитку, за допомогою якої вони отримують знання про напрямок всередині компанії, який їх цікавить. В плані процесу адаптації персоналу, програма відкрила нову можливість для керівників структурних підрозділів компанії, а саме – знаходити і розвивати кандидата «під вакансію», швидко заміщати вакансії і, що найголовніше, проводити швидко і високоефективну професійну адаптацію працівника ще до фактичного початку роботи [124].

Інша програма Дирекції з розвитку людських ресурсів ПАТ «МТС Україна» – «Стажер», також дотична до процесу адаптації персоналу, хоча першочерговим завданням має все ж залучення перспективних співробітників з поза меж компанії. В рамках цієї програми для адаптації персоналу в компанії використовується метод наставництва. Аналогічною за своїми завданнями, однак дещо відмінною за змістом є програма «Професіонали майбутнього», зорієнтована на студентів 4-х курсів спеціальності «Телекомунікації» вітчизняних вищих навчальних закладів. В цій програмі превалює компонент відбору персоналу (власне хедхантінгу), елемент адаптації персоналу включається на заключному етапі – переможці програми отримують можливість пройти стажування в одному з технічних підрозділів компанії [8].

ПАТ «ОТП Банк» входить до двадцятки найбільших банків України, є дочірньою компанією найбільшого угорського банку OTP Bank Plc, і в якому працює понад 5,5 тис. співробітників. В «ОПТ Банк» нема власного корпоративного університету, однак впроваджено інститут корпоративного тренерства, який нараховує більш як півсотні тренерів.

Тренери представляють всі бізнес-лінії і напрямки діяльності банку, є працівниками, які демонструють високі результати в виконанні професійних обов'язків та усвідомлене прагнення до професійного і особистісного росту. Всі тренери проходять процедури ліцензування і сертифікації. З 2009 року в банку також працює система дистанційного навчання, яка фокусується передусім на банківських продуктах і процесах.

В «ОПТ Банк» приділяють особливу увагу процесу адаптації персоналу, про що свідчить навіть назва структурного підрозділу, який відповідає за цей напрямок – департамент підбору, адаптації персоналу та підтримки регіональної мережі. Банк використовує два основні інструменти адаптації – вступний тренінг «Welcome to OTP» (метою тренінгу є надати новим співробітникам інформацію про місії, бачення, цінності банку, корпоративну культуру, структуру, а також мотивувати їх продемонструвати свої найкращі якості від самого початку роботи в організації) та програма наставництва. Усього в 122 відділеннях банку працюють понад 200 наставників. Дотичною до процесу адаптації майбутніх керівників є програма «Кадровий резерв» [20].

Корпоративний університет ПАТ «Приватбанк», який має назву Приват університет, було створено у 2003 році. Згідно з офіційними заявами представників менеджменту банку навчання в Приват університеті є обов'язковим для всіх його співробітників. Щонайменше, всі співробітники банку зобов'язані проходити онлайн-тестування в рамках програми розвитку. На нашу думку, такий підхід дозволяє Приват університету декларувати найбільшу кількість «студентів» з усіх корпоративних університетів країни – понад 29000 осіб [9]. Окрім очевидних переваг такий формат має свої недоліки, адже значний обсяг студентів передбачає, що університет існує певною мірою віртуально. Навчальними аудиторіями Приват університету виступають приміщення відділень банку, а 70 % курсу викладається дистанційно.

Максимальна наближеність навчання в університеті до практики досягається функціонуванням інституту внутрішніх тренерів. Ними стають менеджери середньої і вищих ланок. У такої практики теж є свої негативні

сторони. Як справедливо зазначають фахівці, «всі комплекси і проблеми, які існують в трудовому колективі, переносяться в навчальну групу: субординація негативно впливає на якість освіти» [58].

Отже, претендентів на посади у ПАТ «Приватбанк» «одразу ж після співбесіди скеровують в так звану «учебку» – програму тренінгів, яка охоплює 29 банківських спеціальностей». На цьому етапі відсіюється від 30 до 50 % претендентів [9]. Протягом навчання студенти отримують своєрідну стипендію, розмір якої – початкова ставка працівника банку. В той же час, більшість опитаних працівників Приват банку заявили, що навчання в рамках «учебки» відбувалось лише по суботам, а протягом робочого тижня вони працювали на визначених робочих місцях.

Корпоративний університет одного з найбільших українських банків з іноземним капіталом ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» носить назву Фінансова академія Райффайзен Банк Аваль, скорочено – ФАРБА. Мережа відділень банку на кінець 2013 року нараховувала близько 800 відділень, у яких працювало майже 13 тисяч співробітників [133]. ФАРБА почала працювати у 2009 році, до цього в організаційній структурі банку був окремий департамент навчання і розвитку персоналу [134]. Діяльність ФАРБА має на меті забезпечення банку «висококваліфікованим персоналом, мотивованим до професійного розвитку» і пов'язана із стратегічною метою банку – лідерством на ринку фінансових послуг. Окрім того, ФАРБА забезпечує впровадження стандартів материнської структури банку – групи Raiffeisen International, яка працює в 32 країнах світу. Основним принципом, який декларує ФАРБА, є системність. Навчання працівників банку є постійним і відбувається як у формі очних короткотермінових семінарів, так і в дистанційному форматі, так і у формі коучінгу. Фінансова криза 2008 року і її наслідки у наступні роки внесли ґрунтовні корективи в навчальні програми Райффайзен Банк Аваль. Зокрема, навчальні програми, які сприяли адаптації працівників (наприклад одноденний курс «Кодекс професійної поведінки»), були перенесені у дистанційний формат. Взагалі, від самого початку

діяльності у Райффайзен Банк Аваль робився акцент на професійній та економічній адаптації, а іншим видам, і передусім соціально-психологічній, уваги приділялось дещо менше. З переведенням адаптаційних програм в дистанційний формат, соціально-психологічна адаптація, фактично, перейшла у компетенцію лінійних керівників (декларується такий інструмент як «Менторинг молодого співробітника»). Наявний спектр програм для керівників середньої ланки містить очний дводенний курс «Управління персоналом», що дозволяє надати відповідні знання і сформувати потрібні навички. Окрім того, в банку працює інститут територіальних тренінг-менеджерів, які періодично відвідують відділення, аналізують ситуацію і надають методичні рекомендації начальнику відділення [84].

SoftServe University – корпоративний університет одного із найбільших вітчизняних розробників програмного забезпечення SoftServe, компанії з штаб-квартирами в Україні та США та загальною чисельністю працівників понад 3500 тисячі осіб (в Україні – понад 2400 осіб). SoftServe University був першим навчальним центром, який створила українське підприємство, яке займається розробкою програмного забезпечення. В університеті діє кілька навчальних проектів (мовна школа, академія зовнішніх ініціатив, сертифікаційний центр), але стрижневим проектом є «ІТ-академія». Цей навчальний проект поєднує інструменти відбору та адаптації персоналу. Основний контингент ІТ-академії – студенти 4-5 курсів і випускники вищих навчальних закладів з базовою технічною освітою і середнім рівнем англійської мови. Навчання в ІТ-академії проходить в численних офісах компанії в Україні (Львів, Київ, Дніпропетровськ, Івано-Франківськ, Рівне, Харків, Чернівці, та закордоном (Софія). В залежності від напрямку (курсу) навчання, яких на сьогодні є 11, навчання триває від 2 до 4 місяців. Заняття відбуваються 5 разів на тиждень 1,5 години в день. Важливим елементом успіху є 3–4 години самостійної чи командної практичної роботи щотижня. Слухачі вивчають теорію, закріплюють навички на практиці та виконують індивідуальні проекти під керівництвом

досвідчених працівників компанії. За твердженням представників SoftServe – 80-90% тих, хто пройшов курси, потрапляє на роботу у компанію, що, на нашу думку, свідчить про належну адаптаційну складову в програмі IT-академії. Слід зауважити, що і після прийняття на роботу SoftServe University не виключається з процесу адаптації нового співробітника. Після того, як працівника прийняли на роботу, він потрапляє у «професійну спільноту» (competence group) відповідно до свого функціонального напрямку. Кожна спільнота координує свій професійний напрямок в навчанні: обмін знаннями і досвідом, підтримка і допомога у вирішенні проблем, проведення оцінки знань (тестування). Спільноти реалізують свою діяльність за допомогою «живих» зустрічей, відео-конференцій та використовуючи можливості внутрішньої корпоративної мережі [155]. Таким чином, можемо констатувати, що SoftServe University, цілком забезпечує процес професійної адаптації працівника в компанії.

На відміну від вищезгаданих корпоративних університетів Українська аграрна школа (далі – УАШ) обслуговує потреби трьох формально незалежних підприємств – Мрія Агрохолдинг, компанії «Механік» та цукрового холдингу «Т-Цукор». З іншого боку, всі вищезгадані підприємства об'єднує той факт, що більшість корпоративних прав цих підприємств перебуває в руках одного власника.

Мрія Агрохолдинг (заснована у 1992 році) – одна з провідних агропромислових компаній України, один з найбільших виробників сільськогосподарської продукції. «Мрія» обробляє близько 300 тис. гектарів родючих земель в Тернопільській, Хмельницькій, Івано-Франківській, Чернівецькій, Львівській областях. Агрохолдинг вирощує пшеницю, цукровий буряк, картоплю, ріпак, кукурудзу, ячмінь і гречку. Компанія є вертикально інтегрованим агропромисловим холдингом. «Агрохолдинг Мрія» має власне насіннєве виробництво, завод потужністю 300 тонн на добу, понад 2500 одиниць сільськогосподарської та логістичної техніки. В компанії працює близько 5000 співробітників. Компанія «Механік»

(заснована у 2010 році) – офіційний дилер техніки John Deere в Україні, має представництва у чотирьох областях України: сервісні центри компанії знаходяться у Чернівецькій обл. (с. Юрківці) та у м. Івано-Франківськ, а у м. Мукачеве та м. Тернополі діють офіси-представництва. Цукровий холдинг «Т-Цукор» (4000 працівників) – об'єднує 6 цукрових заводів Тернопільської області (Хоростківський, Борщівський, Збаразький, Ланівецький, Козівський, Бучацький).

В УАШ працюють три освітні програми: Агрошкола, Механішкола і Бухгалтерська школа. Лекційні заняття в УАШ проводять викладачі вітчизняних і зарубіжних вищих навчальних закладів, а також представники компаній-контагентів Мрії, Механіка і Т-Цукор, виробники сільгосптехніки, насіння, засобів захисту рослин [139, с. 59].

Основні завдання освітніх програм УАШ чітко демонструють, що адаптація персоналу є одним з ключових пріоритетів «Мрія Агрохолдинг»: а) зниження кадрових ризиків за рахунок своєчасного закриття складних вакансій; б) адаптація майбутніх фахівців до умов роботи і корпоративної культури Мрія Агрохолдинг»; в) зниження видатків на підбір; адаптацію і закріплення гостродефіцитних фахівців [138, с. 27].

Програма Агрошколи розрахована на студентів старших курсів або ж випускників вузів, які отримують чи вже отримали освіту за такими агрономічними спеціальностями як агрономія, селекція і насінництво, ґрунтознавство та агрохімія. Навчання в Агрошколі триває 7 місяців і є максимально дотичним до виробничого циклу: від підготовки ґрунту до збору врожаю. Програма складається із модулів, кожен з яких передбачає теоретичні заняття та практичні виїзди. Студенти поглиблено вивчають сучасні технології вирощування різних культур, точне землеробство, сучасні підходи до живлення рослин, агрохімію, фітопатологію, ринок засобів захисту рослин, сільськогосподарську техніку, яка використовується в компанії тощо. Потужна практична складова забезпечується тим, що студенти Агрошколи загалом 4 місяці з 7 проводять «в полях» [139, с.61-62].

Механікшкола готує механіків та інженерів по догляду та ремонту сільськогосподарської техніки, а починаючи з 2013 року – механіків та інженерів за фаховим спрямуванням автомобільна техніка та спецтранспорт, спеціалістів-логістів. Програма Школи розрахована на студентів старших курсів або ж випускників вузів, які отримують чи вже отримали освіту за спеціальностями: «Машини і засоби механізації сільськогосподарського виробництва», «Техніка в сільськогосподарському виробництві», «Автомобільна техніка та спецтранспорт», «Логістика» [58]. Навчання в Механікшколі триває 6 місяців у відповідності до повного циклу використання техніки: від первинної дефектовки до обслуговування та ремонтів під час сезону. Програма складається із модулів, кожен з яких передбачає теоретичні заняття, ремонт техніки у польових умовах та на ремонтних базах. Заняття проводять викладачі аграрних та технічних університетів, науковці та практики провідних компаній України та Європи. Під час практик студенти мають можливість працювати з новинками сільськогосподарської та логістичної техніки провідних виробників світу. Останні два місяці навчання у Механікшколі передбачають стажування на виробництві. За кожним студентом закріплюється наставник, яких обирають на підставі низки критеріїв, серед яких провідне місце посідають досягнення в роботі і наявність педагогічних здібностей (здатність доступно пояснювати і терпеливо виправляти помилки). Для наставників розроблено посібник, в якому даються поради як встановлювати довірчі стосунки з студентами, як організовувати контроль тощо. Для студентів розроблено робочі зошити, у яких:

- зібрані відповіді на типові організаційні питання;
- коротко описані правила надання первинної допомоги;
- приведені технічні завдання (на весь період стажування), які студент повинен виконати з допомогою наставника [140, с. 22-23].

Програма Бухгалтерської школи розрахована на студентів старших курсів або ж випускників вузів, які отримують чи вже отримали освіту за спеціальностями «Облік і аудит», «Ревізія і контроль», «Фінанси»

«Оподаткування». Навчання у Бухгалтерській школі триває 4 місяці і є максимально дотичним до щоквартального робочого циклу бухгалтерів. Програма складається із модулів, кожен з яких передбачає теоретичні заняття та дистанційне виконання контрольних завдань. Студенти поглиблено вивчають бухгалтерський та податковий облік, специфіку обліку в сільському господарстві, 1С, програми Microsoft Office тощо. Усі заняття Бухгалтерської школи проводяться на базі компанії «Мрія Агрохолдинг» в м. Тернопіль. Під час навчання студенти мають можливість проходити місячну практику у компанії під наставництвом головних бухгалтерів та провідних фінансових контролерів компанії «Мрія Агрохолдинг». Після теоретичної та практичної підготовки студенти Бухгалтерської школи складають іспити з таких дисциплін як: «Бухгалтерський та податковий облік», «1С і програми Microsoft Office». В разі успішного завершення навчання у Бухгалтерській школі студенти мають можливість бути офіційно працевлаштованими у компанії «Мрія Агрохолдинг» [139, с.62-63].

УАШ забезпечує студентів офіційним працевлаштуванням із першого ж дня навчання. Підписуючи контракт, кожний студент отримує запис про працевлаштування в свою трудову книжку, проте формою роботи та завданнями впродовж першого року є навчання та закріплення теоретичних знань на практиці [58].

При оцінці ефективності роботи УАШ враховано той факт, що обрахувати повернення інвестицій (ROI) у випадку корпоративного університету вкрай складно, оскільки економічний ефект суттєво відкладений у часі. Основним показником ефективності УАН наразі вважається кількість випускників, прийнятих на роботу в агрохолдинг «Мрія». Так, у 2012 році ця цифра склала 96%, у 2013-2014 р. – 100% [140, с. 66]. Окрім того, агрохолдинг періодично здійснює порівняння за концепцією альтернативної вартості. Цифра коливається з часом, однак у середньому витрати на пошук фахівця через рекрутингову агенцію, його адаптацію в компанії, а також можливий переїзд втричі перевищують прямі

витрати холдингу на одного випускника УАШ [58].

Отже, нами з'ясовано, 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 (додаток Д1-Д4). 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, як правило, відсутні. 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).

Проведений нами аналіз засвідчив, що, в сучасних економічних умовах навчання в корпоративному університеті (навчальному центрі) як метод адаптації персоналу застосовується на підприємствах, які 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 [9; 20; 58; 62; 73; 78; 84; 108; 131; 145; 155; 174; 183]. Програми стажувань для молодих фахівців (випускників вищих навчальних закладів або студентів останніх курсів) як метод адаптації персоналу також передбачають потребу у адаптації щонайменше 50 осіб щороку [8; 125; 139], 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 1100 осіб і вище. Разом з тим, незважаючи на відсутність єдності фахівців-практиків у підходах до оцінювання ефективності навчання в корпоративному університеті або навчальному центрі як методу адаптації персоналу на підприємстві, оцінка окремих параметрів, таких як повернення інвестицій або відсоток працевлаштування випускників, дає результати, які адміністрація підприємств визнає успішними.

2.3. Аналіз практики застосування наставництва як інструменту адаптації персоналу на вітчизняних підприємствах

Аналіз систем адаптації персоналу вітчизняних підприємств засвідчив, що найбільшого поширення серед інструментів адаптації

персоналу набув інструмент наставництва. Ми дослідили причини цього явища, в результаті чого можемо констатувати:

- на промислових підприємствах, які продовжують свою діяльність з часів розпаду СРСР, наставництво, як правило, не зникало, а підтримувалось, хоча й різною мірою. Пізніше, з виходом таких підприємств на міжнародні стандарти організації виробництва та управління персоналом, наставництво тут було якісно удосконалене та адаптоване до сучасних вимог;

- торгівельні мережі (рітейл), які почали формуватись в Україні з середини 90-х років, запровадили наставництво «з нуля», як інструмент адаптації персоналу, що не потребує великих витрат і дозволяє запобігти високому рівню плинності персоналу, яка характерна торгівельним підприємствам. Інколи такому запровадженню передувала робота іноземних консультантів, а згодом інші мережі «запозичували» практику наставництва завдяки переманюванню керівників і фахівців служб управління персоналом.

Організація наставництва на промисловому підприємстві розглянута на прикладі ТзОВ «Укрспецмаш» (м. Бердянськ) – багатoproфільного підприємства, яке спеціалізується на виробництві насосного, теплообмінного, а також нестандартного обладнання для вугледобувної, гірничозбагачувальної, хімічної, нафтохімічної, енергетичної, металургійної галузей.

Ринок праці, пов'язаний із промисловим виробництвом останні кілька років демонструє дві важливі тенденції:

- середній вік працівників за такими спеціальностями, як електро- і газозварювальник, слюсар, фрезерувальник тощо, є значно вищим ніж середнього віку юристів, маркетологів або менеджерів з продажів;

- пропозиція «синіх комірців» на ринку праці неухильно падає, у той час як попит зростає, або залишається стабільним (у кризові періоди).

В промислових містах півдня і сходу України дефіцит робітників став відчутною проблемою, яку не вирішує система вітчизняної професійно-технічної освіти. У керівників промислових підприємств залишається два

можливих варіанти: професійне навчання в корпоративному навчальному центрі або навчання своїми силами (на виробництві).

Шляхом навчання в корпоративних навчальних центрах, як ми вже зазначали у пункті 2.2, йдуть потужні групи промислових компаній, такі як ДТЕК, Інтерпайп, Метінвест. Менші підприємства не завжди мають достатній фінансовий, організаційний і кадровий ресурс для створення корпоративного навчального центру.

В середині 2000-х років керівництво ТЗОВ «Укрспецмаш» вирішило впровадити наставництво як інструмент навчання і адаптації нових робітників. Головними аргументами були те, що наставництво дозволяє досвідченому майстру передати учню знання про специфіку роботи на конкурентному робочому місці, а також той факт, що ветерани підприємства самі колись пройшли через систему наставництва.

На першому етапі впровадження наставництва на ТЗОВ «Укрспецмаш» було визначено критерії для вибору наставників (Додаток Е). Було визначено, що наставник повинен вміти: а) ознайомити нового працівника з підприємством (територією, організаційною структурою, прийнятими правилами поведінки, корпоративною культурою, колегами тощо); б) ознайомити з номенклатурою продукції і вимогами до виробів, які випускає підприємство; в) показати робоче місце, провести повний інструктаж щодо використання машин і механізмів; г) розповісти про посадові обов'язки і вимоги, до робітника на конкретному робочому місці.

Як бачимо, з означеного переліку вмінь, за такого підходу можливо повністю покласти відповідальність за адаптацію персоналу на наставників – вміння з другого по четверте дозволяють здійснювати професійну адаптацію, перше вміння відповідає за психофізіологічну, соціально-психологічну, організаційно-адміністративну, економічну та санітарно-гігієнічну адаптацію.

При визначенні конкретного наставника було вирішено відштовхуватись від того, яких саме знань/навичок не вистачає новачкам. Наприклад, у новачка є певний досвід роботи за спеціальністю, але він зовсім

не обізнаний з продукцією ТзОВ «Укрспецмаш» – в такому випадку головними критеріями при відборі наставника стають знання продукції і стаж роботи на підприємстві (п. 7 таблиці Е1 додатку Е).

Разом з тим, вибір потрібних людей не гарантує, що всі вони негайно підключаються до виконання нового завдання, адже навчання, контроль, мотивація новопризначених працівників є додатковим навантаженням. Отримати очікуваний ефект від наставництва можна тільки в тому випадку, якщо кожен майстер буде зацікавлений у передачі своїх знань і навичок наступному поколінню фахівців. Як свідчить практика, прикріплення до наставника нового працівника «на громадських засадах» є заздалегідь програваним варіантом [22, с. 180; 88, с. 82; 184]. Керівництво ТзОВ «Укрспецмаш», базуючись на попередньому досвіді розвитку системи мотивації персоналу на підприємстві, однозначно притримувалось думки, що, в сучасних умовах, матеріальна зацікавленість є найкращим засобом мотивації і без неї не вдасться досягнути необхідного ефекту від системи наставництва. Нематеріальні стимули (нова посада, подяка, портрет на Дошці пошани тощо) відзначались як важливі, але все ж другорядні; акцент було вирішено робити на матеріальному заохоченні.

Аналіз засвідчив, що пошук і підбір методів матеріальної мотивації наставників на підприємстві ТзОВ «Укрспецмаш» пройшов кілька циклів: новий підхід впроваджувався, оцінювався з точки зору ефективності, згодом переглядався і допрацьовувався. Так, під час першого циклу впровадження методів матеріальної мотивації наставництва було прийнято рішення: на період наставництва доплачувати наставнику 10% від суми його щомісячної заробітної плати (на підприємстві ТзОВ «Укрспецмаш» використовується відрядно-преміальна форма оплати праці, за якої робітники не мають окладів). При цьому учень в період навчання отримував мінімальну зарплату та оплату за виготовлену ним продукцію згідно із встановлених розцінок. Обґрунтуванням такого підходу до мотивації наставництва було те, що:

- наставник за допомогою учня зможе зробити більше продукції,

ніж раніше робив один (за кожну одиницю продукції він отримає додаткову заробітну плату, а крім цього – доплату за наставництво у розмірі 10% окладу);

– учень отримує певний мінімум, а також має реальну можливість заробити більше [31].

