

JEL Classification: M 12; A 13; J 29

Стрижеус Людмила, к.е.н., доцент
 Луцький національний технічний університет
<https://orcid.org/0000-0002-1007-8798>
l.stryzheus@lntu.edu.ua

Liudmyla Stryzheus, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
 Lutsk National Technical University
<https://orcid.org/0000-0002-1007-8798>
l.stryzheus@lntu.edu.ua

Тендюк Алла, к.е.н., доцент
 Луцький національний технічний університет
<https://orcid.org/0000-0002-9002-1184>
allatendyuk@gmail.com

Alla Tendiuk, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
 Lutsk National Technical University
<https://orcid.org/0000-0002-9002-1184>
allatendyuk@gmail.com

УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ

У статті досліджено особливості управління адаптацією персоналу організації в сучасних умовах. Розкрито сутність процесу адаптації персоналу організації. Сформовано визначальні характеристики адаптації персоналу організації. Визначено цілі адаптації персоналу організації. Визначено умови, від яких залежить успішність адаптації новопризначеного персоналу. Зазначено результати успішної адаптації працівників організації, якої можна досягнути через формування ефективних механізмів входження нового персоналу в організацію. Обґрунтовано доцільність забезпечення процесу включення працівника в організацію, засвоєння та прийняття новим співробітником вимог і правил організації. Вказано на необхідність управління процесом адаптації новопризначених співробітників. Охарактеризовано важливість процесу адаптації персоналу як важливого елемента системи менеджменту персоналу організації, що перебуває у взаємозв'язку із базовими функціями кадрового менеджменту. Виокремлено завдання управління адаптацією персоналу в організації. Визначено чинники, що позитивно та негативно впливають на управління процесом адаптації персоналу в організації. Наведено методи управління процесом адаптації та розкрито їх зміст та призначення. Обґрунтовано функціональні завдання управління адаптацією персоналу організації. Зазначено, що функціонально адаптований менеджер в організації повинен мати гнучке професійне мислення, реагувати на запити зовнішнього середовища, вміти приймати управлінські рішення та нести відповідальність за їх наслідки. Окреслено залежність між ступенем пристосування нового працівника до організації та рівнем його посади. Обґрунтовано вплив типу кадрової політики організації на управління адаптацією персоналу. Визначено місце адаптації персоналу в системі менеджменту персоналу організації. Вказано на необхідність забезпечення комплексного безперервного характеру управління адаптацією персоналу організації.

Ключові слова: адаптація персоналу, організація, процес адаптації, управління адаптацією, менеджмент персоналу.

MANAGEMENT OF ADAPTATION OF THE ORGANIZATION'S PERSONNEL IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

The article examines the peculiarities of managing the adaptation of the organization's personnel in modern conditions. The essence of the adaptation process of the organization's personnel is revealed. The defining characteristics of the adaptation of the organization's personnel have been formed. The goals of adaptation of the organization's personnel are defined. The conditions on which the success of adaptation of newly appointed personnel depends are determined. The results of the successful adaptation of the organization's employees, which can be achieved through the formation of effective mechanisms for the entry of new personnel into the

organization, are indicated. The expediency of ensuring the process of employee inclusion in the organization, assimilation and acceptance by the new employee of the organization's requirements and rules is substantiated. The need to manage the adaptation process of newly appointed employees is indicated. The importance of the personnel adaptation process as an important element of the organization's personnel management system, which is interconnected with the basic functions of personnel management, is characterized. The task of managing the adaptation of personnel in the organization is singled out. The factors that positively and negatively affect the management of the process of personnel adaptation in the organization are determined. The methods of management of the adaptation process are presented and their content and purpose are disclosed. The functional tasks of managing the adaptation of the organization's personnel are substantiated. It is noted that a functionally adapted manager in the organization must have flexible professional thinking, respond to requests from the external environment, be able to make management decisions and bear responsibility for their consequences. The relationship between the degree of adaptation of a new employee to the organization and the level of his position is outlined. The influence of the type of personnel policy of the organization on the management of personnel adaptation is substantiated. The place of personnel adaptation in the personnel management system of the organization is determined. It is pointed out the need to ensure the complex and continuous nature of management of adaptation of the organization's personnel.

