

УДК 331.101

АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ ЧИННИКИ**Зелінська Г.О., Процишин А.В.**

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

У статті визначається роль та значення адаптації персоналу будівельних підприємств до нових виробничих умов; характеризуються основні аспекти процесу адаптації персоналу як складової частини системи управління персоналом; відзначаються ключові чинники впливу на процес трудової адаптації працівників; аналізуються методологічні засоби адаптації; зазначаються перспективи розвитку соціально-трудових відносин. **Ключові слова:** будівельна галузь, управління, виробничі умови, HR-менеджмент, персонал, адаптація, адаптивна ситуація, соціально-трудові відносини, трудові ресурси, людський фактор, капітал.

Постановка проблеми. У структурі економіки України за видами економічної діяльності будівництво виступає однією з найбільш масштабних секцій, враховуючи чисельність осіб, зайнятих в процесі виробництва та кількості продукції (виконаних робіт) наданих споживачам, що створює всі економічні передумови для розвитку малого та середнього бізнесу. Інтелектуальною складовою та основним ключовим ресурсом забезпечення конкурентоспроможності підприємств будівельної сфери є людський капітал. Завдяки професійним знанням, досвіду, кваліфікації і цілеспрямованому підході до управління персоналом суб'єкти господарювання займають провідні позиції не лише на вітчизняних, а й міжнародних ринках. Проте, на даний момент, для підприємств будівельного сектору економіки характерна динаміка зростання плинності кадрів, що зумовлено низьким рівнем оплати праці штатного працівника в порівнянні з іншими галузями економіки; відсутністю премій, доплат, надбавок; неофіційним оформленням трудових взаємовідносин з власниками підприємств; невиконанням чи порушенням законодавчих норм щодо охорони, безпеки праці, створення сприятливих умов праці тощо [2]. Не врахування людського фактора та важливості ролі особистості у виробничих процесах, її соціально-психологічних рис може негативно вплинути на результативність дій усього фінансово-господарського механізму України. В сучасній системі управління людськими ресурсами провідне місце належить системі адаптації персоналу до умов організації праці на виробництві. Проблема швидкого адаптування персоналу, задіяного у будівельному секторі економіки, потребує особливого дослідження з огляду на те, що будівельні компанії сьогодні мають швидко реагувати на попит своєї продукції (надання послуг) на конкурентному ринку. Для успішної діяльності їм потрібний високопрофесійний персонал, для якого імідж компанії відігравав би не останню роль. Тому проблема адаптації працівників для таких підприємств є актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аспекти організації системи адаптації персоналу в частині управління трудовими ресурсами досліджуються в працях таких вчених та авторів, як О. Грішнова, Р. Булат, Н. Барановська, Т. Баскін, Л. Базарова, Є. Горшкова, М.К. Казакова, А. Кибанова, А. Кондакова, О. Мартиненко, І. Свиначук, М. Ушакова та ін. [3]. Зазначені автори відзначають актуальність досліджуваного питан-

ня та підкреслюють значення людського ресурсу у формуванні успішної діяльності підприємства.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Невирішеними залишаються проблеми адаптації персоналу будівельних підприємств до ринкових умов для ефективного управління системою людських ресурсів.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є аналіз основних аспектів процесу адаптації персоналу на підприємствах будівельної галузі та визначення її ролі в забезпеченні ефективності виробничих процесів. Завдання дослідження – охарактеризувати особливості адаптації персоналу як складової частини системи управління персоналом; вказати основні чинники його адаптації до виробничих умов; проаналізувати етапи адаптації нових працівників у будівельній компанії; порівняти методи адаптації персоналу в Україні та за кордоном. Для виконання поставлених завдань використано такі методологічні підходи: метод аналізу системи адаптації; методи формальної та діалектичної логіки; статистичні методи; методи соціологічного опитування.

Виклад основного матеріалу. Фінансовий та соціально-економічний результат діяльності підприємств будь-яких галузей забезпечується наявністю високваліфікованого та освіченого персоналу, робота якого спрямована на досягнення визначених цілей. В тогочасних реаліях ринкового середовища одним із стратегічних завдань в системі управління персоналом на вітчизняних підприємствах будівельної галузі, зокрема на ТОВ «КІВРЕ» є створення умов для професійного зростання персоналу, що включає як першочергову складову – адаптацію нових працівників на виробництві.

