

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ОСОБЛИВОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В
СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-ПРОСТОРИ**

Кваліфікаційна робота (проект)

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Виконав: студент 2 курсу 12-293М групи
заочної форми навчання

Спеціальності 073 Менеджмент

Освітньо-професійної програми

«Менеджмент»

Ухов К.В.

Керівник: д.е.н., проф. Тюхтенко Н.А.

Рецензент: д.е.н., проф. Орленко О.В.

Херсон - 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ ЯК ФАКТОРУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ	6
1.1 Сучасне поняття адаптації в системі управління людськими ресурсами	6
1.2 Професійна адаптація як процес	18
1.3 Показники ефективності процесу професійної адаптації	22
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСІВ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ	29
2.1 Дослідження процесів адаптації і оцінка ефективності процесу адаптації на підприємствах сучасного бізнес-простору.....	29
2.2 Вплив процесу адаптації на продуктивність праці	52
РОЗДІЛ 3. СУЧАСНІ ШЛЯХИ МОДИФІКАЦІЇ МОДЕЛІ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ У ВІТЧИЗНЯНОМУ БІЗНЕС-ПРОСТОРИ	59
3.1 Форми адаптації персоналу у вітчизняних організаціях.....	59
3.2. Сучасні методи адаптації персоналу	70
3.3 Модифікація моделі професійної адаптації персоналу в сучасних умовах господарювання	73
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83

ВСТУП

Актуальність теми. Професійна адаптація персоналу у сучасному бізнес-просторі надзвичайно важливе питання, оскільки дозволяє вирішити проблему формування якісного людського капіталу і підвищити ефективність діяльності підприємств різних сфер діяльності і форм власності.

Робота з людиною як ресурсом на підприємстві починається з професійної адаптації. Від того, наскільки ефективно організований цей процес, залежить результативність подальшої роботи і можливість реалізації здібностей як самого співробітника, так і досягнення цілей організації в складних умовах сучасного економічного розвитку. Часто на практиці цьому питанню не приділяється належної уваги, що впливає на якісні характеристики персоналу, соціально-психологічний клімат в колективі, рівень прибутковості. Адже, чим швидше працівник адаптується до робочого процесу і колективу, тим скоріше він принесе користь самому підприємству.

Професійна адаптація часто розглядається як повне і успішне оволодіння новою професією, тобто опанування, звикання, пристосування до змісту й характеру праці, її умов і організації. Міра відповідності суб'єктивних і об'єктивних моментів професійної адаптації значною мірою визначається тим, як робоче місце відповідає соціально-професійній орієнтації працівника.

Розвиток теорії і практики менеджменту показав, що увага до людини як учаснику процесу виробництва з'явилася ще на рубежі ХІХ-ХХ ст. Ф. Тейлор, Г. Гантт, Ф. Гілберт, М. Фоллет, Е. Мейо, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг внесли величезний вклад у спробу доказати залежності соціально-психологічних і економічних областей розвитку науки, а також у становлення концепції управління людськими ресурсами. Становлення теорії і практики управління людськими

ресурсами багато в чому визначає сучасні підходи до роботи з персоналом. Наукові дослідження К. Боумена, П. Друкера, Д. Кемпбел, Р. Мида, Г. Мінцберга, Т. Пітерсом, Р. Уотерменом, К. Ендрюсом і іншими дозволили пов'язати управління персоналом з ресурсною концепцією, що стало важливим кроком в усвідомленні унікальності і специфічності людини як організаційного ресурсу, що лежить в основі конкурентних переваг конкретної організації. Вітчизняні науковці у сфері економіки, менеджменту, психології праці також досліджують питання, пов'язані з професійною адаптацією в реальному бізнес-середовищі.

Обґрунтування сучасного бачення професійної адаптації, пошук шляхів підвищення ефективності кадрового менеджменту в умовах постійних змін обумовлює актуальність дослідження професійної адаптації в сучасному бізнес-просторі.

Метою дипломної роботи є аналіз теоретико-прикладних аспектів професійної адаптації в умовах розвитку сучасного бізнесу у світі і в Україні.

Відповідно до мети нами вирішувались наступні **завдання**:

- обґрунтувати сутність професійної адаптації в системі управління людськими ресурсами;
- дати пояснення професійної адаптації як процесу;
- систематизувати показники ефективності процесу професійної адаптації та показати їх вплив на організаційні процеси;
- дослідити і оцінити ефективність професійної адаптації на підприємствах України;
- обґрунтувати вплив професійної адаптації особистості на продуктивність праці;
- проаналізувати модель професійної адаптації працівників до першого робочого місця;

– запропонувати шляхи модифікації моделі професійної адаптації працівників у сучасному бізнес-просторі.

Об'єктом дипломної роботи є модель професійної адаптації працівників на підприємстві.

Предметом роботи є механізм формування сучасної ефективної моделі професійної адаптації у вітчизняному бізнесі.

В дипломній роботі застосовуються наступні **методи дослідження**: аналіз, синтез, індукція, дедукція, графічний метод, методи порівняння та узагальнення і метод математичної статистики.

За структурою робота містить: вступ, три розділи, висновки і список використаних джерел. В першому розділі розкриваються теоретичні основи професійної адаптації в системі кадрового менеджменту. В другому розділі досліджуються і аналізуються проблеми професійної адаптації на сучасному етапі розвитку українського бізнесу. В третьому розділі пропонуються сучасні тенденції модернізації і шляхи підвищення ефективності професійної адаптації працівників в реальному бізнес-просторі.

РОЗДІЛ 1

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ ЯК ФАКТОРУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ

1.1. Сучасне поняття адаптації в системі управління людськими ресурсами

Термін «адаптація» вперше був використаний у галузі біології і фізіології й визначав внутрішній фізіологічний стан людини та біологічну реакцію його організму на зовнішнє середовище, що змінюється. У другій половині двадцятого сторіччя поняття адаптації почало використовуватися і у лексиконі економічної науки, що було пов'язано зі становленням концепції управління людськими ресурсами. При цьому зародження передумов цього з'явилося уже на етапі розвитку теорії наукового менеджменту. Роботи Ф.Тейлора, Е.Мейо, А.Маслоу, Д.Макгрегора, Д.Кемпбела, П.Друкера, Г.Мінцберга та багатьох інших науковців довели розуміння людського фактора як унікального організаційного ресурсу, а управління людськими ресурсами є сьогодні найважливішою задачею і передбачає розробку інструментів для ефективного управління персоналом, важливим серед яких є питання професійної адаптації.

У сучасній літературі існують кілька визначень адаптації.

Перш за все, адаптація – це процес знайомства співробітника з діяльністю та організацією і можливу зміну власної поведінки відповідно до вимог середовища [95, с.237]. Адаптація покликана полегшити взаємини між людиною і організацією на першому етапі їх взаємодії.

В літературі адаптація визначається також як взаємне пристосування працівника і організації, яке засноване на поступовому

входженні співробітника в нові професійні, соціальні і організаційно-економічні умови праці [57, с. 3]. В основі взаємного пристосування, як правило, лежить твердження про те, що, стаючи працівником конкретного підприємства, новачок постає перед необхідністю дотримуватися організаційних вимог (режим праці і відпочинку, положення, посадові інструкції, накази, розпорядження тощо). З іншого боку, працівник має цілий комплекс очікувань, реалізацію яких він пов'язує з конкретною організацією. Якщо ці очікування, або їх частина не виправдовуються, то може виникати незадоволеність роботою в цілому або її окремими сторонами. Можна зробити висновок про те, що і працівник, і мікросередовище організації при визначенні адаптації повинні розглядатися в якості об'єктів і суб'єктів одночасно, це – дві сторони одного процесу, сутність якого в їх взаємозв'язку.