Keywords: personnel adaptation, organization, adaptation process, adaptation management, personnel management.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Умовою успішного залучення в організацію кожного нового працівника є першочергове ознайомлення його з системою поведінкових стереотипів, цінностей, правил та норм, які є характерними для конкретної організації. Досягнути хороших результатів адаптації можна шляхом формування механізмів навчання нових співробітників задля продуктивного та безпроблемного їх входження в організацію.

Управління процесом адаптації персоналу організації є надзвичайно важливим, в умовах сьогодення воно є невід'ємною складовою менеджменту персоналу. Тривалий час професіонали з управління персоналом не приділяли йому належної уваги порівняно з такими елементами як відбір персоналу, розвиток, навчання, оцінка, підвищення кваліфікації персоналу, формування організаційної культури та атестація.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення даної проблеми. Дослідженням питань адаптації персоналу організації, зокрема, її сутності, змісту та значення, займалися відомі науковці, такі як: Десслер Г., Балабанова Л., Демків І., Дяків О., Єськов О., Захарова О., Калошина Ю., Коцур А., Крисько Ж., Крушельницька О., Мельничук Д., Надвиничний С., Овсянюк-Бердадіна О., Островерхов В., Савельєва В., Сардак О., Шкільняк М., Шушпанов Д. Поряд з цим, залишається ряд не вирішених питань щодо управління адаптацією персоналу організації. За сучасних умов саме продуманий механізм управління адаптацією персоналу спроможний виступити в ролі конкурентної переваги, що сприяє швидкій інтеграції трудових ресурсів у бізнес-процеси, зменшує негатив плинності кадрів, а також сприяє досягненню високої продуктивності в максимальньо короткі терміни.

Цілі статті. Метою статті є вивчення сутності та особливостей управління адаптацією персоналу організації в системі менеджменту персоналу.

Викладення основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. З метою формування у нового співробітника необхідного рівня продуктивності та якості праці у скорочені терміни необхідна ефективна його адаптація.

На думку Г. Десслера, «стосовно людини і суспільства поняття адаптації має обмежені можливості, оскільки воно відбиває головним чином реактивну поведінку, пов'язану з пристосуванням до навколишнього середовища, а не з активним і цілеспрямованим її перетворенням» (Dessler, Varkey, 2020).

Адаптація персоналу являє собою «процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовищ; взаємне пристосування працівника та умов організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці» (Крушельницька, Мельничук, 2009).

Завданням адаптації персоналу в організації є пристосування не лише до умов праці, але й до соціального середовища шляхом асиміляції та ідентифікації.

Як стверджують Л. Балабанова та О. Сардак, «недостатня увага до питань адаптації нових працівників зведе нанівець результати наймання, якщо новий працівник, не зумівши вчасно освоїти нову роботу і не вписатися в трудовий колектив, звільниться» (Балабанова, Сардак, 2019).

Ефективне проходження адаптації, на думку В. Савельєвої та О. Єськова, «передбачає задоволення матеріально-побутових і духовних потреб обох сторін» (Савельєва В., Єськов, 2005).

Відсутність в організації налагодженого процесу управління адаптацією персоналу, чи її окремими елементами, зводить на мінімум усі зусилля щодо підбору персоналу. «Необхідний певний проміжок часу, щоб працівник став активним членом колективу і брав участь у його діяльності» (Дяків, Коцур, Островерхов, Надвиничний, Шкільняк, Шушпанов, 2021).

Формування груп нових співробітників, як формальних так і неформальних, повинно включати у вказані групи таких співробітників, що мають значний досвід роботи в організації. Вказаний варіант сприятиме створенню неформальних груп, що поки не базуються на основоположних засадах нової організації, але й не відображають принципи та норми їх минулої поведінки.

Процес включення працівника в організацію носить індивідуальний характер, оскільки кожен новий працівник переносить адаптаційний період по-різному: від швидкого пристосування до нової діяльності до повільного - в умовах психологічної напруженості. Результат ефективної діяльності новоприйнятого працівника та організації в цілому залежить саме від успішності процесу адаптації. Стаючи співробітником організації, працівник зобов'язується дотримуватись усіх організаційних вимог щодо умов та режимів праці, відпочинку, правил поведінки, вимог посади чи робочого місця. У випадку засвоєння та прийняття новим співробітником правил і вимог організації, її цінностей і норм процес адаптації буде успішним.

