

Віталій А. Тимошенко

ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ У СУЧАСНИХ УМОВАХ (НА ПІДПРИЄМСТВАХ ВИРОБНИЧОЇ СФЕРИ)

Стаття присвячена питанням професійної адаптації на підприємствах виробничої сфери та економічним аспектам її забезпечення. Визначено, що професійна адаптація – це насамперед пристосування, звикання людини до вимог професії, засвоєння ним виробничо-технічних і соціальних норм поведінки, необхідних для виконання трудових функцій та до нових умов праці. Підприємства зможуть досягти високого економічного розвитку тільки при наявності цілеспрямованих працівників з розвиненими загальними та професійними компетентностями. Це свідчить про забезпечення безперервної, необхідної професійної освіти та адаптації персоналу до різних умов. Обґрунтовано, що велика кількість українських підприємств опинилася в складних соціоекономічних умовах, що призвели до проблем розвитку персоналу. В сучасних швидкоплинних умовах адаптація стала значущим чинником, яка продовжує зростати як для підприємств, так і для їхніх працівників.

Доведено, що впровадження первинної адаптації призводить до підвищення ефективності роботи співробітників, збереження кваліфікованих кадрів, підвищення їх лояльності і задоволеності працею, зниження: плинності персоналу, матеріальних витрат на підбір і навчання співробітників. Якщо у підприємств немає програми професійної адаптації, то це може призвести до: призупинення виробничих та управлінських процесів; високого рівня стресу співробітників; погіршення атмосфери в колективі; формування негативного бренду роботодавця.

Запропоновано, що для мінімізації всіх цих ризиків варто розробити програму професійної адаптації, яка включатиме наступні етапи: оцінка рівня підготовленості кандидата; орієнтація; дієва адаптація; функціонування. Програма професійної адаптації сприятиме не лише в пізнанні цінностей, норми і правила поведінки на підприємстві, а й орієнтуватиме на коректну інтерпретацію подій, що відбуваються, допомагаючи збудувати свою поведінку відповідним чином. Адаптація персоналу повинна бути орієнтована на систему кінцевих і індивідуальних цілей підготовки співробітників.

Ключові слова: адаптація, професійна адаптація, персонал, підприємство, програма.

Лит. 10.

DOI: 10.32752/1993-6788-2022-1-247-71-78

Vitaliy A. Tymoshenko

ECONOMIC ASPECTS OF PROFESSIONAL ADAPTATION OF THE STAFF OF ORGANIZATIONS IN MODERN CONDITIONS (IN MANUFACTURING ENTERPRISES)

The article is devoted to issues of professional adaptation at enterprises of the production sphere. It was determined that this is primarily adaptation, getting used to the requirements of the profession and to new working conditions. In today's fast-paced environment, adaptation has become a significant factor that continues to grow for both companies and their employees.

Enterprises will achieve high economic development only if there are purposeful employees with developed general and professional competencies. These are means of ensuring continuous, necessary professional education and adaptation of personnel to different conditions. It is substantiated that a large number of Ukrainian enterprises found themselves in difficult socio-economic

* Kyiv National University named after Vadym Hetman. Ukraine.

conditions, which led to the problem of personnel development. In today's fast-paced environment, adaptation has become a significant factor that continues to grow for both businesses and their employees.

It has been proven that the implementation of primary adaptation to increase the efficiency of work preserves employees, qualified personnel, increases their loyalty and job satisfaction, reduces: staff turnover, material costs for the selection and training of employees. If the enterprise does not have a professional adaptation program, it can lead to: suspension of production and management processes; high level of employee stress; reduction of the atmosphere in the team; formation of a negative employer brand.

It is suggested that in order to minimize all these risks, it is worth developing a program of professional adaptation, which includes the following stages: assessment of the level of preparedness of the candidate; orientation; effective adaptation; functioning. Program adaptation will contribute not only to learning about values, norms and rules of behavior at enterprises, but also orients to the correct interpretation of the events taking place, helping to professionally restore one's behavior accordingly. Adaptation of personnel should be oriented to the final system and individual goals of employee training.