Таким чином, можна зробити висновок, що адаптація людини – процес пристосування індивіда до соціального середовища організації, основою якого є співвідношення професійних якостей людини з рівнем потреби організації в них.

Потрапляючи в організацію, новий співробітник включається в систему внутрішньоорганізаційних відносин. У будь-якій організації існує сукупність вимог, норм, правил поведінки, що визначають соціальну роль людини в групі, наприклад, як працівника, колеги, підлеглого або керівника. Від людини, яка займає кожну з таких позицій, очікується відповідне їй поведінка. Процес адаптації співробітника буде тим успішніше, чим більшою мірою норми і цінності колективу є або стають нормами і цінностями окремого співробітника.

Існують кілька визначень, які необхідно дати в рамках дослідження поняття адаптації. По-перше, у багатьох компаніях існує таке поняття як адаптаційний потенціал співробітника або адаптивність, що визначається як ступінь прихованих можливостей індивіда включатися в нові мінливі умови середовища. Таким чином, управління

адаптацією має на увазі в деякому сенсі управління адаптаційним потенціалом співробітника. З поняттям потенціалу тісно пов'язано поняття впрацьованості, яке визначається як перебудова фізіологічних функцій людини на трудову діяльність, що супроводжується поступовим поліпшенням його працездатності і емоційного стану. Саме на це націлена управління процесом адаптації.

Управління адаптацією – процес цілеспрямованого впливу на взаємне пристосування працівника і організації для підвищення швидкості і успішності адаптації, а також для підвищення загальноорганізаційної ефективності і досягнення цілей організації. Управління процесом адаптації має на увазі виконання всіх перерахованих вище завдань, а саме:

- виділення факторів, які впливають на успішну адаптацію співробітників;
- розробка показників ефективності процесу адаптації; визначення кола адаптаційних заходів;
- визначення кола осіб, які будуть реалізовувати і контролювати реалізацію програм адаптації;
- розмежування сфери відповідальності різних підрозділів, включених в процес.

Все це можливо реалізовувати в рамках єдиної моделі адаптації персоналу, яка є інструментом управління. Модель управління адаптацією повинна ґрунтуватися на аспектах процесу адаптації, а також на організаційних особливостях, таких як категорія персоналу, розмір організації, інтенсивність набору персоналу тощо.

Управління процесом адаптації неможливо без його планування. Планування адаптації – це цілеспрямовані заходи, пов'язані з поступовою впрацьованістю працівника в нових або змінених професійних і соціально-економічних умовах праці. По суті, це є початковим етапом реалізації системи адаптації в компанії, який

починається ще до появи нового співробітника на робочому місці. На цьому етапі необхідно скласти програму адаптації відповідно до посади нового співробітника, його особистісними особливостями, а також з урахуванням наявності або відсутності у кандидата практичного досвіду роботи. Це положення лежить в основі першого кроку при реалізації адаптації – визначення типу необхідної адаптації (первинної або вторинної). Крім цього, вже на початковому етапі необхідно скласти програму навчання, як первинного, так і в подальшому професійного.

Успішна адаптація характеризується нормальною тривалістю, задоволеністю працею, виконанням співробітником вимог, що пред'являються до посади або робочого місця, а також визнанням колективом соціальної ролі співробітника, що адаптується.

Аспекти процесу адаптації.

Процес адаптації в будь-якій організації включає в себе кілька аспектів:

- соціально-психологічний;
- професійний;
- організаційний;
- психофізіологічний;
- економічний.

Психофізіологічна адаптація – це пристосування до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці. При цьому відбувається освоєння сукупності всіх умов, що роблять різний вплив на співробітника, наприклад, різного роду навантаження, рівень монотонності праці, санітарно-гігієнічні норми виробництва, зручність робочого місця. Деякі дослідники виділяють в рамках психофізіологічної адаптації адаптацію не тільки до фізичних навантажень, але і психологічним, наприклад стресу і тиску [99].

Організаційна адаптація заснована на розумінні та прийнятті співробітником свого організаційного статусу, структури організації та

існуючих механізмів управління (наприклад, ознайомлення з історією організації, розповідь про клієнтів і партнерів, структурою організації). Розуміння співробітником своєї ролі і статусу в організації, а також механізму підпорядкування є важливими аспектами в процесі організаційної адаптації. Необхідність її здійснення видно з можливих наслідків її відсутності. Наприклад, відсутність чіткої ієрархічної структури в очах співробітника може викликати проблеми в комунікації, коли людина не буде знати канали проходження інформації, і, як наслідок, можуть бути перекручені інформаційні потоки як по вертикалі, так і по горизонталі. На наш погляд, інші проблеми можуть з'явитися при плануванні людиною свого кар'єрного росту, чіткість організаційної структури в його очах дає певне бачення перспектив і напрямків професійного росту. Важливо на рівні організаційної адаптації пояснити співробітнику його участь в досягненні цілей компанії, що певною мірою буде показником причетності людини до організації з конкретним визначенням його місця в ній. Опис робочого місця – також важливе завдання при організаційній адаптації.

Соціально-психологічна адаптація – це адаптація власних цінностей і норм конкретної людини до норм і цінностей людей, що працюють в компанії, а також до організаційної культури. Іншими словами, це прийняття корпоративних норм. Іноді можна говорити про повне прийняття такого роду норм, але в деяких випадках мова йде про можливість частково погодитися з цими нормами і цінностями. Звичайно, можна припустити, що певна частина організаційних норм може збігтися з ціннісними поняттями самої людини, але тільки до певного моменту. Після цього моменту, людина вибирає, приймати цінності компанії, чи ні. Ступінь готовності пожертвувати своїми цінностями на користь організаційних, в першу чергу, залежать від приналежності людини до тієї чи іншої культурної групи. Зрозуміло, що в кожній культурі є певний пласт переконань, які не можуть бути змінені

організаційної культурою, так як є основою тієї чи іншої культури і склалися століттями. Швидше, корпоративна культура повинна бути побудована на цих базових цінностях і переконаннях. В цьому випадку, в дію вступає система мотивації, яка може служити стимулом до прийняття організаційних норм і готовність поставити їх вище своїх особистих переконань і цінностей. Соціально-психологічна адаптація тісно пов'язана з процесом соціалізації. Дж. Ньюстром і К. Девіс визначають соціалізацію як безперервний процес передачі ключових елементів культури організації її співробітникам, що включає в себе як офіційні (ознайомлення нових співробітників з основними цінностями), так і неформальні методи (рольове моделювання за допомогою наставників), спрямовані на формування певних установок і поведінки працівників [48, с. 102]. Соціалізація являє собою процес «орієнтації», яка повинна сприяти ефективній діяльності організації. Існує також і зворотний процес, тобто спрямовані на зміну культури організації активні дії співробітників. Цей процес отримав назву індивідуалізації. Як правило, він має місце в тих випадках, коли працівники надають ефективний вплив на соціальну систему, вступаючи в конфлікт з основними положеннями культури. Співвідношення соціалізації та індивідуалізації представлено на рис. 1.1.