Тому процес адаптації персоналу організації передбачає безперервне стрімке взаємне пристосування організації та її персоналу, завдяки якому відбувається входження нових співробітників у певну соціальну спільноту та професійне середовище. Таке входження вимагає засвоєння новим співробітником соціально-психологічних та професійних норм і умов трудової діяльності, результатом чого є:

1) підвищення ефективності діяльності та скорочення плинності кадрів організації;

2) підвищення показників продуктивності праці, підвищення рівня стресостійкості персоналу, зростання рівня лояльності та задоволеності працею.

Функціонально адаптований менеджер організації, за сучасних умов, «має гнучке професійне мислення, вміє знаходити всі можливі варіанти вирішення міжособистісних конфліктів у колективі, що дає йому можливість приймати оптимальні рішення» (Шкільняк, Овсянюк-Бердадіна, Крисько, Демків, 2017).

Управління процесом адаптації персоналу організації спрямоване на:

– зниження показників плинності новопризначеного персоналу, який, почувавши себе незручно в новій організації, може прийняти рішення про звільнення;

– підвищення рівня задоволеності роботою в організації;

- зниження ступеня невизначеності у нових співробітників;
- формування позитивного ставлення до колективу й організації;
- скорочення тривалості періоду входження в організацію (економію витрат часу на пристосування до нових вимог праці та середовища);
- підвищення продуктивності роботи новопризначеного працівника;
- зменшення витрат ресурсів на пристосування співробітника до вимог посади чи робочого місця.

Успіх адаптації персоналу в організації на сучасному етапі першочергово визначається, на думку О. Захарової та Ю. Калошиної, «тим, чи вдалось сформувати нові стереотипи трудової поведінки працівників, підтримати позитивну мотивацію працівників, сформувати чи підтримати прагнення працювати на стабільний результат» (Захарова, Калошина, 2010).

Визначальними характеристиками адаптації персоналу організації є:

- адаптація персоналу має певні суперечності, що пов'язані зі зміною статусу працівника, його ролі в колективі, відношенням до інших співробітників організації, зміною обов'язків та можливостей, цінностей та норм колективу;
- адаптація персоналу відбувається певний проміжок часу (період) в діяльності співробітників організації (від декількох місяців до декількох років), а тому є процесом;
- адаптація персоналу є процесом вимушеним, оскільки об'єкт управління пристосовується до умов середовища не з власної ініціативи, а за необхідності;
- адаптація персоналу в організації є суб'єктивним процесом, оскільки різні працівники в однаковій ситуації поведуться не однаково, в результаті чого певні складові системи адаптації персоналу організації зумовлюють не завжди позитивні, але й негативні наслідки;
- адаптація персоналу організації є процесом двостороннім, оскільки передбачає як особисту зміну співробітника під впливом реалій певної організації, так і перетворення реалій навколишнього середовища відповідно до потреб конкретного працівника.

Процес адаптації персоналу організації є важливим елементом системи менеджменту персоналу, оскільки знаходиться у тісних взаємовідносинах із всіма основними функціями кадрового менеджменту.

В системі менеджменту персоналу організації підсистема адаптації персоналу пов'язана з підсистемою підбору кадрів, підсистемою навчання та розвитку персоналу, підсистемою підтримки персоналу.

В процесі інтеграції адаптації персоналу в систему менеджменту персоналу важливим є вплив функцій менеджменту персоналу організації (планування персоналу, підбір кадрів, оцінка персоналу, управління показниками роботи персоналу, підтримка персоналу) на процес адаптації.

Управління адаптацією персоналу в організації формує певні завдання як перед організацією, так і працівниками, які безпосередньо задіяні у процесі адаптації, а саме:

- одержання необхідної інформації, яка потрібна для ефективної роботи з метою забезпечення лояльності до організації, прийняття та дотримання норм організаційної культури;
- налагодження міжрівневих та горизонтальних взаємозв'язків з метою побудови ефективних алгоритмів погодження з адміністрацією, колегами, підлеглими, а також ефективного зворотнього зв'язку між наставником та його підлеглим;
- розвиток управлінських компетенцій керівників-наставників;
- створення можливостей для планування кар'єри нового співробітника;

- обґрунтування кадрових рішень щодо новопризначених фахівців;
- формування механізму оцінки компетенцій (управлінської та професійної) нового працівника за підсумками роботи в перші місяці;
- виявлення реальних недоліків в процесі підбору персоналу організації.

