

УДК 658.3:005.95/.96

<https://doi.org/10.31713/ve1202518>

JEL: J63, M12

Фроленкова Н. А. [1; ORCID ID: 0000-0003-4553-9547],

к.е.н., доцент,

Козлюк А. П. [1; ORCID ID: 0009-0004-6213-6314],

здобувач вищої освіти першого (магістерського) рівня

¹Національний університет водного господарства та природокористування, м. Рівне

СИСТЕМА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК СКЛADOVA ЕФЕКТИВНОГО КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У статті авторами обґрунтовано актуальність розробки і впровадження комплексної системи адаптації персоналу в організаціях як передумови ефективного кадрового менеджменту. Запропонована структура такої системи та надані рекомендації щодо особливостей формування та реалізації окремих складових і процесів механізму адаптації.

Ключові слова: кадровий менеджмент; адаптація персоналу; система адаптації; види адаптації; методи адаптації; документи адаптації.

Постановка проблеми. Успішна діяльність будь-якої організації залежить від безлічі факторів, серед яких одним із найважливіших є наявність системи управління персоналом. Сучасний кадровий менеджмент – це не про сувору регламентацію дій кожного з працівників, а про вміння взаємодіяти з ними: поважати, мотивувати і спрямовувати їхню працю на благо компанії.

Важливий напрям управління персоналом сьогодні – це управління процесами адаптації персоналу, роль та внесок яких в загальний результат діяльності організації важко переоцінити. Ефективна адаптація нових працівників впливає на їхню мотивацію, продуктивність і, зрештою, на загальний успіх організації. Проте в сучасному світі все ще недостатня увага приділяється саме адаптаційним процесам, хоча їх недооцінка призводить до зростання рівня плинності кадрів, зменшення продуктивності роботи персоналу, слабкому іміджу компанії як роботодавця.

Крім того, спостерігаються типові помилки в період адаптації нових працівників, зокрема: компетенції нового працівника не відповідають вимогам організації та профілю посади; відсутність

етапу підготовки до адаптаційного періоду; невідповідність цінностей нового працівника корпоративній культурі організації або неналежна його інтеграція та сприйняття корпоративної культури; відсутність у новачка ментора/наставника в період адаптації; недосконала система інформаційно-документаційного та організаційного забезпечення адаптаційного періоду; немає розробленого механізму моніторингу, оцінки результатів адаптації та зворотного зв'язку.

Невирішена раніше частина загальної проблеми. У зв'язку з цим актуальними є питання розробки і систематизації теоретичних підходів та практичних рекомендацій щодо формування і впровадження в сучасних організаціях комплексної системи адаптації персоналу, яка дозволяє створити максимально сприятливе адаптаційне середовище для інтеграції нових працівників в корпоративну культуру та швидкого виходу на планову продуктивність.

Попри розуміння необхідності адаптації нових працівників далеко не всі організації використовують ці процеси системно, акцентуючи увагу лише на окремих її аспектах. Саме тому існує потреба у систематизації інформації щодо процесів адаптації персоналу, її видів, форм, методів та інструментів на кожному з етапів онбордингу. А головне – у створенні єдиної системи адаптації, комплексного адаптаційного середовища, потрапляючи в яке нові працівники чітко, швидко та результативно інтегруються в організацію та вийдуть на необхідний рівень продуктивності.

Мета досліджень – сформулювати рекомендації до розробки і впровадження ефективної системи адаптації персоналу в організації за основними її складовими. Результатами дослідження є розробка основних підходів і рекомендацій до створення системи адаптації.

Основні результати дослідження. *Адаптація* – це процес інтеграції нових співробітників в організацію з моменту, коли вони приймають пропозицію про роботу, доти, доки вони не стануть повністю продуктивними та залученими членами команди. У вузькому розумінні адаптацію часто розглядають як процес ознайомлення нових співробітників із діяльністю організації та вливання у виробниче середовище [1; 2; 3; 4 та ін.]

У межах системи адаптації повинні вирішуватись такі завдання:

- залучення нових працівників до корпоративної культури організації;

- допомога в усвідомленні цілей і завдань організації, структурного підрозділу, власної посади;
- зменшення дискомфорту перших днів роботи;
- зниження кількості можливих помилок, пов'язаних з новою роботою;
- оцінка кваліфікації та потенціалу співробітника;
- зниження плинності кадрів; розвиток позитивного і конструктивного ставлення до роботи.