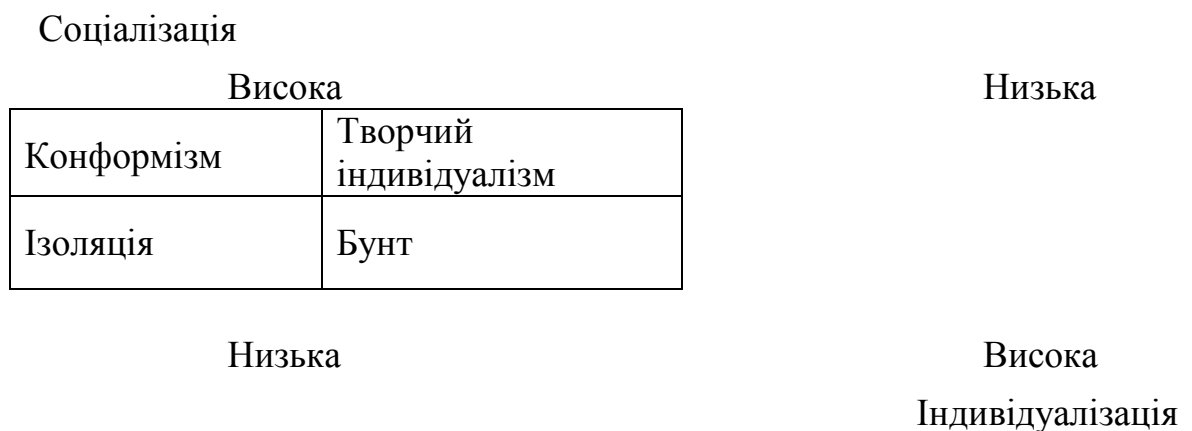


Рис. 1.1. Соціалізація та індивідуалізація

Наведена вище класифікації дозволяє зробити висновок про те, що існують різні типи поведінки співробітників по відношенню до організаційних нормам і цінностям, в основі якого лежать його власні уявлення про ці правила і норми. Завдання фахівця в галузі управління адаптацією – включити в розробку програми адаптації інструменти управління різними типами поведінки в залежності від тих цілей, які необхідно досягти.

Професійна адаптація. Дуже важливою є професійна адаптація. Визначень професійної адаптації в сучасній літературі багато. Професійна адаптація являє собою процес освоєння професійною діяльністю, набуття практичних знань та навичок, оволодіння необхідними знаннями для виконання посадових обов'язків на високому професійному рівні [99, с. 106]. Професійна адаптація полягає в активному освоєнні професії, її тонкощів, специфіки, необхідних навичок і прийомів, способів прийняття рішень [127]. Деякі автори називають професійну адаптацію професійною орієнтацією і визначають її як комплекс взаємопов'язаних економічних, соціальних, медичних, психологічних і педагогічних заходів, спрямованих на формування професійного покликання, виявлення здібностей, інтересів, придатності та інших факторів, що впливають на ефективність діяльності [65]. Недоліки такого роду визначень полягають в тому, що вони розглядають адаптацію з боку працівника, тобто, не містять твердження про те, що професійна адаптація – це не тільки процес освоєння певних практичних навичок, вона також включає в себе визначення відповідності навичок, умінь і знань конкретного працівника з організаційної потребою в них. У деяких випадках, це може включати поступове доопрацювання професійних навичок до певного необхідного рівня. В іншому випадку, професійна адаптація може мати на увазі зміну або «підгонку» знань і навичок співробітників до організаційних вимог. В обох випадках мова йде про супровід професійної адаптації відповідною системою навчання.

У деяких компаніях набір персоналу може проводитися не під конкретну посаду, а в конкретний відділ, в рамках якого є кілька напрямків діяльності. В процесі випробувального терміну людині надається можливість ознайомитися і спробувати свої сили в різних напрямках діяльності, після чого, може початися конкретне навчання людини, з огляду на вимоги конкретної посади. Звичайно, така модель професійної адаптації можлива в організаціях, що розвиваються, де існує потреба у кількох фахівцях в рамках одного відділу. У стабільних компаніях, де набір персоналу здійснюється в зв'язку з відходом конкретного фахівця, або при відкритті певної вакансії, дана система є абсурдною. Але, на певному етапі розвитку компанії, надання співробітникам певної свободи у виборі напрямку діяльності може сформувати певну лояльність людини до компанії вже на першому етапі його знайомства з організацією, а також виявити навички та переваги кандидата, що в подальшому скоротить час на його професійну адаптацію в організації. У деяких організаціях профорієнтація має на увазі не тільки роботу з людиною, яка вже прийшла в організацію, а й роботу з потенційними співробітниками, тобто надання допомоги людям, які шукають роботу в визначенні того чи іншого напрямку професійної діяльності. Найпростіший приклад – робота зі студентами закладів вищої освіти, яка має на меті зорієнтувати і познайомити з організацією, наприклад, проходять практику, тобто підготовка потенційних співробітників.

Професійні вимоги до персоналу в будь-якій організації в першу чергу закріплені в посадовій інструкції, наявність якої передбачає кожна посада в організації. Самі необхідні знання та навички повинні бути безпосередньо пов'язані з виробленням критеріїв їх оцінки, що включає в себе детальний опис тривалості випробувального терміну і механізму оцінки персоналу, а також можливі наслідки оцінки.

В рамках професійної адаптації виділяють два напрямки адаптації – первинна і вторинна.

Первинна являє собою пристосування молодих співробітників, які не мають досвіду професійної діяльності (як правило, мова йде в даному випадку про випускників навчальних закладів різного рівня, які не мають досвіду роботи).

Вторинна адаптація необхідна для співробітників, що мають досвід професійної діяльності, як правило, змінюють об'єкт діяльності або професійну роль, наприклад, при переході на керівну посаду. Слід зазначити, що в умовах формування і функціонування ринку праці зростає роль вторинної адаптації. З іншого боку, багато підприємств починають звертатися до досвіду західних організацій, які більшу увагу приділяють первинній адаптації та залучають в основному випускників закладів вищої освіти, які не мають досвіду роботи з метою навчання саме специфіці даної компанії.

У всіх літературних джерелах поняття первинної та вторинної адаптації, як правило, відноситься до професійної адаптації. Насправді, було б неправильним стверджувати, що поділ на первинну і вторинну адаптацію можливо тільки в рамах професійного аспекту. У разі, якщо новий співробітник має практичний досвід роботи, як правило, він має не тільки професійні навички, а й певний досвід роботи як в колективі, так і в організаційній культурі. При адаптації такого співробітника було б неправильним не брати до уваги його колишній «організаційний» і «соціально-психологічний» досвід. При вторинній адаптації інформація, що стосується всіх аспектів процесу адаптації, не просто пасивно засвоюється людиною, вона співвідноситься з його системою поглядів, переконань і цінностей, які є результатом попереднього життєвого і професійного досвіду. економічний аспект

Необхідно відзначити, що не у всіх літературних джерелах є поняття економічної адаптації. Не дивлячись на це, *економічна адаптація* не менш важлива. Вона має на увазі собою пристосування працівника до системи економічних умов, що діють в організації,

наприклад, матеріального стимулювання (рівню оплати праці, тимчасовим рамкам виплати заробітної плати, існуючим бонусів і заохочень). Не можна сказати, що в інших класифікаціях адаптації повністю відсутня складова, яка описувала винагороду персоналу. Деякі автори розглядають економічну адаптацію в рамках організаційного аспекту [103, с. 33; 99, с. 106]. Цікавим є той факт, що багато менеджерів відзначають маленьку значимість економічної адаптації як аспекту в загальному процесі адаптації. Це пов'язано, перш за все, з думкою, що при проходженні співбесіди, людина знайомиться з фінансовими умовами, в разі, якщо він їх приймає, необхідність в економічній адаптації пропадає. Насправді, економічна адаптація є більш широке поняття, яке включає в себе, крім адаптації до фінансових умов адаптацію, адаптацію наприклад, до системи мотивації.