Keywords: adaptation, professional adaptation, personnel, enterprise, program.

Peer-reviewed, approved and placed: 14.01.2022.

Постановка проблеми. Розвиток персоналу завжди був та залишається однією з найважливіших складових підвищення продуктивності праці та отримання ефективних результатів діяльності організацій. В сучасних турбулентних умовах, викликаних пандемією COVID-19 та війсьним станом, розвиток персоналу не отримує достатньої уваги з боку роботодавців, але саме зараз завдяки кваліфікованому персоналу організації зможуть отримати ефективні результати своєї діяльності. Досягти високого економічного розвитку організації можуть тільки при наявності цілеспрямованих працівників з розвиненими загальними та професійними компетентностями. Це свідчить про забезпечення безперервної, необхідної професійної освіти та адаптації персоналу до різних умов. Велика кількість українських організацій опинилася в складних соціоекономічних умовах, що призвели до проблем розвитку персоналу, що й обумовлює актуальність дослідження. В сучасних швидкоплинних умовах адаптація стала значущим чинником, яка продовжує зростати як для організацій, так і для їхніх працівників. Ще до того, як спалахнула пандемія коронавірусу та був запроваджений війсьний стан, почався перехід на онлайн-освіту, дистанційну роботу тощо. З огляду на ці події, цілком справедливо припускати, що це розширення буде зростати в геометричній прогресії в наступні роки, особливо оскільки організації продовжують бачити позитивний вплив і таких форм праці для своїх працівників.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням професійної адаптації персоналу приділяється значна увага вітчизняними вченими, зокрема: Бикова А. Л. [1], Паранько Д. Д. [1], Василичев Д. В. [2], Мирошніченко В. А. [2] та інші досліджували складові та організацію процесу адаптації персоналу на підприємстві. Такі вчені як Гарват О. А. [3], Голянтус І. О. [3], Гетьман О. О. [4], Редько В. А. [4], Миронова О. М. [6] розглядали основні проблеми та напрями адаптації персоналу підприємств та особливості розроблення відповідних

програм. Основні чинники, які впливають на процеси управління та адаптацію персоналу на підприємствах вивчали Зелінська Г. О. [5], Процишин А. В. [5], Никифорова В. Г. [7] та інші. Вчені Польова Н. М. [8], Кулик Я. О. [8], Томілін О. О. [9], Маслак М. М. [9], Чорнобиль О. В. [10] працювали над питаннями щодо управління адаптацією нових працівників в сучасних умовах.

Мета дослідження полягає в розкритті поняття «професійна адаптація» та виокремленні сучасних аспектів щодо її забезпечення на підприємствах виробничої сфери.

Основні результати дослідження. Поява нових умов роботи вимагає від співробітників миттєвої адаптації, а в разі не спроможності проявити гнучкість, може призводити до зниження результатів діяльності організації, оскільки такі співробітники не володіють ситуацією щодо специфіки роботи в конкретних умовах, відчувають психологічний дискомфорт в період пристосування до нових умов. Наслідком даної ситуації може стати як низька ефективність роботи співробітників, уповільнення процесу входження людини в процес праці, так і звільнення. Тому процес професійної та психологічної адаптації персоналу являє собою стратегічно важливий компонент управління людськими ресурсами.

Впровадження первинної адаптації призводить до підвищення ефективності роботи співробітників, збереження кваліфікованих кадрів, підвищення їх лояльності і задоволеності працею, зниження: плинності персоналу, матеріальних витрат на підбір і навчання співробітників. Для цього необхідно, по-перше, побудувати політику роботи з кадрами, тобто спосіб виконання основних функцій управління, здійснення яких безпосередньо впливає на ефективність організації; а по-друге, забезпечити обмін знань між співробітниками як основу їх професійного розвитку. Якщо управління персоналом вибудовується як система, то кожний конкретний напрямок діяльності в цій сфері мав би підпорядковуватися спільній меті – забезпечення динамічного розвитку і ефективної роботи всієї організації.

