

Сич Н. О., магістр, Цалко Т. Р., к.е.н., доцент

Київський національний університет технологій та дизайну

ОБГРУНТУВАННЯ ЗНАЧЕННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ НЕСТІЙКОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

***Анотація.** Ця стаття присвячена дослідженню методів і етапів процесу адаптації персоналу в організаційному середовищі. Автор розглядає ключові аспекти ефективного впровадження нових працівників в колектив та досліджує різноманітні підходи до їх адаптації. Стаття аналізує роль ознайомлення з компанією, технічної підготовки, менторства та індивідуалізованих планів у процесі адаптації. Також надається увага оцінці та зворотному зв'язку як інструментам для вдосконалення процесу адаптації в умовах нестабільного зовнішнього середовища. У статті також розглядається важливість підтримки та практичного навчання для нових працівників, що сприяє їхньому практичному розвитку та відчуттю впевненості в новому робочому середовищі. Важливим аспектом є індивідуальний підхід до адаптації, де враховуються потреби та цілі кожного нового працівника.*

***Ключові слова:** адаптація, персонал, колектив, підприємство, управління персоналом, адаптаційний період, навчання персоналу.*

Sych N. O., Tsalko T. P.

Kyiv National University of Technologies and Design

SUBSTANTIATION OF THE IMPORTANCE OF THE PROCESS OF PERSONNEL ADAPTATION IN AN UNSTABLE ENVIRONMENT

***Abstract.** This article is devoted to the study of the methods and stages of the process of personnel adaptation in the organizational environment. The author considers the key aspects of effective introduction of new employees into the team and explores various approaches to their adaptation. The article analyzes the role of company familiarization, technical training, mentoring and individualized plans in the onboarding process. Attention is also paid to assessment and feedback as tools for improving the adaptation process. The article also discusses the importance of support and hands-on training for new hires to help them develop their practical skills and feel confident in their new work environment. An important aspect is an individual approach to adaptation, which takes into account the needs and goals of each new employee.*

***Keywords:** adaptation, personnel, team, enterprise, personnel management, adaptation period, personnel training.*

Вступ. Сучасні організації стикаються з викликами щодо успішної адаптації нових працівників у своєму колективі. Неспроможність ефективної адаптації може призвести до низки проблем, таких як втрата талановитого персоналу, низька продуктивність та зниження задоволеності працівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання адаптації персоналу в організації та її вплив на ефективність роботи персоналу розглядалися в наукових публікаціях А.Л. Бикова, Д.Д. Паранько, Д.В. Васильчева, В.А. Мирошніченко, А.В. Васирик, К.В. Мурза, Є.О. Діденко, О.В. Козуба, А.В. Лобзи, В.В. Козира та інших авторів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. У багатьох випадках стандарти адаптації розробляються загальні для всіх працівників, незалежно від їхньої ролі або фаху. Недолік індивідуалізації та спеціалізованих підходів може призвести до недооцінки потреб певних груп працівників, наприклад, фахівців з різних галузей або новачків та досвідчених співробітників. Багато процесів адаптації

фокусуються на перший місяць або кілька тижнів роботи нового працівника. Однак адаптація може бути тривалим процесом, і важливо надавати підтримку та навчання на протязі більш тривалого періоду. Багато організацій не проводять систематичну оцінку та аналіз ефективності програм адаптації персоналу. Невизначеність щодо того, як вимірювати успіх процесу адаптації, може ускладнювати його вдосконалення. Виокремлення цих невирішених аспектів допомагає краще зрозуміти різноманітні аспекти проблеми адаптації персоналу та вказує на необхідність подальших досліджень та розробки стратегій для їх вирішення, особливо в умовах нестійкого оточуючого середовища.

Постановка завдання. Отже, постановка проблеми включає в себе визначення недоліків у процесі адаптації персоналу та необхідність розробки ефективних стратегій та методів для вирішення цих проблем з метою забезпечення успішної адаптації працівників в організації в умовах нестійкого оточуючого середовища.

Формулювання цілей статті. Загальна мета статті полягає в розкритті методів та етапів, які сприяють успішній адаптації персоналу та сприяють підвищенню продуктивності та задоволеності працівників. Розуміння цих аспектів є ключовим для організацій, які прагнуть забезпечити ефективний процес адаптації та зберегти талановитий персонал.

