

Чернява Г.Л., Корнілаєва Г.Г.

УДК 331.1

**ОСОБЛИВОСТІ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ**

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Багато бізнес-процесів у зв'язку з відкритістю економіки доступні для багатьох компаній і можуть бути скопійовані. Успіх одних компаній і невдача інших пояснюється наявністю певного чинника, який дозволяє організації бути лідером.

Робота з людиною як ресурсом компанії починається на етапі адаптації. Від того, наскільки ефективно організований цей процес, залежить результативність подальшої роботи і можливість реалізації здібностей як самого співробітника, так і досягнення цілей усієї організації. Вважається, що персонал є цінним ресурсом організації. Проте без грамотного управління персоналом як ресурсом компанія може його втратити. Управління адаптацією нових співробітників в колективі - одне з найважливіших завдань, яке доводиться вирішувати службі персоналу.

Встановлено, що близько 80 % співробітників, що звільняються, прийняли рішення про швидке звільнення в перший день роботи на новому місці. Адаптація персоналу дозволяє полегшивши входження співробітника в організацію, тому так важливо, щоб адаптація на новому місці пройшла успішно і як можна менш безболісно для нового співробітника.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасний стан дослідження проблем адаптації персоналу характеризують роботи західних учених: Брасс А. [1], Шейн Э. [2] а також російських: Гусарова Н.В [3], Кибанова А.Я. [4], . Володина Н [5] і ін.

Едгар Шейну своїй книзі "Організаційна культура і лідерство", назвав чотири головні причини такого відходу :

1) Неспівпадання реальності з очікуваннями частенько є наслідком завищених рекламних обіцянок організації на ринку праці або в безпосередніх бесідах при відборі кандидатів.

2) Складність входження людини в нову організацію пов'язана з тим, що новачкові ніхто нічого не пояснює, вважаючи, ніби він повинен в усьому розібратися сам. В результаті він витрачає багато зусиль на освоєння тих речей, які очевидні для "старих" працівників організації. Це призводить до низької результативності, а відповідно і самооцінці, що подобається далеко не усім людям.

3) Будь-який колектив зустрічає нову людину насторожено, задаючись питанням: "Що від нього можна чекати?". Якщо керівництво не робить зусиль із подолання цих психологічних бар'єрів, то настороженість цілком може перерости у відторгнення новачка колективом. Це спонукає його до відходу з організації.

4) Якщо новий співробітник наданий сам собі, його ніхто не знайомить з організаційною культурою компанії, її традиціями, правилами внутрішнього етикету, то людина починає керуватися різними чутками, акцентуючи увагу на негативі, що також підштовхує його до відходу [2,с.28].

**Мета і завдання дослідження.** Метою даної статті є виявлення слабких сторін адаптації персоналу і встановлення можливих напрямів вдосконалення адаптації персоналу. Для реалізації поставленої мети були запропоновані наступні завдання:

- дослідження теоретичних аспектів адаптації персоналу;
- аналіз існуючого стану системи адаптації;
- запропонувати ряд заходів, впливаючих на вдосконалення адаптації персоналу на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу.** Підбор і прийом на роботу є досить тривалий і дорогий процес, тому компанія зацікавлена в тому, щоб прийнятий на роботу співробітник не звільнився через декілька місяців. Проте, як показує статистика, найбільш високий відсоток прийнятих на роботу покидає організацію саме впродовж перших трьох місяців

У найзагальнішому вигляді адаптація - "процес пристосування працівника до умов зовнішнього і внутрішнього середовища" . Термін "адаптація" надзвичайно широкий і застосовується в різних галузях науки.

Адаптація персоналу потрібна для :

- зменшення первинних витрат, адже доки новий працівник погано знає своє робоче місце, методи і прийоми праці, він працює менш результативно;
- скорочення вірогідності звільнення нових співробітників;
- формування у нових працівників почуття причетності до організації, зацікавленості в поліпшенні справ в ній;
- правильне розуміння новим працівником своїх завдань і посадових обов'язків, розвиток у нього умінь і навичок виконання своїх обов'язків;
- підвищення рівня згуртованості колективу;
- зниження впливу почуття невизначеності на трудову поведінку нових працівників;
- формування у нового працівника високого рівня мотивації до праці, розуміння своєї ролі в успіху організації, позитивного відношення до неї і до змісту праці;
- активізація творчого потенціалу і підвищення результативності "старих" співробітників за рахунок посилення їх залученості в життєдіяльність організації [6,с. 100].

Сучасний спектр заходів по вдосконаленню системи адаптації персоналу досить широкий і включає наступні положення:

1. Лояльність персоналу і відданість працюючого в цій організації притягає тих, хто хотів би стати одним з його співробітником. Тому первинним завданням повинне стати збільшення розміру заробітної плати для тих, хто вже працює на користь підприємства, тим самим притягаючи нових спеціалізованих кадри.