Питання про те, який аспект адаптації має більше значення актуальний у багатьох організаціях. Відповідь досить проста – всі аспекти адаптації повинні перебувати в постійній взаємодії, тому процес управління вимагає наявності єдиної системи інструментів впливу, які забезпечують швидкість і успішність адаптації. Правильна відповідність всіх рівнів адаптації може бути запорукою успішного процесу адаптації в цілому. Визначення якої складової можливо в кожній конкретній ситуації приділити найбільшу увагу, залежить, головним чином, від конкретної посади, людини, яка претендує на цю посаду, його культурних цінностей, норм поведінки, досвіду його роботи, соціальних характеристик, як, наприклад, досвід, стать тощо. У деяких ситуаціях більшу увагу варто приділяти організаційній адаптації співробітників, які проходять процес первинної адаптації, тобто співробітникам, для яких це місце роботи є першим, в особливості, якщо це велика компанія з великою кількістю персоналу. Як правило, співробітники, які не мають досвіду роботи, не мають і досвіду організаційної поведінки. У такого роду персоналу, наприклад, зазвичай не має навичок комунікації

з колегами, немає досвіду роботи з документацією. Незнання внутрішніх правил спілкування між співробітниками, як, наприклад, манера поводження співробітників один до одного (по імені або по імені та по батькові) може вже в перший робочий день поставити людину в скрутну ситуацію, що викличе дискомфорт у нього і незрозуміння в кращому випадку, а в гіршому негативний настрій з боку його майбутніх колег.

Якщо говорити про моделі адаптації людини в організації, то організаційна адаптація, психофізіологічна, економічна, соціально-психологічна і професійна адаптації повинні проходити в один і той же час паралельно одна одній. Іншими словами, ефективна модель управління адаптацією повинна включати в себе такі механізми, які дозволять здійснювати всі п'ять аспектів адаптації одночасно. Організаційний, соціально-психологічний, психофізіологічний, економічний і професійний аспекти адаптації є невід'ємною частиною будь-якої моделі процесу адаптації в кожній організації.

Крім поняття адаптації та її аспектів, існує поняття дезадаптації. Дезадаптацією називається процес, який призводить до порушення взаємодії з середовищем, збільшенню проблемної ситуації і супроводжується міжособистісними внутрішньоособистісних конфліктів. Критеріями дезадаптації є порушення в професійній діяльності і в міжособистісній сфері, а також реакції, що виходять за межі норми і очікуваних реакцій на стрес (агресія, депресія, тривожність тощо). За тривалістю впливу розрізняють тимчасову, стійку, ситуативну і загальну стійку дезадаптацію. Тимчасова дезадаптація пов'язана з включенням в нову ситуацію, в якій необхідно адаптуватися. Стійка дезадаптація пов'язана з неможливістю знайти прийнятні способи адаптації. Загальна стійка дезадаптованість - це стан стабільної непристосованості особистості, при цьому активізуються захисні психологічні механізми (наприклад, заперечення, витіснення, придушення, проекція тощо). При тимчасовій дезадаптації можна

стверджувати, що з'явиться загальна стійка дезадаптованості. Тимчасова дезадаптація, як правило, з'являється у багатьох нових співробітників, що має зрозуміле пояснення – людина стикається з новими умовами роботи. У даній ситуації необхідно включення механізмів управління, з тим щоб усунути виникле стан дезадаптованості.

Грамотне управління процесом адаптації дозволяє усунути прояви загальної постійної дезадаптованості. Саме на це спрямовано управління процесом адаптації та в цьому його головна задача, так як показниками низької адаптації або дезадаптації буде бажання змінити колектив або організацію, а також відхиляється або девіантну поведінку. Таким чином, в рамках виділених понять, аспектів і заходів необхідно описати процес адаптації покроково.

Адаптацію можна розглядати як явище і як процес. *Адаптація як процес* представляє найбільший інтерес, так як дозволяє виділити основні параметри, що впливають на ефективність роботи організації в цілому.

Організаційні заходи, необхідні при підготовці до адаптації і лежать в основі розробки *базової адаптаційної моделі*, є значущими і пов'язані з наступним:

- ◆ Виділення відповідного підрозділу (конкретної людини, групи, відділу) в організаційній структурі системи управління персоналом. У деяких компаніях функції з управління адаптацією входять до складу підрозділу з навчання персоналу.

- ◆ Розподіл фахівців, що займаються управлінням адаптацією, по підрозділах або групам підрозділів. В даному випадку менеджер відділу персоналу може стати куратором певного підрозділу. У деяких компаніях така система досить вдало функціонувала і помітно знижувала час адаптації нових співробітників. Звичайно, необхідно зауважити, що фахівцем з управління адаптацією може бути як

співробітник одного з підрозділів системи управління персоналом, так і підготовлений до цієї ролі співробітник іншого функціонального підрозділу.

- ◆ Розподіл контрольних функцій.
- ◆ Оцінка ефективності реалізації адаптації.
- ◆ Розвиток структурних взаємозв'язків відділу управління персоналом та фахівців, що займаються адаптацією, з усіма підрозділами зокрема і керівництвом компанії в цілому.
- ◆ Інформування кожного співробітника про систему адаптації.

Що стосується адаптації як процесу, вважаємо за доцільне у зв'язку з важливістю розглянути це в наступному пункті дипломної роботи.

1.2. Професійна адаптація як процес

Процес адаптації, як правило, поділяється на кілька етапів.

Перший етап являє собою оцінку рівня підготовленості людини. В даному випадку перший етап включає в себе визначення того, первинна або вторинна адаптація необхідна співробітникові. Практика роботи багатьох компаній показує, що якщо співробітник мав не тільки спеціальну підготовку в певній професійній галузі, а також досвід роботи в аналогічних підрозділах інших організацій, то період його адаптації буде мінімальним. Хоча успішний досвід роботи в інших компаніях не є запорукою успішної роботи в іншій організації, навіть якщо зберігається коло посадових обов'язків, так як кожна організація може мати певну специфіку навіть в рамках однієї і тієї ж посади. Все це можливо в силу різних параметрів, таких як, наприклад, технологічний процес, зовнішня і внутрішня інфраструктура, культура організації. Оцінка підготовленості зазвичай виконується безпосереднім керівником співробітника.

Другий етап являє собою орієнтацію, тобто практичне знайомство працівника зі своїми обов'язками і вимогами, а також з організацією в цілому. Це так зване введення людини в посаду, яке являє собою сукупність таких заходів, як ознайомлення співробітника з посадовою інструкцією, проведення особистих бесід з безпосереднім керівником, метою яких є прояснення питань, що виникають за описом роботи, а також роз'яснення цілей і напрямів розвитку відділу зокрема і організації в цілому. До цієї роботи можуть залучатися як безпосередні керівники, так і співробітники служб з управління персоналом. Обов'язки між ними можуть бути розподілені наступним чином:

- ◆ в обов'язки безпосереднього керівника можуть входити складання програми орієнтації, пояснення завдань і вимог до роботи, введення співробітника в робочу групу, а також призначення наставника і допомогу йому в складанні програми адаптації співробітника в робочій групі;

- ◆ обов'язки менеджера з персоналу можуть бути обмежені ознайомленням працівників з корпоративною культурою, умовами і правилами роботи всередині організації, а також допомогою в складанні програми орієнтації та контролем процесу адаптації в цілому.

Як показує практика деяких компаній, такий розподіл обов'язків є найбільш ефективним, так як передбачає спільну роботу в області адаптації безпосереднього керівника, який, як правило, відповідає за професійну сторону адаптації, в той час як фахівці відділу персоналу розробляють саму програму, контролюють її виконання і допомагають безпосереднім керівникам проводити ознайомлення співробітників з компанією і організовувати необхідне навчання того чи іншого працівника. В даному випадку мова може йти, наприклад, про вхідне навчання.

Зазвичай *загальна програма адаптації* може включати в себе опрацювання таких питань:

1. загальне уявлення про компанію (цілі, пріоритети, традиції, внутрішні і зовнішні норми і стандарти, продукція компанії і її споживачі, організаційна структура, історія), тобто ознайомлення з елементами корпоративної культури;

2. політика організації (принципи кадрової політики, можливості кар'єрного зростання, напрямки професійної підготовки та підвищення кваліфікації);

3. оплата праці (норми і форми оплати праці, ранжування співробітників);

4. додаткові пільги (страхування, можливість отримання різних посібників, соціальні заходи).