Згідно із термінологією соціально-психологічних понять, адаптація – це науково-обґрунтована система заходів, що забезпечує входження, оволодіння та досягнення особами професійної майстерності в конкретному виді професійної діяльності на робочому місці [5]. До функцій адаптації належать: зниження витрат щодо адаптації персоналу до нових виробничих та організаційних умов; скорочення динаміки плинності кадрів; економія робочого часу; сприяння швидкому опануванню працівником своїх професійних обов'язків; формування у працівників розуміння важливості їх праці та позитивного ставлення до неї; зниження тривожності і невпевненості нового працівника; активізація творчого потенціалу та мотивації; створення сприятливого мікроклімату в колективі [7].

Д.А. Апперов визначає трудову адаптацію працівника як процес активного, взаємного пристосування працівника і організації, що ґрунтується на поступовому звиканні співробітника до нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умов праці [7]. Дане твердження відображає значущість правильно організованої трудової адаптації для подальшої ефективності підприємства.

Зазвичай, не можливо чітко встановити межі часового періоду адаптації працівника до нового стилю та особливостей роботи. Найбільш складними в плані фізіологічної адаптації людини вважаються два-три місяці від початку виконання своїх обов'язків, тобто своєрідний випробувальний період, протягом якого формується здатність до засвоєння встановлених вимог і відчувається особлива увага з боку керівництва. Повний адаптаційний період в більшості випадків завершується через 10-12 місяців, тобто до року часу [1].

Чималий вплив на тривалість трудової адаптації працівника відіграють наступні групи чинників: – психофізіологічні (робоче місце, режим праці, умови праці); – соціальні (цінності, традиції, комунікації, атмосфера та взаємини в колективі, організаційна культура); професійні (знання, навички, вміння, кваліфікація); організаційні (організаційна структура, статус займаної посади, корпоративні механізми, становище організації на ринку) [10].

Статистичні дослідження, проведені на ТОВ «КІВРЕ» засвідчують – близько 80% людей, які покинули нове робоче місце в перший рік роботи прийняли це рішення в перші тижні роботи. Серед основних причин, що призвели до таких дій, респонденти відзначили складність «увійти в колектив» (50%) та виконання професійних обов'язків – 35%. На рис. 1 показано результати анкетування працівників ТОВ «КІВРЕ» щодо визначення основних перешкод до швидкої адаптації персоналу в ринкових умовах.

Зазначені результати зумовлюють пошук кадровими менеджерами механізмів для підвищення рівня адаптації персоналу. Необхідним та першочерговим заходом в цьому плані є розробка адаптаційних програм для кожного робітника окремо або в загальному для групи осіб, споріднених за специфікою виконання виробничих функцій.

Такі програми створюють оптимальну адаптивну ситуацію на підприємстві, допомагають працівникам якнайскоріше пройти адаптаційний період, сприяють підвищенню продуктивності їх праці та формують мотиваційний спектр дій на майбутнє. Проаналізуємо загальні часові етапи адаптації працівників до нового місця роботи за допомогою рис. 2.

Перший етап супроводжується зустріччю працівника із адмінперсоналом, завкадровою службою; ознайомленням із структурою підприємства, майбутнім місцем

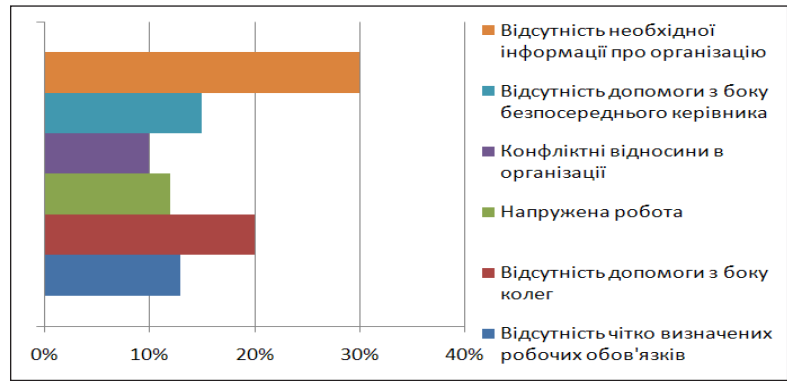


Рис. 1. Перешкоди швидкої адаптації працівників на ТОВ «КІВРЕ» (2017 р.)

роботи, посадовою інструкцією, розпорядком робочого дня; заповненням документів.

На другому етапі за працівником закріплюється наставник, який допомагає «увійти в колектив», представляє працівника колективу, визначає його місце розташування та перші завдання, складає план роботи на випробувальний період.

Третій етап адаптації проходить під безпосереднім контролем наставника, з його порадами та зауваженнями при потребі. Здійснюється оцінка можливості швидкого сприйняття працівником виробничих вимог. Можливе коригування завдань та пунктів плану роботи на випробувальний термін.

Останній етап характерний підбиттям проміжних підсумків наставником щодо професійних здатностей працівника. Проводиться анкетування працівника, заповнюється бланк оцінки працівника, приймається рішення про закінчення чи продовження випробувального терміну, про можливість розвитку подальших взаємовідносин.