Можемо зробити висновок, що менеджмент ТзОВ «Укрспецмаш» вважав, раз фактична зарплата наставника значно збільшиться, це стане добрим стимулом для успішної підготовки нових робітників. Однак практика засвідчила неефективність цього підходу оскільки, з одного боку, наставник постійно відволікався від роботи, щоб допомогти учню або проконтролювати його дії, тому не встигав виконати свою норму і втрачав у заробітку, з іншого боку, учень, якщо був спроможний випустити великий обсяг роботи, то виключно завдяки допомозі досвідченого майстра: у виготовленій продукції значна частка доданої вартості фактично створювалась наставником, хоча гроші за неї отримував учень.

Результатом впровадження такого підходу стало те, що наставники були демотивовані, а молоді робітники, хоча й позбувались статусу «учень», однак далеко не завжди і не одразу були спроможні самостійно виконати встановлені норми виробітку. Для деяких новачків це ставало несподіванкою, адже певної ставки вони не мали, а заробіток формувався тільки за відрядними розцінками. В результаті, молоді працівники приходили до висновку, що вони «втрачають в грошах» і звільнялись, фактично, так і попрацювавши серйозно.

З урахуванням невдач першого варіанту системи мотивації наставників, на другому етапі в неї було внесено низку змін, зокрема, учням виплачувався заробіток в розмірі мінімальної зарплати, а наставник отримував оплату за всю продукцію, виготовлену спільно з учнем, а також 10 % доплати (як і раніше).

За такого підходу мотивацію наставників вдалось покращити – вони побачили вигоду у швидкому і якісному навчанні учнів, адже від цього залежала кількість виготовлених з ними в парі деталей, а отже, і сума

заробітної плати. Однак досить швидко було виявлено певний ухил такої системи мотивації наставництва в сторону інтересів наставника. Тривалість навчання була визначена 6-9 місяців (залежно від спеціальності), але передбачено можливість продовження навчання з об'єктивних причин, серед яких зокрема було визначено: 1) ситуацію, коли через особливості виробничого процесу у конкретний проміжок часу майстер не мав змоги приділяти учню достатню кількість часу; 2) відсутність робіт певного рівня складності протягом певного періоду.

Результатом впровадження такого підходу стало те, що наставники прагнули подовжити період навчання, щоб отримувати підвищену заробітну плату. Звісно такий варіант був неприйнятним для підприємства і система мотивації наставників була знову переглянута.

На третьому етапі було вирішено стимулювати прискорену підготовку новачків: розмір доплати за наставництво поставили в обернену залежність від періоду навчання (чим довше новачок перебуває в статусі учня, тим меншу винагороду отримує майстер). При цьому до оплати різних періодів навчання підійшли диференційовано:

- 6-9 місяців включно: робота наставника з учнем оплачувалась максимально (оплата всієї продукції, виготовленої разом з учнем плюс 10% місячної зарплати наставника);
- 10-12 місяців: доплата за наставництво зменшувалась (тепер тільки 5% від місячної зарплати наставника);
- більше року: наставництво не оплачувалось.

Саме в такому вигляді система мотивації наставників на підприємстві ТзОВ «Укрспецмаш» запрацювала ефективно. Однак менеджмент підприємства не до кінця влаштовував той факт, що якість підготовки молодих робітників багато в чому залежала від винагороди майстра. У зв'язку з цим було зроблено спробу широко задіяти різні методи нематеріальної мотивації. Так, серед учнів проводилось змагання «Найкраще підготовлений учень». Наставник, чий учень переміг в цьому змаганні

отримував почесну грамоту і тиждень додаткової оплачуваної відпустки. Однак, досить швидко було з'ясовано, що для більшості досвідчених робітників, яких менеджмент підприємства вважав потенційними наставниками, додаткова відпустка не є серйозним мотивом для роботи з молоддю. Це корелює із дослідженнями, які засвідчують, що працівники старшого віку менше потребують додаткового вільного часу, у той час як ця потреба є високою у молоді (особливо у молодих працівників, в сім'ях яких є діти) [56, с. 254; 91, с. 21]. Отже, менеджмент ТЗОВ «Укрспецмаш» був змушений відмовитись від такого методу нематеріальної мотивації.

Спроба інформаційного впливу на досвідчених працівників з метою переконання їх у тому, що праця наставника є визнанням високого професійного рівня та ознакою високого статусу у компанії також не вдалась. Досить швидко менеджмент ТЗОВ «Укрспецмаш» зрозумів, що робітники обізнані щодо високого попиту на фахівців робітничих спеціальностей, який склався в регіоні, а також того факту, що керівництво їх цінує безвідносно до виконання ними функції наставника. Окрім того, такі працівники, як правило мають найвищий професійний розряд, а це, у очах самих робітників, є достатнім мірилом визнання і престижу [31].

У підсумку, менеджмент ТЗОВ «Укрспецмаш» прийшов до того, що за перемогу в змаганні «Найкраще підготовлений учень», наставник отримував додаткову одноразову премію. Такий крок змінив ставлення працівників до наставництва у кращий бік, але, враховуючи те, що нематеріальною мотивацією такий метод назвати не можна, підприємство відмовилось від проведення змагання «Найкраще підготовлений учень» і програми нематеріальної мотивації наставників загалом.

Окрім питання мотивації наставників, адаптація персоналу з використанням методу наставництва обумовлює виникнення низки інших проблем. Першочерговою з них для роботодавця є питання визначення моменту завершення професійної адаптації. Так, на підприємстві ТЗОВ «Укрспецмаш» впроваджено процедуру оцінки кваліфікації молодих

робітників. Вона передбачає, що коли наставник приходить до висновку про готовність учня до самостійної роботи, він повідомляє безпосередньому керівнику про завершення періоду підготовки. За зверненням останнього збирається оціночна комісія у складі начальника цеху, головного інженера, майстра дільниці, інженера з нормування праці, економіста, технолога і фахівця підрозділу з управління персоналом. Процедура оцінки передбачає, що учень виконує екзаменаційну практичну роботу, а згодом члени комісії перевіряють його теоретичні знання. Позитивна оцінка передбачає переведення учня у статус повноцінного робітника. Одночасно комісія оцінює роботу наставника, що передбачає відповідь на два основні питання:

- наскільки якісно наставник виконав своє завдання?
- чи можна цьому наставнику у майбутньому доручати навчання молодих працівників?

Непростою є проблема психологічної сумісності наставника і учня. Фахівці рекомендують прописувати можливість наставника відмовитись від навчання молодого робітника у Положенні про наставництво. У той же час рекомендується, щоб єдиною можливою причиною відмови є недотримання учнем своїх обов'язків [25, с. 126].

Складним в умовах промислових підприємств є питання організаційного забезпечення адаптації персоналу методом наставництва. Традиційною для цього питання є проблема, з однієї сторони, «відірваності» підрозділу з управління персоналом від виробництва, а з іншої сторони – складності для лінійних керівників на виробництві у виконанні додаткової функції з сфери управління людськими ресурсами. У переважній більшості випадків відповідальність покладається на підрозділ з управління людськими ресурсами, що передбачає:

- методичну підготовку наставників;
- ведення бази наставників і учнів (Додаток Ж);
- підготовку всіх необхідних документи (протоколів про присвоєння професії/робочого розряду, наказів про включення в Базу

наставників, Положення про наставництво, планів навчання учня – спільно з наставником).

Роль інших структурних підрозділів в організаційному забезпечення адаптації персоналу методом наставництва зводиться до: а) висунення кандидатур наставників керівниками відповідних структурних підрозділів; б) розгляду і затвердження кандидатур наставників директором підприємства (таке рішення вписується окремим пунктом в наказ про прийом на роботу нового співробітника).

На відміну від промислових підприємств, особливістю сучасних ритейлерських організацій є висока плинність персоналу на фоні постійного дефіциту персоналу. Ця комплексна проблема поділяється на дві складові:

- на ринку представлено багато компаній-ритейлерів, зацікавлених у пошуку кандидатів на базові посади (консультанта, продавця), і персонал часто «мігрує» з однієї організації в іншу, створюючи додаткові складності при підборі і утриманні спеціалістів. Разом з тим на ринку багато схожих пропозицій (за заробітною платою, умовами праці, вхідними вимогами до працівника), що також ускладнює підбір персоналу в конкретній компанії;
- особливості ритейлу як виду діяльності обумовлюють об'єктивні обмеження «терміну життя» спеціаліста в професії [99, с. 103-109].

Якщо вирішення першої частини проблеми лежить у сфері організації системи найму і матеріальної мотивації, то рішення другої її частини вимагає застосування інструментів управління персоналом, пов'язаних із адаптацією і супроводом працівника в його розвитку. Вони не впливають на загальну тривалість роботи спеціалістів у сфері ритейлу, але дозволяють зробити працю досвідчених і талановитих людей максимально результативною. Саме з цією метою використовують інструмент наставництва. Завдання, які вирішуються із застосуванням наставництва, можна умовно розділити на два типи: для компанії і для самого наставника як це показано у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Завдання наставництва на підприємствах торгівлі

Завдання для компанії	Завдання для наставників
Навчання та адаптація нових співробітників	Освоєння нової професійної сфери, отримання навичок тренера
Використання досвіду і знань наставників	Додаткова матеріальна мотивація
Посилення управлінської вертикалі	Унікальний статус наставника як експерта і консультанта для HR-підрозділів і лінійного керівництва роздробу
Підвищення ефективності використання коштів компанії, спрямованих на забезпечення функції навчання	Створення додаткових можливостей для професійного розвитку поза компанією (на майбутнє), збільшення власної ринкової вартості
Формування ефективних каналів внутрішньофірмових комунікацій	Альтернатива управлінському зростанню (не завжди у компанії є можливість просувати працівника по кар'єрних сходах, а у працівника нерідко відсутнє бажання будувати кар'єру)
Відтворення корпоративної культури і трансляція стандартів	
Формування позитивного кадрового PR на зовнішньому ринку, в тому числі через подальший професійний розвиток наставників поза компанією	

Джерело: узагальнено автором за даними джерел [99; 114]

Ми дослідили запровадження інструменту наставництва в двох компаніях, які працюють у сфері роздрібної торгівлі – торговій мережі «Фокстрот. Техніка для дому» та промислово-технічній компанії «Агромат». Торгова мережа «Фокстрот. Техніка для дому» є лідером вітчизняного ринку в сегменті роздрібних продажів електроніки та побутової техніки, яка включає більше 220 супермаркетів електроніки у більш ніж 110 містах України. Чисельність персоналу торгової мережі «Фокстрот» – близько 8000 працівників. «Агромат» – українська компанія,

що здійснює діяльність з продажу та виробництва керамічної плитки, сантехніки, меблів та освітлювальних приладів. У компанії присутній рітейл-сегмент – мережа салонів та магазинів з продажу керамічної плитки, яка охоплює 8 обласних центрів України. Чисельність персоналу компанії – понад 1900 осіб.

Аналіз показав, що при підготовці впровадження інструменту наставництва менеджмент мережі «Фокстрот. Техніка для дому» намагався чітко зрозуміти, навіщо і кому потрібне наставництво, чи готова компанія до його впровадження. Саме тому основним замовником впровадження виступив генеральний директор компанії. Другим не менш важливим замовником впровадження наставництва ступило керівництво департаменту продажів. Його співробітники не тільки знайшли час для обговорення майбутньої системи наставництва, а й спільно з менеджерами з персоналу пропрацювали основні її складові (мотивація, статус наставника, принципи висунення та навчання кандидатів).

Наступним етапом була розробка Положення про наставництво, де було визначено, зокрема, основні критерії відбору наставників: а) посада «старший спеціаліст» або «керуючий»; б) досвід роботи в компанії не менше шести місяців; в) позитивна рекомендація безпосереднього керівника; г) особисте бажання самого співробітника виступати в ролі наставника.

Окремо було визначено, що претендентів на роль наставника, оцінених як здібних, або як таких, що мають потенціал, але які ще не дійшли до посади старшого спеціаліста можуть рекомендувати їх безпосередні керівники – керуючі офісами продажів і магазинами, а також тренери відділу тренінгів та розвитку персоналу філій компанії.

Очевидним було, що незважаючи на те, що в наставники відбираються найбільш досвідчені співробітники, відповідні навички сформовані далеко не у всіх. Сприяти формуванню цих навичок, а також створювати правильне розуміння суті наставництва, його ключових

особливостей і завдань, ролі цього фахівця був покликаний тренінг «Наставництво». Його розробив відділ тренінгів та розвитку персоналу і, з одного боку, цей тренінг є навчальним, з іншого – виконує функцію міні-асесмент-центру. За результатами цього навчального заходу відділ тренінгу виносить підсумкове рішення: «рекомендований як наставник», «рекомендований з випробувальним терміном», «не рекомендований» (із зазначенням причин).

Всі помічники (посада, яку займають нові працівники, прийняті на роботу в компанію) при виході на роботу отримують у відділі тренінгів і розвитку персоналу свій «Щоденник помічника». Це адаптаційна брошура підготовлена за принципом «Книги співробітника», в якій: а) представлена інформація про компанію, її місії, стратегії, цінності, традиції; б) представлені всі топ-менеджери; в) розкриті ключові етапи наставництва, тобто вказано, які знання, коли і з яким результатом потрібно освоїти помічникові за підтримки наставника; г) фіксуються проміжні оцінки знань, відгуки наставника і керуючого магазином; д) вказані всі необхідні телефони, відповіді на часто виникаючі питання.

Щодо системи оплати, то вона побудована таким чином: розмір винагороди кожного наставника залежить від якості навчання його підопічного. При цьому обидва мають можливість щодня в режимі on-line оцінювати свої фінансові результати і заробітну плату. Якщо помічник звільняється під час стажування, оплата праці наставника включає тільки «процесну» складову – за навчання в період спільних змін. Оплата за результат в даному випадку не проводиться.

Якість роботи наставника здійснюється низкою параметрів:

1. Термін, протягом якого помічник проходить тестування з позитивними результатами у відділі тренінгів та розвитку персоналу. Цей термін повинен становити максимум два місяці (випробувальний термін для нового співробітника – три місяці).

2. Своєчасність освоєння стажистом знань і ведення «Щоденника помічника» (з відмітками наставника про вивчення підопічним кожного блоку із зазначенням рівня його знань).

3. Досягнення помічником встановленого в компанії мінімального рівня продажів протягом стажування, до моменту підсумкового тестування у відділі тренінгів та розвитку персоналу.

4. Задовільна оцінка освоєння та дотримання помічником корпоративних стандартів (оцінку ставить керуючий департаментом продажів).

Для зручності у відділі тренінгів ведеться база контролю роботи наставників кожної філії. Вона дає можливість менеджерам з персоналу бачити число наставників в кожному офісі продажів і магазині, кількість співробітників, що пройшли навчання під їх керівництвом, результати роботи наставника з кожним помічником.

Важливим є зворотний зв'язок: тренери коректують роботу наставників, відзначаючи вдалі моменти і звертаючи увагу на недоліки. У той же час відділ тренінгів та розвитку персоналу прагне не перетворювати роботу з наставниками в обов'язкову і жорстко формалізовану процедуру і визначає особливий статус наставника як «агента» функції навчання в компанії. Саме для цього в кожній філії проходять «круглі столи», на яких наставники обговорюють з тренерами, менеджерами з персоналу та один з одним загальні проблеми, діляться досвідом успішної роботи, відповідають на запитання.

Одним з перших кроків на шляху впровадження наставництва в компанії було створення такого ставлення до нових співробітників, при якому навчання «новобранців» сприймалося безумовно необхідна і важлива справа. Тренінговий центр спільно з керівництвом роздрібної мережі спочатку формував у керуючих офісами продажів почуття відповідальності за новачків: молодих і недосвідчених навчали всім колективом. Тобто важливу роль у цьому аспекті відіграє організаційна

культура компанії.

Через рік після введення системи наставництва в компанії «наставницьке» ставлення стало природним для всіх співробітників елементом організаційної культури. Опираючись на такий фундамент, система наставництва стала реальною технологією розвитку.

На даний момент наставництво в «Фокстроті» – це не тільки додатковий матеріальний стимул і професійна горизонтальна ротація, але і певний статус співробітників. Діяльність наставника розглядається як унікальна, творча. Для наставників не існує жорстких рамок і стовідсотково безумовних для виконання технологій (за винятком обов’язкових адаптаційних процедур, зазначених у «Щоденнику помічника»), що дозволяє людям максимально розкривати свій потенціал. При цьому відповідальність наставника за свого підопічного дуже висока. Навіть коли помічник стає зрілим фахівцем, їх спілкування не закінчується, а переходить на інший рівень. Рівень, який науковці зазвичай визначають як коучинг.

За твердженнями представників менеджменту компанії «Фокстрот», були випадки, коли при вирішенні питання про проходження випробувального терміну помічником, чиї результати видавались невисокими або сумнівними, на підсумкову співбесіду з керівником приїжджав наставник такого помічника і поручався за нього. У такому випадку наставнику і помічнику давали шанс – один на двох. Фактично, на нашу думку, це є прикладом того, що справа була не в грошах або плинності персоналу, а в особистій відповідальності за людину, яку наставник навчив і виховав.

Приклад мережі «Фокстрот. Техніка для дому» на нашу думку, 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. А щоб стати ефективним інструментом адаптації персоналу, наставництво має

бути професійним, що передбачає навчання наставників, оплату їх праці та обов'язкову оцінку результатів.

У компанії «Агромат» наставництво як інструмент адаптації та навчання менеджерів роздрібних продажів існував з початку 2000-х років, в той час як повноцінний департамент по роботі з персоналом було сформовано в середині 2000-х років. Це пов'язано з тим, що в період інтенсивного росту (відкриттям перших торгових центрів), виникла необхідність швидкої адаптації і навчання нових продавців. Отже, було прийняте просте і практичне рішення: до більш досвідченого співробітника «прикріплювали» новачка, якого потрібно було на протязі кількох тижнів навчити працювати з програмним забезпеченням, користуватися каталогами товарів та допомогти у вивченні номенклатури товарів. Однак, при подальшому збільшенні кількості працівників якість підготовки новачків і результати їх роботи помітно погіршились. Як наслідок, виросла плінність персоналу.

Департамент по роботі з персоналом проаналізував ситуацію і виявив причини її виникнення: а) відсутність чітких критеріїв відбору торгового персоналу, зокрема не було розроблено компетенції посади «менеджер роздрібних продажів»; б) відсутність підходу до наставництва як системи або комплексу взаємопов'язаних заходів.

Відповідно, першим кроком департаменту по роботі з персоналом стала розробка цілей системи наставництва: а) забезпечення швидшої адаптації персоналу і набуття новим співробітників знань і навичок, необхідних для виконання професійних обов'язків; б) зниження кількості осіб, які не пройшли випробувальний термін і, відповідно, не були прийняті на роботу в компанію; в) оптимізація затрат час керівників структурних підрозділів на адаптацію і навчання нових співробітників; г) отримання наставниками досвіду управління і навчання співробітників, як однієї з необхідних передумов кар'єрного зростання.

В рамках підготовки до впровадження системи наставництва у 2008

році були розроблені і прийняті «Компетенції торгового персоналу компанії», а згодом впроваджено атестацію торгового персоналу за компетенціями. В 2009 році було створено робочу групу, до якої увійшли фахівці департаменту по роботі з персоналом та керівники деяких структурних підрозділів. Завданням групи стала розробка процедур наставництва. В рамках цієї роботи було проведено зустрічі з: менеджерами, які коли-небудь виконували функцію наставника, керівниками структурних підрозділів, менеджерами роздрібних продажів, які вже пройшли адаптацію в компанії за старими процедурами.

В результаті узагальнення і аналізу інформації, отриманої робочою групою було розроблено Положення про наставництво. В Положенні було визначено основні терміни, цілі і завдання наставництва, права, обов'язки і відповідальність наставників і стажерів, процедури організації наставництва та систему стимулювання наставників. Щодо термінології, то наставництво, зокрема визначено як «практика введення нового співробітника в компанію і навчання на робочому місці силами співробітників різних підрозділів компанії, спеціально підготовлених для виконання цього завдання». Наставник визначається як «досвідчений співробітник компанії, який приймає на себе функцію новачка в період проходження останнім випробувального терміну». Новий співробітник компанії в період навчання в входження в посаду під керівництвом наставника визначається як стажер.

Відповідальність за реалізацію системи наставництва була покладена на керівників структурних підрозділів, а методичне забезпечення і контроль – на департамент по роботі з персоналом. Робочою групою було розроблено набір компетенцій наставників компанії «Агромат» (таблиця 2.6), на підставі яких під час проведення щорічної атестації менеджерів роздрібних продажів здійснювався відбір майбутніх наставників.

Таблиця 2.6

Набір компетенцій наставників компанії «Агромат»

Кваліфікація співробітника	Посада: старший менеджер, менеджер I-ї категорії.
Показники результативності	<ul style="list-style-type: none"> - стабільно високий результат виконання особистого плану продажів протягом 1 року; - місце в рейтингу продажів свого підрозділу – не нижче 3-го; - відсутність скарг від клієнтів.
Професійні знання і навички	<ul style="list-style-type: none"> - досконале знання товару (характеристики, асортимент); - вміння працювати з каталогами; - досконале знання документообігу компанії; - досконале знання програмного забезпечення; - досконале знання технік продажів; - вміння ефективно налагоджувати взаємовідносини з іншими підрозділами компанії
Професійно важливі якості особистості	<ul style="list-style-type: none"> - вміння навчати інших; - вміння слухати; - добрі комунікативні навички; - орієнтація на клієнта; - орієнтація на результат; - вміння працювати із запереченнями; - командний стиль роботи; - дисциплінованість, відповідальність, акуратність.
Особисті мотиви до наставництва	<ul style="list-style-type: none"> - потреба у набутті досвіду управління людьми, для того щоб згодом стати керівником групи; - бажання допомогти людям (зокрема, допомогти новачкам розкрити свій потенціал); - потреба у набутті нового статусу, як підтвердження своєї професійної кваліфікації.