Після проходження загальної програми орієнтації може бути проведена спеціальна програма, здійснення якої має проводитися з безпосереднім керівником, а іноді і директором компанії. Спеціальна програма передбачає донесення до співробітника питань, пов'язаних з діяльністю конкретного підрозділу, в якому він буде працювати, а саме, напрямок діяльності, цілі та напрямки розвитку, структура, взаємовідносини з іншими підрозділами організації, безпосередні обов'язки, тобто детальний опис роботи і очікуваних результатів, нормативи якості та критерії оцінки роботи. Другий етап, в більшій мірі, характеризується професійним аспектом адаптації, хоча елементи психофізіологічної і організаційної адаптації також присутні на цьому кроці.

Третій етап – дієва адаптація. Цей етап складається в пристосуванні співробітника до свого статусу і в значній мірі обумовлюється його включенням в міжособистісні стосунки з колегами, що в більшій мірі тяжіє до соціально-психологічного аспекту адаптації. Що стосується професійної складової, то в цей період починається безпосередня робота людини в рамках його обов'язків.

Завершальний етап – функціонування. Етап характеризується поступовим подоланням виробничих і міжособистісних проблем і переходом до більш-менш стабільній роботі. Як показує практика, при спонтанному розвитку процесу адаптації цей етап може наступити після 1-1,5 років роботи людини в організації. Якщо ж процес адаптації управляємо в організації, етап ефективного функціонування може настати вже через кілька місяців. Таке скорочення адаптаційного періоду здатне принести вагому фінансову вигоду, особливо якщо в організації залучається велика кількість персоналу.

Важливою складовою процесу адаптації є термін. Зрозуміло, що швидкість адаптації залежить від багатьох факторів. Вважається, що швидкість – це мінімальний термін, протягом якого адміністрація переконується в професійній кваліфікації нового співробітника, а він – у відповідності до змісту соціально-психологічних, економічних, психофізіологічних і організаційних умов своїм очікуванням. Нормальний термін адаптації для різних категорій працівників становить від 1 до 6 місяців. Критичним періодом адаптації є перші півтора року роботи. У деяких організаціях адаптаційний період значно довший. Як правило, в таких компаніях випробувальний термін є першим етапом адаптації і становить 3 місяці роботи в компанії. У цей період відбувається активна реалізація програми адаптації, так як в цей період відбувається співвіднесення вимог і очікувань обох сторін у відношенні один до одного. Багато керівників вважають, що при проходженні випробувального терміну головне завдання нового співробітника – довести свою компетентність, а також сподобатися співробітникам і керівництву, тобто докласти всіх зусиль, щоб залишитися в компанії. Насправді, в цей період головне завдання стоїть перед організацією – правильно адаптувати нового співробітника, допомогти показати йому свою компетентність, створити умови для швидкого входження в колектив і прийняття корпоративної культури, з

тим, щоб людина захотіла залишитися в компанії, і як наслідок, щоб його робота приносила результати. У багатьох організаціях крім адаптаційної програми складається план проходження випробувального терміну. Цікавою особливістю є той факт, що багато керівників вважають тотожними поняття випробувального терміну і адаптації. Насправді, адаптація – це більш широке поняття, вона продовжує працювати і після проходження співробітником випробувального терміну. На другому етапі адаптації – 3-6 місяців роботи – основне завдання полягає в підтримці рівня активності цілеспрямованості співробітників, а також в закріпленні стану адаптованості, сформованого на першому етапі (або його зміні в разі дезадаптивності – стійкої ситуативної дезадаптивності). На останньому етапі адаптації (6-12 місяців) основною метою є створення стабільної команди, що передбачає складання програм розвитку і мотивації кожного співробітника. Це свого роду довгостроковий план розвитку персоналу. Таким чином, реалізація процесу адаптації у багатьох компаніях не обмежується випробувальним терміном, а являє собою розгорнуту довгострокову програму, що включає в себе не тільки реалізацію необхідних адаптаційних заходів, але і подальший розвиток персоналу.

1.3. Показники ефективності процесу професійної адаптації

Перш ніж говорити про показники ефективності процесу адаптації, необхідно відзначити, що успішність адаптації як процесу багато в чому залежить від цілого ряду чинників, які можна розділити на внутрішні і зовнішні по відношенню до організації. В даному дослідженні найбільший інтерес представляють внутрішні чинники, так як саме вони на пряму впливають на реалізацію процесу адаптації, в той час як зовнішні фактори роблять лише непрямий значення, так як показують стан економічної, демографічної та культурної середовища в цілому.

Внутрішніми факторами є:

- ◆ професійні чинники - вид професії, складність існуючої технології, престижність професії, зміст праці, можливості для професійного росту, стаж роботи, наявність посадових інструкцій;

- ◆ організаційні чинники – організаційна структура підприємства, корпоративна культура, стиль керівництва, організація праці, наявність стандартів роботи, наявність програм навчання, адаптації, оцінки персоналу, наявність каналів комунікацій, дотримання юридичних аспектів регулювання праці;

- ◆ психофізіологічні чинники – умови праці, техніка безпеки, охорона праці працівників;

- ◆ соціально-психологічні – психологічний клімат в підрозділі і самої організації в цілому, наявність системи мотивації, в тому числі особистісні фактори (соціально-демографічні - стать, вік, національність; характеристики особистості – мотиви, інтереси, цілі, ціннісні орієнтації, ділові якості; особистісні та ділові фактори керівників - відкритість і доброзичливість по відношенню до працівника, розуміння необхідності процесу адаптації);

- ◆ економічні чинники – рівень заробітної плати, термін виплат, наявність системи преміювання;

З вище наведеної класифікації видно, що фактори, від яких залежить успіх процесу адаптації, впливають на кожен аспект адаптації, тобто поділяються відповідно до основних п'ятьма напрямками процесу адаптації – професійного, економічного, організаційного, соціально-психологічного та психофізіологічного. Це ще раз говорить про значущість складових цього процесу і показує необхідність розглядати їх в комплексі і у взаємодії.

Будь-який процес в організації доцільний, якщо він ефективний. Виділимо критерії, за якими можна оцінити успішність адаптації в компанії, відповідно чинників, які впливають на цей процес в цілому.

Показники професійної адаптації персоналу – вимірювачі рівня успішності адаптації. Розрізняють об'єктивні і суб'єктивні показники ефективності.

До об'єктивних належать ті, які характеризують ефективність трудової діяльності, активність участі співробітників в її різних сферах. Об'єктивні показники адаптації підрозділяються за належністю до одного з її аспектів, наприклад професійного аспекту (відповідно кваліфікаційних навичок вимогам робочого місця); соціально-психологічному (ступінь відповідності поведінки людини нормам і правилам організації); психофізіологічного (ступінь стомлюваності, рівень перевантажень, стрес).

Суб'єктивні показники характеризують задоволеність співробітника роботою в цілому. Вони поділяються аналогічно об'єктивними показниками за належністю до одного з аспектів адаптації та визначають власну оцінку працівником свого ставлення до професії і кваліфікації, до відносин з колективом і керівництвом (взаємодія «по вертикалі» і взаємини «по горизонталі»), до прийняття норм і умов праці, а також до розуміння місця індивідуальних завдань у вирішенні спільних завдань організації. Суб'єктивні чинники є персоніфікованими, і їх виміряти важко. У даній роботі використані наступні інструменти дослідження цих показників – інтерв'ю, анкетування обраних груп співробітників, проведення бесід з безпосередніми керівниками і обробка різної документації компаній.

Наявність об'єктивних показників дозволяє зробити висновок про те, що результат процесу адаптації може бути кількісно вимірний і проінтерпретованим.