Не менш важливу роль у процесі організації трудової адаптації персоналу відіграють методологічні засоби адаптації. В Україні до основних методів адаптації персоналу відносять інструктаж, наставництво, навчання без відриву і з відривом від виробництва. Поряд з цим у країнах Західної Європи та Америки успішно використовуються новітні методи адаптації персоналу в умовах господарювання. Досвід цих країн у сфері управління



Рис. 2. Етапи швидкої адаптації нових працівників до роботи у ТОВ «КІВРЕ»

персоналом можна було б перенести в українські реалії, розширивши перелік методів адаптації персоналу на вітчизняних підприємствах [10]. В табл. 1 охарактеризуємо найпоширеніші закордонні методи адаптації персоналу [7].

Більшість відомих європейських будівельних компаній, («Lafarge» – Франція, «Heidelberg» – Німеччина, «Cimpor» – Португалія) використовують орієнтаційно-комунікаційні бесіди з новими працівниками та закріплюють за ними досвідчених керівників (коучерів) з метою підвищення професійних вмінь відповідно до вимог та потреб виробництва [9], що пришвидшує «входження» молодого фахівця у колектив. Порівнюючи ефективність роботи вітчизняних будівельних підприємств з іноземними, доводиться констатувати той факт, що продуктивність праці не перевищує рівня 25% відповідно аналогічних підприємств Польщі, Чехії та ін. [8]. Такі дані свідчать про низький рівень HR-менеджменту в будівництві.

Нами було визначено основні чинники, які впливають на ефективність адаптації персоналу на ТОВ «КІВРЕ» за допомогою бальної оцінки, яка ґрунтувалася на соціологічному опитуванні різних категорій працюючих на підприємстві. Для цього було використано анонімне анкетування з обов'язковим зазначенням віку, статі, фаху. Як показав проведений аналіз такий підхід до досліджуваної проблеми має як позитивні, так і негативні моменти. Як позитив – отримання правдивої, відкритої інформації стосовно ефективності управління персоналом, що має стати програмою дій для керівництва підприємства та його кадрового менеджменту, як негатив – суб'єктивний характер окремо взятого респондента. Узагальнені результати аналізу дозволили сформулювати вимоги як до роботодавця, так і до співробітника ТОВ «КІВРЕ», які представлено у табл. 2.

Отже, можемо констатувати, що задля досягнення стратегічних цілей підприємства його керів-

ництво повинно постійно дбати про найцінніший ресурс організації – людський. Враховуючи не тільки економічні, але й соціальні потреби персоналу, забезпечуючи його інтереси можна сподіватися на вирішення проблеми плинності кадрів. Тому першочерговим завданням менеджменту на ТОВ «КІВРЕ» має стати розробка системи ефективних заходів, направлених на адаптацію нових співробітників, що сприятиме стійкості персоналу та його професійному розвитку.

Висновки з даного дослідження і перспективи. Проведені дослідження вкотре засвідчують значимість людського капіталу в структурі активів підприємства, що зумовлює створення сприятливих умов для його ефективного використання та залучення в різні сфери діяльності. Саме заняття, вміння працювати в команді, досвід персоналу, в сучасних ринкових умовах господарювання стають рушійною силою підприємництва. Проте, складність та багатовекторність адаптації працівника в середовищі нових виробничих умов потребує уваги з боку адміністрації, постійного контролю, аналітичного моніторингу, створення та розробки адаптаційних програм з врахуванням як суб'єктивних, так і об'єктивних чинників впливу. Такі заходи можуть стати успішним та дієвим механізмом сучасної системи управління персоналом. Результат адаптації залежить від низки умов виробничого, організаційного, фінансового, мотиваційного, інноваційного характеру, що вимагає удосконалення соціально-трудових відносин. Від того як буде розвиватись даний спектр відносин, буде залежитиме не лише потенціал кожного окремого працівника, а й підприємства в цілому. Таким чином, подальший аналіз адаптації персоналу до нових умов господарювання, визначення особистісних психологічних характеристик персоналу з метою досягнення його стійкості та сталості на підприємствах будівельної галузі потребують подальших досліджень.

Таблиця 1

Закордонні методи адаптації персоналу

Метод	Характеристика
Secondment (вторинне навчання)	Сутність методу полягає у тому, що працівника для оволодіння певними навиками направляють в інший структурний підрозділ фірми або іншу компанію [6].
buddying	Сутність методу полягає в адаптації через дружні відносини з колегами, особливо актуальний в перші кілька тижнів роботи [6].
E-learning (дистанційне навчання) або blended learning (змішане навчання)	Базується метод на високо організованій дисципліні (включаючи самодисципліну) [6].
метод занурення	Мета методу – швидке входження працівника в трудовий процес, практичне «занурення» у виробничу діяльність [6].
кадрові школи	Метод навчання, спрямований на освоєння і розуміння основних технологій і специфіки діяльності фірми працівниками різних сфер та галузей [4].