Виклад основного матеріалу дослідження. Однією з проблем, що виникають при підборі персоналу в організації, є управління трудовою адаптацією. Під час взаємодії працівника й організації відбувається їх взаємне налаштування, в основі якого лежить поступове входження працівників у нові професійні та соціально-економічні умови праці.

Тобто, адаптація – це взаємне пристосування працівників і організацій, яке ґрунтується на поступовому працевлаштуванні працівників у нових професійних, соціальних, організаційних та економічних умовах праці. Найважливішим компонентом адаптації працівника є узгодження самооцінки і вимог працівника з його здібностями, з іншого боку, і з реальністю виробничого середовища, до якого він адаптований. Тут можуть виникати протиріччя, і від глибини і вирішення протиріччя залежить успіх адаптації [1]. Адаптація працівників в організації – це багатогранний процес, що дозволяє адаптувати персонал до змісту та умов праці, адаптуватися до найближчого соціального оточення, вдосконалювати ділові та особистісні якості працівників. Це процес, який вимагає спільної активності та уваги з боку персоналу і команд [4].

Нова людина включається у внутрішню систему взаємовідносин організації і займає в ній кілька посад одночасно. Кожна посада відповідає набору вимог, норм і правил поведінки, що визначають соціальну роль людини в колективі як працівника, колеги, підлеглого, керівника, колективного органу управління, члена громадської організації. Від осіб, які обіймають кожну призначену посаду, очікується відповідна поведінка. Входячи в ту чи іншу організацію, людина має певні цілі, потреби, норми поведінки. Відповідно до них працівник висуває певні вимоги до організації: до умов праці та її мотивації [2].

Адаптація нових співробітників підприємства є дуже важливим заходом для продовження процесу підбору персоналу в умовах нестійкого оточуючого середовища. Компанії витрачають значні фінансові ресурси на пошук нових працівників. Тому зростає зацікавленість, по-перше, щоб новий працівник не пішов через кілька тижнів або місяців, а по-друге, щоб він якнайшвидше почав приносити певний дохід компанії, тобто адаптувався до рівня необхідної ефективності швидко. Як правило, тривалість адаптації відповідає тривалості випробувального терміну, який визначається на основі чинного законодавства та внутрішньої документації підприємства. Адаптаційним процесом

керують співробітники відділів пошуку, відбору та адаптації, керівники структурних відділів та наставники. Їх головна мета – зробити процес адаптації максимально ефективним і безболісним, тим самим полегшивши їм перехід на посаду.

Процес адаптації персоналу включає в себе кілька етапів, які допомагають новим працівникам успішно інтегруватися в робоче середовище. Розглянемо основні етапи цього процесу [3–8]:

1. Ознайомлення з підприємством. Перший етап адаптації полягає у ознайомленні нового працівника з підприємством. В цей час він дізнається про історію компанії, її місію, цінності та корпоративну культуру. Важливо також ознайомити працівника з основними правилами та політикою організації. Довести до працівника організаційну структуру компанії,

2. Технічна підготовка. На цьому етапі новий працівник отримує технічну підготовку, яка стосується його конкретних обов'язків та використання робочого обладнання чи програмного забезпечення.

3. Ознайомлення з командою. Новий працівник зустрічається з колегами та керівництвом компанії. Це сприяє побудові відносин та включенню в колектив. Нового працівника ознайомлюють з робочим місцем і трудовим розпорядком.

4. Індивідуалізований підхід. Кожний працівник має свої унікальні потреби та цілі. На цьому етапі розробляється індивідуальний план адаптації, який враховує конкретні особливості нового працівника. Дуже важливо до процесу найма на певну посаду мати опис кожної функції відповідно до організаційної схеми організації, а також посадову інструкції, регламенти. На цьому етапі до нового співробітника доводяться умови випробувального терміну, що від нього очікує команда і керівництво.

5. Практичне навчання. Протягом цього етапу новий працівник залучається до роботи над реальними проєктами та завданнями. Він набуває практичний досвід та навчається застосовувати знання на практиці. На цьому етапі відпрацьовуються всі правила комунікації в організації.

6. Оцінка та зворотний зв'язок. Протягом процесу адаптації проводяться оцінки прогресу нового працівника. Він бере участь у співбесідах з наставниками або керівництвом, отримує зворотний зв'язок та рекомендації щодо подальшого розвитку. Важливо, щоб на цьому етапі до працівника доводилися реальна оцінка результатів, коригування діяльності, проводилась робота над помилками.