Наявність в організації людських ресурсів, здатних ефективно вирішувати поставлені перед ними професійні завдання є головним чинником її успішності. Тому управлінський вплив на персонал має бути спрямований на досягнення високої віддачі кожного співробітника, створення таких стимулів, мотиваторів і умов, які дозволили б враховувати і зближувати інтереси персоналу з інтересами організації.

Для мотивації співробітників і підвищення їх лояльності сьогодні використовують як матеріальні, так і нематеріальні методи. Одним з основних важелів впливу на них є побудова такої соціальної політики організації, яка забезпечить, через гнучку систему соціальних пільг і гарантій для працівників, максимальну віддачу від використання наявних трудових ресурсів.

Як вважає Никифорова В., «адаптація – це взаємне пристосування людини і навколишнього середовища, як предметно-речовинного, так і соціального. У її рамках відбувається детальне ознайомлення з колективом і новими обов'язками; засвоєння стереотипів поведінки; асиміляція – повне

пристосування до середовища і, нарешті, ідентифікація — ототожнення особистих інтересів і цілей із загальними» [7].

Гарват О. стверджує, що «адаптація — це процес входження людини в організацію та її пристосування до умов функціонування нової організації. Цілями адаптації є: зменшення витрат підприємства на залучення персоналу; зниження рівня невпевненості у власних здібностях, знаннях, навичках та уміннях у нових працівників; скорочення плинності робочої сили; економія часу керівника і співробітників» [3].

На думку Миронової О., «адаптація персоналу — це процес пристосування людини до нового середовища, що ґрунтується на поступовому включенні працівника до процесу виробництва у нових умовах. Успішність адаптації залежить від характеру виробництва, його середовища та самого працівника. Чим це середовище складніше, більше відрізняється від звичайного на попередньому місці роботи, тим важче проходить процес адаптації» [6].

Варто виокремити, що професійна адаптація — це насамперед пристосування, звикання людини до вимог професії, засвоєння ним виробничо-технічних і соціальних норм поведінки, необхідних для виконання трудових функцій та до нових умов праці.

«З практичної позиції професійна адаптація — система заходів, які сприяють професійному становленню працівника, формуванню у нього певних соціальних і професійних якостей, установок і потреб до активної творчої праці, досягненню вищого рівня професіоналізму. Щоб згладити проблеми адаптації, сучасні компанії розробляють і застосовують методики, спрямовані на максимально швидке й ефективно включення нового працівника в ділове життя підприємства» [4].

У періоди складного становища для країни, а як наслідок і для підприємств, варто не забувати про найголовніший ресурс виробничих підприємств — робочу силу. В кризових ситуаціях, перш за все, стають вразливими працівники. Це може проявлятися у зниженні заробітної плати, припиненні виплат премій, ліквідації соціальних пакетів, збільшенні зобов'язань та завдань, що негативно впливає на продуктивність та ефективність праці фахівців підприємства. Така ситуація призводить не тільки до фінансових проблем підприємства, а й супроводжується втратою досвідчених та кваліфікованих працівників. Тому керівництву виробничих підприємств необхідно приділяти особливу увагу на професійну адаптацію персоналу, натомість маємо зовсім протилежну ситуацію, коли переслідуючи мету економії витрат, не приділяє цьому питанню вагомої уваги, що і створює значні труднощі в роботі, адже персонал — це той головний ресурс від якого залежить ефективність діяльності підприємства загалом. І як наслідок на професійну адаптацію персоналу виділяється замало коштів, що може призводити до низької продуктивності праці.

