

**Куделя В.І.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Український державний університет залізничного транспорту

**Гриценко Н.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Український державний університет залізничного транспорту

**KudelyaVictoria, GritsenkoNatalia**

Ukrainian State University of Railway Transport

## УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Актуальність статті полягає у розкритті проблеми адаптації персоналу на вітчизняних підприємствах та її впливу на ефективність подальшої роботи персоналу. У сучасних умовах є необхідним дослідити різні підходи до управління адаптацією персоналу, а також новітні шляхи пошуку для здійснення успішного процесу дистанційного прийому на роботу й адаптації персоналу. Виходячи з актуальності цієї проблеми, було доведено, що для дієвої системи управління адаптацією необхідно забезпечити низку організаційних чинників, які допоможуть виявити ступінь адаптованості, що відображається у рівні ефективності діяльності працівника. У статті зроблено акцент на ключові процедури, які необхідно впровадити кадровій службі для здійснення успішного процесу дистанційного прийому на роботу й адаптації в умовах сьогодення. Головним критерієм цього дослідження є запропонована удосконалена система адаптації працівників на підприємстві, яка, на відміну від наявної, враховує адаптацію під час дистанційного влаштування на роботу та індивідуальну програму для кожної посади.*

**Ключові слова:** адаптація, персонал, процес, підприємство, програма адаптації, дистанційна адаптація.

**Постановка проблеми.** У сучасних економічних умовах України, враховуючи світовий карантин, зовнішнє середовище підприємств характеризується невизначеністю, змінною динамічністю і непередбачуваністю. Причому така ситуація характерна і для внутрішнього середовища підприємств. Саме у сьогоднішніх складних умовах дуже актуально гнучко реагувати й адаптуватися до змін із метою відвертання кризової ситуації і продовження функціонування підприємства.

В Україні, як і в інших державах, відбулося суттєве зменшення кількості вакансій з одночасним зростанням кількості безробітних. Це підвищило конкуренцію за робочі місця (у нашій державі на одну вакансію претендує приблизно 10 безробітних). За даними державної служби зайнятості, станом на 13 травня 2020 року кількість безробітних, зареєстрованих в державній службі зайнятості, становить 486,8 тис. осіб, що на 181 тисячу, або на 59%, більше, ніж станом на цю ж дату минулого року (станом на 13 травня 2019 року кількість безробітних становила 305,4 тисячі) [1].

Однак не кожна організація може дозволити собі повністю відмовитися від своїх планів найму. Адже необхідно продовжувати роботу і думати про розвиток. І для деяких сфер бізнесу прийом працівників не припиняється. У період дії карантину продовжують працювати підприємства, які забезпечують життєді-

яльність країни: продуктові та господарські магазини, комунальні служби, лікарні, аптеки, транспортні підприємства, пошта, фінансові та інші установи.

Цим організаціям україн необхідно в період підйому свого сегменту ринку максимально запрацювати, а для цього прийняти додатковий персонал і провести його адаптацію. Важливість цього процесу мають розуміти як менеджери з персоналу, так і керівництво підприємства. Таким чином, постає необхідність у дослідженні ефективності діяльності служби управління персоналом підприємства та визначення заходів з адаптації персоналу в умовах сьогодення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема адаптації персоналу на підприємствах та її вплив на ефективність роботи персоналу в різних аспектах розглядається в багатьох наукових публікаціях.

Питанням управління персоналом присвячені роботи таких учених: М.Д. Виноградського, С.В. Беляєвої, А.М. Виноградської, О.М. Шканової [2], Л.В. Балабанової [3], щодо удосконалення управління персоналом – О.В. Крушельницької, Д.П. Мельничук [4]. Проблемам адаптації персоналу також приділяється значна увага. Ці питання висвітлюються в наукових працях і публікаціях таких учених: Ю. Кононопцевої [5], О.С. Демкович [6], Н.С. Куріної, Н.Д. Дарченко [7], Д.В. Василичева, В.А. Мирошніченко [8] та інших авторів.

На основі аналізу останніх публікацій можна стверджувати, що єдиного підходу до управління процесом адаптації персоналу на підприємствах немає. На кожному окремому підприємстві цей процес фахівцями з управління персоналом організовується по-різному. Таким чином, на нашу думку, формування процедури адаптації персоналу на підприємствах України потребує удосконалення, особливо в сучасних умовах.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження наявних підходів до управління адаптацією працівників та пошук нових шляхів і заходів щодо вдосконалення системи управління на підприємстві для здійснення успішного процесу дистанційного прийому на роботу й адаптації персоналу.