Джерело: за даними [Пивень]

Співробітники, яких відібрано у наставники, проходять навчання, яке передбачає детальне вивчення етапів адаптації нового співробітника (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Етапи адаптації нового співробітника на підприємстві торгівлі

Етап	Плановані дії
Первинне знайомство з компанією	<ul style="list-style-type: none"> - проходження вступного (орієнтаційного) тренінгу; - знайомство з «Посібником новачка»; - екскурсійний огляд організації; - знайомство з традиціями і правилами поведінки в підрозділі.
Знайомство з колективом	<ul style="list-style-type: none"> - знайомство з колективом підрозділу; - знайомство з колективом компанії; - організація взаємодії з іншими підрозділами компанії.
Знайомство з продуктом підрозділу/послугою	<ul style="list-style-type: none"> - вивчення товарного асортименту; - вивчення технічних характеристик товару; - вивчення споживчих характеристик товару (вигода для клієнта); - робота з каталогами; - вивчення пропозицій конкурентів.
Технологія продажів	<ul style="list-style-type: none"> - встановлення контакту з клієнтом, виявлення його потреби; - презентація товару; - робота з сумнівами клієнта; - завершення угоди; - обслуговування клієнта після продажу.
Робота з програмним забезпеченням	<ul style="list-style-type: none"> - робота із залишками товару; - виписка товару; - оформлення повернень.
Вивчення документообігу	<ul style="list-style-type: none"> - оформлення накладних (види, відмінності); - оформлення документів на повернення товару; - оформлення рахунків до оплати; - надання клієнту інформації про одержання товару; - оформлення документів на доставку товару.

Джерело: узагальнено автором за даними джерел [Маритнова; Пивень]

Згідно із вищезгаданим Положенням про наставництво, кожен новий співробітник проходить трьохмісячний випробувальний термін. На кожний місяць випробувального терміну розробляється окремий індивідуальний план професійного розвитку, який враховує усі особливості посади і функціональні обов'язки працівника. План передбачає низку завдань

(що конкретно потрібно вивчити, засвоїти) із чіткими строками виконання. За перший місяць випробувального терміну новому співробітнику компанії «Агромат» необхідно засвоїти максимум знань про товари, що передбачає вивчення: а) різних груп товарів, їх технічних характеристик, особливостей і відмінностей; б) діапазонів роздрібних цін різних виробників; в) способів виконання найпростіших операцій в базі даних.

По завершенні першого місяці випробувального терміну комісія, до якої входять безпосередній керівник співробітника, його наставник, працівник департаменту по роботі з персоналом, проводить оціночний зріз. Безпосередньо перед проведенням оціночного зрізу наставник заповнює оціночний лист, де за чотирибальною (дуже добре/добре/посередньо/погано) шкалою оцінює такі показники новачка як результативність роботи, знання з профілю посади, ставлення до роботи, працездатність, ініціативність, творчі здібності, дисциплінованість, керованість, відносини з внутрішніми і зовнішніми клієнтами, відносини в колективі, лояльність до компанії, навик за профілем посади.

В ході оціночного зрізу, який проводиться у формі бесіди комісії з працівником, з'ясовується наскільки повно засвоєно обсяг необхідної і виставляється оцінка. На підставі цієї оцінки, а також кореляції її з оціночним листом наставника визначається рівень винагороди наставника.

За умови отримання позитивної оцінки новачок допускається до другого місяця випробувального терміну – адаптації безпосередньо на робочому місці. На цей період наставником призначається інший співробітник підрозділу. План індивідуального розвитку на цей місяць передбачає заходи із адаптації до корпоративної культури, вивчення основних функцій, етапів робочого процесу, правил і процедур. Відбувається більш детальне засвоєння операцій, необхідних для роботи в базі даних, працівник знайомиться із іншими структурними підрозділами компанії, налагоджує контакти з ключовими співробітниками цих підрозділів.

Після завершення другого етапу випробувального терміну

співробітник знову зустрічається з оціночною комісією, яка визначає рівень знань, щодо необхідних у роботі процесів, правил і процедур, вміння виконувати всі необхідні операції в базі даних. На цьому етапі комісія вже має можливість оцінити адаптивність працівника до нових умов роботи. Як і в попередньому випадку, оцінка, яку виставляє комісія, впливає на рівень винагороди наставника.

Єдиною відмінністю третього місяця випробувального терміну новачка від другого є те, що його роботою вже керує безпосередній керівник. Також важливим є те, що за результатами третьої оціночної зустрічі з комісією, приймається остаточне рішення про продовження трудових відносин із новим співробітником.

На основі проведеного аналізу внутрішніх нормативних документів, які регулюють організацію наставництва на підприємствах торгівлі ми узагальнили типову структуру Положення про наставництво (Додаток 3).

Висновки до розділу 2

1. 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. Виявлено, 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.

2. З'ясовано, 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.

3. Проведений аналіз засвідчив, що наставництво є одним із найбільш ефективних методів адаптації персоналу в сучасних умовах. При правильній організації наставництво дозволяє поєднати навчання і адаптаційні процеси. Ми не знайшли спростувань твердженням практиків, що не тільки первинна, а й вторинна адаптація працівника, який вже працює на підприємстві, навіть за умови додаткового навчання під проводом наставника є здебільшого більш вигідним рішенням навіть в умовах наявності кількох сторонніх претендентів на робоче місце. Щоправда, така ефективність може бути досягнута за умов зацікавленості усіх сторін: підприємства, наставника і учня. За певних ринкових умов, таких як брак досвідчених фахівців певної спеціальності, особливого значення набуває підбір правильного методу мотивації наставників.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Пропозиції щодо формування системи адаптації персоналу в сучасних ринкових умовах

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 (Додаток К) необхідно отримати інформацію 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 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 підприємства 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 на підприємстві.

Такий комплекс питань обумовлений можливою різноманітністю факторів, які впливають на адаптацію персоналу. Адже, наприклад, з'ясування того факту, що основною проблемою є висока плинність персоналу, змушує нас вдатися до додаткового аналізу витків 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 іншими елементами системи управління персоналом організації обумовлюють необхідність застосування системного підходу до постановки цілей і завдань. Інакше ми ризикуємо обрати інструмент(и), який нездатний вирішити поставлені завдання. 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 товарів (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 чії 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 Л.

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. Приклад такого опитування нами було представлено в пункті 2.1. Окрім того, в це анкетне опитування може бути включено низку питань, щодо наявності та характеру проблем під час адаптаційного періоду. Зокрема, таке опитування проводилось нами протягом усього періоду дослідження (таблиця 3.1) і дозволило, зокрема, виявити внутрішні фактори впливу на процес адаптації персоналу на підприємстві.

Отримана в результаті 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.

Таблиця 3.1

**Наявність та характер проблем нових працівників під час
адаптаційного періоду**

1. Чи стикались Ви з проблемами під час адаптації на новому місці роботи?				
Рік	Так	Ні	Так (%)	Ні (%)
2011	56	10	85%	15%
2012	55	16	77%	23%
2013	41	15	74%	26%
2014	33	16	68%	32%
Разом	185	57	76%	24%
2. Якщо «так», опишіть характер цих проблем (не більше трьох варіантів відповіді):				
	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%

Джерело: власні дослідження автора

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

Наступний етап, який передбачає запропонована нами модель, передбачає вибір стратегії інтеграції підсистеми адаптації персоналу в систему управління персоналом на підприємстві. Як ми вже зазначали вище, загалом може бути виділено 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.

Основною підставою для прийняття рішення щодо стратегії є результати аналізу організаційної ситуації. Проведений аналіз стратегій вітчизняних і зарубіжних підприємств не дозволяє виробити однозначних рекомендацій, які б базувались на розмірах чи галузевій приналежності підприємств, проте було виявлено окремі тенденції:

– застосування стратегії, за якої адаптація персоналу на підприємстві розглядається як заключний етап процесу підбору персоналу є розповсюдженим на підприємствах торгівлі та середніх і малих підприємствах сфери послуг (ресторанний, туристичний бізнес). Подібна ситуація обумовлюється «коротким віком» основних професій, які присутні на таких підприємствах, високим рівнем природної плинності персоналу і наявністю на ринку постійної пропозиції робочої сили, яка здатна в короткий термін замінити працівників, що вибули [99; 118]. Власники таких підприємств зацікавлені у найкоротшому адаптаційному періоді нових працівників, де основними аспектами адаптації є професійна і економічна адаптація. Адаптаційний період за такої стратегії майже завжди ототожнюється із випробувальним періодом і, незважаючи на наявність формально організованого процесу адаптації, базується на підході «пливи, або тони».

– стратегія, за якої адаптація персоналу на підприємстві виступає стартовим елементом в системі навчання і розвитку персоналу є характерною передусім для високотехнологічних сучасних виробництв. Застосування передових інноваційних технологій на таких підприємствах обумовлює розрив між знаннями випускника навчального закладу, або навіть готового професіонала і реальними кваліфікаційними вимогами до працівника підприємства. Таким чином, вступне навчання в силу свого ґрунтового

характеру обіймає достатньо тривалий період часу і дозволяє паралельно здійснити необхідний комплекс адаптаційних процедур. Для України такий підхід є розповсюдженим в галузях промисловості, де попит на кваліфіковану робочу силу перевищує її пропозицію, причому в багатьох випадках характер виробництва, якщо і передбачає складні технологічні процеси, не може вважатись інноваційним [29]. Така ситуація обумовлена, передусім, проблемами освітньої галузі, яка неспроможна підготувати молодих фахівців на необхідному рівні для роботи в умовах реального підприємства. Одним з ключових елементів такої стратегії є створення корпоративного навчального центру (корпоративного університету) або формування партнерства з навчальними закладами, яке передбачає активну роль підприємства у формуванні змісту навчальної програми і підборі викладачів.

– стратегія, за якої підприємство формує самостійну систему адаптації персоналу, передусім характерна для транснаціональних корпорацій, або потужних національних компаній, які мають розгалужену систему регіональних підрозділів та представництв. Такі компанії, як правило, мають унікальну організаційну (корпоративну) культуру, що обумовлює необхідність пристосування працівника навіть найвищої кваліфікації до нових умов праці. Також розповсюдженою є така стратегія на підприємствах, де конкурентна перевага досягається не за рахунок технологічного домінування, а за рахунок успішної маркетингової політики, інноваційної стратегії управління персоналом або інших невиробничих факторів. Підприємства такого типу, як правило застосовують агресивні підходи до підбору персоналу, зокрема хедхантинг, переманювання кращих працівників з інших підприємств – не обов’язково конкурентних, а й з інших галузей [218; 231, р. 25]. Такий підхід, на нашу думку, обумовлює виключну роль адаптації персоналу на підприємстві, оскільки тільки грамотно організований адаптаційний процес дозволяє нівелювати «шок від побаченого» [213] і зберегти для підприємства безперечно цінного працівника. Як показує проведений нами аналіз, в описаних в цьому абзаці умовах сьогодні працює велика кількість вітчизняних

підприємств. Це, з однієї сторони, свідчить про лібералізацію економіки, але, з іншої сторони, стратегія, за якої підприємство формує самостійну систему адаптації персоналу, зустрічається дуже рідко, що обумовлено незавершеністю перехідних процесів в економіці України, зокрема залишками технократичного підходу до управління персоналом, притаманного командно-адміністративній економіці та раннім етап формування ринкової економіки.

Під час третьої фази формування системи адаптації персоналу підбирається комплекс методів та інструментів адаптації персоналу на підприємстві. Стратегія інтеграції адаптації персоналу на підприємстві в систему управління персоналом обумовлює певний вплив на спектр методів та інструментів. Слід зазначити, що в сучасних економічних умовах, коли ситуацію ринку праці диктують роботодавці [16, с. 512; 190, р. 25], адаптація в режимі функціонування є методом, який застосовується вкрай рідко. Як правило, це відбувається при адаптації фахівців або робітників тих спеціальностей і рівня кваліфікації, попит на які значно перевищує існуючу пропозицію на ринку. Такі спеціалісти потрапляють на нове місце праці, як правило, внаслідок переходу з іншого підприємства або зміни місця проживання, але у будь-якому випадку, саме вони диктують роботодавцю свої умови [75; 193]. Щодо будь-яких інших ситуацій, то абсолютно виправданим з позиції роботодавця є використання методу адаптації під час випробувального періоду. Ці два методи залишаються основними на вітчизняних підприємствах, що, зокрема, підтверджується тим фактом, що з числа осіб, які проходили адаптацію на досліджуваних в рамках дисертаційного дослідження підприємствах у 2011-2014 роках (усього 242 особи), лише 17 (7%) проходили адаптацію в режимі функціонування. Застосування такого методу адаптації персоналу як стажування на підприємстві, на нашу думку є рівнозначним за будь-якої стратегії інтеграції адаптації персоналу на підприємстві в систему управління персоналом, у той час як адаптація персоналу під час навчання в корпоративному навчальному центрі (університеті), або за програмою кадрового резерву є притаманною,

здебільшого, організаціям, які розглядають адаптацію персоналу як початковий етап навчання і розвитку персоналу в організації.

Окрім того, на визначення методів адаптації персоналу впливають також розмір організації, тип організаційної культури і структура управління персоналом. Так, вже було зазначено в другому розділі навчання в корпоративному університеті (навчальному центрі) як метод адаптації персоналу є методом, що може застосовуватись лише на великих підприємствах які, за проведеним нами аналізом, 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.

Іншим аспектом, який, на нашу думку, слід враховувати при виборі методів та інструментів адаптації персоналу є тип організаційної культури, притаманний підприємству. Дослідники вказують на чіткі кореляційні зв'язки між організаційною культурою і результатами адаптації персоналу [60; 94]. Зокрема, важливим компонентом організаційної культури працівників називають їх адаптаційну активність і підготовленість до продуктивного саморозвитку і саморегуляції, які характеризують готовність і здатність людини до виконання функції у професійній діяльності, спираючись на власний досвід і можливості [74]. Розповсюдженою є ситуація, коли на підприємстві поєднуються кілька культур, що пов'язано з різними підрозділами чи регіональними відділеннями. Як правило, домінує одна культура, а всі решта – властиві тим чи іншим підрозділам.

Окрім того, 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 на

підприємстві. 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. Проведення адаптації персоналу виключно в рамках навчання в корпоративному університеті може передбачати закріплення функції за підрозділом, який адмініструє університет.

5. Комбінована форма, яка передбачає одночасне використання двох або більше напрямів, наведених в пунктах 1-4.

Щодо іншого аспекту, який реалізується в рамках запропонованої нами третьої фази формування системи адаптації персоналу на підприємстві – підбору інструментів адаптації персоналу – аналіз зарубіжного і вітчизняного досвіду засвідчив таке:

– немає практично жодних обмежень або обставин, які б унеможливлювали застосування певних інструментів адаптації персоналу залежно від розміру підприємства, його галузевої приналежності чи форми власності. Єдиним виключенням є вступний тренінг для новачків (тренінг «Ласкаво просимо»), який за своєю суттю передбачає проведення навчання цілої групи нових працівників, що є можливим лише в організаціях великого розміру, зокрема великих торгових мережах чи мережах закладів громадського харчування;

– застосування лише одного інструменту адаптації персоналу, як правило, негативно позначається на її ефективності [19, с. 141; 190, р. 8;], окрім випадків, якщо цим інструментом є програма наставництва, затверджена відповідним локальним нормативним актом [31; 118];

– значна частина фахівців сходяться на думці, що формальна програма адаптація персоналу є більш ефективною ніж неформальна [190, р. 2; 234; 242, р. 29], 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.

В четвертій фазі формування системи адаптації персоналу відбувається підбір інструментів оцінки ефективності функціонування системи адаптації персоналу на підприємстві.

При дослідженні ефективності адаптації персоналу, на нашу думку, слід виділяти два ключові компоненти: 1) оцінку ефективності адаптації персоналу на підприємстві. Окрім оцінки ефективності адаптації персоналу в цілому (оцінювання результатів) оцінювання необхідне при розробці та втіленні окремих інструментів адаптації персоналу (оцінювання процесів); 2) оцінку рівня адаптованості працівника, який завершив програму адаптації.

Модель Філліпса завдяки розрахунку показника ROI дозволяє виразити й оцінити результативність навчання персоналу у грошовому вираженні. В сучасних умовах, на нашу думку, перші три етапи моделі Філліпса можливо використовувати відразу після завершення програми

адаптації окремих працівників з метою встановлення доцільності подальшого застосування певних інструментів адаптації персоналу як для організації в цілому, так і щодо певних категорій працівників. Проте, в подальшому, задля забезпечення прийняття обґрунтованих рішень відносно доцільності удосконалення або збереження системи адаптації персоналу на підприємстві, поряд із цією моделлю слід використовувати й інші показники. До таких показників, на нашу думку, можна віднести:

- 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.

Не зважаючи на наявність низки моделей та методик оцінки ефективності інвестування у людський капітал, ми змушені погодитись з думкою керівників відділів з управління персоналом вітчизняних організацій, що сьогодні не існує якісної методики комплексної оцінки ефективності інвестування у людський капітал, використання якої не було б дуже складним у розрахунку, працевзатратним та не вимагало б введення додаткової штатної одиниці у спеціалізовані відділи підприємств [61, с. 284; 163, с. 11]. Окрім того, на нашу думку, з позицій корпоративної соціальної відповідальності власники вітчизняних підприємств можуть свідомо допускати ситуацію, за якої економічна ефективність адаптації персоналу на підприємстві є низькою. Адже, як свідчить практика, витрати на адаптацію персоналу на підприємстві, у макроекономічному сенсі, як і інші форми

інвестицій у людський капітал, в підсумку ведуть до зростання продуктивності праці, збільшення обсягів ВВП, збільшення доходів населення, піднесення життєвого рівня населення [45, с. 35; 46, с. 409; 160].

У зв'язку з цим, а також беручи до уваги наявні результати окремих емпіричних досліджень, які демонструють багаторазове перевищення повернення інвестицій навіть у ситуації, коли підприємство інвестує у створення власного навчального центру «з нуля» [106], з метою запровадження оцінки ефективності як обов'язкового етапу формування системи адаптації персоналу на підприємстві, 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, адаптованого в ході дослідження приведено в Додатку М); 5) моніторинг працевлаштування осіб, які пропрацювали на підприємстві 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. Адже як було визначено у розділі 2, існує ймовірність, що причини звільнення частини осіб, які пропрацювали на підприємстві менше одного року, перебувають в сфері компетенції підсистеми підбору персоналу. Згаданий моніторинг передбачає 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 з системою адаптації персоналу на нашому підприємстві.

Окрім того, як свідчить практика, виключне значення має показник

індексу стабільності робочої сили (додатковий індекс плинності), який вказує на плинність персоналу, який працює на підприємстві до 1-2 років. Ми визначали цей показник для всіх досліджуваних підприємств протягом усього періоду дослідження, що дозволило зробити висновки щодо ефективності запропонованого нами підходу (рис. 3.1).

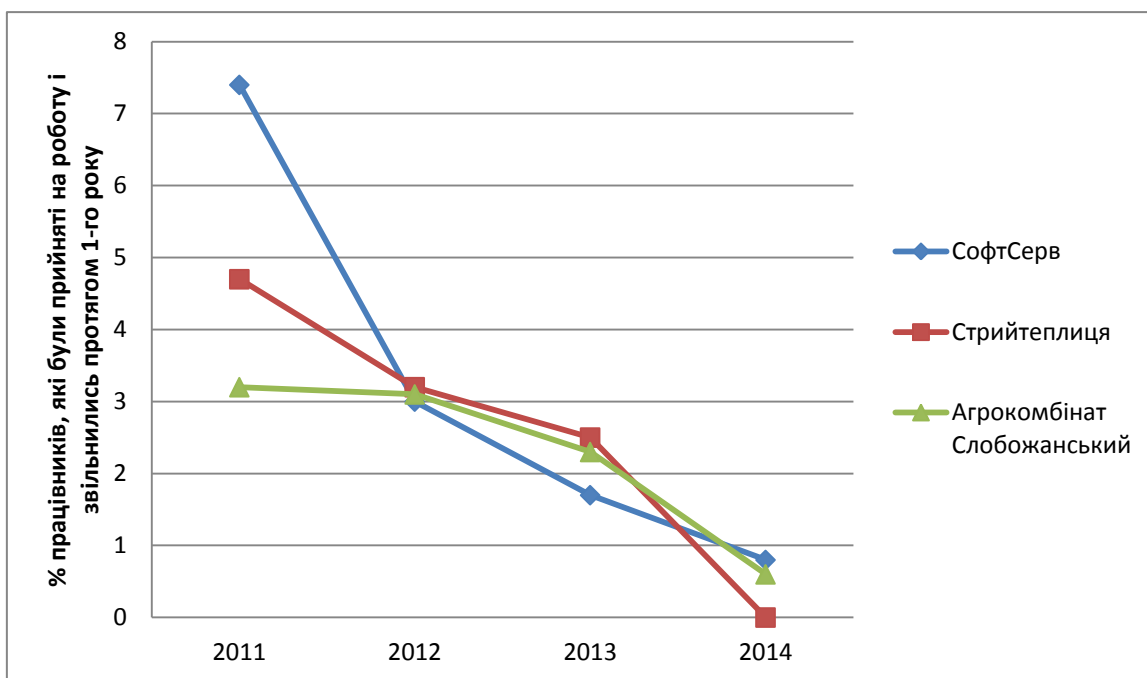


Рис. 3.1 Показники індексу стабільності робочої сили (додаткового індексу плинності) у 2011-2014 рр. (у %)

Джерело: власні дослідження автора

Нами також було проведено оцінку коефіцієнту звільнень і втрат (загального рівня плинності персоналу), показники якого корелюють із індексом стабільності персоналу і свідчать на користь того, що природа надмірного рівня плинності полягала саме в неналежному функціонуванні системи адаптації персоналу (рис. 3.2).

З метою верифікації отриманих даних, ми провели також дослідження групи осіб, які звільнились з досліджуваних підприємств в 2011-2013 рр., пропрацювавши при цьому менше 1 року (всього 50 осіб, з них: ТзОВ «СофтСерв» – 10 осіб, повна вибірка; ПП «Стрийтеплиця» – 13 осіб, повна вибірка, ПАТ «Агрокомбінат Слобожанський» – 27 осіб, часткова

вибірка).