Іншими словами, критерії оцінки ефективності процесу адаптації можуть бути внутрішніми, тобто оцінка внутрішнього стану самого працівника і зовнішні, тобто його дії по відношенню до організації і її членам. Таким чином, процес адаптації успішний, якщо присутні:

- Відкритість співробітника при спілкуванні з іншими співробітниками і керівництвом організації (співробітник ділиться з керівництвом і колегами проблемами, досягненнями, невдачами);

- Бажання співробітника продовжувати роботу в даній організації після проходження випробувального терміну, тобто прийняття рішення про те, що людина залишається працювати;

- Бажання співробітника брати участь в організаційних бізнес-проектах, а також в соціальних заходах (ініціативність, наявність реальної участі в корпоративних програмах);

- Розуміння цілей компанії і напрямки її розвитку (працівник координує свою діяльність з іншими співробітниками для досягнення цілей відділу зокрема і всієї організації в цілому, бере участь в обговоренні цілей, проблем і висловлює свою думку);

- Прийняття організаційної культури (не порушення організаційних правил, норм).

Об'єктивні показники свідчать про ефективність адаптації, якщо:

- Відсутні конфліктні ситуації на робочому місці;
- Відсутні скарги на вимоги, що пред'являються до результатів роботи, а також на відносини всередині колективу; > Відсутні прогули співробітника;

- Здійснюється швидкий вступ на посаду і її освоєння;

- Присутній обов'язковість співробітника при виконанні своїх обов'язків;

- Більшу кількість співробітників залишаються в організації після проходження випробувального терміну, ніж залишають її;

- Відсутність стресових ситуацій на робочому місці.

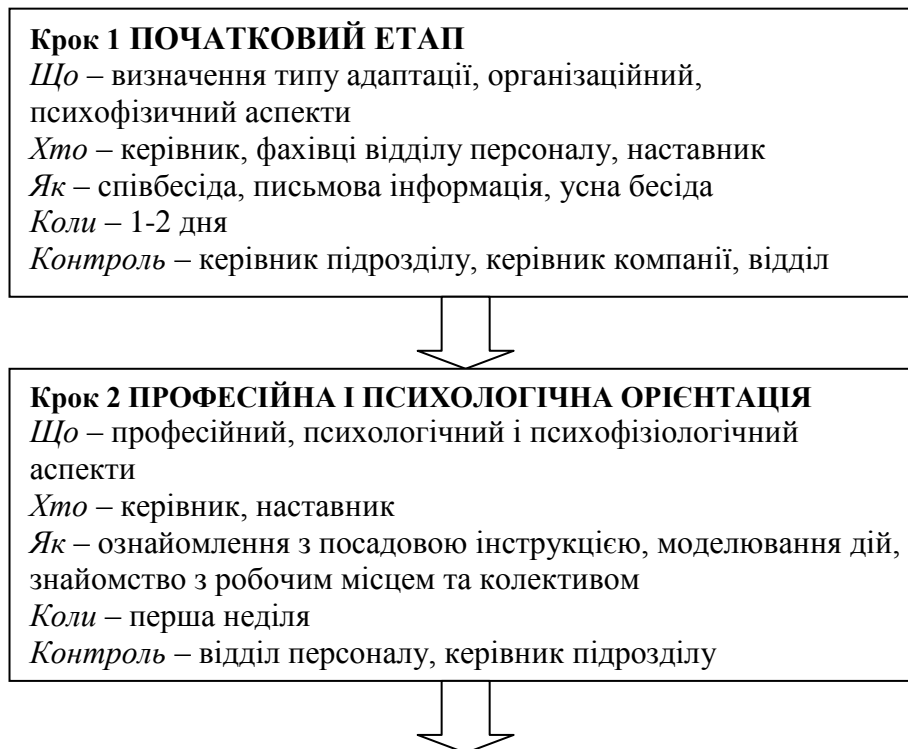
На основі аналізу факторів, що впливають на успішність адаптації та показників ефективності процесу, можна сформулювати показники ефективності відповідно до тих чи інших аспектом адаптації (таблиця 1.1).

Показники ефективності професійної адаптації

Показник	Опис показника	Взаємозв'язок з організаційною ефективністю
1. Прозорість (зрозумілість) посадової інструкції. Адекватність описаних у посадовій інструкції обов'язків реальної діяльності	- термін ознайомлення - самостійність - кількість питань по посадовій інструкції - термін початку виконання обов'язків - успішність виконання посадових обов'язків	- відсутність часових витрат на доопрацювання і роз'яснення - співробітник швидше приступає до виконання безпосередніх обов'язків - співробітник справляється зі своїми посадовими обов'язками
2. Успішне вхідне навчання	- термін навчання - високі результати при оцінці навчання - відсутність необхідності у вхідному навчанні - самостійність	- швидкість вхідного навчання дозволяє швидко приступати до роботи (тимчасовий фактор) - фінансова економія (в цьому випадку немає необхідності організувати повторне навчання) Не потрібно відривати від виконання безпосередніх обов'язків для повторного навчання - при самостійному вхідному навчанні – відсутність необхідності витрачати час на організації навчання
3. Наявність або відсутність помилок у професійній діяльності	- кількість - якість	- відсутність втрати робочого часу
4. Виконання проекту (випробувального)	- самостійність - термін - якість	- при якісному виконанні – економія часу і фінансових коштів на доопрацювання і виправлення помилок - економія часу співробітників, відповідальних за професійну складову адаптації
5. Прозорість результатів і помилок	- відповідність (аналіз помилок і результатів через зворотний зв'язок) - кількість - значимість - активність у виправленні - відкритість при критичних зауваженнях	- розуміння помилок і результатів допомагає на першому етапі проаналізувати і уникнути їх повторення у майбутньому - економія часових, фінансових і матеріальних витрат
6. Перспективи кар'єрного росту в організації	- прозорість можливостей - бажання просуватися по кар'єрних сходах	- в майбутньому можливе зменшення витрат на набір (можливість внутрішнього рекрутингу) - взаємозв'язок з лояльністю

7. Відповідність роботи і кваліфікації	- якість - самостійність - частота контролю	- швидкість включення в основну роботу - зменшення ймовірності виникнення стресу або невдоволення самого співробітника - зниження фінансових і тимчасових витрат на додаткове навчання - зменшення часу, що витрачається на контроль
8. Прозорість оцінки роботи	- сталість - зрозумілість критеріїв оцінки - адекватність - однаковість	- ув'язка оцінки і винагороди як елемент мотивації - співробітник знає взаємозв'язок результату і оцінки
9. Зацікавленість роботою	- задоволеність роботою - бажання продовжувати роботу за фахом	- лояльність - приєднання до організації через роботу - підвищення компетентності в процесі роботи

Взаємозв'язок різних етапів адаптації з показниками ефективності змодельовано на схемі рисунку 1.2.