Ми пропонуємо розглядати *систему адаптації персоналу* як сукупність взаємопов'язаних елементів (суб'єктів, форм, методів, засобів, механізмів, документів), що реалізуються при організації процесів адаптації співробітників для досягнення встановлених цілей та призначені для управління процесами інтеграції нових працівників в середовище компанії.

Налагоджена і структурована система адаптаційних заходів скорочує витрати компанії, оскільки дає новачкові можливість якнайшвидше почати працювати на повну силу, вона також підвищує лояльність працівників, зміцнює колектив і зрештою економить час як виконавців, так і керівників.

На рис. 1. представлена запропонована нами структура системи адаптації персоналу організації за основними її складовими.

Розглянемо складові цієї системи та їх особливості детальніше.

Суб'єкти адаптації. Аналіз теоретичних підходів та практичних прикладів реалізації процесів адаптації дозволяє нам зробити висновок, що в цих процесах беруть участь такі суб'єкти: працівник, безпосередній керівник, фахівець з персоналу та, можливо, наставник або бадді. При цьому кожен суб'єкт має свою роль та функції в процесі адаптації на різних її етапах.

Фахівець з управління персоналом. На нього покладені основні функції з планування, організації та координації процесів адаптації працівника. Саме фахівець з управління персоналом є творцем системи адаптації, координатором всіх адаптаційних процесів, автором більшості документів з адаптації, консультантом та контролером.

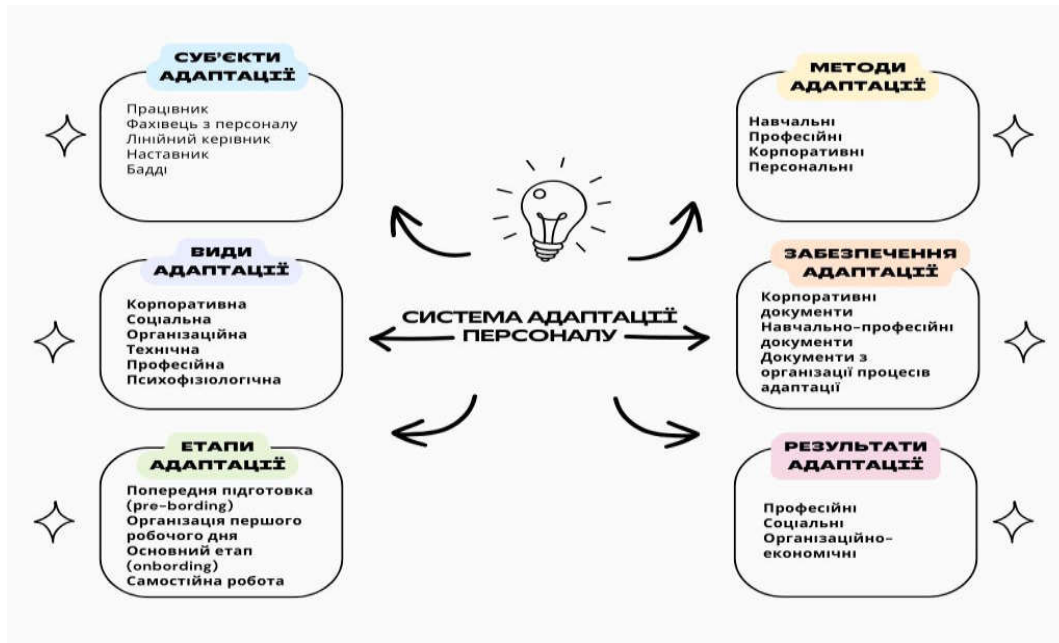


Рис. 1. Система адаптації працівників

Безпосередній (лінійний) керівник. До його обов'язків входить допомога фахівцю з персоналу у розробці програм і планів адаптації, створенні інформаційних та інструктивних матеріалів, контроль роботи працівника під час періоду адаптації, проведення адаптаційних бесід, а також ухвалення рішення щодо результативності періоду адаптації.

Наставник – це, як правило, досвідчений співробітник, який допомагає новому працівникові в період адаптації. Роль наставника – не тільки розповісти новому працівнику про обов'язки, правила та особливості корпоративної культури, а насамперед – навчати на робочому місці на реальних завданнях. Для того, щоб створити ефективний механізм наставництва в організації, необхідно сформувати престиж статусу наставника. Це може досягатись впровадженням різних форм матеріальної та нематеріальної мотивації таким чином, щоб зробити наставництво не обов'язком, а привілеєм.