2. Необхідно чітко виділити і розподілити зони відповідальності керівництва і департаменту управління персоналу. Процес адаптації нових робітників повинен контролювати Відділ навчання і розвитку персоналу.

Можна покласти відповідні обов'язки на одного із співробітників відділу навчання і розвитку персоналу, який нести повну відповідальність за організацію процесу адаптації, призначивши йому посаду фахівця з адаптації персоналу. До цього фахівця повинні мати можливість звернутися як самі новачки, так і їх колеги, безпосередні керівники, наставники з метою консультації з питань адаптації новоприбулого співробітника.

Фахівець з адаптації персоналу повинен:

- знати організаційну структуру, техніко-технологічні особливості і потреби підприємства, корпоративні вимоги до праці і етики, психологічні особливості процесу первинної і вторинної адаптації;
- володіти основами психології адаптації в колективі, здібностями навіювання і переконання в значущості в адаптації, навичками розпізнавання прихованих проблем адаптації і причин її виникнення;
- уміти виявляти і дозволяти конфліктні ситуації до настання глибокої кризи, результатом якого може стати звільнення працівника, падіння трудової дисципліни, продуктивності праці;
- виявляти внутрішні резерви швидкої і безперешкодної адаптації нових працівників в колективі;
- періодично контролювати хід процесів адаптації в організації, проводити з'ясувальну роботу, консультації, лекції, доносити інформацію про необхідність заходів по адаптації для усіх працівників організації.

3. Необхідно використовувати стандарт адаптації персоналу, який повинен містити детальний регламент процесу адаптації з розбиттям на етапи і детальним описом призначення кожного з них [7, 89-90с.].

Адаптація персоналу для ефективної роботи й стрімкого впливання у новий колектив повинна відбуватися на трьох рівнях:

1. організаційному (введення в організацію);
2. соціально-психологічному (введення в підрозділ);
3. професійному (введення в посаду);

Введення в організацію.

При оформленні на роботу працівник, що знову приймається, знайомиться з локальними нормативними актами, які стрімко його адаптують на новій роботі:

- фахівець з кадрів відділу підбору і обліку персоналу вручає знову прийнятому працівникові "Пам'ятку співробітника", в якій зібрана коротка інформація про підприємство; опис детальної структури підрозділу, в якому працюватиме співробітник; опис продукції, що випускається, послуги; опис корпоративних стандартів; правил внутрішнього трудового розпорядку (робочий день, перерва на обід, оформлення лікарняних і відпускних і так далі); соціальні програми; корпоративні заходи, а також довідкова інформація. У даному випадку не так важливий формат пам'ятки- паперовий варіант або електронна презентація. А головне, щоб людина могла скористатися їй в будь-який час, а також поставити усі питання, що цікавлять, фахівцеві за адаптації або своєму наставникові;

- старший інженер по охороні праці проводить ознайомлення і інструктаж працівника з правилами охорони праці і техніки безпеки.

Далі екскурсія по підприємству.

Фахівець з адаптації персоналу в перший день роботи співробітника розміщує коротку інформацію на сайті про нього- фотографію, невелике резюме з вказівкою останніх місць діяльності і основних досягнень, а так само посади, яку новачок займе в організації.

На введення в організацію вимагається в середньому два три дні.

Результат - формування у новачка уявлення про підприємство і корпоративні правила поведінки.

Введення в підрозділ.

За знову прийнятим працівником закріплюється наставник - працівник організації, який знає усю специфіку роботи і взаємин в колективі, здатний навчати і передавати свій досвід роботи, що знає технологічний процес, пристрій устаткування, уміє правильно виконувати робочі прийоми, урівноважений по характеру, комунікабельний, з активною життєвою позицією, лояльність якого не викликає сумнівів.

Якщо новий працівник успішно проходить випробувальний термін, то наставник отримує надбавку. Окрім матеріального заохочення для фахівця, вибраного на роль наставника, найважливіша частина мотивації- визнання його заслуг. Це підвищує самооцінку людини і його авторитет серед колег. У кінці робочого дня наставник розмовляє з новим працівником про його враження, про перший робочий день, про виниклі труднощі або питання. На введення в підрозділ вимагається одна-два тижні.

Результат- знайомство працівника з організацією, в яку він прийнятий на роботу.

Введення в посаду.

У цей період наставник знайомить нового працівника з основними обов'язками і відповідальністю, детальним описом поточної роботи і очікуваних результатах, вимогами до якості виконуваної роботи і обов'язково ставлять завдання на період випробувального терміну.

Для ефективності проходження періоду адаптації нового працівника фахівцем з адаптації персоналу необхідно використовувати щоденні бесіди з новим робітником. Вона повинна проводитися у вигляді неформальної бесіди. Необхідно чітко позначити її мету, оскільки співробітник може сприйняти її як спробу в професійній некомпетентності, низькій працездатності і так далі. У рамках бесіди необхідно позначити, що вона має на меті отримання інформації для підвищення ефективності процесу адаптації, і не впливатиме на кінцеве рішення про проходження випробувального терміну.