Як зазначає Зелінська Г., «фінансовий та соціально-економічний результат діяльності підприємств будь-яких галузей забезпечується наявністю високваліфікованого та освіченого персоналу, робота якого спрямована на досягнення визначених цілей, включає як першочергову складову —

адаптацію нових працівників на виробництві» [5]. За допомогою професійної підготовки та комплексного розвитку, які виробничі підприємства можуть пропонувати своїм працівникам, створюється можливість покращити свої професійні навички для створення команди кваліфікованих фахівців та здійснювати її підготовку на випередження. Без розвитку працівника навряд чи організація буде успішною. Впровадження цифрових технологій, інноваційної техніки, розвиток комунікаційних можливостей викликають гостру необхідність професійної адаптації персоналу.

«Професійна адаптація передбачає оволодіння новим працівником спеціальністю, набуття необхідних компетенцій і умінь. Вона залежить від навченості новачка, рівня підготовки його робочого місця і забезпечення необхідними робочими матеріалами. Застосування професійної та психологічної адаптації в комплексі веде до успішного завершення випробувального терміну нового працівника й економії витрат на пошук, навчання та оцінку персоналу» [4].

Як зазначає Василичев Д. «для ефективної реалізації процесу адаптації в більшості розвинутих компаній використовується програма адаптації — документ, розрахований на період випробувального терміну і передбачає ряд заходів, спрямованих на оволодіння системою спеціалізованих професійних знань і умінь, необхідних для даної посади, а також ефективно їх застосування на практиці» [2].

На думку Чорнобиль О. «вітчизняні підприємства, які сформували системи навчання і розвитку персоналу, використовують різні методи та інструменти адаптації персоналу — окремі вступні (адаптаційні) навчальні програми, стажування, кадровий резерв, наставництво, коучинг, кураторство» [10]. «Використання широких можливостей системи поширення знань, зокрема впровадження наставництва, підвищення кваліфікації (у тому числі на робочому місці), є частиною загальної організаційної культури підприємства» [4]. «Як засвідчує практика, близько 80% нових працівників, що звільняються за власним бажанням, ухвалюють таке рішення в перший день роботи, решта — під час першого тижня. Отже, компанія фактично має максимум тиждень, щоб справити позитивне перше враження» [8].

Отже, беззаперечним є те, що велика плінність кадрів в адаптаційний період призводить до додаткових витрат: на рекрутинг для пошуку нових фахівців та на навчання: проведення welcome-тренінгів, презентацій, зустрічей. Зростають також витрати часу всіх співробітників, які беруть участь у процесі адаптації: відділу кадрів, безпосереднього керівника, наставника/ментора та інших. Якщо ж у підприємства є налагоджений процес професійної адаптації, то: співробітники максимально швидко входять в нові умови праці та досягають нормального рівня продуктивності; вони відчувають мінімальний стрес і задоволені роботою; в колективі панує хороша атмосфера.

«Адаптація персоналу в організації є необхідною ланкою кадрового менеджменту. Саме перетворення претендента на ефективного працівника конкретного підприємства, вимагає від новачка побороти свою невпевненість та страх втратити роботу, справитися з поставленими завданнями, продемонструвати достатній рівень професійних компетенцій і досвіду, стати

частиною команди та знайти спільну мову з безпосереднім керівником» [1]. «Для сучасного управління виробництвом потрібно взяти за основу правило: однією з умов гарної конкурентоспроможності організації є добре злагоджена робота кадрового менеджменту. Якщо робітник задоволений трудовими умовами, відносинами з колегами та керівниками, то рівень продуктивності його праці значно зросте» [9].

Основними цілями професійної адаптації на підприємствах виробничої сфери є: зниження витрат на підбір персоналу у зв'язку з низькою плинністю кадрів; зниження витрат на підвищення лояльності та залученості персоналу; підвищення рівня продуктивності персоналу. Якщо у підприємств немає програми професійної адаптації, то це може призвести до:

1. Призупинення виробничих та управлінських процесів. Тривалий вихід нових працівників на нормальний рівень продуктивності затягує розв'язання ними виробничих та інших видів завдань та функцій, що може гальмувати господарську діяльність підприємства.