Бадді (Buddy) – це колега, який підтримує нового працівника в період адаптації: знайомить з організацією, відділами, працівниками, традиціями, робочими процесами, цінностями тощо. На відміну від наставника, бадді – це новий друг, приятель, який допомагає налагодити соціальні контакти, розібратись з організаційними

особливостями робочого місця, надає моральну та психологічну підтримку.

Види адаптації. Проведений нами аналіз різних підходів до класифікації адаптації дозволяє систематизувати підходи до виділення різних видів адаптації, які, на нашу думку, доцільно звести до наступної класифікації (рис. 2). При цьому кожен учасник системи адаптації бере участь в окремих видах адаптаційних процесів.

Корпоративна	• місце на ринку, місія, цілі, клієнти, продукт, конкуренти, структура, регламенти, функції
Соціальна	• культура, норми, традиції, відносини, етика, неформальні групи, колеги зі схожими інтересами, звички і т.д
Організаційна	• карта офісу, територія, місця для зберігання речей, ремонти, графік подій, видачі ЗП, відпусток, організація робочого місця, харчування, дозвілля, дозволи і заборони
Технічна	• програмне забезпечення, технічні засоби, корпоративні комунікації (внутрішні та зовнішні), логіни, паролі, бази даних, корпоративна пошта
Професійна	• основні бізнес-процеси, спеціалізовані програми, стандарти роботи та оформлення документів, вимоги до процесів і результатів, кар'єрна траєкторія, професійний розвиток, КПІ
Психофізіологічна	• режим роботи, особливості роботи, ергономічні умови праці, рівень стресовості, швидкості роботи, клімат в колективі

Рис. 2. Види адаптації

Етапи адаптації. Аналіз теоретичних підходів та практичних прикладів побудови механізму адаптації дозволяє виділити наступні етапи, послідовна реалізація яких призведе до запланованих результатів (рис. 3). Звичайно, тривалість періоду адаптації залежить від того, наскільки грамотно вибудовано адаптаційний механізм у компанії. Усі наявні процедури адаптації персоналу покликані полегшити знайомство нових співробітників із посадою та внутрішнім життям організації.

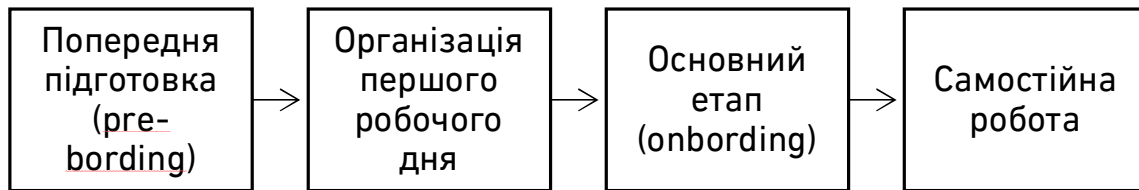


Рис. 3. Етапи циклу адаптації

Адаптація співробітника починається ще до моменту його вступу на посаду. При цьому найбільша увага суб'єктів адаптаційного процесу повинна бути зосереджена на попередній підготовці та організації адаптаційних процесів в перший робочий день, адже саме від цього і залежить подальша ефективність та злагодженість наступних етапів.

Попередня підготовка (pre-bording) та організація першого робочого дня повинні включати наступні блоки:

1. Юридичне та документаційне забезпечення процесів адаптації.
2. Обладнання та організація робочого місця.
3. Підготовка до налагодження відносин та зв'язків.
4. Підготовка інформації щодо корпоративної культури.

Детальна інформація по кожному блоку представлена на рис. 4.

Методи, засоби та інструменти адаптації. На кожному етапі доцільним є використання різних методів адаптації. На нашу думку, всі методи можна розподілити в групи (рис. 5). Розглянемо детальніше особливості використання деяких з них.

Тренінги. Під час періоду адаптації доцільне використання тренінгів як ефективних форматів навчання. Особливо ефективним може бути ввідний тренінг, так званий Welcome-тренінг. Welcome-тренінг зазвичай починається з першого робочого дня і триває від кількох годин до кількох тижнів, залежно від складності та обсягу інформації, яку треба засвоїти новому співробітнику.

One-to-one зустрічі та адаптаційні бесіди – це регулярні заплановані зустрічі нового працівника з фахівцем з персоналу або безпосереднім керівником, які допомагають планомірно вибудовувати стосунки зі співробітником. Основна мета таких зустрічей – полегшити спілкування, забезпечити зворотний зв'язок і

розв'язати будь-які проблеми або питання, які можуть виникнути у співробітника.