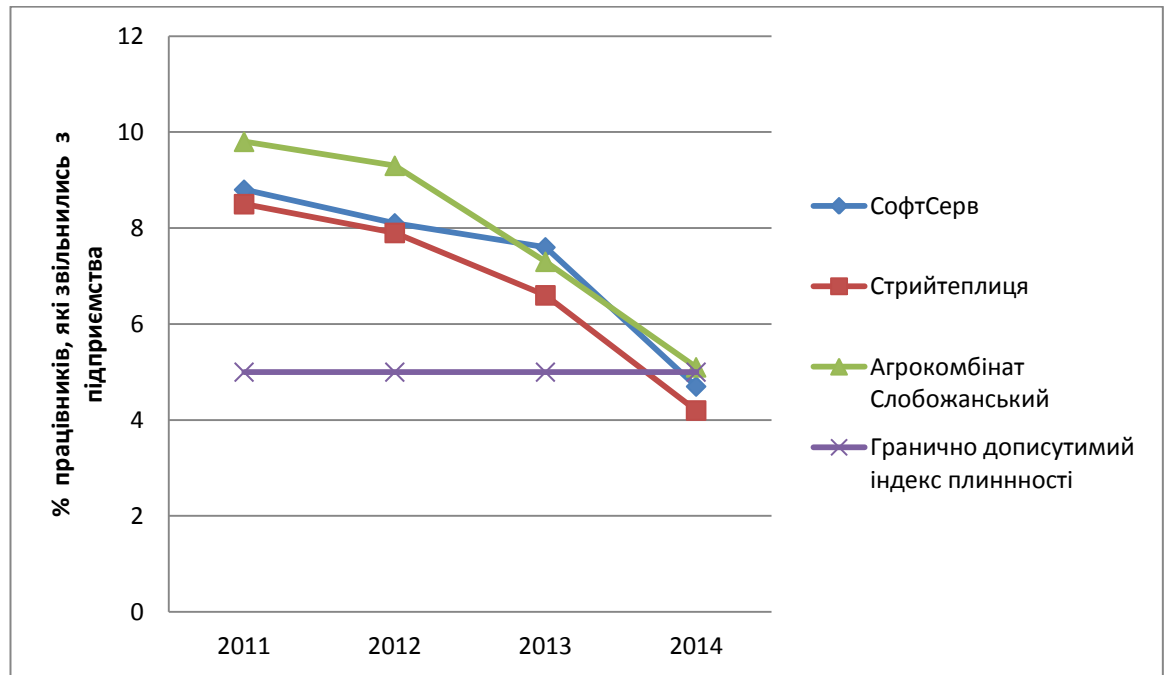


Рис. 3.2 Показники коефіцієнту звільнень і втрат у 2011-2014 рр. (у %)

Джерело: власні дослідження автора

З досліджуваних 50 осіб: 19 (38 %) не пройшли випробувальний термін, решта були звільнені за згодою сторін, або за власним бажанням і вказали такі мотиви звільнення:

- проблеми у стосунках з безпосереднім керівником – 21 (42 %);
- складну психологічну атмосферу в колективі/підрозділі – 8 (16%);
- умови та характер праці не відповідали обіцянкам роботодавця – 2 (4 %).

Однак, такі формальні аспекти не дають повного уявлення про підсистему управління персоналом, неналежне функціонування якої є домінуючим фактором високого рівня плинності персоналу. Нами було поставлено мету перевірити припущення щодо неналежної організації процесу адаптації персоналу, як ключової причини звільнення цієї групи працівників. Як вже було зазначено вище, критеріями перевірки у такому випадку слугують успішний досвід роботи, як попередній (не менше 2 років), так і подальший – не менше 1 року. Станом на 1 січня 2015 року 41 особа з

числа опитаних (82 %) працювали на посаді, аналогічній до тієї з якої їх було звільнено, і період роботи перевищував 1 рік. 2 особи (4 %) працювали на посаді, аналогічній до тієї з якої їх було звільнено і період роботи перевищував 6 місяців, але не сягав 1 року. Оскільки в подальшому ці особи залишились на своїх робочих місцях, їх також було віднесено до першої групи, як осіб з успішним подальшим досвідом роботи. Другу групу склали 5 осіб (10 %), які перебували в статусі безробітних, а третю – 2 особи, які працювали на посадах, кардинально відмінних від попередніх (змінili професію). З 43 осіб, які мали подальший успішний досвід роботи, 39 (78 % від загальної кількості досліджених) мали також успішний попередній досвід роботи.

Як бачимо, такі показники повністю підтвердили наше припущення про неналежне функціонування системи адаптації персоналу на підприємстві як домінуючу складову високого рівня плинності персоналу на досліджуваних підприємствах.

Інтерв'ю з керівниками досліджуваних організацій доводять, що, за підсумками етапу 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).

Такий підхід, на нашу думку, дає змогу організації досягати максимальної ефективності в сфері адаптації персоналу на різних етапах свого розвитку.

З огляду на один з найбільш розповсюджених підходів

структурного закріплення функцій управління процесом адаптації персоналу в організації, де відповідальність за процес адаптації персоналу окрім служби управління персоналом несуть лінійний керівник та наставник, на нашу думку, в сучасних умовах доцільним є 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.

Для досягнення окресленої нами мети нами було адаптовано два варіанти оцінки, які використовуються сучасними західними компаніями. Так, «Оцінка нового співробітника за результатами адаптаційного періоду» передбачає оцінювання за чотирьохбальною шкалою (4 – «відмінно», 3 – «добре», 2 – «посередньо», 1 – «погано») низки характеристик – результативність роботи, знання та навички з профілю посади, ініціативність та творчі здібності, дисциплінованість та керованість, відносини в колективі, лояльність до компанії. Для представників фронт-офісів підприємств, тобто осіб, чиє коло обов'язків передбачає спілкування з клієнтами або постачальниками в оцінку включається характеристика «відносини з клієнтами/постачальниками». Оцінку проводить безпосередній керівник працівника, який пройшов адаптаційний період. Якщо окрім безпосереднього керівника до адаптації залучався наставник, або інший працівник, то він також проводить оцінку і результатом оцінки вважається середнє арифметичне. Оцінка рівня адаптованості працівника (Додаток Н) більш концентрована на результатах професійної адаптації і включає також середній бал оцінки завдань, який переноситься із звіту про виконання контрольних завдань, який готує лінійний керівник. В ході дослідження обидва варіанти оцінки застосовувались на досліджуваних підприємствах (таблиця 3.2), де «Оцінка нового співробітника за результатами адаптаційного періоду» представлена як «Оцінка 1», а «Оцінка рівня адаптованості працівника» як «Оцінка 2».

Таблиця 3.2

**Середні результати працівників, які проходили оцінку за результатами
адаптаційного періоду**

Рік	СофтСерв			Стрийтеплиця			Агрокомбінат Слобожанський		
	Пройшли адаптацію	Оцінка 1	Оцінка 2	Пройшли адаптацію	Оцінка 1	Оцінка 2	Пройшли адаптацію	Оцінка 1	Оцінка 2
2011	17	2,4	4,2	12	2,5	4,2	37	2,1	3,7
2012	32	2,6	4,1	7	2,5	4,3	32	2,9	4,3
2013	21	2,9	4,6	7	2,9	4,9	28	3,2	4,3
2014	18	3,1	4,7	6	3,4	5,2	25	3,2	4,9

Застосування комбінації цих інструментів оцінювання, зокрема, дозволило отримати підтвердження щодо результативності запропонованих нами підходів до формування системи адаптації персоналу на підприємстві. Так, середня оцінка нового співробітника за результатами адаптаційного періоду на всіх підприємствах зросла з на 22,5% (з 2,3 балів в 2011 році до 3,2 бали у 2014 році). Оцінка рівня адаптованості працівника зросла на 14,3 % (з 3,9 балів в 2011 році до 4,9 балів у 2014 році).

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 керівника 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, запропонований нами підхід до формування (удосконалення) системи адаптації персоналу організації, 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 сформулювати комплекс методів та інструментів адаптації персоналу виходячи із потреб конкретного підприємства.

3.2. Методичні аспекти запровадження сучасних інструментів адаптації персоналу на підприємстві

Проаналізований вітчизняний і зарубіжний досвід свідчить на користь підходу, коли інструменти адаптації персоналу, пов'язуються між собою в рамках програми адаптації персоналу – комплексу заходів, кінцевою

метою яких є успішне входження нових працівників в колектив. Значно рідше зустрічаємо підхід, коли організація застосовує один або кілька окремих методів та інструментів адаптації, що пов'язані або не пов'язані між собою. Аналіз показує, що у вітчизняній практиці превалює підхід, за яким програма адаптації складається з чотирьох етапів, як це представлено на рис. 3.3.

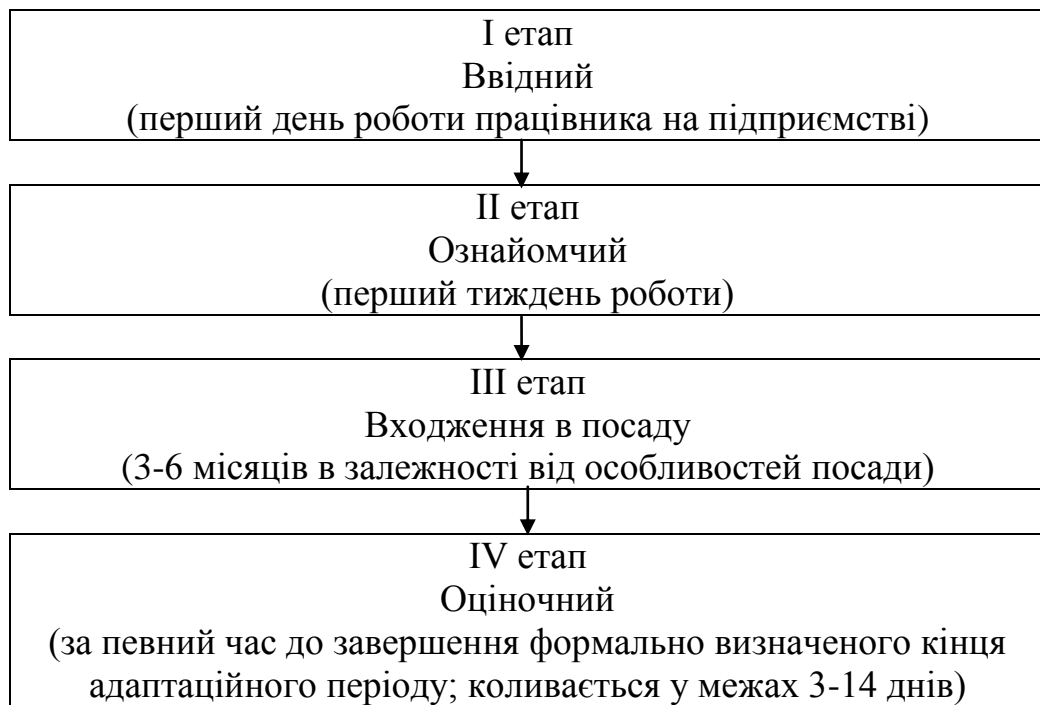


Рис. 3.3. Підходи до формування програми адаптації персоналу на вітчизняних підприємствах

Джерело: Узагальнено автором на основі джерел [19; 101]

Такий підхід має суттєвий недолік, представлений нами в пункті 2.1, де було зазначено, що 85% осіб, які пройшли адаптацію на досліджуваних підприємствах у 2011 році, засвідчили, що зіткнулись з проблемами адаптації під час перших місяців роботи на новому місці, і переважна більшість з них (57,1%) вказали, що умови та характер праці не відповідали обіцянкам роботодавця. Вирішенням цієї проблеми є формування тіснішого зв'язку між підсистемою адаптації персоналу і підсистемою підбору персоналу. Узагальнено, цей зв'язок передбачає включення в програму адаптації персоналу ще одного етапу, який стосується

інструментів, що застосовуються до початку роботи нового працівника в організації. Окрім того, присутність окремого оціночного етапу в програмі адаптації, як правило, негативно позначається на процесі адаптації персоналу, зокрема підвищується рівень занепокоєння і призводить до погіршення показників діяльності. За умови застосування підходу, запропонованого нами в пункті 3.1, за яким оцінка проводиться протягом всього адаптаційного періоду і включається в три взаємопов'язані документи (адаптаційний лист, звіт наставника; звіт про виконання контрольних завдань), програма адаптації може бути трансформована у варіант, представлений на рис. 3.4.



Рис. 3.4. Етапи сучасної програми адаптації персоналу

Джерело: власні дослідження

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

За такого 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 організацій, 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.

Введення підготовчого етапу в програми адаптації на досліджуваних підприємствах, і зокрема, інтеграції підсистем підбору та адаптації персоналу, дало цілком конкретний результат. Відсоток осіб, які, описуючи проблеми під час адаптаційного періоду на досліджуваних підприємствах, вказували «умови та характер праці не відповідали обіцянкам роботодавця» скоротився з 57,1% (2011 р., до впровадження змін) до 24,2%. Також в межах дослідження було прослідковано позитивну динаміку щодо оцінки точності і достовірності інформації про підприємство і посадові обов'язки (таблиця 3.3).

Щодо наступних за підготовчим етапів адаптації персоналу на підприємстві, 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 підприємств, за якого структура адаптаційного листа розділяється на три частини: 1) цілі адаптації; 2) адаптаційні заходи; 3) завдання [194, р. 95].

Таблиця 3.3

**Результати інтеграції адаптації персоналу та підбору персоналу
на досліджуваних підприємствах**

Оцініть наскільки точною і достовірною виявилась інформація про підприємство і посадові обов'язки у порівнянні з тією, яку Ви отримали під час найму на роботу (в процесі співбесіди, оформлення документів)	2011 р. (66 респондентів)	2014 р. (49 респондентів)
Абсолютно точною і достовірною	21 %	35 %
Здебільшого точною і достовірною	44 %	44 %
Здебільшого неточною і частково достовірною	27 %	19 %
Дуже неточною і переважно недостовірною	8 %	2 %

Джерело: власні дослідження

При розробці адаптаційного листа ми виходили з концепції, розробленої представниками наукового напрямку 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 (рис. 3.5)

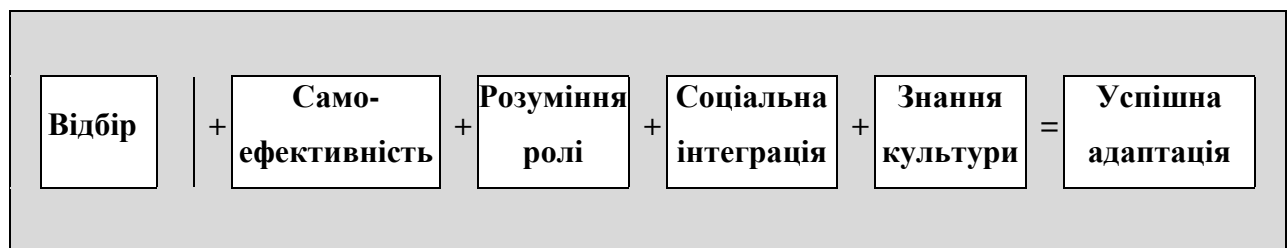


Рис. 3.5.

Джерело: Адаптовано автором на основі джерел [186; 190; 214]

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 роботою та плинність персоналу [189, р. 718].

Розуміння ролі визначається як рівень усвідомлення новим працівником його посадових обов'язків і ролі в організації. Однією із функцій адаптації персоналу, проаналізованих нами в підрозділі 1.3 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, зокрема дослідження щодо двох країн – США і Великої Британії демонструють, що компанії щороку втрачають близько 37 млрд. доларів як результат того, що їх персонал не розуміє своєї роботи. Загалом, показник розуміння ролі новими працівниками підприємства пов'язаний із лояльністю працівників і їх задоволеністю роботою [186, р. 859].

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 роботою та знижує рівень плинності персоналу [190, р. 5-6]. Згідно з дослідженнями С. Фішер, до 60 % керівників, які зазнали невдачі в процесі адаптації на підприємстві, вказують, що першопричиною є невдача у формуванні ефективних робочих взаємовідносин [203, р. 46]. Разом з тим, як справедливо зазначає Т. Бауер, 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 переви на каву, участь у добровільних починаннях підприємства, готовність взяти на себе нові зобов'язання і успішне виконання доручень як запорука формування стосунків з керівниками) [190, р. 6].

Знання організаційної культури стосується того, наскільки добре новий працівник розуміє цінності, завдання, ролі, норми організації і загальне організаційне середовище. Наприклад, деякі організації 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 рівнем обізнаності з організаційною культурою корелює з лояльністю працівників, їх задоволеністю роботою і плинністю персоналу [214, р. 60].

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 [234], 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, як ми зазначали в пункті 3.1., відбувається під час третьої фази формування системи адаптації персоналу.

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 організації, 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.

Одним з найпоширеніших інструментів, який, на нашу думку, може застосовуватися до початку введення співробітника в посаду, є тренінг «Ласкаво просимо» або вступний тренінг. 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 організацію, або як кажуть окремі дослідники, із підвищеною самооцінкою («Який я розумний, що вирішив працювати тут!») це означає, що ціль досягнута [242, р. 123]. Найчастіше тренінг «Ласкаво просимо» переслідує дві цілі – це знання про організацію та зміст її діяльності, друге завдання – це позитивні емоції нових працівників. На думку фахівців, через ці позитивні емоції організація робить перший крок до досягнення інших перспективних цілей – зміцнення організаційної культури, підвищення прозорості внутрішніх процедур та підвищення мотивації персоналу [194, р. 209-210].

Ми вважаємо, що в залежності від ситуації, вітчизняні підприємства можуть застосовувати різні форми проведення тренінгу «Ласкаво просимо»: аудиторний курс, електронний курс, або змішаний варіант. Аудиторний курс дає можливість безпосередньо поспілкуватися з тренером – працівником організації, познайомитися новопризначеним один з одним і це є безумовною перевагою. Однак існують випадки, коли проведення аудиторного курсу є складним (підрозділи організації 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 організації. 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 організації, перегляд презентаційних або відеоматеріалів про організацію та відповіді на запитання.

В практиці проведення тренінгу «Ласкаво просимо» у багатьох західних компаніях передбачається інтерактивна або самопрезентаційна частина, яка накладає на новачка обов'язок до виконання певних дій, що передбачають його вихід із зони комфорту [242, р. 123]. І якщо у міжнародній практиці близько третини учасників тренінгів зауважують, що такий досвід був для них «неприємним, або принизливим» [190, р.10], то на вітчизняних підприємствах такі цифри можуть бути значно вищими, враховуючи особливості української ментальності.

Ми вважаємо найбільш доречним, якщо проводити вступні тренінги будуть спеціалісти з управління персоналом, тобто представники служби управління персоналом. Також ми вважаємо за доцільне залучати до проведення тренінгу керівника (або одного із заступників керівника) організації та представника профспілки. По завершенню тренінгу доцільно поводити оцінку реакції учасників, яка має на меті подальше удосконалення тренінгу.

В міжнародній практиці завершення тренінгу «Ласкаво просимо» часто передбачає вручення працівникам «Книги співробітника» або «Комплекту новачка» [56, с. 256; 242, р. 102], що є іншим широко розповсюдженим інструментом адаптації. Звичайно ж, цей інструмент використовується і окремо, але оскільки матеріал у «Книзі співробітника» перегукується або доповнює основну вербальну частину інформації тренінгу «Ласкаво просимо», ми

вважаємо більш доречним поєднувати ці два інструменти.

Основною мета застосування такого інструменту адаптації персоналу як «Книга співробітника» є підвищення ефективності орієнтації новопризначеного працівника у великому об'ємі інформації, яку йому потрібно дізнатися про організацію.

В залежності від особливостей підприємства, 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. Зарубіжні фахівці визначають цей інструмент як бесіди з ключовими стейкхолдерами посади. Термін «стейкхолдери посади» вживається щодо кола осіб, які зацікавлені в тому, щоб працівник, який обіймає певну посаду, працював максимально ефективно. В українській мові не знайдено відповідника цьому терміну (словосполучення «зацікавлені в посаді» або «заінтересовані в посаді» несуть інше змістове навантаження, а інші словосполучення є вкрай громіздкими), тому ми змушені ввести його в науковий обіг саме в такому вигляді.

Під час цих бесід ми рекомендуємо порушувати 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 підприємство 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, с. 204; 19, с. 136; 82]. 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.

Наставництво як інструмент адаптації персоналу буде детально розглянуте в пункті 3.3. з огляду на його універсальний характер (можливість застосування як в комплексі з іншими інструментами адаптації персоналу на підприємстві і як єдиний домінуючий інструмент) в сучасних економічних умовах, що засвідчили дані, представлені в другому розділі.

Аналіз практичної діяльності досліджуваних підприємств показав, що останнім етапом у процесі адаптації персоналу на підприємстві зазвичай є оціночний. У сучасній вітчизняній практиці управління підприємством поширеним є підхід, за яким оціночний етап пов'язується із моментом настання завершення випробувального терміну [33; 55; 63, с. 38]. 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 він ще проходитиме ряд перевірок на відповідність поставленим вимогам. У вітчизняній світовій практиці управління підприємством 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 організації), 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 П.

Однак, незалежно від старанності працівника чи підприємства і намагань керівництва останнього реалізувати програму адаптації в межах випробувального терміну, або, якщо такого немає, в рамках 3-6 місяців, 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 [190, р. 37; 195, р. 208]. Ключовими інструментами на цих заключних стадіях процесу адаптації, на нашу думку, повинні бути наставництво або коучинг.

Що стосується адаптації керівників, то в результаті аналізу зарубіжного досвіду ми визначили, що 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:

Відповідальні за процес адаптації керівників (служби 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 (наприклад, IT-департаменту або господарських служб); 4) допомагають новопризначеним керівникам сфокусувати адаптаційні зусилля на найбільш продуктивних напрямках.

Партнери процесу адаптації керівників (найвище керівництво організації, 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 підприємства (наприклад, рішення, які можуть прийматись без затвердження керівником вищого рівня, стилі комунікації тощо).

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 зарубіжного досвіду та аналізу діяльності керівників на вітчизняних підприємствах, 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 підприємства) 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 (власником підприємства), 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.

В рамках дослідження було окремо розроблено пропозиції для програми адаптації керівників у ТзОВ «СофтСерв», які представлено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Пропозиції програми адаптації керівників для
ТзОВ «СофтСерв»**

Інструмент адаптації персоналу	Мотиви використання інструменту	Коли використовується
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
Зустрічі з ключовими стейкхолдерами	Сприяє обміну важливою інформацією і визначенню очікувань	Повинні бути проведені в перші 2 місяці
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 «360 градусів»	Допомагає новому керівнику виміряти показники своєї діяльності, базуючись на даних від тих, хто їх оточує	Через 6 місяців після призначення

Джерело: власні дослідження

Як вітчизняний, так і зарубіжний досвід управління підприємством

свідчать, що важливу роль в процесі адаптації керівників відіграють служби управління персоналом (у випадку адаптації керівників найвищого рівня – заступник керівника підприємства, який відповідає за напрямки роботи з персоналом). Нами було сформульовано основні цілі підприємства при адаптації керівників, досягнення яких має забезпечити служба управління персоналом (рис. 3.6).

Отже, як ми з'ясували, адаптація керівників має виключне значення з позиції прибутків підприємства, морально-психологічного стану в трудовому колективі і іміджу підприємства загалом. Вплив неналежно організованого процесу адаптації керівника підприємство відчуватиме тривалий час після його звільнення. Ми також з'ясували, що з огляду на характер управлінської діяльності, процес їх адаптації передбачає, з однієї сторони мінімальне втручання (як правило, з використанням інструменту коучингу), а з іншої сторони залучення до процесу широкого кола осіб (вищого керівництва підприємства, керівників інших структурних підрозділів).

Окрім того, враховуючи особливий характер і значення адаптації керівників, на нашу думку, ця складова системи адаптації персоналу на підприємстві, повинна частіше піддаватись критичному аналізу і переосмисленню, у відповідності, до потреб, що виникають.