**Виклад основного матеріалу.** Адаптація персоналу на підприємстві є необхідною ланкою кадрового менеджменту. Впровадження системи управління адаптацією на підприємствах являє собою досить складне завдання, але від неї залежить вирішення таких важливих завдань для підприємства, як зменшення стартових витрат, зменшення плинності кадрів; більш швидке досягнення робочих показників, прийнятних для організації-роботодавця; входження працівника в робочий колектив, у його неформальну структуру і відчуття себе членом команди; зниження тривожності і невпевненості, які долаються новим працівником.

Успішна адаптація працівників залежить від урахування низки організаційних чинників, насамперед таких, як:

- якісний рівень роботи із професійної орієнтації потенційних працівників,
- об'єктивна оцінка ділових якостей працівника,
- престижність та привабливість професії працівника на підприємстві,
- сприятливі умови організації праці, що дають можливість реалізувати кваліфікаційний потенціал працівника,
- досконала система впровадження інновацій,
- сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі підприємства та в його підрозділах,
- досконалий механізм управління персоналом,
- гнучка й ефективна система мотивації [6, с. 48].

Як правило, процес адаптації супроводжується підвищенням успішності застосування співробітниками знань і навичок, більшою орієнтацією в специфіці роботи, освоєнням норм праці, обов'язків, обсягів роботи, сприйняттям організаційної культури, звичаїв, правил, орієнтацією в соціальному просторі, відчуттям комфорту. Ступінь адаптованості відображається у рівні ефективності діяльності працівника, який характеризується високою продуктивністю і якістю виконаної роботи, оптимальними енергетичними витратами, успішною взаємодією з колегами, можливістю своєчасно усувати перешкоди в різних організаційно-виробничих ситуаціях, самостійно працювати і приймати рішення в оптимальних часових межах [7, с. 352].

Процес адаптації нових працівників на підприємствах є прямим і дуже важливим заходом продо-

вження процесу наймання. Під час пошуку нового працівника підприємство вже витрачає чималі кошти. Тому воно зацікавлене в тому, щоб новий співробітник, по-перше, не звільнився через кілька тижнів або місяців, по-друге, якомога швидше почав приносити підприємству певний дохід. Часто тривалість адаптації відповідає тривалості випробувального терміну, який встановлюється відповідно до чинного законодавства та внутрішніх документів підприємства [8, с. 47].

Але, враховуючи світовий карантин, уже зараз необхідно освоювати нові технології прийому на роботу. Ми пропонуємо звернути увагу на деякі ключові процедури, які необхідно впровадити кадровій службі для здійснення успішного процесу дистанційного прийому на роботу й адаптації в умовах сьогодення.

Управління процесом адаптації здійснюється співробітниками відділу пошуку, підбору та адаптації персоналу, керівниками структурних підрозділів і наставниками.

Процес адаптації персоналу на підприємстві включає в себе такі аспекти:

- психофізіологічний;
- соціально-психологічний;
- професійний;
- організаційний [3, с. 256].

Також зазначимо, що процес адаптації персоналу у більшості розвинених підприємств здійснюється відповідно до програми адаптації, яка являє собою документ, що розрахований на період випробувального терміну і передбачає низку заходів, спрямованих на оволодіння системою спеціалізованих професійних знань і умінь, необхідних для цієї посади, а також ефективне їх застосування на практиці.

На нашу думку, з метою підвищення ефективності процесу адаптації персоналу необхідно зменшити кількість процедур під час прийому на роботу до мінімально можливого рівня. Велика кількість процедур може уповільнити прийом нових працівників, а також ускладнить освоєння ними нових необхідних навичок і знань, пов'язаних із виконанням посадових обов'язків. Необхідно враховувати, що якщо програма адаптації буде заважати співробітникові навчатися виконувати свою роботу, то вона ще і викличе занепокоєння, яке породить невпевненість в собі, у результаті чого працівник звільниться.

Важливо збалансувати особисту мотивацію співробітника з вирішенням завдання підприємства щодо його швидкої адаптації. А вимоги програми адаптації необхідно пов'язати з повчальною поведінкою наставників і цілями професійного розвитку самого новачка. Необхідно оптимізувати кількість процедур, щоб процес адаптації на робочому місці спрямував нового працівника на шлях взаємного довгострокового задоволення очікувань і активізував внутрішню потребу цього працівника до швидкого оволодіння усіма потрібними навичками.

Нами пропонується удосконалена система адаптації працівників на підприємстві, яка, на відміну від наявної, враховує адаптацію під час дистанційного

влаштування на роботу та індивідуальну програму для кожної посади.

Під час організації дистанційного прийому на роботу й адаптації персоналу пропонується використовувати відповідні онлайн-інструменти, у тому числі спеціально розроблене програмне забезпечення. Також ефективним буде використання внутрішніх комунікаційних платформ і засобів конференц-зв'язку. Це дасть змогу переконатися, що важливі моменти освоєння робочих навичок відбуваються хоч і дистанційно, але ефективно, допоможе в тому, щоб вони відбувалися максимально зосереджено, активно й продуктивно.