Рис. 4. Попередня підготовка (pre-boarding) та організація першого робочого дня

Навчальні

- Тренінги
- Гейміфікація
- Матриця адаптації

Професійні

- Поступове ускладнення завдань
- Наставництво
- Система моніторингу та оцінювання процесу адаптації
- Автоматизація процесів адаптації

Корпоративні

- Тимбілдинг
- Громадські доручення
- Корпоративний PR
- Баддінг
- Створення єдиного інформаційного простору (середовища)

Індивідуальні, персоналізовані

- One-to-one зустрічі
- Адаптаційні бесіди

Рис. 5. Методи та інструменти адаптації

Тимбілдинг – будь-які активності, які допомагають поліпшити взаємодію, співпрацю в команді (щотижневі зустрічі, спільні обіди, стратегічні сесії, квести, корпоративи, бізнес ігри, кейси та ін.). Є ефективним засобом корпоративної та соціальної адаптації.

Гейміфікація є потужним інструментом мотивації та залучення персоналу, а отже, полегшення процесу адаптації новачків до операційної діяльності. Ігрова адаптація полягає у використанні ігрових елементів в навчальному контенті, який використовується для адаптації.

Корпоративний PR – комплекс заходів, спрямований на формування у співробітників позитивного образу компанії, створення сприятливих відносин та ефективних внутрішньокорпоративних комунікацій за допомогою відповідних засобів (формування корпоративної етики, створення корпоративного духу, корпоративних цінностей, фасилітація та медіація тощо).

Матриця адаптації – це таблиця необхідних навчальних програм, матеріалів, інструкцій для нових працівників, яка ранжована за важливістю для співробітників усіх напрямів діяльності всередині компанії. В такій матриці для кожної посади вказані внутрішні нормативні документи, за якими необхідно провести навчання співробітників.

Створення *єдиного інформаційного простору* для співробітників. Кожен працівник повинен розуміти, що відбувається в компанії, уявляти її структуру, знати про її досягнення, мати можливість оперативно отримати інформацію, необхідну для виконання професійних обов'язків або соціальних потреб, знайти контакти колег. Це досягається розробкою та впровадженням внутрішнькорпоративної комунікаційної стратегії, створенням корпоративних інформаційних систем (корпоративної соціальної мережі, віртуального офісу тощо).

Автоматизація процесів адаптації – це використання спеціальних програмних продуктів, сервісів, чат-ботів, корпоративних онлайн-ігор, віртуальної та доповненої реальності, які дозволяють найбільш ефективно і швидко організувати всі необхідні процеси.

Інформаційно-документаційне забезпечення відіграє надважливу роль в процесах адаптації нових співробітників на всіх її етапах. Всі документи, які можуть бути використані в процесах адаптації, доцільно звести в наступні групи (рис. 6).

Корпоративні	Навчально-професійні	Документи з організації процесів адаптації
<ul style="list-style-type: none">• Довідник (або пам'ятка) нового співробітника• Кодекс корпоративної етики• Регламент роботи організації, правила внутрішнього розпорядку• Правила роботи з документами, з електронними базами даних• Welcome book, інформаційні листи, бюлетені, гайди	<ul style="list-style-type: none">• База знань співробітника• Навчальні матеріали• Інструкції по бізнес-процесам• Робочий зошит співробітника• Шаблони документів	<ul style="list-style-type: none">• Програми, плани, чек-листи за різними етапами адаптації• План введення в посаду• Програма атестації в період випробувального терміну• Матриця адаптації• Анкети, опитувальники, оціночні листи

Рис. 6. Інформаційно-документаційне забезпечення адаптації персоналу

Результати. Впровадження комплексного механізму адаптації персоналу дозволить отримати низку результатів, які доцільно розділити на професійні, соціальні та організаційно-економічні (рис. 7).

Професійні	Соціальні	Організаційно-економічні
<ul style="list-style-type: none"> • Швидке входження нового співробітника у посаду • Професійне навчання, набуття нових навичок і досвіду, підвищення кваліфікації • Скорочення помилок • Підвищення трудового потенціалу і працездатності • Зростання рівня залученості та продуктивності 	<ul style="list-style-type: none"> • Забезпечення комфортної та швидкої інтеграції в колектив та корпоративну культуру організації • Зменшення рівня стресу і невизначеності, усунення комунікативних бар'єрів • Позитивне ставлення до роботи, мотивація • Підвищення рівня задоволеності корпоративною культурою організації з боку всіх учасників 	<ul style="list-style-type: none"> • Більш швидке ознайомлення з компанією, її місією, цілями, продуктом • Зниження рівня плинності нових працівників • Економія часу • Зниження витрат на рекрутинг, адаптацію, вихід на потрібний рівень продуктивності • Продуктивне використання часу новачка та співробітників

Рис. 7. Результати впровадження системи адаптації персоналу

Висновки. Отже, на основі досліджень основних підходів до адаптації персоналу та методів, які використовуються зарубіжними та українськими компаніями на різних етапах адаптаційного циклу, нами запропоновано структуру системи адаптації персоналу організації за основними її складовими.