2. Високого рівня стресу співробітників. Часто співробітники у нових умовах праці відчувають себе розгубленими, бо не мають чіткого плану робіт і розуміння, чим конкретно вони будуть займатися. Комунікація безпосереднього керівника з новими співробітниками не налагоджена, в таких співробітників немає наставника або ментора, які могли б їх скеровувати, відповідати на запитання і робити підказки.

3. Погіршення атмосфери в колективі. Усе вище перелічене посилює стрес співробітника, негативно позначається на загальній атмосфері в колективі та корпоративній культурі підприємства.

4. Формування негативного бренду роботодавця. Співробітники, які звільнилися з підприємства в період адаптації, здебільшого залишають негативні відгуки, сприяючи поширенню їх на ринку праці.

Для мінімізації всіх цих ризиків варто розробити програму професійної адаптації, яка включатиме наступні етапи:

1. Оцінка рівня підготовленості кандидата. На цьому етапі оцінюються знання і навички кандидата. На підставі результатів оцінки формується план адаптації для цієї конкретної людини.

2. Орієнтація. У період орієнтації співробітник ознайомлюється з документами: політиками, регламентами, положеннями, процедурами, інструкціями. Йому дають перші нескладні завдання.

3. Дієва адаптація. Співробітник ближче знайомиться з колективом і починає виконувати більш відповідальні завдання. На цьому етапі можна перевірити, як швидко проходить процес адаптації.

4. Функціонування. Співробітник повноцінно виконує свої завдання. Він повністю виконує всі необхідні посадові обов'язки і показує той результат, який підприємство очікувало від нього при наймі на роботу.

Висновки. Нинішні умови пандемії та війни зміцнили потребу у професійній адаптації працівників. Вона сприятиме не лише в пізнанні цінностей, норми і правила поведінки на підприємстві, а й орієнтуватиме на коректну інтерпретацію подій, що відбуваються, допомагаючи збудувати свою поведінку відповідним чином. Адаптація персоналу повинна бути орієнтована

на систему кінцевих і індивідуальних цілей підготовки співробітників. Результативність процесу підготовки фахівців в період адаптації може бути значно збільшена при поетапній організації освітнього процесу на основі формування складних індивідуальних умінь і навичок; поєднання з практичною роботою із застосуванням новітніх технологій навчання. Також сприятиме формуванню компетентного працівника, орієнтованого на ефективну діяльність в умовах швидких змін і невизначеного майбутнього за допомогою розвитку його здібностей до творчої діяльності, різноманітних форм мислення, умінь здійснювати комунікації з іншими індивідами.

Для побудови ефективної системи професійної адаптації потрібні значні ресурси, як в плані трудовитрат, так і фінансових вкладень. З погляду окремого підприємства професійна адаптація персоналу є запорукою його конкурентоспроможності та ефективності. Тому у країнах з розвинутою ринковою економікою все більше компаній перебирають ініціативу щодо подальшого планування розвитку персоналу, що стає важливою функцією служби управління персоналу.

Перспективами подальших досліджень є навчання працівників виробничих підприємств засобами сучасних технологій у форматі дистанційного навчання з метою розвитку різних компетентностей, які допомагають здобути нові навички та розширити свої професійні можливості на підприємстві.