Існує залежність між ступенем пристосування новопризначеного співробітника до організації та рівнем його посади, а саме: чим вищою є посада, на яку прийнято нового працівника, тим більше повинна пристосовуватись організація.

Залежно від типу кадрової політики управління адаптацією персоналу забезпечується шляхом:

1) швидкого включення до конкурентних відносин та впровадження нових підходів (відкрита кадрова політика);

2) ефективного пристосування до вимог організації за рахунок включення до традиційних підходів, навчання та високої згуртованості колективу (закрита кадрова політика).

Важливими чинниками, що впливають на управління процесом адаптації персоналу в організації, є:

- організаційна культура;
- ставлення суб'єктів менеджменту персоналу організації до неформального лідера, підлеглих та співробітників;
- престижність та статусність професії;
- соціально-психологічний клімат у професійному середовищі організації;
- привабливість організації з позицій прозорості і зрозумілості процедур та правил прийому на роботу, об'єктивність мотивації та оцінки результатів діяльності нового співробітника його безпосереднім керівництвом.

Процес адаптації характеризуються системою суб'єктивних і об'єктивних чинників. Діагностика вказаних чинників дозволяє ідентифікувати проблеми та прийняти рішення щодо необхідних корегуючих дій в напрямку ліквідації проблемних моментів, виявлених в ході оцінки ступеня адаптованості співробітника, з метою підвищення ефективності та результативності роботи. Це дасть змогу забезпечити комплексний безперервний характер адаптації, а також створить передумови для ідентифікації організаційних впливів на проблемні питання.

Методи адаптації персоналу в організації являють собою організаційно-правову форму взаємовідносин між особою, яка проходить адаптацію, та підприємством, яке визначає порядок проходження працівником процедур адаптаційного характеру, та визначає статус особи.

Методи управління процесом адаптації є доволі різноманітними, оскільки вони застосовуються для співробітників з різним рівнем професійної майстерності, кваліфікації та компетентності, а також для різних бізнес-структур. Найбільш затребуваними них є:

- наставництво (навчання нового співробітника досвідченим працівником безпосередньо на робочому місці);
- E-learning і Blended learning (навчання у дистанційному або змішаному форматі із застосуванням кваліфікованих фахівців та спеціальних навчальних модулів);
- Welcome- та командні тренінги (навчання ефективних комунікацій між працівниками в процесі ділової гри, які сприяють підвищенню рівня обізнаності як про організацію і її співробітників, так і про особливості роботи в ній);
- поступове ускладнення завдань;
- занурення (швидке залучення співробітника в трудовий процес);
- неформалізований супровід (співпраця організації зі спеціалізованими компаніями, які надають послуги з психологічного консультування і здійснюють

супровід нового працівника);

- тимбілдинг (формування командної взаємодії, відчуття довіри між учасниками та взаємної підтримки);
- встановлення контакту між керівником і новачком;
- коучинг (розкриття потенціалу нового працівника та підвищення якості його роботи спеціальним фахівцем із застосуванням індивідуального підходу);
- навчання в навчальному центрі або корпоративному університеті;
- надання громадських доручень новому співробітнику;
- Buddying (реалізується через надання підтримки у виконанні особистих і корпоративних цілей і завдань, товаришування);
- навчання при перебуванні кадровому резерві;
- корпоративний PR (передбачає неформальне спілкування з колегами в ході проведення корпоративних заходів, організація сприятливого мікроклімату в колективі).

Як правило, більшість нових співробітників, приступаючи до роботи в новій організації, або приходячи в нове робоче місце, прагнуть продемонструвати свої найкращі професійні риси. Однак, професійна діяльність на новому робочому місці також може бути пов'язана з негативними чинниками. Основними побоюваннями співробітників щодо страху зазнати невдач на новій посаді (робочому місці), є наступні:

- 1) страх бути звільненим з певної причини (втратити роботу);
- 2) побоювання не справитися з новими обсягами завдань;
- 3) страх не зможти завоювати авторитет серед колег та керівництва;
- 4) побоювання не зможти знайти з керівником спільної мови;
- 5) побоювання продемонструвати брак знань, вмінь чи професійного досвіду;
- 6) побоювання не сподобатися колегам та адміністрації;
- 7) страх показати себе в очах керівництва некомпетентним;
- 8) страх самому не злюбити новий колектив.