Дуже важливо використовувати зручні технологічні рішення для оптимізації процесу, щоб можна було швидко організувати такі зустрічі і в них могли брати участь потрібні фахівці, щоб вони ділилися корисними знаннями і в результаті з'явилися необхідні навички.

Коли процес прийому й адаптації проводиться дистанційно, то для кадрової служби ще більш важливо спрацювати так, щоб не збільшити відсоток тих, хто звільнився через проблеми адаптації. Одним зі способів вирішення цієї проблеми є важливість виділення часу для персонального спілкування лінійного керівника з їхніми безпосередніми підлеглими під час процедури їх адаптації. Це має визначальне значення для успіху.

Кадровій службі необхідно нагадувати лінійним керівникам під час кожного нового найму персоналу про основні деталі успішної адаптації новачків. Обмін знаннями і вміннями між начальником і новим підлеглим повинен здійснюватися відкрито й ефективно, що буде сприяти підвищенню ефективності роботи всього підприємства.

Індивідуальна програма адаптації включає більш детальне ознайомлення з діяльністю структурного підрозділу підприємства, детальне ознайомлення з посадою

і специфікою праці, отримання конкретних навичок, які є специфічними для цієї посади (наприклад, програмні продукти, ведення внутрішньої документації та ін.). Наставник або безпосередній керівник доповнюють цей список, включаючи спеціальні документи, що стосуються свого підрозділу. Ця частина адаптації фіксується в індивідуальному плані роботи на випробувальний термін із детальним описом поточної праці, вимогами до якості виконуваної роботи та очікуваних результатів.

Однак відсутність відповідної системи адаптації персоналу на підприємстві в умовах карантинних обмежень призведе до збільшення плинності кадрів, що потягне за собою виникнення серйозних проблем, які позначатимуться на прибутку і функціонуванні всього підприємства.

**Висновки.** Отже, у нинішніх умовах, з урахуванням загальносвітових економічних проблем, що виникли у зв'язку з COVID-19 і посиленням конкурентних стосунків, адаптивність персоналу є властивістю, що визначає життєздатність будь-якої організаційної структури.

Впровадження удосконаленої системи адаптації працівників на підприємстві, яка враховує дистанційний прийом на роботу й адаптацію персоналу, дасть змогу швидко й ефективно запровадити працівника на нову посаду, розкрити його можливості. А індивідуальна програма адаптації сформує у співробітника лояльність до підприємства та мотивує на довгострокову співпрацю, що дасть змогу досягати стратегічних цілей підприємства.

Однак складність та багатовекторність адаптації працівника в середовищі нових виробничих умов потребує уваги з боку адміністрації, постійного контролю, аналітичного моніторингу, створення та розроблення адаптаційних програм з урахуванням як суб'єктивних, так і об'єктивних чинників впливу.

#### Список літератури:

1. Офіційний сайт «Державний центр зайнятості» URL: <https://www.dcz.gov.ua/novyna/nelgkyu-poshuk-komu-vdayetsya-znayty-robotu-na-karantyni> (дата звернення: 26.06.2020).
2. Управління персоналом: навчальний посібник для ВНЗ / М.Д. Виноградський та ін. Київ: ЦУЛ, 2006. 500 с.
3. Балабанова Л. В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
4. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2005. 308 с.
5. Конотопцева Ю. Адаптація персоналу державної служби. Науковий вісник. 2014. Вип. 14. С. 100–107.
6. Демкович О.С. Сутність та основні чинники адаптації персоналу підприємств у ринкових умовах господарювання. Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». № 727. С. 46–48.
7. Куріна Н.С., Дарченко Н.С. Інноваційна модель концепції професійної адаптації персоналу. Бізнес Інформ. 2013. № 8. С. 348–353. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2013\\_8\\_61](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_8_61) (дата звернення: 20.06.2020).
8. Василичев Д.В., Мирошніченко В.А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. Економіка і організація управління. 2014. Вип. 3–4. С. 44–50. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou\\_2014\\_3-4\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2014_3-4_8) (дата звернення: 26.06.2020).

#### References:

1. Ofitsiynysayt «Derzhavnyy tsentr zaynyatosti» [Official site of the State Employment Center]. Elektronnyy resurs [Electronic resource]. Available at: <https://www.dcz.gov.ua/novyna/nelgkyu-poshuk-komu-vdayetsya-znayty-robotu-na-karantyni> (accessed 26 June 2020).
2. Vynohrads'kyu M.D. ta in. (2006) *Upravlinnya personalom: navchal'nyy posibnyk dlya VNZ* [Personnel management: a textbook for universities]. Kyuyiv: TSUL, pp. 500.