Таким чином, запровадження сучасних інструментів адаптації персоналу на вітчизняних підприємствах, 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 на підприємстві, яке з огляду на особливості конкретного підприємства може мати вигляд Положення про випробувальний період, або Положення про організацію наставництва, якщо підприємство формує систему

адаптації персоналу навколо інструменту наставництва.







Цілі	До початку роботи	Перший тиждень	30 днів	90 днів	6 місяців	1 рік
1. Підготувати умови для початку роботи нового керівника						
2. Забезпечити привітання керівника вищим керівництвом підприємства. 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 організації						
6. Моніторинг діяльності, особистого розвитку, цілей і бажань.						

Рис. 3.6. Цілі підприємства при адаптації керівників

Джерело: Узагальнено на основі джерел [75; 195; 221]

На нашу думку, Положення про адаптацію персоналу на

підприємстві 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 впровадження наших пропозицій на досліджуваних підприємствах, ми сформували своє бачення щодо структури такого документу, представлене в Додатку Р.

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 інструкція 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, запровадження Положення про адаптацію персоналу підприємства, на нашу думку, дозволяє, за умови одночасного удосконалення організаційних структур адаптації персоналу і процедур адаптації персоналу згідно із моделлю, запропонованою у підрозділі 1.3, ефективно сформувати систему адаптації персоналу на підприємстві.

3.3. Організація наставництва на підприємстві в сучасних економічних умовах

Аналіз ринку праці, ситуації на досліджуваних підприємствах, а також низки попередніх досліджень [12 ; 31; 33; 98; 118; 123], дозволив виділити передумови до впровадження програми наставництва, як інструменту адаптації персоналу:

– підприємство перебуває або входить в стадію зростання і в найближчому майбутньому очікується вплив великої кількості нових працівників;

– система вищої та професійної технічної освіти неспроможна підготувати випускників, чий рівень відповідав би потребам підприємства без додаткового навчання. При цьому підприємство з об'єктивних причин (розмір, фінансова ситуація, рівень плинності персоналу) не потребує, або не спроможне створити власний корпоративний навчальний центр (корпоративний університет);

– якщо на підприємстві вже впроваджена система адаптації персоналу, або хоча б її окремі елементи, однак керівництво підприємства не задоволене результатами функціонування такої системи.

Ми поділяємо думку В. Притули, що програма наставництва має бути активована з того моменту, коли працівник займає вакантну посаду, з метою допомоги пришвидшити процеси соціалізації співробітника у колективі та інтеграції у виробничу діяльність підприємства, полегшити перехід нових працівників на необхідний рівень робочих результатів. Таким чином відбувається формування ефективних каналів комунікації всередині підприємства, що забезпечує створення позитивного соціально-психологічного клімату та стимулює до злагодженої роботи в команді [123, с. 114].

Під час впровадження програми наставництва як методу адаптації персоналу нами, на основі попередніх розробок [25; 123] було виділено етапи розробки і впровадження програми наставництва, представлені на рис. 3.7.



Рис. 3.7. Алгоритм впровадження програми наставництва на підприємстві як інструменту адаптації персоналу

Джерело: розвинуто автором

На першому етапі було визначено, які завдання буде вирішувати

впровадження програми наставництва. Ми виходили з результатів дослідження У. Лисак, яке доводить, що ефективність наставництва визначається тим, що кожна зі сторін (наставник, новачок та організація в цілому) має можливість втілити власні інтереси й здобути користь від цього процесу [88, с. 83]. Основним і ключовим завданням було визначено адаптацію персоналу, однак, враховуючи потенціальні можливості наставництва можливим було визначено кілька додаткових завдань. У таблиці 3.5 відображено, які додаткові завдання визначили підприємства, де впроваджувались програми наставництва.

Таблиця 3.5

Завдання програми наставництва на досліджуваних підприємствах

ПАТ «Агрокомбінат Слобожанський»	ПП «Стрийтеплиця»	ТЗОВ «СофтСерв»
організація процесу адаптації персоналу	організація процесу адаптації персоналу	організація процесу адаптації персоналу
підвищення лояльності співробітників	підвищення лояльності співробітників	підвищення лояльності співробітників
зниження рівня плинності персоналу	зниження рівня плинності персоналу	зниження рівня плинності персоналу
вивільнення робочого часу керівників структурних підрозділів	вивільнення робочого часу керівників структурних підрозділів	вивільнення робочого часу керівників структурних підрозділів
	безперервне навчання	безперервне навчання
		надання наставникам можливостей кар'єрного росту та професійного розвитку в організації
		засвоєння, збереження і відтворення корпоративних знань і культури
		мотивація співробітників і формування команд

Джерело: власні дослідження

Варто зазначити, що за результатами впровадження програм

наставництва, представники всіх підприємств констатували, що таке впровадження сприяло також формуванню позитивного іміджу організації як працедавця. Отже таке завдання було додане після пілотного впровадження.

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

Коли комплекс основних заходів програми наставництва розроблено, було визначено за необхідне 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. Наприклад, скільки конференцій з клієнтами має провести молодший програміст («СофтСерв») або яку площу (кількість саджанців) має обробити овочівник («Стрийтеплиця») за певний проміжок часу. 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. Наприклад, якщо на підприємстві для роботи на посадах, що пов'язані зі збутом, передбачається ввідний курс навчання, який включає в себе передачу знань щодо корпоративних стандартів, продуктів (послуг) підприємства (наприклад, компанії «Фокстрот» та «Агромат», проаналізовані другому розділі дисертаційного дослідження), то, на нашу думку, оцінку за цими параметрами доцільно довірити менеджеру з навчання або ж комісії, яка проводить атестацію після ввідного курсу навчання. Якщо ж таке навчання не передбачене і введення в організацію проводить наставник («СофтСерв»), то простіше включити корпоративні компетенції у профіль посади і оцінювати їх разом із рештою параметрів.

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 підприємства, 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 йтиме 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:

- 1) провести функціональний аналіз роботи на певній посаді;
- 2) виявити здібності, знання, навички, необхідні для виконання обов'язків і досягнення результату;
- 3) розставити вагові коефіцієнти для кожної компетенції за їх важливістю для досягнення результату;
- 4) дати опис компетенції на кожному рівні її розвитку;
- 5) 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. Природно, що шкала не повинна суперечити технології роботи на підприємстві. Ми виходимо з припущення, що навчання і періодична оцінка співробітників відбуваються з опорою на ті

ж шкали, тому що такий підхід дозволяє відслідковувати результати адаптації персоналу, а згодом навчання і оцінки персоналу. 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 [25, с. 39]. 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. Найбільш прийнятним, на нашу думку є підхід, за яким в профіль посади певного рівня вносяться відповідні компетенції. Так, у

ТзОВ «СофтСерв» такі компетенції внесено у профіль посади Senior Software Engineer (старший розробник програмного забезпечення). Таким чином виконання обов'язків наставника є своєрідною перепусткою на посаду вищого рівня і фактично вирішує проблему мотивації наставників, через поєднання аспектів професійного розвитку і фінансової мотивації. З іншого боку, працівник, який не має здібностей або бажання до саморозвитку і освоєння компетенцій наставника, може успішно продовжувати працювати у компанії все професійне своє життя на посаді Intermediate Software Engineer (розробник програмного забезпечення середнього рівня), при цьому отримуючи заробітну плату, яка значно перевищує середню у регіоні [4].

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 (виключно для посад, як передбачають участь у процесі продажу продукту або послуги, які виробляє підприємство).

Для ефективної організації наставництва на підприємстві і відповідності його конкретній бізнес-ситуації дуже важливо, точно визначити, що саме очікується від співробітників у ході виконання роботи. Це та частина наставництва, яка відповідає на питання «Де ми хочемо бути?» і показує нам в деталях, як відрізняється бажане від дійсного, тобто той самий розрив, на подолання якого і скерована програма наставництва.

Дані, отримані за всіма шкалами, зводяться в профіль компетенцій, значення за яким ми порівнюємо 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, стала розробка системи мотивації наставників. Було враховано досвід впровадження наставництва на вітчизняних підприємствах [31, 98, 118] і враховано, що наставництво — це робота, що вимагає від наставника значних витрат часу та сил, при чому наставник виконує менший обсяг робіт у зв'язку з тим, що приділяє увагу підопічному.

Як вже зазначалось вище, у ТзОВ «СофтСерв» система мотивації наставництва тісно пов'язана із здобуттям та підтвердженням рівня «старший

розробник програмного забезпечення», що передбачає суттєве підвищення заробітної плати і виступає достатнім стимулом для виконання обов'язків наставника. На підприємствах «Агрокомбінат Слобожанський» та «Стрийтеплиця», було визначено за доцільне безпосереднє фінансове стимулювання наставництва – виплата певної суми як винагороди за здійснення наставництва за формулою: фіксована доплата за наставництво плюс премія за результатами оцінювання учня. Було враховано 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 було рекомендовано керівництву підприємств визначити фіксовану мінімальну винагороду (доплата 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) було запропоновано поставити в залежність від результатів оцінки учня за результатами випробувального періоду, при чому максимальна оцінка учня прирівнюється до отримання 100 % можливої суми премії. Кожне з досліджуваних підприємств розробило власну шкалу співвідношення оцінки учня і встановлення відсотку додаткової винагороди, однак в обох випадках було встановлено саме таку залежність.

На наступному етапі, коли визначено основні параметри функціонування програми, 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 на підприємстві. В одного наставника може бути кілька підопічних, але як показує практика, ефективною робота буде лише у тому випадку, якщо їх кількість не перевищує чотирьох.

На підставі аналізу досвіду досліджуваних підприємств та низки кращих практик представлених в останніх публікаціях [52; 98; 123; 170], 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 програм наставництва на досліджуваних підприємствах ми визначили цілі і завдання роботи наставника. Основні цілі: 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 ми рекомендуємо за доцільне включити в перелік обов'язкових, представлено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Пропозиції щодо переліку навичок і якостей наставників

Ключові навички	Необхідні якості
Планування і управління часом	Підтримка, емпатія
Аналітичне мислення	Терпіння
Ведення переговорів	Позитивне налаштування
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	

Джерело: узагальнено на основі джерел [25; 52; 114; 123; 180]

Окрім того, наставнику потрібно володіти достатніми знаннями того предмету, якого стосується навчання. Як показує практика, 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. Тому наступним необхідним кроком при впровадженні програми наставництва було визначено навчання

та інструктаж наставників. Всі підприємства, які впроваджували програму, визначили за необхідне проведення спеціального тренінгу для наставників із залученням зовнішніх фахівців.

Низка кроків, які необхідно здійснити підприємствам, що формують повноцінну систему наставництва як інструменту адаптації персоналу, пов'язані з необхідністю забезпечення ефективного функціонування, розвитку та удосконалення такої системи. До таких кроків можна віднести, зокрема, запровадження моніторингу задоволення персоналу роботою наставників, за результатами якого закріплюються досягнуті успіхи та усуваються виявлені недоліки шляхом внесення в систему відповідних коректив. Такий моніторинг, на нашу думку, 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. В обох випадках, тільки системна і постійна робота дозволить працівникам служби управління персоналом з'ясувати характер і причину можливої проблеми, серед яких можуть бути:

- завищені очікування новопризначеного працівника;
- помилково складена програма адаптації;
- недотримання наставником програми адаптації;
- неефективна організація наставником власного робочого часу;
- помилки керівника структурного підрозділу при розподілі обов'язків і завдань всередині між працівниками підрозділу.

Проведення пілотного проекту на всіх досліджуваних підприємствах було вирішено здійснити з початку нового 2013 року, з метою порівняння результатів з показниками попередніх років. Зокрема, нас цікавило, яку частку серед проблем, які виникли перед новачками під час адаптаційного періоду, посідають проблеми, які виникають в результаті

функціонування програми наставництва. З числа 41 респондента, які вказали на наявність проблем під час адаптаційного періоду, 16 осіб (39%) зазначили «недостатня інформація для повноцінного виконання обов'язків», що на 4,6% нижче ніж у 2012 році. 7 осіб (24,4%) зазначили «відсутність або недостатня увага до моїх проблем з боку керівника (наставника)», що 4,7% нижче ніж у 2012 році. 12 осіб (29,3%) вказали «неготовність/небажання колег допомогти практичними порадами», що на 1,6% нижче ніж у 2012 році. Такі результати можуть вважатись загалом задовільними і таким, що підтверджують коректність обраного нами підходу.

Висновки до третього розділу

1. 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.

Розроблена модель формування системи адаптації персоналу на підприємстві надає можливість сформувати комплекс методів та інструментів адаптації персоналу, а також підібрати інструменти оцінки ефективності процесу адаптації персоналу, базуючись на результатах аналізу існуючого ланцюга процесів «підбір персоналу – адаптація персоналу – розвиток персоналу», зовнішнього та внутрішнього середовища організації та з врахуванням загальної стратегії управління персоналом на конкретному підприємстві.

2. Визначено, що в сучасних умовах інструменти адаптації персоналу доцільно пов'язати в рамках програми адаптації персоналу –

комплексу заходів, кінцевою метою яких є успішне входження нових працівників в колектив. В сучасних умовах виключне значення має формування тіснішого зв'язку між підсистемою адаптації персоналу і підсистемою підбору персоналу, зокрема включення в програму адаптації персоналу ще одного етапу, який стосується інструментів, що застосовуються до початку роботи нового працівника в організації. Наголошено на виключній важливості використання формальної програми адаптації (адаптаційного листа), як наскрізного інструменту, що дозволяє сформувати зв'язок з іншими інструментами адаптації персоналу, особливо з точки зору особи, яка адаптується.

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.

3. Виділено передумови до впровадження програми наставництва як інструменту адаптації персоналу та сформовано алгоритм впровадження програми наставництва на підприємстві. 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.

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 розробка 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. 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. 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 конкретний 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. В результаті структурно-логічного 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).

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, однак, в сучасних економічних умовах, 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 сформулювати комплекс методів та інструментів адаптації персоналу виходячи із потреб конкретного підприємства.

Сформовано комплекс пропозицій щодо 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, зворотний зв'язок «360 градусів», а також рекомендації до їх застосування на різних етапах програми адаптації персоналу на підприємстві.

6. 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. 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.

7. Формування системи адаптації персоналу на підприємстві передбачає впровадження і впорядкування комплексу заходів і процедур, що забезпечують здійснення процесу взаємного пристосування новопризначених або потенційних працівників та самого підприємства і мають на меті досягнення належного рівня функціонування новопризначеного або майбутнього персоналу за рахунок оптимальних витрат ресурсів та у максимально допустимі стислі терміни. 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%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автономов В. С. Модель человека в экономической науке [Текст] / В. С. Автономов. – СПб.: Экономическая школа, 1998. – 286 с.
2. Аллавердян В. Оценка стоимости кадрового потенциала предприятия / В. Аллавердян // Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
http://www.cfin.ru/management/people/value_people.shtml
3. Амелина Н. Введение сотрудника в компанию, коллектив и должность / Н. Амелина // Управление развитием персонала [Электронный ресурс]. – 2008. – № 1. – Режим доступа:
<http://www.grebennikoff.ru/product/25/>
4. Андруневчин А. Як платять в ІТ. Мінімалка, ПП та інше / А. Андруневчин // DOU – Сообщество программистов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dou.ua/lenta/articles/kinds-of-it-salaries/>
5. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание [Текст] / М. Армстронг – СПб.: Питер, 2004. – 831 с.
6. Астафьева Д. С. Стандарты адаптации персонала - фактор конкурентоспособности компании / Д. С. Астафьева // Бюро технологий сервиса. Доклады участников круглого стола "Стандарты и регламенты клиентского сервиса: как повысить доходы компании" [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.bts-piter.ru/netcat_files/11_113.doc
7. Балабанова Л. В. Управління персоналом [Текст]: Підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
8. Барилюк Ю. Карьерная лестница МТС / Ю. Барилюк // Тренинги в Украине [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
http://www.training.com.ua/live/news/karernaja_lestnica_mts
9. Безлепкина М. Лучшие обучающие компании: ПриватБанк / М. Безлепкина // HRM.UA – Журнал HRMagazine и HR-блоги [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrm.ua/article/privatbank>
10. Безпека людського розвитку: економіко-теоретичний аналіз

[Текст]: монографія / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, Т. М. Камінська та ін.; за ред. д-ра екон. наук, проф. Л. С. Шевченко. – Х. : Право, 2010. – 448 с.

11. Березин Ф. В. Психическая и психофизиологическая адаптация человека [Текст] / Ф. В. Березин – М.: Знание, 1988. – 156 с.

12. Буко С. Як ІТ-спеціалісти працюють в Україні: форми працевлаштування / С. Буко // Management.Com.Ua –Інтернет-портал для управлінців [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/tend/tend648.html>

13. Бурносков Н. М. Технология отбора и работы с резервом руководителей среднего звена [Текст]: Методическое пособие для работников кадровых служб и руководителей, работающих с резервом / Н. М. Бурносков, Н. И. Шаталова. — М.: МПС, 2002. – 185 с.

14. Вербова І. М. Аналіз практики розгляду районними судами м. Києва справ за трудовими спорами (поновлення на роботі, стягнення сум у зв'язку із незаконним звільненням або затримкою у виплаті заробітної плати, відшкодування шкоди по КЗпП України, в т.ч. моральної) / І. М. Вербова, Г.М. Заришняк, Л. Г. Котула // Офіційний веб-портал «Судова влада України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kia.court.gov.ua/sud2690/uzah/80/>

15. Вершинина Т. Н. Взаимосвязь текучести и производственной адаптации рабочих [Текст] / Т. Н. Вершинина – Новосибирск: Наука. Сиб.отделение, 1986. – 165 с.

16. Веснин В. Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика [Текст] / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 688 с.

17. Волина В. Методы адаптации персонала / В. Волина / Управление персоналом [Текст]. – 1998. – № 12. – С. 32–38

18. Волнянская Н. Программа работы с талантами: от цели к результату / Н. Волнянская // Менеджер по персоналу [Текст]. – 2012. – № 7. – С. 62–71

19. Володина Н. Адаптация персонала. Российский опыт

построения комплексной системы [Текст] / Н. Володина. – М: Эксмо, 2010. – 240 с.

20. Волошина О. Сила внутреннего ресурса / О. Волошина // HRM.ua – Журнал HRMagazine [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.hrm.ua/article/sila_vnutrennego_resursa

21. Воронкова В. Г. Кадровый менеджмент [Текст]: Учебное пособие / В. Г. Воронкова. – К: ВД «Профессионал», 2004. – 192 с.

22. Гаврилів Н. В. Наставництво як вид професійної діяльності: генеза розвитку та становлення / Н. В. Гаврилів // Педагогіка і психологія проф. освіти [Текст]. – 2009. – № 5. – С. 179-186.

23. Генерали кар'єр. Українські топ-менеджери, які зробили блискучу кар'єру з нуля [Електронний ресурс]: Корреспондент. – 8.11.2011. – Режим доступу: <http://ua.korrespondent.net/journal/1280910-korrespondent-general-kar-er-ukrayinski-top-menedzheri-yaki-zrobili-bliskuchu-kar-eru-z-nulya>

24. Гетьман О. О. Економіка підприємства [Текст]: навч. посібник / О. О. Гетьман, В. Н. Шаповал. — Київ: Центр навчальної літератури, 2010. — 488 с.

25. Горшкова Е. Г. Коуч-наставничество как инструмент развития бизнеса [Текст] / Е. Г. Горшкова, О. В. Бухаркова. – СПб: Речь, 2006. – 144 с.

26. Гостева Т. Движущие силы развития человеческого потенциала предприятия [Текст] / Т. Гостева, Т. Овчинникова // Менеджмент сегодня. – 2004. – № 1. – С. 53–58.

27. Гребнева Е. Кадровый резерв [Текст] / Е. Гребнева, В. Рутицкая // Менеджер по персоналу. – 2009. – № 1-2. – С. 64–67.

28. Грицак Н. Випробувальний термін: як не купити kota в мішку / Н. Грицак // Агробізнес сьогодні [Електронний ресурс]. – 2013. – № №5(252). – Режим доступу: <http://www.agro-business.com.ua/kermokerivnyka/1493-vuprobuvalnyi-termin-iak-ne-kupyty-kota-u-mishku.html>

29. Гук Н. Вища освіта крізь призму ринку праці / Н. Гук //

Віче [Електронний ресурс]. – 2012. – № 6. – Режим доступу: <http://www.viche.info/journal/3028/>

30. Демкович О. С. Сутність та основні чинники адаптації персоналу підприємств у ринкових умовах господарювання / О. С. Демкович // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка». – 2012. – № 727. – С. 46-48.

31. Денисенко А. Наставничество на промышленном предприятии / А. Денисенко // Менеджер по персоналу [Текст]. – 2012. – № 5. – С. 56–63.

32. ДТЭК 2014. Интегрированный отчет [Електронний ресурс]: финансовые и нефинансовые результаты. – Режим доступу: <http://www.dtek.com/library/file/dtek-ar2014-ru.PDF>

33. Егорова А. Обучение рабочих / А. Егорова // Управление персоналом – Украина [Електронний ресурс]. – 2015. – № 7 (250). – Режим доступу: <http://www.arterium.ua/images/content/files/upravlenie-personalom-egorova-a.pdf>

34. Егорова А. Развитие кадрового резерва: опыт компаний / А. Егорова // Управление персоналом – Украина [Електронний ресурс]. – 2015. – № 1 (256). – Режим доступу: <http://www.arterium.ua/images/content/files/up-1-256-str-13-16.pdf>

35. Економіка підприємства [Текст]: підруч. / за ред. А. В. Шегди. — К.: Знання, 2006. — 614 с.

36. Економіка підприємства [Текст] : підручник / М. Г. Грещак [та ін.]; ред. С. Ф. Покропивний; Київський національний економічний університет – 2-ге вид., перероб. та доп. – К. : КНЕУ, 2001. – 526 с.

37. Економічна енциклопедія [Текст]. У 3-х томах. Т.2 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп.ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2002. – 848 с.

38. Економічна енциклопедія [Текст]. У 3-х томах. Т. 3 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп.ред.) та ін. – К.: Видавничий центр

«Академія», 2002. – 952 с.

39. Журавлев П. В. Мировой опыт в управлении персоналом: Обзор зарубежных источников [Текст] / П. В. Журавлев, М. Н. Кулапов, С. А. Сухарев. – М.: Рос. эконом. акад.; Екатеринбург: Деловая кн., 1998. – 232 с.

40. Журавлев П. В. Персонал. Словарь понятий и определений [Текст] / П. В. Журавлев, С. А. Карташов, Н. К. Маусов, Ю. Г. Одегов. – М.: Экзамен, 1999. – 512 с.