В результаті цієї процедури визначаються "проблемні місця", що вимагають додаткового розвитку. На етапі введення в посаду важливо правильно і своєчасно навчити людину, роз'яснивши йому існуючі технології і процедури на підприємстві, а також визначити напрями його вдосконалення на найближчий час. В якості винагороди за успішне проходження адаптації нового робітника доцільна реалізація матеріальної і нематеріальної мотивації.

В якості прикладів технологій нематеріальної мотивації можна привести:

- афішування досягнень нового працівника. Тут в різних формах, наприклад на сторінках корпоративної газети, інформаційного листа, плакату, мають бути широко представлені новачки, що досягли великих результатів діяльності;

- поздоровлення з різними урочистими подіями важливими для кандидата;

- похвала, наприклад усна або чи письмова, здійснювана на масових заходах або при особистому контакті з працівником;

Цей процес адаптації займає два- три місяці.

В якості підготовки персоналу за системою адаптації можна проводити навчання у вигляді тренінгу. На цих тренінгах необхідно обговорювати питання, наприклад, як правильно проводити зустрічі з підопічними, як ставити і ставити питання, як організовувати передачу досвіду.

Для поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі дуже актуальним є проведення концертів і вечорів молодими працівниками, конкурсів професійно майстерність. Необхідно також щомісячно проводити збори для працівників, з метою інформування останніх подій підприємства.

**Висновки.** Робота з людиною як ресурсом компанії починається на етапі адаптації. Від того, наскільки ефективно організований цей процес, залежить результативність подальшої роботи і можливість реалізації здібностей як самого співробітника, так і досягнення цілей усієї організації.

К об'єктивним результатам адаптації персоналу відноситься:

- зниження витрат по пошуку нового персоналу;

- зниження кількості звільнень співробітників, що проходять випробувальний термін, як за ініціативою адміністрації компанії, так і за бажанням самого співробітника;

- скорочення часу, який потрібний, щоб діяльність кожного окремого співробітника почала впливати на конкурентоспроможність організації.

К суб'єктивним результатам адаптації персоналу відноситься:

- поліпшення організаційного клімату в компанії;

- формування лояльності у співробітника з перших днів його роботи в організації, тим самим створюючи стимули і бажання працювати в організації тривалий час;

- задоволеність роботою і компанією в цілому.

Якщо в результаті процесу адаптації, організація в короткі терміни отримує мотивованих співробітників, працюючих не лише відповідно до своїх особистих цілей (наприклад, грошовий чинник), але і з організаційними завданнями, то механізм адаптації в цій організації правильно розроблений, впроваджений, керований і, отже, ефективний.

Для удешевлення адаптації персоналу в Україні слід застосовувати наступні заходи:

1. Збільшити розмір заробітної плати для тих хто вже працює на користь підприємства, тим самим, привлекати нові спеціалізовані кадри;

2. Використати стандарт адаптації персоналу, який повинен містити детальний регламент процесу адаптації з розбиттям на етапи і детальним описом призначення кожного з них;

3. Проводити вчення (тренінг) як підготовка персоналу за системою адаптації;

4. Проводити концерти і вечори молодим працівниками, конкурси професійної майстерності, спільних виїздів на природу.

5. Проводити збори для працівників виробництва, з метою інформування останніх подій підприємства, також проводити роз'яснювальні бесіди про необхідність передачі досвіду і навиків професійної майстерності від старшого покоління до молодшого;

6. Розвивати індивідуальний підхід до кандидата, то є проводити тестування при прийомі на роботу для психологічної сумісності наставника і нового працівника.

#### Джерела та література:

1. Гусарова Н. В. Строим эффективную адаптацию / Н. В. Гусарова // Отдел кадров : профессиональный ежемесячный журнал. – 2009. – № 1. – С. 107-111.
2. Брасс А. А. Кадровый менеджмент : учеб.-метод. пособие / А. А. Брасс. – Минск : РИВШ, 2008. – 179 с.
3. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. – СПб. : Питер, 2008. – 204 с.
4. Кабанов А. Я. Управление персоналом организации. Отбор и оценка при найме, аттестации : учеб. пособие / А. Я. Кабанов, И. Б. Дураков. – М. : Вершина, 2005. – 124 с.
5. Кадровая политика VISAVI : [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.visavi.info>
6. Саливан Дж. Адаптация новичков. Набор инструментов / Дж. Саливан // Отдел кадров : профессиональный ежемесячный журнал. – 2009. – № 1. – С. 65-78.
7. Володина Н. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы / Н. Володина. – М. : Эксмо, 2009. – 200 с.