Така система є комплексним адаптаційним середовищем, потрапляючи в яке новий працівник поступово та ефективно інтегрується в корпоративну культуру та опановує робочі процеси, вона повинна включати суб'єктів адаптаційного процесу, види, форми, методи, засоби, етапи, результати. Розробка і впровадження комплексної системи адаптації в організаціях дозволить систематизувати і синхронізувати всі етапи процесу адаптації, створюючи «екологічне» та ефективне адаптаційне середовище, в якому нові працівники мають можливість швидко і комфортно інтегруватись в організацію.

1. Адаптація персоналу в американських компаніях. URL: <http://sur.li/erldyj> (дата звернення: 20.12.2024). 2. Технології управління персоналом: монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с. 3. Куріна Н. С., Дарченко Н. С. Інноваційна модель концепції професійної адаптації персоналу. *Бізнес інформ*. 2013. № 8. С. 348–353.

4. Управління розвитком персоналу. URL: <https://library.if.ua/book/104/7069.html> (дата звернення: 20.12.2024).

REFERENCES:

1. Adaptatsiia personalu v amerykanskykh kompaniiakh. URL: <http://surl.li/erldyj> (data zvernennia: 20.12.2024).
2. Tekhnolohii upravlinnia personalom : monohrafiia / O. A. Havrysh, L. Ye. Dovhan, I. M. Kreidych, N. V. Semenchenko. Kyiv : NTUU «KPI imeni Ihoria Sikorskoho», 2017. 528 s.
3. Kurina N. S., Darchenko N. S. Innovatsiina model kontseptsii profesiinoi adaptatsii personalu. *Biznes inform.* 2013. № 8. S. 348–353.
4. Upravlinnia rozvytkom personalu. URL: <https://library.if.ua/book/104/7069.html> (data zvernennia: 20.12.2024).

Frolenkova N. A. ^[1; ORCID ID: 0000-0003-4553-9547],
Candidate of Economics (Ph.D.), Associate Professor,
Kozliuk A. P. ^[1; ORCID ID: 0009-0004-6213-6314],
Senior Student

¹*National University of Water and Environmental Engineering, Rivne*

EMPLOYEE ADAPTATION SYSTEM OF AN ORGANIZATION AS A COMPONENT OF EFFECTIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

In the article, the authors substantiate the relevance of developing and implementing a comprehensive system of staff adaptation in organisations as a prerequisite for effective personnel management. After all, effective adaptation of new employees affects their motivation, productivity and, ultimately, the overall success of the organisation. However, in today's world, insufficient attention is still paid to adaptation processes, although their underestimation leads to an increase in staff turnover, a decrease in staff productivity, and a weak image of the company as an employer. In this regard, it is important to develop and systematise theoretical approaches and practical recommendations for the formation and implementation of a comprehensive system of personnel adaptation in modern organisations, which allows creating the most favourable adaptation environment for the integration of new employees into the corporate culture and rapid achievement of the planned productivity. It is proposed to consider such a system as a set of interrelated elements (subjects, forms, methods, tools, mechanisms, documents) implemented in the organisation of employee adaptation processes to achieve the set goals and intended to manage the processes of integration of new employees into the company's environment.

The article proposes the structure of such a system and provides recommendations on the peculiarities of formation and implementation of individual components and processes of the adaptation mechanism. A well-established and structured system of adaptation measures reduces the company's costs, since it gives the newcomer the opportunity to start working at full capacity as soon as possible, it also increases employee loyalty, strengthens the team and ultimately saves time for both executives and managers. The article considers the role and functions of each subject in the process of adaptation at different stages. Approaches to the allocation of different types of adaptation are systematised. The main stages of adaptation are highlighted, the consistent implementation of which will lead to the planned results. The peculiarities of using adaptation methods at each stage are considered. The information and documentation support is formed and the results of implementation of the integrated adaptation system are determined.

Keywords: personnel management; staff adaptation; adaptation system; types of adaptation; methods of adaptation; adaptation documents.

Отримано: 20 січня 2025 року
Прорецензовано: 25 січня 2025 року
Прийнято до друку: 28 березня 2025 року