7. Підтримка. Протягом всього процесу адаптації новий працівник отримує підтримку та допомогу від колег та наставників. Важливо, щоб він почувався впевнено та підтриманим у новому середовищі.

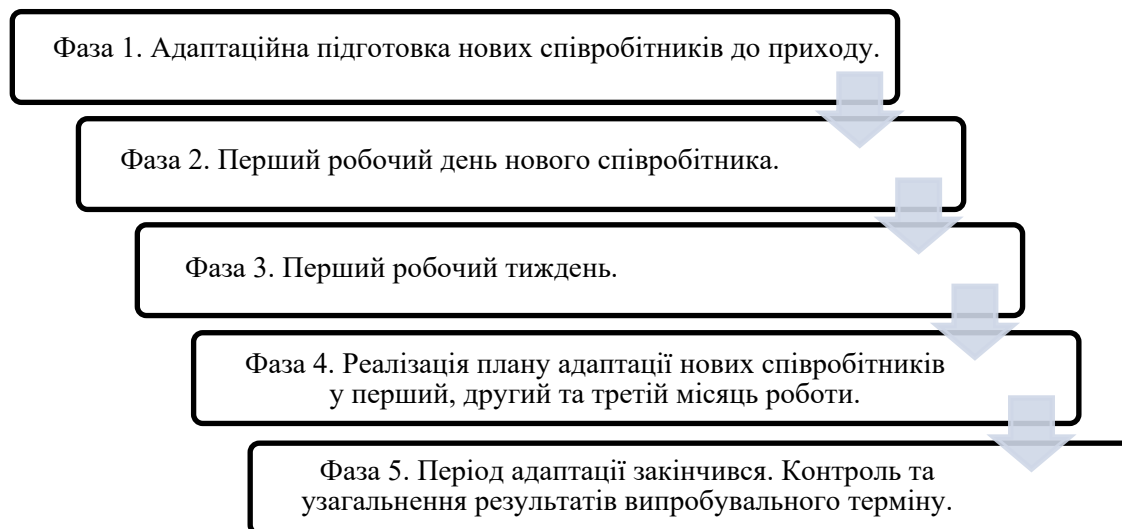
Ці етапи допомагають новим працівникам успішно адаптуватися до робочого середовища та стати продуктивними членами команди.

Процес адаптації персоналу підприємства включає такі аспекти:

- психофізіологічний;
- соціально-психологічний;
- професійний;
- організаційний [1].

Весь процес адаптації працівників підприємства зазвичай поділяють на п'ять фаз (рис. 1), кожна з яких передбачає виконання певних завдань, які, у свою чергу, покладаються на того чи іншого відповідального суб'єкта процесу.

Під підходом до професійної адаптації персоналу розуміється комплекс заходів, які дозволяють співробітникам швидко стати повноцінними членами колективу, максимально уникаючи помилок і хвилювань, пов'язаних з покладеними обов'язками. Кожна адаптивна система будь-якої компанії використовує подібний підхід [1].



Джерело: [1–4].

Рис. 1. Процес адаптації працівників підприємства

Як відомо, існують два типи методів адаптації: непродуктивні та економічні. Суть економічного підходу полягає в матеріальному стимулюванні працівників незалежно від їх виду (підвищення заробітної плати, премії тощо). Той факт, що практично всі підприємства в повній мірі використовують ці методи, можна пояснити тим, що найпріоритетнішими цілями працівників під час їх роботи є матеріальні аспекти, а соціальні та моральні цілі відсуваються на другий план. Крім економічних методів поширене також використання професійно адаптованих невиробничих методів. При цьому кожен роботодавець обирає свою модель реалізації адаптаційних заходів. Неформальна підтримка є досить енерго витратним підходом, оскільки передбачає пряму підтримку співробітників. Менеджер з персоналу повинен спланувати графік реалізації підходу, щоб новий співробітник познайомився зі своїми колегами і зрозумів тонкощі їхніх стосунків за мінімально прийнятний час. Кожен виконаний етап повинен бути зафіксований в системі обліку. Результатом цієї цілеспрямованої дії є те, що нова людина ефективно адаптується до організації [4].