41. Журочкина Е. Новый сотрудник: программа адаптации / Е. Журочкина // HR-лига. Сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=905>

42. Загорський В. С. Економічні системи [Текст]: моногр. / В. С. Загорський, Г. І. Башнянин та ін.; Львівськ. комерц. акад. – Л.: [б. в.], 2006. – Т. 1. – 2006. – 483 с.

43. Загорський В. С. Інвестиції в людський капітал в умовах ринкового реформування національної економіки України [Текст] / В. С. Загорський, Г. І. Башнянин, В. О. Коцупей // Проблеми фінансування і кредитування у споживчій кооперації (Матеріали наук.-практ. конференції 14-15 травня 1996 р.). – Львів: Львівська комерційна академія, 1996. – С. 50-52.

44. Загорский В. С. Развитие человеческого потенциала и проблемы роста экономики Украины / В. С. Загорский, В. И. Приймак, О. И. Гинда // Среднерусский Вестник общественных наук [Текст]. – 2013. – С. 180-200.

45. Загорський В. С. Соціально-демографічні чинники формування інтелектуального потенціалу за умов ринкових перетворень / В. С. Загорський, С. О. Цапок, Л. І. Ноджак // Вісник Тернопільської академії народного господарства [Текст]. – 2003. – С. 30-36.

46. Загорский В. С. Социально-экономическое развитие

Украины и ее регионов: проблемы науки и практики [Текст]: моногр. / Загорский В. С., В. Е. Хаустова и др.; под ред. Пономаренко В. С., Кизима Н. А., Раевневой Е. В. — Х.: ФЛП Либушкина Л.М., ИД «ИНЖЕК», 2009. — 464 с.

47. Задиора В. Новый взгляд на адаптацию персонала /В. Задиора // HR 100% - Управление персоналом: 100% практика [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.hr100.ru/wmc/info/article/article02/?id=1165254408>

48. Захарова О. В. Обґрунтування вибору моделі оцінки ефективності у людський капітал / О. В. Захарова, Ю. О. Калошина // Информационно-аналитический еженедельник "Наука и образование" [Электронный ресурс]. — 2010. - № 29 (131). — Режим доступа: science.crimea.edu/zapiski/djvu_econom/2010/econ.../012_zaharova.pdf

49. Захарчин Г. М. Адаптація персоналу в ринковому полі [Текст] / Г. М. Захарчин, С. Я. Андрусів // Маркетинг та логістика в системі менеджменту = Marketing and logistics in the system of management: тези доповідей IX Міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 8–10 листопада 2012 р.) / Національний університет "Львівська політехніка", Інститут регіональних досліджень НАН України, Інститут економіки промисловості НАН України, Економічний університет в Кракові (РП), Вища школа Оствестфален Ліппе (м. Лемго, ФРН), Західно-Саксонська вища фахова школа (м. Цвіккау, ФРН), Суспільна академія наук (м. Лодзь РП), Львівський університет бізнесу та права, ВГО «Українська Асоціація Логістики», ВГО «Українська Асоціація Маркетингу». — Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. — С. 148–149.

50. Захарчин Г. М. Адаптація персоналу в умовах інтелектуалізації суспільства: суть, завдання, принципи / Г. М. Захарчин, С. О. Гладун // Науковий вісник Східноєвропейського національного університету ім. Лесі Українки. Серія: Економічні науки [Текст]. — 2014. — №10 (287). — С.14-19.

51. Захарчин Г. М. Роль мотиваторів у процесі адаптації персоналу підприємства / Г. М. Захарчин, С. Я. Андрусів // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.2 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/nvnltu_2012_22.2_69.pdf
52. Захарьина М. Наставничество как элемент системы развития персонала в компании / М. Захарьина // Менеджер по персоналу [Текст]. – 2010. – № 7. – с. 24-32
53. Звіт про соціальну відповідальність 2010-2011. – Coca-Cola Hellenic Ukraine [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://coca-colahellenic.com.ua/Towardssustainabilit/CSRreport/>
54. Іванашко О. Є. Професійна адаптація і професійне вигорання особистості / О. Є. Іванашко// Наук. часоп. НПУ ім. М. П. Драгоманова[Текст]. – Сер. 12, Психол. науки – К., 2007. – Вип. 19. – С. 82–85.
55. Іванісов О. В. Впровадження наставництва як інструмента трудової адаптації та формування стандарту підприємства щодо адаптації молодих спеціалістів / О. В. Іванісов, О. Ф. Доровський // Коммунальное хозяйство городов. Научно-технический сборник Харьковского национального университета городского хозяйства имени А.Н.Бекетова [Електронний ресурс]. – 2013. – № 111. – Режим доступу: <http://khg.kname.edu.ua/index.php/khg/article/view/4237/4214>
56. Иванова С. В. Кандидат, новичок, сотрудник: Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике. 2-е изд. [Текст] / С. В. Иванова. – М.: Эскимо, 2005. – 304 с.
57. Ивченко Ж. Д. Социология труда и управления [Текст] / Ж. Д. Ивченко. – Запорожье: ЗМИ, 1993. – 294 с.
58. Исакова Д. Шесть крупнейших корпоративных университетов страны / Д. Исакова. – Forbes Україна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://forbes.net.ua/business/1350247-shest-krupnejshih-korporativnyh-universitetov-strany>

59. Кадровики назвали самые востребованные среди руководителей вакансии [Электронный ресурс]: Корреспондент. – 8.11.2012. – Режим доступа: <http://korrespondent.net/business/career/1420214-kadroviki-nazvali-samye-vostrebovannye-sredi-rukovoditelej-vakansii>
60. Камерон К. Диагностика и изменение корпоративной культуры [Текст] / К. Камерон, Р. Куинн. пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.
61. Кандаурова И. А. Инвестиции в будущее компании через обучение сотрудников сегодня / И. А. Кандаурова, С. В. Сидоркина // Управление развитием персонала [Текст]. – 2007. - № 4(12). – С. 280–285.
62. Карслберг Украина: Развитие персонала напрямую зависит от целей бизнеса [Электронный ресурс]: delo.ua. – 15.11.2011. – Режим доступа: <http://delo.ua/education/carlsberg-ukraine-razvitie-personala-naprjamuju-zavisit-ot-celej-167912/>
63. Карпов А. Обучение новых сотрудников на производстве / А. Карпов // Менеджер по персоналу [Текст]. – 2014. - № 4. – С. 30–40.
64. Кибанов А. Я. Управление персоналом. Регламентация труда [Текст] / А. Я. Кибанов. – М.: Экзамен, 2008. – 480 с.
65. Кобцева Е. Н. Адаптация персонала: классификация видов и показатели / Е. Н. Кобцева // Вестник Воронежского государственного университета [Электронный ресурс]. – Серия: Экономика и управление. – 2008. – № 1. – Режим доступа: http://www.vestnik.vsu.ru/program/view/view.asp?sec=econ&year=2008&num=01&f_name=kobtzeva
66. Ковалева А. И. Социализация / А. И. Ковалева // Знание. Понимание. Умение [Электронный ресурс]: Электронный журнал. – Режим доступа: http://www.zpu-journal.ru/zpu/2004_1/Kovaleva/19.pdf
67. Коваленко М. HR-метрики как инструмент совершенствования системы управления персоналом / М. Коваленко // Менеджер по персоналу [Текст]. – 2012. – № 7. – С. 72–78

68. Кодекс законів про працю України [Електронний ресурс] № 322-VIII від 10.12.1971 р. – Режим доступу:
<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
69. Колісник-Гуменюк Ю. Професійна адаптація: чинники впливу / Ю. Колісник-Гуменюк // Педагогіка і психологія проф. освіти [Текст]. – 2008. – № 1. – С. 174–182
70. Копейкин Г. К. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / Г. К. Копейкин, Н. Д. Стрекалова. – СПб.: СПбГУП, 2004. – 156 с.
71. Корнелиус Н. HR-менеджмент: Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика [Текст]: пер. с англ./ Н. Корнелиус. – Днепропетровск : Баланс бизнес букс, 2005. – 520 с.
72. Королева Н. Н. Понятие трудовых ресурсов как социально-экономической категории / Н. Н. Королева // Вісник економіки транспорту і промисловості [Текст]. – 2012. – № 39. – С. 319-321.
73. Корпоративная система обучения «ИНТЕРПАЙП: Высвобождая потенциал» // Портал Trainings.ua [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.trainings.ua/article/3201.html>
74. Косорига И. Если звезды зажигают... / И. Косорига // Менеджер по персоналу [Текст]. – 2012. – № 9. – С. 43–49
75. Котова Т. В. Программа адаптации квалифицированного персонала. Опыт разработки / Т. В. Котова // Управление персоналом [Електронний ресурс]. – 2009 – № 10. – // Режим доступу: <http://www.hr-portal.ru/article/programma-adaptatsii-kvalifitsirovannogo-personala-opyt-razrabotki>
76. Краснопольская О. Тип организационной культуры и HR / О. Краснопольская // Executive – Международное сообщество менеджеров [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.executive.ru/community/articles/1322045/>
77. Криворучко О. М. Сучасне розуміння стратегій управління персоналом підприємства / О. М. Криворучко, Т. О. Водолажська //

Економіка транспортного комплексу [Текст]:. – 2009. – Вип. 13. – С. 69-77.

78. Кропивянская Е. Лучшие обучающие компании: Киевстар Дж. Эс. Эм. / Е. Кропивянская // HRM.UA – Журнал HRMagazine и HR-блоги [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

http://www.hrm.ua/article/kiyvstar_dzh_jes_jem

79. Кротова Н. В. Управление персоналом [Текст]: учеб. / Н. В. Кротова, Е. В. Креппер. – М.: Финансы и статистика, 2006. — 320 с.

80. Крутцова М. Н. Адаптация персонала в контексте современных условий / М. Н. Крутцова // Управление и экономика: опыт, теория, практика [Электронный ресурс]: Материалы научно-практической конференции (г. Вологда, 10–11 апреля 2009 г.). – Режим доступа: http://ags-vologda.ru/download/conf_2009/Krutsova.pdf

81. Кудрявцев В. Т. Психологический анализ динамики профессионального самоопределения личности / В. Т. Кудрявцев, В. Ю. Шегурова // Вопросы психологии [Текст] – 1983. – № 2. – С. 83–89

82. Куроленикина Н. Адаптация персонала: ее роль в компании / Н. Куроленикина // Управление человеческим потенциалом [Электронный ресурс]. – 2007. – № 3. – С. 204-210 – Режим доступа: <http://www.grebennikoff.ru/product/26/>

83. Куршакова Н. Адаптация персонала в коммерческом банке / Н. Куршакова, М. Белозерова // Управление развитием персонала [Электронный ресурс]. – 2008. – № 1. – С. 38-45. – Режим доступа: <http://www.grebennikoff.ru/product/25/>

84. Кучеренко А. Лучшие обучающие компании: Райффайзен Банк Аваль / А. Кучеренко // HRM.UA – Журнал HRMagazine и HR-блоги [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.hrm.ua/article/rajffajzen_bank_aval

85. Лазарева С. Эффективная система адаптации персонала: компоненты и этапы построения / С. Лазарева // Управление человеческим потенциалом [Текст] – 2007. – № 3. – С. 212-220

86. Ларіна Я. С. Розвиток людського капіталу в умовах глобалізації [Текст]: монографія / Я. С. Ларіна, О. С. Брацлавська. – К.: ВЦ «Академія», 2012. – 248 с.
87. Левенець О. А. Особливості розвитку професійних умінь у процесі адаптації до умов службової діяльності / О. А. Левенець // Проблеми заг. та пед. психології [Текст]: зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка АПН України. – К., 2006. – Т. 8, ч. 9. – С. 202–208.
88. Лисак У. Наставництво та коучинг у системі управління персоналом / У. Лисак // Довідник кадровика [Текст]. – 2010. – № 5. – С. 82–84.
89. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу [Текст]: навч. посібник / В. О. Лук'янихін. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. – 592 с.
90. Лукьянов О. Как помочь новичку войти в коллектив и приспособиться к работе / О. Лукьянов, М. Гордеев, Е. Варнахина // Управление человеческим потенциалом [Електронний ресурс]. – 2007. – № 3. – Режим доступу: <http://www.grebennikoff.ru/product/26/>
91. Лукашевич Н. П. Производственная адаптация как элемент трудовой карьеры работника [Текст] / Н. П. Лукашевич. – К.: Знание. – 1989. – 62 с.
92. Лукашевич Н. П. Производственная адаптация молодежи: сущность, функции, управление [Текст] / Н. П. Лукашевич. – Киев: УСХА. – 1990. – 260 с.
93. Лукашевич Н. П. Устойчивость трудового коллектива и вопросы производственной адаптации коллектива / Н. П. Лукашевич // Микросреда и коммунистическое воспитание молодежи [Текст]. – М. – 1977. – 70 с.
94. Любомудрова Н. П. Роль організаційної культури в забезпеченні ефективної трудової адаптації персоналу підприємства / Н. П. Любомудрова, Н. В. Смолінська, І. І. Грибик // «Проблеми економіки та

управління» [Текст]: Вісник Національного університету «Львівська політехніка» – 2009. – № 640. – С.327-334.

95. Максимович В. І. Роль інвестицій у людський капітал в економічному розвитку держави / В. І. Максимович // Вісник КЕФ КНЕУ імені В. Гетьмана [Електронний ресурс]. – 2011. – № 2. – Режим доступу: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/2751/1/Maksimovich%20V.pdf>

96. Малинина Е. Адаптация сотрудника: случайности или подготовленная программа / Е. Малинина // Менеджмент сегодня [Текст]. – 2003. – № 4. – С. 17–18

97. Малуев П. А. Управление персоналом [Текст] / П. А. Малуев, Ю. Е. Мелихов. – М: Альфа-Пресс. – 2005. – 184 с.

98. Мартинова А. Професійне наставництво в ритейлі / А. Мартинова // Кадровик. Трудове право і управління персоналом [Текст]: Щомісячне спец. видання. – Вип. 3(33). – С. 103-109.

99. Мартынова М. Методы адаптации: арсенал возможностей компании / М. Мартынова // Управление человеческим потенциалом [Електронний ресурс]. – 2007. – № 3. – Режим доступу: <http://www.grebennikoff.ru/product/26/>

100. Маслов Е. В. Проблемы труда в условиях реструктуризации экономики [Текст] / Е. В. Маслов – Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 150 с.

101. Маусов Н. К. Адаптация персонала в организации / Н. К. Маусов, О. М. Ламскова // Управление персоналом [Текст]. – № 13 (99). – 2004. – С.26–31.

102. Медведев В. И. Адаптация человека [Текст] / В. И. Медведев. – СПб.: Институт мозга человека РАН, 2003. – 584 с.

103. Минзов А. С. Корпоративные университеты: проблемы создания и тенденции развития / А. С. Минзов, О. И. Мельникова // Вестник Московского энергетического института [Текст]. – 2010. – № 4. – С. 93-100.

104. Мудрик А. В. Социализация человека. 2-е издание [Текст] / А. В. Мудрик. – М.: Академия. – 2005. – 304 с.

105. Музыченко В. М. Управление персоналом [Текст]: Лекции: учебник для студ. высш. учеб. заведений / В. М. Музыченко. – М.: Издательский центр Академия. – 2003. – 528 с.
106. На ИНТЕРПАЙП-СТАЛИ стартовала обучающая программа для студентов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://interpipe.biz/media/newsone/183/1>
107. Найбільш затребувані вакансії в Україні [Електронний ресурс]: Кадровик. Проект видавничого дому «МЕДІА-ПРО». – Режим доступу: <http://www.kadrovik.ua/content/naib-lsh-zatrebuван-vakants-v-ukra-n>
108. Навчання та розвиток. – Mondelez International [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://ua.mondelezinternational.com/careers/training-and-development>
109. Налчяджан А. А. Социально-психологическая адаптация личности (формы, механизмы и стратегии) [Текст] / А. А. Налчяджан. – Ереван, 1988. – 312 с.
110. Нетепчук В. В. Дослідження складових соціально-психологічної адаптації спеціаліста / В. В. Нетепчук, Я. В. Воробель // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування [Текст]. – 2012. – Випуск 3(59). – Серія «Економіка» с. 268-274.
111. Никифорова В. Г. Сучасні підходи до оновлення понять щодо розвитку людських ресурсів / В. Г. Никифорова // Економіка розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/491>
112. Озернюк Н. Д. Феноменология и механизмы адаптационных процессов [Текст] / Н. Д. Озернюк – М., Изд-во МГУ, 2003. – 215 с.
113. Олександр Кучеренко: Якщо ви не навчаєте – ви втрачаєте! – Інтернет-проект kmbs [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://innovations.com.ua/ua/interview/13640/temp>

114. Павлов В. І. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України / В. І. Павлов, О. Ю. Кушнірук // Вісн. Нац. ун-ту «Львів. Політехніка» [Текст]. – 2012. – № 727. – С. 276-279.
115. Паратнова О. Успешная адаптация: критерии и «подводные камни» / О. Паратнова // Управление человеческим потенциалом [Електронний ресурс]. – 2007. – № 3. – Режим доступу: <http://www.grebennikoff.ru/product/26/>
116. Пархоменко-Куцевіл О. І. Теоретико-концептуальні засади удосконалення механізму адаптації кадрів державної служби / О. І. Пархоменко-Куцевіл // Державне управління: теорія та практика [Електронний ресурс]. – 2010. – № 1. – Режим доступу: <http://www.academy.gov.ua/ej11/txts/10poikds.pdf>
117. Патутіна Н. Корпоративное образование как инструмент формирования организационной культуры / Н. Патутіна // Педагогика [Текст]. – 2013. – № 1. – С. 76-81
118. Пивень Е. Адаптация торгового персонала через систему наставничества / Е. Пивень // Менеджер по персоналу [Текст]. – 2010. – № 5. – с. 50-58
119. Пилипенко Н. Мотиваційні механізми професійної адаптації / Н. Пилипенко // Психологія і сусп-во [Текст]. – 2009. – № 2. – С. 78–83.
120. Поваренков Ю. П. Психологическое содержание профессионального становления человека [Текст] / Ю. П. Поваренков – М.: Изд-во УРАО, 2002. – 312 с.
121. Подцероб М. Почему полезно заботиться о новых сотрудниках/ М. Подцероб // HR-Life.ru - специализированный ресурс для менеджеров по персоналу и руководителей [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hr-life.ru/article/pochemu-polezno-zabotitsya-o-novykh-sotrudnikakh-0>
122. Пояснювальна записка до проекту закону України «Про

внесення змін до Податкового кодексу України щодо особливостей оподаткування суб'єктів індустрії програмної продукції та щодо реалізації національного проекту «Технополіс» – створення інфраструктури інноваційного розвитку та високих технологій" і його складових»: [Електронний ресурс] . – Режим доступу:

<http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc34?id=&pf3511=48721&pf35401=279553>

123. Притула В. І. Системне наставництво: управління корпоративними знаннями та навиками / В. І. Притула, З. М. Левченко // Вісн. Вінниц. політехн. ін-ту [Текст]. – 2013. – № 3. – С. 113-118

124. Програми наставництва: досвід компаній / Портал «Право України» [Електронний ресурс] . – Режим доступу: <http://pravo-ukraine.org.ua/blogs/hr/practics/4480-programi-nastavnictva-dosvid-kompanij>

125. Программы развития Дирекции по человеческим ресурсам компании МТС-Украина [Електронний ресурс] . – Режим доступу: http://company.mts.com.ua/ukr/hr_projects.php

126. Про затвердження Концепції державної системи професійної орієнтації населення [Електронний ресурс]: Постанова Кабінету Міністрів України № 842 від 17.09.2008 р. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/842-2008-%D0%BF>

127. Про затвердження Положення про організацію професійної орієнтації населення [Електронний ресурс]: Наказ Міністерства праці України, Міністерства освіти України, Міністерства соціального захисту населення № 27/169/79 від 31.05.1995– Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0190-95>

128. Про затвердження Положення про професійне навчання працівників на виробництві [Електронний ресурс]: Наказ Міністерства праці та соціальної політики України, Міністерства освіти України № 127/151 від 26.03.2001 р. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0315-01>

129. Про Концепцію державної системи професійної орієнтації населення [Електронний ресурс]: Постанова Кабінету Міністрів України № 48 від 27.01.1994 р. – Режим доступу:

<http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/48-94-%D0%BF>

130. Психолого-педагогічні основи професійної адаптації майбутніх фахівців : монографія / [Григорій Васянович, Олександр Галус, Лариса Зданевич та ін. ; за ред. Г. П. Васяновича] ; АПН України, Львів. наук.-практ. центр проф.-техн. освіти. – Л. : СПОЛОХ, 2008. – 461 с.

131. Редюк О. Лучшие обучающие компании: МакДональдз Украина / О. Редюк // HRM.UA – Журнал HRMagazine и HR-блоги [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

http://www.hrm.ua/article/makdonaldz_ukraina

132. Річний звіт ПАТ «Карслберг Україна» за 2013 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<http://carlsbergukraine.com/images/resources/fin/fin-zvitnist/richniy-zvit-2013.docx>

133. Річний звіт ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» за 2013 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

http://www.aval.ua/f/1/about/bank_reports/AR2013_u_140702.pdf

134. Річний звіт ПАТ «Райффайзен Банк Аваль» за 2008 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

http://www.aval.ua/f/1/about/bank_reports/report2008ukr.pdf

135. Рогачев С. А. Коучинг: возможности применения в бизнесе [Текст] / С. А. Рогачев. – Ростов-на-Дону.: Феникс, 2003 – 160 с.

136. Романченко Н. В. Адаптація як технологія управління трудовою поведінкою працівників в структурних кадрових підрозділах / Н. В. Романченко // Экономика Крыма [Текст]. – 2006. – № 18. – С. 9–12

137. Ростунов А. Т. Формирование профессиональной пригодности [Текст] / А. Т. Ростунов. – Мн.: Высшая школа, 1984. – 176 с.

138. Рутицкая В. Корпоративный проект «Механикшкола»

[Текст] / В. Рутицкая, Ж. Дуфина, Н. Горишна // Менеджер по персоналу [Текст]. – 2014. – № 1. – С. 26–33

139. Рутицкая В. Образовательные проекты в «Мрия Агрохолдинг» [Текст] / В. Рутицкая, Д. Гараева// Менеджер по персоналу [Текст]. – 2012. – № 4. – С. 58–67

140. Рутицкая В. Организация корпоративного обучения в агробизнесе [Текст] / В. Рутицкая, Д. Гараева// Менеджер по персоналу [Текст]. – 2012. – № 5. – С. 18–29

141. Річний звіт ПАТ «Карслберг Україна» за 2013 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу:<http://carlsbergukraine.com/images/resources/fin/fin-zvitnist/richniy-zvit-2013.docx>

142. Рыбкин И. Системно-интегративный коучинг: Концепты, технологии, программы [Текст] / И. Рыбкин, Э. Падар. – М.: Институт общегуманитарных исследований, 2009. – 448 с.