Таблиця 2

Вимоги до роботодавця та найманого працівника

Вимоги до роботодавця	Вимоги до нового співробітника
– високий рівень продуктивності праці;	– вміння працювати у команді;
– гнучкість прийняття управлінського рішення;	– відчуття причетності до організації;
– чесна винагорода за результатами праці;	– мотивація до професійного розвитку та самовдосконалення;
– доброзичлива психологічна атмосфера в колективі;	– володіння культурою ділового спілкування;
– дотримання трудового законодавства;	– чесність;
– гарантування безпечних умов праці	– одержання ефективного зворотнього зв'язку.

Список літератури:

1. Адаменко Е. Школа линейного менеджера. Адаптация нового сотрудника в компании / Е. Адаменко // HR-Лига. – 2006. – № 8. – С. 56. – [Электронный ресурс]. Режим доступа до ресурсу: <http://journals.urau.ua/sciencrise/article/viewFile/53066/50352>.
2. Волков Н.В. Чинники ефективної адаптації персоналу підприємств будівельної галузі / Н.В. Волков, А.В. Дроздик // «Економічні науки». Scientific Journal «Science Rise». № 11/1/(16)2015.
3. Гончар В.О., Морозов О.Ф. Аналітичний огляд проблем управління людським капіталом будівельних підприємств. – [Електронний ресурс]. Режим доступа до ресурсу: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102742/97808>.
4. Збрицька Т.П., Саченко Г.О., Таттаревська М.С. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. – Одеса: Атлант, 2013. С. 427.
5. Кир'янова О.В. Особистісні детермінанти професійної адаптації / О. Кир'янова // Україна : аспекти праці. – 2013. – № 6. – С. 44-46.
6. Маслов Є.В. Управління персоналом підприємства. Москва: ИНФРА-М, 2013. С. 312.
7. Чорна М.В., Білоножко М.М. Підбір персоналу на підприємстві: системний та процесний підходи / М.В. Чорна // Організація ефективного підбору персоналу на підприємстві – 2013. [Електронний ресурс]. Режим доступа до ресурсу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/11/263.pdf>.
8. Продуктивність праці та продуктивність капіталу. [Електронний ресурс]. Режим доступа до ресурсу: [http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=d5f5b5a2-7689-488d-afab-6420bb349679&title=Pr oduktivnistPratsiTaProduktivnistKapitaluU2015-Rotsi](http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=d5f5b5a2-7689-488d-afab-6420bb349679&title=Pr%20oduktivnistPratsiTaProduktivnistKapitaluU2015-Rotsi).
9. Управління адаптацією персоналу сучасної організації [Електронний ресурс]. – Режим доступа до ресурсу: <http://www.tneu.edu.ua/pdf/016.pdf>.
10. Зелінська Г.О. Напрями підвищення соціальної стійкості персоналу на підприємствах нафтогазового комплексу / Г.О. Зелінська // Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості». Випуск 2(16). Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2017. – С. 11-13.

Зелинская Г.А., Процишин А.В.

Ивано-Франковский национальный технический университет нефти и газа

АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ: СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ

Аннотация

В статье определяется роль и значение адаптации персонала строительных предприятий к новым производственным условиям; характеризуются основные аспекты процесса адаптации персонала как составной части системы управления персоналом; отмечаются ключевые факторы влияния на процесс трудовой адаптации работников; анализируются методологические средства адаптации; указываются перспективы развития социально-трудовых отношений.

Ключевые слова: строительная отрасль, управление, производственные условия, HR-менеджмент, персонал, адаптация, адаптивная ситуация, социально-трудовые отношения, трудовые ресурсы, человеческий фактор, капитал.

Zelinska H.O., Protsyshyn A.V.

Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

PERSONNEL ADAPTATION OF THE ENTERPRISE: ESSENCE AND MAIN FACTORS

Summary

The article defines the role and importance of the adaptation of the personnel of construction enterprises to the new production conditions; The main aspects of the process of adaptation of personnel as an integral part of the personnel management system are characterized; there are key factors influencing the process of labor adaptation of employees; the methodological tools of adaptation are analyzed; the prospects for the development of social and labor relations are outlined.

Keywords: building industry, management, production conditions, HR-management, personnel, adaptation, adaptive situation, social and labor relations, labor resources, human factor, capital.