«Корпоративний PR» – такий підхід передбачає наявність в організації заздалегідь розробленого каталогу, системи регламентів, який містить основні правила спілкування в колективі в залежності від спрямованості діяльності організації. За наявності такого керівництва, процес адаптації нового працівника в компанії значно спрощується, оскільки він дає новому працівнику модель поведінки, яку слід наслідувати.

Кожен підрозділ повідомляє про ситуацію – цей метод являє собою донесення до нових співробітників інформації про вимоги кожного відділу в компанії. При цьому тексти та описи повинні бути надані йому в максимально простій формі, щоб уникнути непорозумінь. Сучасні компанії створюють так звані «бази знань», які включають себе каталоги регламентів всіх посад, підрозділів і функцій. З використанням цих регламентів і баз знань створюють програми ознайомлення з компанією для нових працівників. У цьому випадку знадобиться допомога інших співробітників для уточнення правил і розробки регламентів для кожного відділу. Наставництво як метод адаптації персоналу популярний і існує з давніх часів. Він відомий своєю ефективністю, оскільки витрати на оплату праці є мінімальними для роботодавців, а зв'язки всередині команди зміцнюються [3].

У процесі впровадження безпосередні керівники самостійно адаптують, вводять в посаду нових співробітників, організовують їхню діяльність і оцінюють їхні трудові

здібності. Технологія адаптації персоналу допомагає розвивати компетентних співробітників, орієнтованих на ефективну діяльність у швидко мінливих і невизначених умовах, розвиваючи здібності до творчої діяльності, різноманітність мислення та вміння спілкуватися з людьми.

Налагодження системи підвищення кваліфікації нових працівників вимагає значних ресурсів, як трудових, так і фінансових вкладень. Існують різні види навчання та розвитку талантів, розглянемо основні з них. Наприклад, методи баскетболу, ділові ігри, метафоричні ігри, рольові ігри тощо об'єднані в одну групу – навчальні методи та ігрові методи [4]. Методи навчання та розвитку персоналу можна класифікувати за різними критеріями, такими як формат, спрямованість, технічність і багато інших. В таблиці 1 подано декілька способів класифікації методів адаптації персоналу.

Таблиця 1

**Способи класифікації методів навчання персоналу
на етапі процесу адаптації до нової посади**

За форматом:	
Класичні методи	Це традиційні методи навчання, такі як лекції, семінари, тренінги, практичні заняття.
Онлайн-навчання	Включає в себе вебінари, електронні курси, відеоуроки, інтерактивні платформи тощо.
За спрямованістю:	
Оперативні	Методи, спрямовані на набуття конкретних навичок і знань, необхідних для виконання поточних обов'язків.
Стратегічні	Методи, які спрямовані на розвиток довгострокових навичок і знань, які сприятимуть кар'єрному зростанню та розвитку.
За способом подачі інформації:	
Активні методи	Включають в себе практичні вправи, дискусії, групові завдання та інші методи, які вимагають активної участі слухачів.
Пасивні методи	Включають в себе лекції, читання, перегляд відео, де учасники приймають інформацію без активного взяття в ній участі.
За типом навчальної програми:	
Формальні	Програми, які розробляються і структуруються заздалегідь, часто включають в себе сертифікати та оцінювання.
Неформальні	Навчання, яке відбувається без попередньої структуризації, наприклад, через менторство, співпрацю та самонавчання.
За інтерактивністю:	
Інтерактивні	Методи, які включають в себе обмін думками, обговорення, взаємодію між учасниками та тренером.
Не інтерактивні	Такі методи передбачають односторонню передачу інформації без активного залучення слухачів.
За часовим обсягом:	
Коротко-строкові	Навчальні програми тривалістю від кількох годин до кількох днів.
Довгострокові	Навчання, яке передбачає регулярне навчання і розвиток протягом тривалого часу, часто розтягнуте на місяці або роки.

Джерело: складено автором на основі [3–6].

Класифікація методів навчання та розвитку персоналу може бути дуже гнучкою і залежати від потреб організації та специфіки навчальних програм.

На українських підприємствах все частіше стали проводитися різноманітні зустрічі для обміну знаннями та досвідом. Мало хто формує їх у системи управління знаннями, але зрозуміло, що компанії прагнуть створити канали для обміну інформацією між людьми. Найреалістичнішим способом розвитку цієї тенденції є обмін знаннями через тренінги та методи розвитку співробітників, такі як наставництво та навчання на практиці. Спеціальні методи, такі як розповідь, фасилітація та спостереження, не включені до класифікації, оскільки вони не є прямими методами навчання [3].