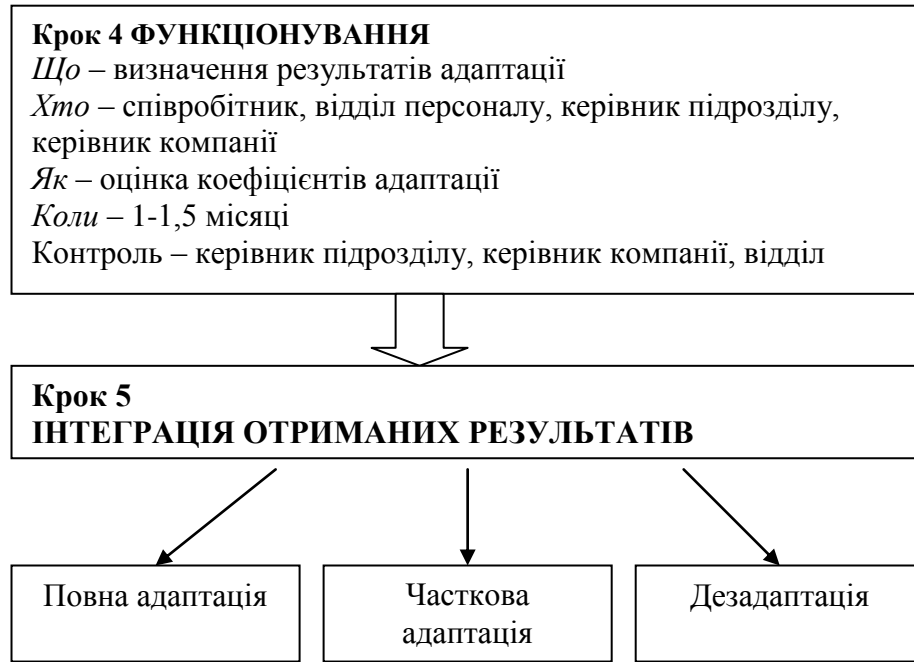


Рис. 1.2. Взаємозв'язок етапу адаптації з показниками ефективності та їх вплив на організаційні процеси

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСІВ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

2.1. Дослідження процесів адаптації і оцінка ефективності процесу адаптації на підприємствах сучасного бізнес-простору

Проведений нами у першому розділі аналіз літературних джерел з проблем професійної адаптації поставив необхідність практичного дослідження окреслених у першому розділі питань.

З цією метою нами було проведено дослідження прикладних аспектів професійної адаптації у реальному бізнес-просторі України. У дослідженні брали участь 57 співробітників 5 українських компаній, які працюють у різних сферах бізнесу і мають різну чисельність персоналу. Дві організації представляють собою будівельний бізнес, головна відмінність між ними полягає в спрямованості їх діяльності - одна компанія є інвестиційно-тендерною, що працює на вторинному ринку нерухомості, загальна чисельність персоналу якої 12 осіб, в той час як друга організація працює на первинному будівельному ринку зі штатом більше 60 осіб. Третя компанія є представником малого бізнесу і має 6 співробітників. Спеціалізація її діяльності - харчова промисловість. Четверта і п'ята компанія є організаціями в галузі продажу промислових товарів зі штатом понад 100 осіб.

Різниця компаній, які беруть участь в дослідженні, не випадкова. Основна причина такого вибору учасників дослідження полягає в різноманітності компаній, так як в дипломній роботі аналізується моделі адаптації в різних сферах сучасного бізнесу.

У процесі практичного дослідження опитані керівники компанії, менеджери по персоналу, керівників структурних підрозділів і фахівці різних професій. Основним методом дослідження було анкетування.

Проведення діагностики процесу професійної адаптації за допомогою анкетування має низку переваг, а саме, можливість отримати великий обсяг інформації зі значним охопленням співробітників.

При проведенні дослідження були взяті базисні показники ефективності, які було визначено нами у розділі 1. Вони представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Базисні показники ефективності, використані при дослідженні

	Показник	Інтерпретація показників
П1	Кар'єрний зріст	Можливість кар'єрного зростання, бажання зробити кар'єру в цій компанії
П2	Посадова інструкція	Наявність або відсутність, повнота посадової інструкції, відповідність обов'язків у посадовій інструкції з реальною діяльністю
П3	Навчання	Можливість навчання, бажання пройти навчання у компанії
П4	Професійна діяльність	Якість професійної діяльності, кількість помилок, складність виконуваної роботи
П5	Досягнення / Помилки	Інформування про досягнення і помилки, допомога у виправленні помилок
П6	Оцінка роботи	Наявність системи оцінки, справедливість оцінки, облік результатів оцінки роботи в системі винагороди
П7	Відповідність роботи і кваліфікації	Наскільки сам співробітник та його керівник вважають, що робота відповідає кваліфікації
П8	Задоволеність роботою	Інтерес до роботи, відсутність бажання змінити професію, а також задоволеність структурою роботи в самій компанії
С1	Задоволеність колективом	Задоволеність відносинами в колективі

C2	Соціалізація / Індивідуалізація	Наскільки людина є частиною колективу і компанії, а також ступінь, при якій він виконує роботу індивідуально або колегіально
C3	Відкритість до колективу	Наскільки співробітник готовий ділитися проблемами, що виникають із колегами, ступінь відкритості колег один до одного
C4	Конфлікти	Частота конфліктних ситуацій, що виникають, характер конфліктів
C5	Задоволеність керівником	Характер взаємин нового співробітника і керівництва, наскільки керівник подобається новому співробітнику, ступінь відкритості, довіри і поваги
01	Організаційна культура	Зрозумілість, прозорість організаційної культури, ступінь прийняття, задоволеність корпоративною культурою
02	Координація діяльності	Частота спілкування, бачення загальних завдань, характер професійного спілкування, бажання брати участь у спільних проектах
03	Поділ цілей	Розуміння своєї ролі в досягненні загально організаційної ефективності, розуміння цілей і завдань роботи компанії
04	Участь у корпоративних заходах	Частота, бажання брати участь
05	Прийняття правил і норм	Наскільки новий співробітник готовий виконувати організаційні правила, наскільки він їх розуміє і приймає
06	Задоволеність компанією в цілому	Загальне враження від компанії, сформоване почуття задоволеності або незадоволеності організацією, бажання або небажання подальшої роботи
ПФ1	Організація робочого місця	Задоволеність робочим місцем, його зручність
ПФ2	Рівень навантаження	Ступінь стомлюваності протягом робочого дня, кількість хвороб і травм, загальне самопочуття
ПФ3	Організація праці в	Задоволеність умовами праці –

	цілому	режим, дотримання трудового законодавства, зручність розташування офісу і внутрішньої інфраструктури
E1	Задоволеність фінансовою винагородою	Задоволеність розміром заробітної плати
E2	Мотивація	Розуміння системи мотивації (існує чи ні, з чого складається)
E3	Соціальний пакет	Наявність або відсутність, доступність, повнота

Як видно з таблиці, кожен аспект характеризується різною кількістю показників.

Аналізуючи кореляцію показників, можна побачити такі загальні взаємозв'язки і провести їх інтерпретацію на управлінському рівні:

1. На кар'єрне зростання впливають наступні показники: організаційна культура, поділ цілей, організація робочого місця, організація праці в цілому, задоволеність фінансовою винагородою, задоволеність колективом, відкритість до колективу, задоволеність керівником, оцінка роботи, досягнення / помилки, навчання, задоволеність роботою.

Виявлені залежності показують, що бажання просуватися по кар'єрних сходах в компанії залежить від лояльності співробітника, що проявляється через поділ організаційних цілей і задоволеність як робочим місцем і самої виконуваною роботою, так і відносинами в колективі та через відносини з керівництвом компанії. Залежність кар'єрного зростання і навчання закономірна, оскільки інвестиції в знання співробітників при швидко мінливому економічному просторі є гарантією того, що, з одного боку, в організації будуть використовуватися сучасні технології і методи управління, а з іншого, гарантією того, що сприйняття значущості співробітника в компанії буде стимулюючим фактором, що впливає на його лояльність і бажання працювати в компанії в майбутньому.

Часто система адаптації пов'язується з навчанням і розвитком персоналу. Стимулювання співробітників до кар'єрного росту вже на етапі адаптації не тільки можливо, але й необхідно. Основними інструментами, які дозволяють домогтися цього, є надані умови для навчання, добре організовані умови праці, а також створена атмосфера, що підтримує задоволеність роботою, колективом і фінансовою винагородою.

2. Ефективне виконання обов'язків, прописаних в посадовій інструкції, пов'язано з: прийняттям правил і норм, задоволеністю компанією в цілому, організацією робочого місця, організацією праці в цілому, задоволеністю фінансовою винагородою, мотивацією, соціальним пакетом, задоволеністю колективом, досягненнями / помилками.