Необхідність в управлінні процесом адаптації в організації зумовлена ще й тим, що аналітичні дані багатьох компаній свідчать про особливо високий показник звільнень, які припадають на перші місяці праці нових співробітників.

Висновки. Таким чином, управління процесом адаптації персоналу в організації охоплює комплекс процедур і заходів, застосування яких створює умови для прискорення процесу досягнення новим співробітником поставлених перед ним цілей у виконанні професійних та соціальних завдань. Стаючи співробітником конкретної організації, новопризначений учасник колективу зустрічається з необхідністю прийняти організаційні вимоги. Тому процес управління адаптацією персоналу до умов організації є необхідною ланкою менеджменту персоналу. Відповідно, чим менший період виходу нових співробітників на максимальну продуктивність, тим вищим буде рівень стабільності персоналу організації. Визначальними чинниками забезпечення успішного функціонування організації стають якісний менеджмент персоналу, ефективне управління процесом адаптації персоналу, сприятливі соціально-економічні умови для самореалізації співробітника.

Авторські внески:

Концептуалізація: Стрижеус Людмила, Тендюк Алла

Зберігання даних: Стрижеус Людмила, Тендюк Алла

Формальний аналіз: Стрижеус Людмила, Тендюк Алла

Придбання фінансування: Стрижеус Людмила, Тендюк Алла

Розслідування: Стрижеус Людмила, Тендюк Алла

Методика: Стрижеус Людмила, Тендюк Алла

Ресурси: Стрижеус Людмила, Тендюк Алла

Нагляд: Стрижеус Людмила, Тендюк Алла
 Підтвердження: Стрижеус Людмила, Тендюк Алла
 Візуалізація: Стрижеус Людмила, Тендюк Алла
 Написання: Стрижеус Людмила, Тендюк Алла

Список бібліографічного опису:

1. *Human Resource Management* | Sixteenth Edition | By Pearson Paperback – 15 November 2020. by Gary Dessler & Biju Varrkey (Author).
2. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник. Вид. 2-е., перероб. і допов. К. : Кондор, 2009. 308 с.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом [Електронний ресурс] : підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
4. Савельєва В., Єськов О. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2005. 336 с.
5. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. /за заг. ред. М. М. Шкільняка. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. для студ. спец. «Менеджмент» і «Публіч. управління та адміністрування». Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 334 с.
6. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент. Тернопіль: КРОК, 2017. 252 с.
7. Захарова О.В., Калошина Ю.О. Обґрунтування вибору моделі оцінки ефективності у людський капітал. *Інформаційно-аналитический еженедельник «Наука и образование»*. 2010. № 29 (131). URL: science.crimea.edu/zapiski/djvu_econom/2010/econ.../012_zaharova.pdf (дата звернення: 01.10.2022).

References:

1. *Human Resource Management* Sixteenth Edition | By Pearson Paperback – 15 November 2020. by Gary Dessler & Biju Varrkey (Author).
2. Krushelnitska O. V., Melnychuk D. P. Personnel management: a study guide. View. 2nd, revision. and added K.: Condor, 2009. 308 p.
3. Balabanova, L. V. Personnel management [Electronic resource]: textbook for students. higher education closing / L. V. Balabanova, O. V. Sardak. Kyiv: Center for Educational Literature, 2019. 468 p.
4. Savelyeva V., Yeskov O. Personnel management: training manual. K.: VD «Professional», 2005. 336 p.
5. Dyakiv O.P., Kotsur A.S., Ostroverkhov V.M., Nadvinichnyi S.A., Shkilnyak M.M., Shushpanov D.G. /for general ed. M. M. Shkilnyak. Personnel management: teaching method. manual for students special «Management» and «Public. management and administration». Ternopil: ZUNU, 2021. 334 p.
6. Shkilnyak M. M., Ovsyanyuk-Berdadina O. F., Krysko Zh. L., Demkiv I. O. Management. Ternopil: KROC, 2017. 252 p.
7. Zakharova O.V., Kaloshina Yu.O. Justification of the choice of the human capital efficiency assessment model. Information and analytical weekly «Science and education». 2010. No. 29 (131). URL: science.crimea.edu/zapiski/djvu_econom/2010/econ.../012_zaharova.pdf (access date: 01.10.2022).

Дата подання публікації 09.10.2022р.

DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-14>