Ефективність адаптації значно підвищується, якщо співробітники зацікавлені в отриманні знань і застосуванні поетапно організованого навчального процесу на основі формування складних особистісних навичок і компетенцій, з використанням новітніх технологій навчання в поєднанні з практичною роботою [6]. З точки зору управління персоналом, формування трудового потенціалу, визначення умов адаптації велике значення має уточнення такого поняття, як межі адаптації. При визначенні умов адаптації (і можливих збитків) як її меж або як відправної точки завершення процесу можуть використовуватися певні кількісні показники або системи індикаторів, що характеризують різні сторони адаптації. Зокрема, можна підкреслити:

- об'єктивні показники - рівень і стабільність кількісних показників праці;
- суб'єктивні показники – задоволеність кар'єрою, відчуття безпеки, задоволеність умовами праці, колективом тощо [1].

Перераховані показники пов'язані з безпосередніми результатами роботи і часто потребують аналізу конкретної роботи кожного підрозділу, який бере участь в адаптації. У цьому випадку необхідно враховувати такі складові успішного процесу адаптації як: розробка плану адаптації, проведення лекцій, семінарів, робота з молоддю; розробка посадових інструкцій, опису функцій, регламентів посади і робочого місця, знайомство з компанією; знайомство з місцем роботи; пояснення завдань, вимог до роботи; знайомство з колективом; заохочення наставників до допомоги новачкам; навчання молодих працівників. Для характеристики психофізіологічної адаптації, тобто для оцінки пристосування людини до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці використовуються показники фізичного і емоційного стану. Об'єктом психофізіологічної адаптації є умови праці, які визначаються як комплекс факторів виробничого середовища, що суттєво впливають на самопочуття, настрої, працездатність працівника, а при тривалій їх дії - на стан здоров'я, що виражаються динамікою захворювань, травматизму та втратою [4].

Висновки. Процес адаптації персоналу є важливим компонентом успішного управління людськими ресурсами в організаціях. Він впливає на продуктивність та задоволеність працівників. Слід зазначити, що адаптація вважається успішною, якщо працівник оволодів і закріпив необхідні знання та навички, вміє справлятися з поставленими перед ним завданнями, налагоджує ефективне спілкування, відповідає корпоративній культурі та цінностям організації. Ми розглянули методи та етапи адаптації персоналу, включаючи ознайомлення з організацією, технічну підготовку, менторство, індивідуалізовані плани, практичне навчання, оцінку та зворотний зв'язок. Важливим аспектом є індивідуалізація процесу адаптації, оскільки кожен працівник має свої унікальні потреби та характеристики. Проведення систематичної оцінки та аналізу ефективності програм адаптації є важливим етапом для постійного вдосконалення процесу.

Застосування правильних методів та етапів адаптації допомагає забезпечити успішну інтеграцію нових працівників у команду та підвищити їхню продуктивність. Впровадження ефективних методів та етапів адаптації сприяє покращенню якості робочого середовища та задоволеності працівників. Іншими

словами, відсутність системи управління адаптацією персоналу з точки зору економічної вигоди призведе до того, що компанії не зможуть зберегти найважливіший і унікальний стратегічний ресурс – людей.

Список використаної літератури

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*. 2018. № 3–4. С. 44–50.
3. Василичев Д. В., Мирошніченко В. А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2020. Вип. 3–4. С. 217.
4. Василик А. В., Мурза К. В. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 64, № 3. С. 137–146.
5. Діденко Є. О., Козуб О. В. Особливості процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Електронний архів Київського національного університету технологій та дизайну*. 2018. С. 237. URL: <https://er.knutd.edu.ua/>
6. Лобза А. В., Козир В. В. Розробка програми адаптації персоналу на підприємстві як необхідна умова утримання конкурентоздатного персоналу. *Молодий вчений*. 2018. № 12. С. 287–291.
7. Цалко Т. Р., Невмержицька С. М. Проблеми сучасної підготовки та кадрового забезпечення державної служби в Україні. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2021. № 1 (17). URL: <https://www.internauka.com/uploads/public/16148563087462.pdf>.
8. Цалко Т. Р., Невмержицька С.М., Птуха А.Р. Антикризове управління персоналом під час війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-120>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/60>.