3. Balabanova L.V., Sardak O.V. (2011) *Upravlinnya personalom: pidruchnyk* [Personnel management: a textbook]. Kyiv: Tsentr navchal'noyi literatury, pp. 468.
4. Krushel'nyts'ka O.V., Mel'nychuk D. P. (2005) *Upravlinnya personalom: navchal'nyy posibnyk* [Personnel management: textbook]. Kyiv: Kondor, pp. 308.
5. Konoptseva Yu. (2014) Adaptatsiya personalu derzhavnoyi sluzhby [Adaptation of civil service personnel]. *Naukovyy visnyk* [Scientific Bulletin], vol. 14, pp. 100–107.
6. Demkovich O.S. *Sutnist' ta osnovni chynnyky adaptatsiyi personalu pidpryyemstv u rynkovykh umovakh hospodaryuvannya* [The essence and main factors of adaptation of personnel of enterprises in market conditions]. *Visnyk Nats. un-tu "L'vivs'ka politekhnika"* [Bulletin of the National Lviv Polytechnic University], no. 727, pp. 46–48.
7. Kurina N.S., Darchenko N.S. (2013) *Innovatsiyna model' kontseptsiyi profesynoyi adaptatsiyi personal* [Innovative model of the concept of professional adaptation of staff]. *Biznes Inform* [Business Inform], no. 8, pp. 348–353. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2013\\_8\\_61](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_8_61) (accessed 20 June 2020).
8. Vasylychev D.V., Myroshnychenko V.A. (2014) *Orhanizatsiya protsesu adaptatsiyi personalu na pidpryyemstvi* [Organization of the process of personnel adaptation at the enterprise]. *Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya* [Economics and organization of management], vol. 3–4, pp. 44–50. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou\\_2014\\_3-4\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2014_3-4_8) (accessed 26 June 2020).

## УПРАВЛЕНИЕ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

*Актуальность статьи заключается в раскрытии проблемы адаптации персонала на отечественных предприятиях и ее влияния на эффективность дальнейшей работы персонала. В современных условиях исследованы различные подходы к управлению адаптацией персонала, а также новейшие пути поиска для осуществления успешного процесса дистанционного приема на работу и адаптации персонала. Исходя из актуальности проблемы, было доказано, что для эффективной системы управления адаптацией необходимо обеспечить ряд организационных факторов, которые помогут выявить степень адаптированности, что отражается на уровне эффективности деятельности работника. В статье сделан акцент на ключевые процедуры, которые необходимо внедрить кадровой службе для осуществления успешного процесса дистанционного приема на работу и адаптации в условиях современности. Главным критерием исследования является предложенная усовершенствованная система адаптации работников на предприятии, которая, в отличие от существующей, учитывает адаптацию при дистанционном устройстве на работу и индивидуальную программу для каждой должности.*

**Ключевые слова:** адаптация, персонал, процесс, предприятие, программа адаптации, полная адаптация.

## PERSONNEL ADAPTATION MANAGEMENT MODERN ENTERPRISE

*The relevance of this article is to reveal the problem of adaptation of staff in domestic enterprises and its impact on the effectiveness of further work of staff. In modern conditions, it is necessary to explore different approaches to the management of staff adaptation, as well as the latest ways to find a successful process of remote recruitment and adaptation of staff. Based on the urgency of this problem, it was proved that for an effective system of adaptation management it is necessary to provide a number of organizational factors that will help identify the degree of adaptability, which is reflected in the level of efficiency of the employee. Given the global situation with quarantine, it is necessary to develop new technologies, not only for the working staff, but also for the fact that only going to work at this company, ie when hiring. The current world situation requires careful treatment of employment and further adaptation of employees. Remote hiring plays a very important role, as professional recruitment will depend on this process. Based on this, the article emphasizes the key procedures that need to be implemented by the personnel service to implement a successful process of remote employment and adaptation in today's conditions. The main criterion of this study is the proposed improved system of adaptation of employees in the enterprise, which in contrast to the existing takes into account the adaptation of remote employment and individual program for each position. When organizing remote recruitment and adaptation of staff, it is recommended to use appropriate online tools, including specially designed software. The individual adaptation program includes a more detailed acquaintance with the activities of the structural unit of the enterprise, a detailed acquaintance with the position and the specifics of work. An improved system of adaptation will allow as a condition to adapt more quickly to specific working conditions, identify weaknesses and strengths of professionals and provide an opportunity to quickly join the team. As for the individual program of adaptation of the employee, it will provide an opportunity to form in the employee a positive attitude to the company, maximize its potential and motivate for long-term cooperation, which will achieve the strategic goals of the company.*

**Key words:** adaptation, personnel, process, enterprise, adaptation program, remote adaptation.