143. Саймон Г. А. Адміністративна поведінка: дослідження процесів прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції [Текст] / Г. А. Саймон // Пер. з англ. – К.: АртЕк, 2001. – 392 с.

144. Сербиновский Б. Ю. Управление персоналом [Текст] / Б. Ю. Сербиновский. – М: Дашков и Ко, 2007. – 464 с.

145. Скидан В. Лучшие обучающие компании: МТС Украина / В. Скидан // HRM.UA – Журнал HRMagazine и HR-блоги [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.hrm.ua/article/mts_ukraina

146. Смит А. Руководство по адаптации сотрудника: форма и содержание / А. Смит, С. Граудт // Менеджер по персоналу [Текст]. – 2011. – № 1. – С. 16–24

147. Спенсер Г. Досвід науковий, політичний і філософський [Електронний ресурс] / Г. Спенсер. – Т. 1–3. – Режим доступу: www.i-u.ru/biblio/archive/spenser_opyty

148. Стомма М. В. Профессиональное наставничество /

М. В. Стомма // HR – портал сообщество профессионалов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/professionalnoe-nastavnichestvo>

149. Стоянова А. Система адаптации / А. Стоянова // HR-Life.ru – специализированный ресурс для менеджеров по персоналу и руководителей [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.hr-life.ru/article/sistema-adaptatsii>

150. Стрельбицкий П. А. Формування системи стратегічного управління персоналом підприємств / П. А. Стрельбицкий, І. І. Лотоцький // Наукові праці Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка [Текст]: збірник за підсумками звітної наукової конференції викладачів, докторантів і аспірантів: вип. 14. – Т.1. – Кам'янець-Подільський: Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, – 2015. – С.94-97

151. Топ-20 самых востребованных в Украине специальностей [Электронный ресурс]: Образование в Украине. – Режим доступа: <http://www.osvita.com.ua/articles/116/>

152. Тюлькина Ю. С. Сущность и принципы адаптации персонала / Ю. С. Тюлькина // Вестник Воронежского государственного университета [Электронный ресурс]. – Серия: Экономика и управление. – 2008. – № 1. – Режим доступа: http://www.vestnik.vsu.ru/program/view/view.asp?sec=econ&year=2008&num=01&f_name=tulkina

153. Уитмор Д. Коучинг высокой эффективности [Текст] / Д. Уитмор. – М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. – 168 с.

154. Ульяненко О. В. Місце категорії «персонал» у системі споріднених соціально-економічних категорій / О. В. Ульяненко // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки [Електронний ресурс]. – 2013. – № 4. – С. 128-136.

155. Унікальні моделі корпоративного навчання і розвитку персоналу: дослідження Львівської бізнес-школи УКУ. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<http://www.lvbs.com.ua/exch/file/unique%20models.pdf>.

156. Управління персоналом в умовах економіки знань [Текст] : монографія / [Г. М. Азаренкова, О. В. Босак, О. С. Гирик та ін.]; за заг. ред.: Л. К. Семів ; Нац. банк України, Ун-т банк. справи. – К.: УБС НБУ, 2011. – 406 с.

157. Филиппова Н. В. Уточнение соотношения содержания категорий «кадры предприятия» и «персонал предприятия» / Н. В. Филиппова // Вісник СевНТУ[Текст]: зб. наук. пр. – Вип. 116/2011. – Серія Економіка і фінанси. – Севастополь, 2011. – с. 221-224

158. Фромм Э. Бегство от свободы [Текст]. Пер. с англ. Г. Ф. Шверника, Г. А. Новичковой / Э. Фромм. – М.: Академический проект, 2008. – 254 с.

159. Харчишина О. Створення корпоративного навчального центру як інструмент формування організаційної культури підприємств харчової промисловості [Текст] / О. Харчишина // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – № 2(24). – С. 181-84

160. Хромов М. І. Інвестиції в людський капітал: особливості визначення та критерії ефективності / М. І. Хромов // Економіка промисловості [Електронний ресурс]. — 2010. — № 2. – Режим доступу:
<http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/18955>

161. Цапро О. Алгоритм адаптации молодых специалистов / О. Цапро // Управление персоналом-Украина [Текст]. – 2013. – № 12 (243). – С. 25-26

162. Целовальниченко Н. Є. Особливості правового регулювання стажування і випробування / Н. Є. Целовальниченко // Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е. О. Дідоренка [Електронний ресурс]. – 2008. – № 4. – Режим доступу:

http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Vlduvs/2008_4/08_4_4_5.pdf

163. Чентуков Ю. Оптимизация численности персонала и развитие системы профобучения / Ю. Чентуков // Менеджер по персоналу [Текст]. – 2007. – № 8. – С.4–12.

164. Чикуркова А. Д. Система стратегічного управління персоналом суб'єктів господарювання в аграрному секторі економіки [Текст]: монографія / А. Д. Чикуркова. – Поділ. держ. аграр.-техн. ун-т. – Кам'янець-Подільський: Зволейко Д. Г. [вид.], 2012. – 455 с.

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

166. Чернобыль О. В. Адаптація персоналу як напрямок діяльності корпоративних університетів вітчизняних підприємств // О. В. Чернобыль // 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.

167. Чернобыль О. В. Адаптація персоналу як напрям діяльності систем навчання та розвитку вітчизняних підприємств / О. В. Чернобыль // Теорія та практика державного управління: зб. наук. пр. – Х.: Вид-во ХарРІ НАДУ “Магістр”, 2015. – Вип. 1 (48). – с. 196-203

168. Чернобыль О. В. Місце і роль процесу адаптації персоналу в системі управління персоналом підприємств / О. В. Чернобыль // 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

169. 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 СХУ, 2015. – № 4. – с. 74-79
170. 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
171. Шабанова Ю. Адаптация нового персонала / Ю. Шабанова // Управление компанией [Текст]. – 2003. – № 10. – С. 58–61.
172. Шведова Т. О. Организация системы адаптации новых сотрудников / Т. О. Шведова // HR-Life.ru - специализированный ресурс для менеджеров по персоналу и руководителей [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-life.ru/article/organizatsiya-sistemy-adaptatsii-novykh-sotrudnikov>
173. Шейл П. Руководство по развитию персонала [Текст]. 2-е изд. / П. Шейл. – СПб: Питер, 2010. – 244 с.
174. Шеин С. Лучшие обучающие компании: Атлант-М / С. Шеин // HRM.UA – Журнал HRMagazine и HR-блоги [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrm.ua/article/atlantm>
175. Шекшня С. В. **Как эффективно управлять свободными людьми: Коучинг** [Текст] / С. В. Шекшня. – 2-е изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2011. – 206 с.
176. Шибутани Т. Социальная психология [Текст] / Т. Шибутани. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1999. – 539 с.
177. Шипилова О. А. "Что посеем, то и пожнем", или как организовать эффективную адаптацию / О. А. Шипилова // Кадры

предприятия [Электронный ресурс]. – 2005. – № 11. – Режим доступа: <http://www.kapr.ru/articles/2005/11/4297.html>

178. Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам [Текст] / В. И. Шкатулла. – М.: Издательская группа НОРМА–ИНФРА М, 1998. – 527 с.

179. Шкурихина О. Адаптация персонала высшего и среднего звена: этапы процесса / О. Шкурихина // Управление человеческим потенциалом [Текст]. – 2007. – № 3. – С. 234–249

180. Щевьева А. А. Наставничество как элемент системы повышения эффективности использования кадровых ресурсов предприятия / А. А. Щевьева // Сервис в России и за рубежом [Электронный ресурс]. – 2010. – № 3. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/nastavnichestvo-kak-element-sistemy-povysheniya-effektivnosti-ispolzovaniya-kadrovyyh-resursov-predpriyatiya>

181. Щекин Г. В. Организация и психология управления персоналом [Текст]: учеб.-метод. пособие / Г. В. Щекин. – К.: МАУП, 2002. – 832 с.

182. Энергия в действии. Годовой отчет ДТЭК за 2012 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.dtek.com/library/file/dtekar2013-ua.pdf>

183. Юдченко А. Лучшие обучающие компании: Метро кэш энд Керри / А. Юдченко // HRM.UA – Журнал HRMagazine и HR-блоги [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.hrm.ua/article/metro_kjesh_jend_kerri

184. Юрасов И. Мониторинг адаптивности промышленных рабочих / И. Юрасов // Управление персоналом [Электронный ресурс]. – 2006. – № 14. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?862>

185. Яркина Н.В. Основы экономики предприятия. Краткий курс [Текст]: Учебное пособие / Н. В. Яркина. – М.: Российский гуманитарный интернет-университет (РГИУ), 2005. – 85 с.

186. Adkins C. L. Previous work experience and organizational socialization: A longitudinal examination / C. L. Adkins // Academy of Management Journal [Text]. – 1995. – Issue 38. – pp. 839–862.
187. Anderson N. R. Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology. Volumes 1 & 2 [Text] / N. R Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, C. Viswesvaran. – SAGE Publications Ltd., 2001. – 1056 p.
188. Anderson N. R. Selection as socialization / N. R Anderson, C. Ostroff // International Journal of Selection and Assessment. Volume 5. Issue 1 [Electronic resource]. – Access mode :
<http://www3.interscience.wiley.com/journal/119176410/abstract?CRETRY=1&SETRY=0>
189. Bauer T. N. Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes and methods / T. N. Bauer, T. Bodner, B. Erdogan, D. M. Truxillo, J. S. Tucker // Journal of Applied Psychology [Text]. – 2007. – Issue 92. – pp. 707-721.
190. Bauer T. N. Onboarding new employees: Maximizing success [Text]: SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series / T. N. Bauer – SHRM, 2011. – 54 p.
191. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education – 3rd ed. [Text] / G. S. Becker – University of Chicago Press, 1993. – 412 p.
192. Bennett R. Managing personnel and performance: An alternative approach [Text] / R. Bennett. – Wiley, 1981. – 250 p.
193. Bliss W. G. Cost of Employee Turnover / W. G. Bliss // Fortune [Electronic resource]. – 06.02.2006. – Access mode:
http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2006/02/06/8367928.index.htm
194. Bradt G. B. Executive Onboarding: The Key to Accelerating Success and Reducing Risk in a New Job / G. B. Bradt // Forbes [Electronic resource]. – 15.02.2012. – Access mode:

<http://www.forbes.com/sites/georgebradt/2012/02/15/executive-onboarding-the-key-to-accelerating-success-and-reducing-risk-in-a-new-job/>

195. Bradt G. B. Onboarding: How to Get Your New Employees Up to Speed in Half the Time [Text] / G. B. Bradt, Vonnegut M. – Wiley, 2009. – 256 p.

196. Campbell S. Replacing staff costs British businesses £4bn each year / S. Campbell // The Telegraph [Electronic resource]. – 24.02.2014. – Access mode: <http://www.telegraph.co.uk/finance/jobs/10657008/Replacing-staff-costs-British-businesses-4bn-each-year.html>

197. Clark K. The Job Openings and Labor Turnover Survey: what Initial Data show / K. Clark // Monthly Labor Review [Text]. – 2004. – November. – pp. 14–23.

198. Collins English Dictionary – 9th ed. [Text]. – Collins, 2007. – 1888 p.

199. Conger J. A. Accelerating leadership performance at the top: Lessons from the Bank of America's executive on-boarding process / J. A. Conger, B. Fishel // Human resource Management Review [Text] – 2007. – 17. – p.442-454

200. Dessler G. Human Resource Management – 11th ed. [Text] / G. Dessler. – Prentice Hall, 2007. – 675 p.

201. Dunnette M. D. Personnel selection and placement [Text] / M. D. Dunnette. – Wadsworth Pub. Co., 1966. – 239 p.

202. Enscher E. A. Effects of race, gender, perceived similarity, and contact on mentor relationships / E. A. Enscher, S. E. Murphy // Journal of Vocational Behavior [Text]. – 1997. – Issue 50. – pp. 460–481

203. Fisher C. D. Social support and adjustment to work: A longitudinal study / C. D. Fisher // Journal of Management [Text] . – 1985. – Issue 11. – pp. 39-53

204. Garcia-Serrano C. Worker turnover and job reallocation: the role of fixed-term contracts / C. Garcia-Serrano // Oxford Economic Papers

[Text]. – 1998. – 50 (4). – pp.709–725

205. Garino G. The Impact of Labour Turnover: Theory and Evidence from UK Micro-Data / G. Garino, C. Martin // University of Leicester [Electronic resource]. – Access mode:

<http://www.le.ac.uk/economics/research/RePEc/lec/leecon/dp05-10.pdf>

206. Gautier P. A. Worker turnover at the firm level and crowding out of lower educated workers / P. A. Gautier, G. J. van den Berg, J. C. van Ours, G. Ridder // European Economic Review [Text] – 2002. – 46 (3). – pp. 523–538

207. Greene B. Ex-celerating Success. The Power of Executive Onboarding / B. Greene // Career Partners International [Electronic resource] – Access mode: <https://ct2.cpiworld.com/PortalFiles/fd64e05e-dd56-4d5a-97ed-7b8b449abc7f.pdf>

208. Guerin L. Create Your Own Employee Handbook [Text] / L. Guerin, A. DelPo. – NOLO, 2013. – 424 p.

209. Handbook of industrial and organizational psychology [Text] / M. D. Dunnette, editor. – Wiley-Interscience, 1983. – 1740 p.

210. Heery E. A dictionary of human resource management [Text] / E. Heery, M. Noon. – Oxford University Press, 2001. – 449 p.

211. Jones G. R. Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations / G. R. Jones // Academy of Management Journal [Text] – 1986. – Issue 29. – pp. 262–279.

212. Kirkpatrick D. L. Evaluating Training Programs: The Four Levels – 3rd ed. [Text] / D. L. Kirkpatrick, J. D. Kirkpatrick. – Berrett-Koehler Publishers, 2008. – 379 p.

213. Kets De Vries M. F. R. Using the life cycle to anticipate satisfaction at work / M. F. R. Kets De Vries Manfred, D. Miller, J.-M. Toulouse, P. H. Friesen, M. Boisvert, R. Theriault // Journal of Forecasting [Electronic resource]. – Volume 3 Issue 2. – pp. 161–172 – Access mode: <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/113337593>

214. Klein H. J. The effectiveness of an organizational-level

orientation training program in the socialization of new hires / H. J. Klein, N. A. Weaver // *Personnel Psychology* [Text]. – 2000. – Issue 53. – pp. 47–66.

215. Koontz H. *Essentials of Management* – 7th ed. [Text] / H. Koontz, H. Weihrich. – Tata McGraw-Hill, 2006. – 475 p.

216. Lucas S. *How Much Employee Turnover Really Costs You* / S. Lucas // Inc. – *Small Business Ideas and Resources for Entrepreneurs* [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.inc.com/suzanne-lucas/why-employee-turnover-is-so-costly.html>

217. Van Maanen J. *Toward a theory of organizational socialization* / J. Van Maanen, E. H. Schein // *Research in Organizational Behavior* [Text]. – 1979 – Issue 1. – pp. 209–264.

218. Masters B. *Rise of a Headhunter* / B. Masters // *Financial Times* [Electronic resource]. – 30.09.2009. – Access mode: <http://www.ft.com/cms/s/0/19975256-1af2-11de-8aa3-0000779fd2ac.html#axzz3qLYpkNZy>

219. Mathis R. L. *Human Resource Management* –14th ed. [Text] / R. L. Mathis, J. H. Jackson, S. R. Valentine – South-Western Cengage Learning, 2013. – 688 p.

220. Mueller A. *The Cost Of Hiring A New Employee* / A. Mueller // Investopedia [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.investopedia.com/financial-edge/0711/the-cost-of-hiring-a-new-employee.aspx>

221. Ndunguru C. *Executive Onboarding: How to Hit the Ground Running* / C. Ndunguru // *The Public Manager* [Electronic resource]. – 15.09.2012. – Access mode: <https://www.td.org/Publications/Magazines/The-Public-Manager/Archives/2012/Fall/Executive-Onboarding-How-to-Hit-the-Ground-Running>

222. Ostroff C. *The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization* / C. Ostroff, S. W. J. Kozlowski // *Journal of Vocational Behavior* [Text]. – 1993. – Issue 42. –

pp. 170–183.

223. Oxford Dictionary of Current English [Text] / Edited by C. Soanes, S. Hawker, J. Elliott. – Oxford University Press, 2006. – 1104 p.

224. Phillips J. J. Return on Investment in Training and Performance Improvement Programs. – 2nd ed. [Text] / J. J. Phillips. – Butterworth-Heinemann, 2003. – 344 p.

225. Pomeroy A. Better executive onboarding processes needed / A. Pomeroy // HR Magazine [Text]. – Vol. 51. – Issue 8(Aug 2006) – p. 16.

226. Rollag K. Getting new hires up to speed quickly / K. Rollag, S. Parise, R. Cross // MIT Sloan Management Review [Text]. – Issue 46. – p. 35-41

227. Saks A. M. Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment / A. M. Saks // Journal of Applied Psychology [Text]. – 1995. – Issue 80. – pp. 211-225

228. Saks A. M. Proactive socialization and behavioral self-management / A. M. Saks, B. E. Ashforth // Journal of Vocational Behavior [Electronic resource] – Issue 48. – 1996. – Access mode: <http://ocean.sci-hub.bz/42e5d4f9bede9983c26aea28e0196f8d/10.1006/jvbe.1996.0026.pdf>

229. Schein E. H. Organizational socialization and the profession of management [Text] / E. H. Schein. – Cambridge: MIT Press, 1967. – 27 p.

230. Scott D. Retention of Key Talent and the Role of Rewards / D. Scott, T. McMullen, M. Royal // WorldatWork Journal [Electronic resource]. – 2012. – Fourth Quarter. – Access mode: <https://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=62016>

231. Smart B. Topgrading: How leading companies win by hiring, coaching, and keeping the best people [Text] / B. Smart, G. Smart. – Pritchett, 2005. – 62 p.

232. Stein M. Successful Onboarding: Strategies to Unlock Hidden Value Within Your Organization [Text] / M. Stein, L. Christiansen. – McGraw-

Hill, 2010. – 304 p.

233. Stoner J. A. F. Management [Text] / J. A. F. Stoner - Prentice-Hall, 1982. – 683 p.

234. Strategic onboarding 2013: A new look at new hires / Aberdeen Group [Electronic resource]. – Access mode:
<http://v1.aberdeen.com/launch/report/benchmark/8383-RA-strategic-onboarding-talent.asp>

235. Stuart M. Partnership and modernisation in employment relations [Text] / M. Stuart, M. Martinez-Lucio. – Routledge, 2005. – 282 p.

236. Taplin I. M. Understanding labour turnover in a labour intensive industry: evidence from the British clothing industry / I. M. Taplin, J. Winterton, R. Winterton // Journal of Management Studies [Text]. – 2003. – 40 (4). – pp. 1021–1046

237. Taylor F.W. The Principles of Scientific Management [Text] / F. W. Taylor – New York: Harper & Row Publishers Inc., 1967. – 119 p.

238. Theodossiou I. Factors affecting the job-to-joblessness turnover and gender / I. Theodossiou // Labour [Text] – 2002. – 200216 (4). – pp.729–746.

239. The Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Volume 4. 2nd ed. [Text] / Harry C. Triandis, Marvin D. Dunnette and Leatta M. Hough (Eds.). – Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1994. – 892 p.

240. Van Maanen J. Toward a theory of organizational socialization / J. Van Maanen, E. H. Schein // Research in Organizational Behavior [Text] – 1979. – 1. – pp. 209–264.

241. Van Velsor E. Why executives derail: Perspectives across time and culture / E. Van Velsor, J. Leslie // Academy of Management Executive [Text] – Vol. 9, No. 4 (Nov., 1995). – pp. 62-72.