1. Бикова А. Л., Паранько Д. Д. Складові ефективної адаптації персоналу. Молодий вчений. 2016. №12. С. 640-646.
2. Василичев Д. В., Мирошніченко В. А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. Економіка і організація управління. 2014. Вип. 3-4. С. 44-50.
3. Гарват О. А., Голянтус І. О. Основні проблеми та напрями адаптації персоналу підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія економічні науки. 2016. Випуск 17. Частина 1. С. 104-107.
4. Гетьман О. О., Редько В. А. Особливості розроблення програм адаптації персоналу на підприємствах харчової промисловості. Економіка і суспільство. 2017. Випуск №13. С. 969-975.
5. Зелінська Г. О., Процишин А. В. Адаптація персоналу підприємства: сутність та основні чинники. Молодий вчений. 2018 № 10(1). С. 334-337.
6. Миронова О. М. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах. Економіка і суспільство. 2017. Випуск № 13. С. 602-608.
7. Никифорова В. Г. Управління персоналом: [навч. посіб.]. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
8. Польова Н. М., Кулик Я. О. Управління адаптацією нових працівників. Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 12. С. 47-50.
9. Томілін О. О., Маслак М. М. Сутність адаптації персоналу підприємств агропромислового виробництва в сучасних умовах. Економіка і суспільство. 2018. Випуск №14. С. 753-758.
10. Чорнобиль О. В. Адаптація персоналу як напрям діяльності систем навчання та розвитку вітчизняних підприємств. Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 1. С. 196-202.

1. Bykova, A. L., Paranko D. D. (2016). Skladovi efektyvnoi adaptatsii personalu [Components of effective personnel adaptation]. Molodyi vchenyi – A young scientist, 12, 640-646 [in Ukrainian].

2. Vasylychev, D. V., Myroshnychenko, V. A. (2014). Orhanizatsiia protsesu adaptatsii personalu na pidpriemstvi [Organization of the personnel adaptation process at the enterprise]. Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and management organization, 3-4, 44-50 [in Ukrainian].

3. Harvat, O. A., Holiantus, I. O. Osnovni problemy ta napriamy adaptatsii personalu pidpriemstv [Main problems and directions of adaptation of personnel of enterprises]. Naukovyi visnyk Khersonskoho

derzhavnoho universytetu. Serii ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series of economic sciences, 17, 104–107 [in Ukrainian].

4. Hetman, O. O., Redko, V. A. (2017). Osoblyvosti rozroblennia prohram adaptatsii personalu na pidpriemstvakh kharchovoi promyslovosti [Peculiarities of developing staff adaptation programs at food industry enterprises]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, 13, 969–975 [in Ukrainian].

5. Zelinska, H. O., Protsyshyn, A. V. (2018). Adaptatsiia personalu pidpriemstva: sutnist ta osnovni chynnyky [Adaptation of enterprise personnel: essence and main factors]. *Molodyi vchenyi – A young scientist*, 10 (1), 334–337 [in Ukrainian].

6. Myronova O. M. (2017). Osnovni problemy adaptatsii personalu ta metody yikh vyrishennia na pidpriemstvakh [Basic problems of personnel adaptation and methods of solving them at enterprises]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, 13, 602–608 [in Ukrainian].

7. Nykyforenko, V. H. (2013). *Upravlinnia personalom [Personnel management]*. Odesa: Atlant [in Ukrainian].

8. Polova, N. M., Kulyk, Ya. O. (2012). Upravlinnia adaptatsiiei novykh pratsivnykiv [Management of adaptation of new employees]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 12, 47–50 [in Ukrainian].

9. Tomilin, O. O., Maslak, M. M. (2018). Sutnist adaptatsii personalu pidpriemstv ahro-promysloвого vyrobnytstva v suchasnykh umovakh [The essence of personnel adaptation of agro-industrial enterprises in modern conditions]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, 14, 753–758 [in Ukrainian].

10. Chornobyl, O. V. (2015). Adaptatsiia personalu yak napriam diialnosti system navchannia ta rozvytku vitchyznianskykh pidpriemstv [Adaptation of personnel as a direction of activity of training and development systems of domestic enterprises]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia – Theory and practice of public administration*, 1, 196–202 [in Ukrainian].