242. Watkins M. D. The First 90 Days: Proven Strategies for Getting Up to Speed Faster and Smarter, Updated and Expanded [Text] / M. D. Watkins. – Harvard Business Review Press, 2013. – 304 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Класифікація видів адаптації персоналу

Підстава класифікації	Види адаптації	Зміст
За суб'єктом адаптації	Адаптація працівника	Процес пристосування працівника до організації
	Адаптація організації	Процес пристосування організації до працівника
За відношенням суб'єкт – об'єкт	Активна	Учасник адаптації прагне впливати на середовище для того, щоб змінити його
	Пасивна	Працівник чи організація не прагнуть до зміни трудового середовища, не впливають на нього
За результатом впливу	Прогресивна	На учасника адаптації було здійснено позитивний вплив
	Регресивна	Адаптація до середовища із негативним змістом
За рівнем	Первинна	Адаптація працівників без трудового досвіду
	Вторинна	Адаптація працівників, які мають трудовий стаж
За сферою впливу	До нової посади (з просуванням по кар'єрній драбині)	Введення працівника в нову посаду
	До нової посади (з ротацією в інший підрозділ одного рівня ієрархії)	Введення працівника в нову посаду
	До пониження в посаді	Адаптація осіб, понижених в посаді
	До звільнення	Адаптація працівників, які звільняються (пошук нових робочих місць, організація перепідготовки)
	Реадаптація	Адаптація працівників, що поновили виконання обов'язків (жінки після декретної відпустки тощо)

Закінчення Додатку А

За змістом	Професійна	Удосконалення професійних умінь на основі додаткового засвоєння знань і навичок
	Психофізіологічна	Засвоєння сукупності всіх умов, які справляють різний психофізіологічний вплив на працівника під час праці
	Соціально-психологічна	Знайомство з корпоративною культурою організації, пристосування працівника до керівника, колективу підрозділу і організації
	Організаційно-адміністративна	Засвоєння працівником особливостей організаційного механізму управління
	Економічна	знайомство з економічним механізмом управління організацією, системою економічних стимулів і мотивів
	Санітарно-гігієнічна	Засвоєння працівником вимог трудової і технологічної дисципліни, правил трудового розпорядку, санітарних і гігієнічних норм
За завершеністю процесу	Повна	Характеризується високими показниками адаптації працівника у всіх її аспектах
	Часткова	Працівник пристосувався лише до окремих аспектів трудового середовища
	Деадаптація	Працівник не зміг пристосуватись до жодного із аспектів роботи в організації

Джерело: узагальнено автором за даними [57; 65; 92; 232]

Додаток Б

Об'єктивні і суб'єктивні показники різних аспектів адаптації персоналу

Види (аспекти) адаптації персоналу	Об'єктивні показники	Суб'єктивні показники
Професійна адаптація	Відповідність кваліфікаційних навичок вимогам робочого місця загалом. Для службовців це: - правильність оформлення документації; - виконання плану робіт; - дотримання часових стандартів (норм часу і обслуговування)	- позитивне ставлення до професії; - інтерес до підвищення кваліфікації (розвитку професійних навичок); - зацікавленість в кар'єрному рості всередині організації; - задоволеність виконаною роботою
Соціально-психологічна	- ступінь відповідності (ідентифікації) поведінки особистості нормам, традиціям, цінностям, які склались в колективі; - оцінка працівника колегами як рівноправного члена колективу (високий соціометричний статус); - участь в житті колективу поза робочим часом	- задоволеність відносинами з колегами; - задоволеність відносинами з керівництвом; - задоволеність своєю соціальною роллю і статусом в колективі; - бажання спілкуватись з колегами у позаробочий час; - бажання приймати участь у позаробочих заходах (святкування днів народження, професійних свят)
Культурно-побутова		
Організаційно-адміністративна адаптація	- дотримання традицій, норм поведінки в організації; - дотримання трудової дисципліни	- розуміння ролі індивідуальних завдань у вирішенні загальних завдань організації; - підготовленість працівника до сприйняття і реалізації новачків (технічного чи організаційного характеру); - задоволеність своєю інформованістю про стан справ в організації

Закінчення Додатку Б

Психофізіологічна адаптація	<ul style="list-style-type: none"> - рівень нервового перевантаження; - швидкість відновлення в нормі; - низька захворюваність. 	<ul style="list-style-type: none"> - низький ступінь втомлюваності; - висока працездатність; - позитивний настрій; - позитивне самопочуття; - оцінка умов і складності праці як належних; - оцінка психічного навантаження як оптимального; - оцінка робочого місця як зручного; - задоволеність зовнішніми факторами на робочому місці (шум, освітлення, вібрація)
Економічна адаптація	<ul style="list-style-type: none"> - висока ступінь знайомства з економічним механізмом управління організацією, системою економічних стимулів 	<ul style="list-style-type: none"> - задоволеність оплатою своєї праці, системою економічних стимулів і мотивів
Санітарно-гігієнічна адаптація	<ul style="list-style-type: none"> - відповідність робочого місця гігієнічним, санітарним, виробничим вимогам, а також вимогам техніки безпеки; - слідування прийнятим в організації і підрозділі правилам, приписам стосовно прийому їжі, перекурів 	<ul style="list-style-type: none"> - прийняття трудової дисципліни, правил трудового розпорядку, санітарних і гігієнічних норм

Джерело: узагальнено автором за даними [57; 65; 92; 232]

Додаток В

Інструменти адаптації, орієнтовані на основні види адаптації персоналу

Види адаптації	Адаптаційні заходи
Професійна адаптація	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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
Організаційно-адміністративна адаптація	<ul style="list-style-type: none"> - ознайомлення з історією організації, клієнтами і партнерами; - роз'яснення особливостей організаційної структури, ключових процедур організації.
Економічна адаптація	<ul style="list-style-type: none"> - роз'яснення особливостей нарахування заробітної плати; - ознайомлення з положеннями, стандартами мотиваційних програм організації
Санітарно-гігієнічна адаптація	- ознайомлення з правилами трудового розпорядку, вимогами, які висуваються до організації робочого простору, прийому їжі, перекурів

Джерело: узагальнено автором за даними [57; 65; 92; 232]

Додаток Д

Додаток Д.1

Наявність різних форматів адаптаційних програм в корпоративних університетах вітчизняних підприємств та вітчизняних представництв міжнародних компаній

	Артеріум	Атлант-М	ДТЕК	EPAM Systems Ukraine	Ernst & Young	Інтерпайп	Київстар	Кока-Кола Беверіджиз Україна	МакДональдз Юкрейн Лтд	Приватбанк	Райффайзен Банк Аваль	SoftServe	Мрія	Карлсберг Україна	Метро Кеш енд Керрі Україна	МТС Україна	ОТП Банк
Спеціалізований адаптаційний тренінг	X	X	X		X	X		X	X	X	X	X	X	X	X		X
Програма для новопризначених керівників		X							X		X						
Програма стажувань	X			X				X							X	X	
Кадровий резерв			X			X	X									X	X
Наставництво	X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X	X	X
Коучинг				X	X	X	X				X						

Джерело: власні дослідження

Види адаптації персоналу (за змістом) в адаптаційних програмах корпоративних університетів вітчизняних підприємств та вітчизняних представництв міжнародних компаній

	Артеріум	Атлант-М	ДТЕК	EPAM Systems Ukraine	Ernst&Young	Інтерпайп	Київстар	Кока-Кола Беверіджиз Україна	МакДональдз Юкрейн Лтд	Приватбанк	Райффайзен Банк Аваль	SoftServe	Мрія	Карлсберг Україна	Метро Кеш енд Керрі Україна	МТС Україна	ОТП Банк
Професійна	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Психофізіологічна			X	X	X		X	X			X	X	X	X		X	X
Соціально-психологічна				X	X	X	X	X			X		X			X	X
Організаційно-адміністративна	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Економічна	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Санітарно-гігієнічна	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Джерело: власні дослідження

**Види адаптації персоналу (за рівнем та за сферою впливу) в адаптаційних програмах корпоративних
університетів вітчизняних підприємств та вітчизняних представництв міжнародних компаній**

	Артеріум	Атлант-М	ДТЕК	EPAM Systems Ukraine	Ernst&Young	Інтерпайп	Київстар	Кока-Кола Беверіджиз Україна	МакДональдз Юкрейн Лтд	Приватбанк	Райффайзен Банк Аваль	SoftServe	Мрія	Карлсберг Україна	Метро Кеш енд Керрі Україна	МТС Україна	ОТП Банк
Первинна адаптація	X			X	X		X		X			X	X	X		X	
Вторинна адаптація	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X
До нової посади (з кар'єрним просуванням)			X		X	X	X	X	X		X	X					X
До нової посади (без кар'єрного просування)				X	X		X	X	X		X	X				X	

Джерело: власні дослідження

Додаток Д.4

Місце системи адаптації персоналу в системі управління персоналом підприємств з власними корпоративними університетами

	Артеріум	Атлант-М	ДТЕК	EPAM Systems Ukraine	Ernst&Young	Інтерпайп	Київстар	Кока-Кола Беверіджиз Україна	МакДональдз Юкрейн Лтд	Приватбанк	Райффайзен Банк Аваль	SoftServe	Мрія	Карлсберг Україна	Метро Кеш енд Керрі Україна	МТС Україна	ОТП Банк
Пріоритет підбору персоналу	X			X	X				X	X		X	X			X	
Пріоритет навчання і розвитку персоналу		X	X			X	X	X			X			X	X		
Адаптація персоналу																	X

Джерело: власні дослідження

Додаток Е

Критерії вибору наставників у сфері виробництва

Група	Критерій	Примітка
Результати роботи	- виконання планових завдань; - висока продуктивність праці; - дотримання вимог до якості продукції.	Наставник сам повинен демонструвати стабільно високі результати роботи. Це особливо важливо на ділянках з високою вірогідністю браку та там, де усунення браку вимагає великих витрат
Кваліфікація	- досвід роботи за спеціальністю – не менше 7 років; - не нижче 5-го розряду зі спеціальності; - вік – не менше 30 років.	Без досвіду і необхідної кваліфікації неможливо навчити когось правильно працювати
Організація праці	- вміння організувати своє робоче місце і утримувати його в належному порядку; - дисциплінованість, акуратність.	Учень ніколи не навчиться зберігати своє робоче місце в чистоті і приходити на роботу вчасно, якщо його наставник сам не дотримується цих правил
Особисті якості і статус в колективі	- повага з боку членів колективу; - порядність, доброчесність; - вміння налагоджувати стосунки з незнайомими людьми.	Наставник своїм прикладом має демонструвати, що хороший співробітник вибудовує нормальні робочі стосунки не тільки з безпосередніми колегами, а й з представниками інших підрозділів; допомагає іншим у вирішенні поточних питань.
Мотивація	- бажання допомагати іншим у професійному розвитку; - потреба у набутті нового досвіду; - прагнення до просування кар'єрною драбиною; - зацікавленість у отриманні додаткової винагороди.	Наставник має бути орієнтованим на свій професійний і особистісний розвиток, а також розвиток оточуючих; бути зацікавленим в навчанні інших; вміти передавати накопичені знання і досвід; надавати учню моральну підтримку.
Організаційні та педагогічні навички	- вміння налаштувати учня на необхідний результат; - вміння навчати, говорити й слухати.	Для наставника важливо ясно викладати свої думки (простими і доступними словами) і вміти відстоювати свої переконання в конфліктних ситуаціях
Стаж роботи в компанії, знання продукції	- досвід роботи в компанії – не менше 3 років; - знання технічної документації, номенклатури виробів.	Наставник має знати продукцію підприємства, особливості протікання всіх процесів, принципи взаємодії підрозділів тощо

Джерело: узагальнено автором за даними [31; 55; 148]

Додаток Ж

Приклад бази наставників і учнів

№	П.І.Б. наставника	Посада, професія	Розряд	Дата народження	Стаж роботи за спеціальністю	Дата прийому на роботу	Кількість навчених працівників	Статус	П.І.Б. учня	Період навчання		
										дата початку	Запланована дата закінчення	фактична дата закінчення
1	Іванов Сергій Вікторович	Електрозварювальник	5	18.05.1971	19	14.03.2004	1	Вільний				
2	Юрко Андрій Анатолійович	Слюсар-інструментальник	5	16.04.1955	32	19.02.2002	2	Зайнятий	Сидоров Юрій Вікторович	01.03.2012	31.08.2012	
3	Васильєв Петро Олегович	Токар	5	02.08.1971	18	05.07.2005	1	Вільний				
4	Петренко Юрій Володимирович	Токар	6	12.09.1972	17	09.05.2006	1	Вільний				
5	Андрєєв Василь Васильович	Токар	4	30.12.1965	23	29.08.2003	3	Вільний				
6	Яценко Яків Андрійович	Електрозварювальник	6	05.05.1970	21	15.09.2003	1	Зайнятий	Дуров Олег Олегович	01.11.2011	15.05.2012	15.05.2012
7	Дмитров Євгеній Володимирович	Фрезерувальник	6	01.02.1941	27	15.09.2003	3	Зайнятий	Івасюк Іван Сергійович	01.02.2012	30.09.2012	
8	Рублев Петро Васильович	Фрезерувальник	5	28.02.1974	15	01.08.2008	1	Вільний				

Джерело: [31]

Додаток 3

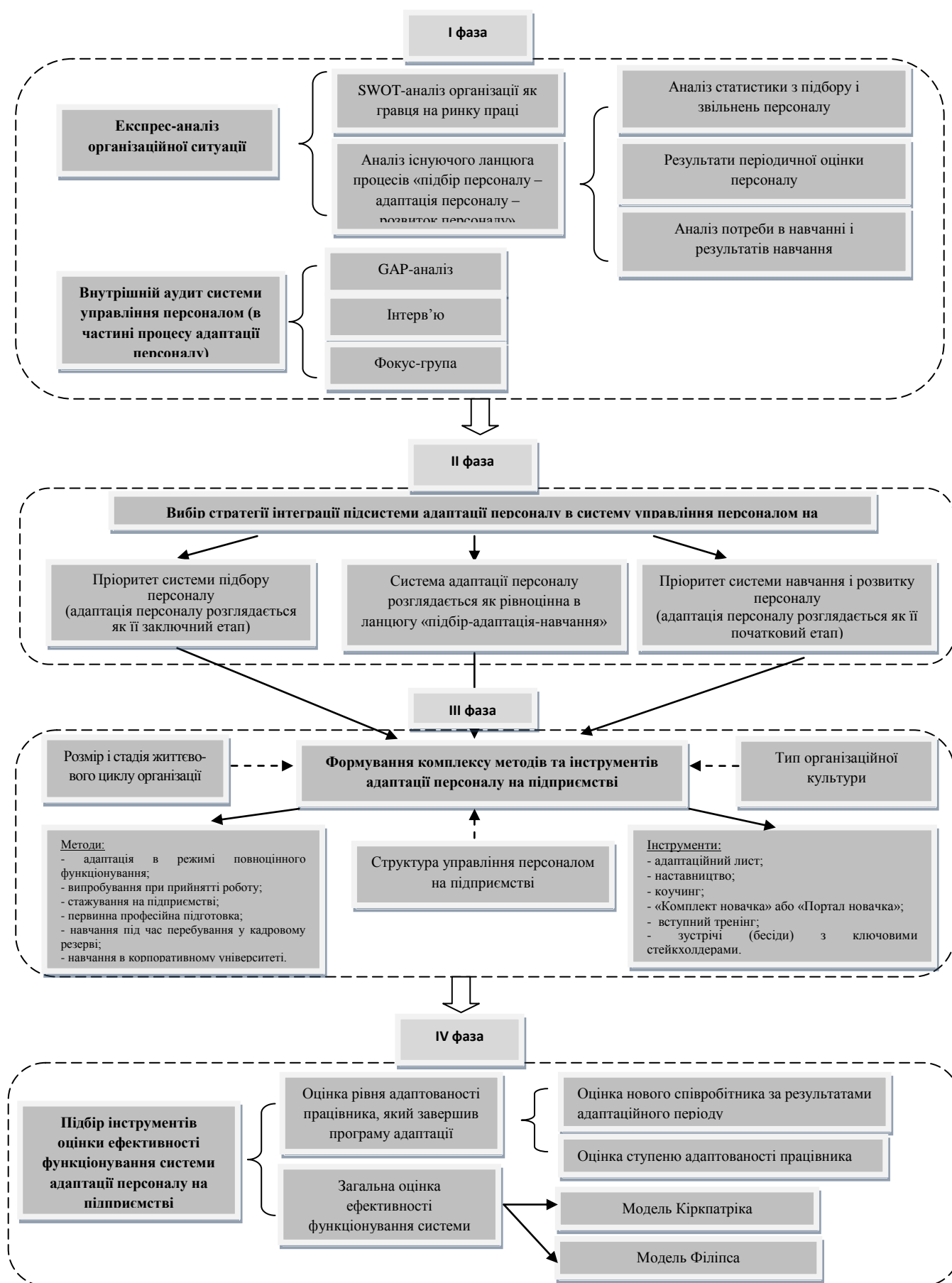
Положення про наставництво, типова структура

Назва розділу	Коротка характеристика розділу
1. Загальні положення	Перелік процедур, які регулює положення, визначення основних термінів (наставництво, наставник, стажування, стажер, оцінка);
2. Мета і завдання наставництва	Визначаються мета і завдання наставництва на підприємстві
3. Категорії наставників	Визначення можливих категорій наставників (технічні, адміністративні)
4. Призначення наставників	Опис процедури відбору і призначення наставників; обов'язки наставників, підстави для позбавлення статусу наставника; показники ефективності роботи наставника; оцінка роботи наставника.
5. Функції наставників	Опис загальних методів роботи наставника
6. Координація наставників	Опис процедури координації роботи наставників
7. Оцінювання стажерів	Опис процедури оцінювання стажерів. Проведення підсумкового іспиту.
8. Права і відповідальність наставників	
9. Права і відповідальність стажерів	

Джерело: узагальнено автором на основі джерел [52; 88; 180]

Додаток К

Модель формування системи адаптації персоналу на підприємстві



Джерело: власні дослідження

Додаток Л

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?

Джерело: адаптовано автором на основі джерел [19; 85; 232]

Додаток М

Опитувальник для співробітника, який пройшов програму адаптації персоналу

1. Що було найбільш складним та незрозумілим у ваш перший день роботи в нашій організації?
2. В який день роботи ви познайомились з вашим наставником?
3. В який день роботи ви вперше поговорили зі своїм безпосереднім керівником?
4. Чи були поставлені перед вами завдання на період адаптації?
5. 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?
8. Як швидко ви отримали відповіді на свої питання?
9. З яких джерел ви отримали інформацію про організацію?
10. За який період часу ви адаптувалися просторово, запам'ятавши розташування підрозділів організації?

Джерело: адаптовано автором на основі джерел [19; 85; 232]

Додаток Н

Оцінка ступеню адаптованості працівника

Питання для оцінки ступеню адаптованості працівника								
1. Виконання дорученої роботи (чи здатний працівник впоратись з отриманим завданням за встановлений час)								
На роботу витрачається набагато більше часу, ніж це диктується планом або досвідом	1	2	3	4	5	6	7	На роботу витрачається набагато менше часу, ніж це диктується планом або досвідом
2. Якість роботи (наскільки ретельно, точно і сумлінно виконується робота, відсутні помилки, чи враховуються вказівки і точка зору керівника)								
Робота повинна постійно суттєво перероблятися	1	2	3	4	5	6	7	Результати роботи завжди високої якості
3. Рівень професійної підготовки (наскільки добре працівник орієнтується в предметі своєї діяльності, володіє достатніми професійними навичками для виконання своїх обов'язків)								
Знання предмету діяльності слабе, професійні навички розвинені недостатньо	1	2	3	4	5	6	7	Відмінно орієнтується в предметі діяльності, володіє високо розвиненими професійними навичками
4. Спільна праця (чи співпрацює працівник з колегами при вирішенні завдань, чи є готовність поділитись знаннями і вміннями, чи надає підтримку і консультується сам)								
Не любить і не вміє працювати в групі, рідко приймає і пропонує допомогу	1	2	3	4	5	6	7	Демонструє чітку виражену схильність до роботи в групі, завжди ефективно співпрацює з іншими
5. Здатність до ділового спілкування (чи вміє працівник чітко висловити свої думки, вислухати і зрозуміти співбесідника)								
Висловлювання сприймаються важко, не вміє слухати співбесідника, не прагне до взаєморозуміння	1	2	3	4	5	6	7	Добре сприймається, переконливий, вміє вислухати співбесідника, прагне досягнути повного взаєморозуміння
6. Письмові способи виразу (чи вміє працівник підготувати письмове повідомлення: написати службову записку, звіт, вести ділове листування)								
Тексти повинні постійно перероблятися, оскільки є складними для сприйняття, нелогічними, не відповідають стандартам	1	2	3	4	5	6	7	Тексти завжди відповідають поставленій меті, легко сприймаються, відповідають стандартам

Закінчення Додатку Н

7. Самостійність (чи може працівник виконувати доручену роботу без сторонньої допомоги)							
Без сторонньої допомоги не знає, що робити, за найменших труднощів губиться							Навіть нестандартні і складні завдання успішно виконує без сторонньої допомоги
8. Вміння доводити розпочату справу до кінця (чи здатний працівник довести почату справу до кінця без нагадувань і постійного контролю з боку керівництва)							
Потребує постійних нагадувань і жорсткого контролю виконання роботи							Коли отримує завдання, то завжди доводить справу до кінця без нагадувань і контролю

Висновки щодо ступеню адаптованості працівника

Середній бал	Потенціал працівника
До 3	Не відповідає займаній посаді
Від 3 до 4	Неповна службова відповідність
Від 4 до 5	Загалом відповідає займаній посаді
Від 5 до 6	Повністю відповідає займаній посаді
Більше 6	Заслужує просування на вищу посаду

Джерело: адаптовано автором на основі джерел [41; 171]

Додаток П

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: - назва контрольної роботи, - різновид роботи, - час виконання, - відсоток виконання норми.
Оцінку 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

Джерело: узагальнено автором на основі джерел [19; 82; 96]

Додаток Р

Структура Положення про адаптації персоналу на підприємстві

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 якій 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.

Джерело: узагальнено автором на основі джерел [19; 149; 171]

АКТ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Директор ПП «Стрийтеплиця»

Петрушка А. В.

«25» Травня 2015 р.

А К Т

про впровадження результатів дисертаційного дослідження завідувача сектору міжнародних зв'язків ЛРІДУ НАДУ при Президенті України Чорнобиля О.В. на тему: «Формування системи адаптації персоналу на підприємстві» на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

Комісія у складі:

Голова – головний бухгалтер ПП «Стрийтеплиця» Цюкевич Г. М.;

Члени комісії:

Менеджер з персоналу ПП «Стрийтеплиця» Маков'як І.В.;

Агроном ПП «Стрийтеплиця» Мілчанковська Г.В.

цим Актом засвідчує, що результати дисертаційного дослідження Чорнобиля О.В. на тему: «Формування системи адаптації персоналу на підприємстві» використані співробітниками ПП «Стрийтеплиця» для підготовки документів та проведення організаційних заходів щодо формування ефективної системи адаптації персоналу.

Голова комісії

Цюкевич Г. М.

Члени комісії

Маков'як І.В.

Мілчанковська Г.В.

«25» Травня 2015 р.

АКТ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

ЗАТВЕРДЖУЮ

виконавчий директор ТзОВ СофтСерв

Шайдаров Станіслав Володимирович



«2» квітня 2015 р.

А К Т

про впровадження результатів дисертаційного дослідження завідувача сектору міжнародних зв'язків ЛРІДУ НАДУ при Президентові України Чорнобиля О.В. на тему: «Формування системи адаптації персоналу на підприємстві» на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

Комісія у складі:

Голова – керівник відділу впровадження та підтримки **Вільховий Т.В.**

Члени комісії – менеджер з управління персоналом **Кіяноська-Вахняк Н.І.**

менеджер з управління ресурсами **Шульгін О.К.**

цим Актом засвідчує, що результати дисертаційного дослідження Чорнобиля О.В. на тему: «Формування системи адаптації персоналу на підприємстві» використані співробітниками відділу впровадження та підтримки для підготовки документів та проведення організаційних заходів щодо формування ефективної системи адаптації персоналу.

Голова комісії

Вільховий Т.В.

(прізвище та ініціали)

Члени комісії

Кіяноська-Вахняк Н.І.

(прізвище та ініціали)

Шульгін О.К.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

(підпис)

(підпис)

«2» квітня 2015 р.

АКТ ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЙНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

ЗАТВЕРДЖУЮ

Заступник директора з

короткотермінового підвищення

кваліфікації ЛРІДУ НАДУ при

Президентів України

Шевчук Б. М.



2015 р.

АКТ

про впровадження результатів дисертаційного дослідження завідувача сектору міжнародних зв'язків ЛРІДУ НАДУ при Президентів України Чорнобиля О.В. на тему: «Формування системи адаптації персоналу на підприємстві» на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

Комісія у складі:

Голова – начальник відділу підвищення кваліфікації ЛРІДУ НАДУ при Президентів України Бундз В. П.;

Члени комісії:

головний спеціаліст відділу підвищення кваліфікації ЛРІДУ НАДУ при Президентів України Гембарський Г.С.;

головний спеціаліст відділу підвищення кваліфікації ЛРІДУ НАДУ при Президентів України Горбатий А.С.

цим Актом засвідчує, що результати дисертаційного дослідження Чорнобиля О.В. на тему: «Формування системи адаптації персоналу на підприємстві» використовуються у проведенні циклу лекційних і практичних занять для державних службовців IV-VII категорії посад, що стосуються питань управління персоналом.

Голова комісії

Бундз В. П.

Члени комісії

Гембарський Г.С.

Горбатий А.С.

Вруч
А.С.
Г.С.

«29» листопада 2015 р.