Як відомо, ефективність діяльності пов'язується з тим, наскільки ефективно той чи інший співробітник виконує свої обов'язки. Іншими словами, посадова інструкція є певним полем, всередині якого працює співробітник. Не завжди виконання обов'язків пов'язано тільки з кваліфікацією, що дозволяє їх виконувати. Часто важливу роль відіграє бажання персоналу виконувати свої обов'язки. Це пояснює той набір показників, що впливають на виконання обов'язків - мотивація до діяльності, прийняття організаційних правил і норм, які регулюють діяльність будь-якого співробітника, задоволеність організаційним кліматом, а також інформування про досягнення і помилки при виконанні професійних обов'язків. У ситуації, коли продуктивність праці співробітника досить мала, або ж співробітник не виконує прописані в посадовій інструкції обов'язки, багато компаній схильні пов'язувати це з непрофесіоналізмом або некомпетентністю в тих чи інших питаннях. Виявлені залежності дозволяють побачити інші фактори, що лежать в основі невиконання співробітником посадових обов'язків.

3. Навчання пов'язане з: організаційною культурою, поділом цілей, організацією робочого місця, задоволеністю фінансовою винагородою, кар'єрним зростанням, професійною діяльністю, досягненнями/помилками, оцінкою роботи, задоволеністю роботою, задоволеністю колективом, соціалізацією / індивідуалізацією, відкритістю до колективу, задоволеністю керівником.

Існує думка, що до навчання схильний будь-який співробітник компанії, особливо в тому випадку, коли навчання відбувається за рахунок коштів організації. Насправді, це не так. Небажання проходити навчання пояснюється, як правило, консерватизмом мислення, боязню оцінки після навчання, впевненістю в тому, що знання і навички є адекватними існуючій потребі в них тощо. У багатьох випадках, небажання навчатися залежить від таких факторів, як поділ організаційних цінностей, правил і норм, а також задоволеністю роботою в компанії в цілому. З іншого боку, зараз все ще існує небезпека того, що співробітник, який пройшов навчання за рахунок компанії, через деякий час залишить її. Механізми захисту від недобросовісних співробітників, як правило, забезпечуються юридичними документами, що регулюють відносини працівника і роботодавця при навчанні. Облік чинників, що впливають на готовність до навчання дозволить визначити реальну схильність персоналу до навчання і виявити тих, хто розглядає організацію як проміжну ланка в кар'єрі або стартовий майданчик для подальшої професійної діяльності. У разі, якщо у співробітника високі показники, що характеризують задоволеність роботою, колективом, компанією, фінансовою винагородою, схильністю до кар'єрного росту, а також прийняття корпоративної культури, організаційних норм і правил, можна говорити про значимість навчання для даного співробітника в цій організації.

4. Професійна діяльність пов'язана з: організаційною культурою, організацією робочого місця, кар'єрним зростанням, навчанням,

досягненнями / помилками, оцінкою роботи, задоволеністю роботи, задоволеністю колективом, відкритістю до колективу.

Теорія і практика менеджменту говорить про тісний зв'язок психологічної комфортності людини і ефективності його професійної діяльності. У деяких випадках незадовільні відносини між співробітниками, неприйняття корпоративної культури, відсутність зручного робочого місця, а також відсутність інформації про критерії оцінки, досягнення і помилки в професійній діяльності заважають людині ефективно справлятися зі своїми завданнями і обов'язками. Виділені фактори дозволяють зробити висновок про те, що на професійну діяльність впливає вся сукупність організаційних показників, які мають значення при управлінні людськими ресурсами і знаходяться в сфері відповідальності фахівців по роботі з персоналом.

5. Досягнення / помилки пов'язані з: задоволеністю компанією в цілому, організацією робочого місця, організацією праці в цілому, задоволеністю фінансовою винагородою, кар'єрним зростанням, посадовою інструкцією, навчанням, професійною діяльністю, оцінкою роботи, відповідністю роботи і кваліфікації, задоволеністю роботою, задоволеністю колективом, відкритістю до колективу, задоволеністю керівником.

Як правило, справедлива оцінка досягнень людини в професійній сфері впливає на мотивацію до подальшої діяльності і є стимулом для поліпшення показників цієї діяльності. Для багатьох співробітників відсутність визнання заслуг і досягнень перед колегами й керівництвом є фактором, що негативно впливає на їх мотивацію і лояльність. З іншого боку, в будь-якій компанії співробітники роблять помилки при виконанні завдань. Виділені показники є індикатором того, як той чи інший співробітник сприймає інформацію про помилки та досягнення у професійній діяльності. У разі задоволеності компанією, колективом, керівництвом, прийняттям організаційної культури, позитивному

відношенню до оцінки роботи і розуміння критеріїв оцінки, готовності до навчання та кар'єрного росту в компанії, а також задоволеності фінансовою винагородою, інформація про досягнення і помилки не носитиме деструктивного характеру для людини. Ці показники впливають на сприйняття співробітником негативної інформації, наприклад, при високих показниках, інформація про помилки буде сприйматися як конструктивне вирішення проблем, що виникли, і впливати на швидкість їх виправлення, а також на запобігання повторення тієї чи іншої помилки в майбутньому.

6. Оцінка роботи пов'язана з: організаційною культурою, задоволеністю компанією в цілому, організацією робочого місця, організацією праці в цілому, задоволеністю фінансовою винагородою, мотивацією, соціальним пакетом, кар'єрним зростанням, професійною діяльністю, навчанням, досягненнями / помилками, відповідністю роботи і кваліфікації, задоволеністю роботою, задоволеністю колективом, відкритістю до колективу, задоволеністю керівником.

При оцінці роботи основна проблема, з точки зору співробітників, полягає в справедливості. З боку менеджменту виникає інша проблема - визначити, що існуюча оцінка персоналу відповідає загальній концепції управління людськими ресурсами та встановити взаємозв'язок оцінки та фінансової винагороди. Представлені показники дозволяють зробити висновок про залежність оцінки та матеріальної винагороди, тобто про необхідність врахування результатів атестацій в нарахуванні винагороди. Крім цього, оцінка роботи є відправною точкою при розробці та впровадженні програм навчання. Ставлення персоналу до оцінки не завжди адекватно уявленням керівництва та відділу персоналу. У багатьох компаніях серед співробітників існує думка про те, що атестація персоналу проводиться тільки в тих випадках, коли керівництву компанії необхідно скоротити витрати на заробітну плату або звільнити того чи іншого працівника. Залежність оцінки персоналу

та корпоративної культури дозволяє зробити висновок про необхідність включення положень про оцінку в стандарти роботи з персоналом, тим самим, створюючи організаційну культуру, спрямовану на впровадження відкритої політики в області оцінки. Оскільки на ставлення до оцінки роботи впливають також мотивація, схильність до навчання, кар'єрного росту, задоволеність компанією, відкритість до колективу, наявність соціального пакету тощо, перераховані фактори є індикаторами, що свідчать про схильність до позитивного або негативного ставлення до оцінки професійної діяльності.

7. Відповідність роботи і кваліфікації пов'язана з: координацією діяльності, організацією робочого місця, досягненнями / помилками, оцінкою роботи, задоволеністю колективом.

Поняття відповідності роботи і кваліфікації досить складне. У деяких компаніях співробітники можуть працювати не за фахом, або поєднувати виконання обов'язків відповідно до кваліфікації та інших обов'язків. Для визначення того, наскільки робота відповідає кваліфікації того чи іншого працівника, крім використання, наприклад, професійного тестування, можливо оцінити значення таких показників як координація діяльності, організація робочого місця, ставлення до досягнень і помилок, оцінка роботи, а також задоволеність колективом.

8. Задоволеність роботою пов'язана з: поділом цілей, організацією праці в цілому, задоволеністю фінансовою винагородою, кар'єрним зростанням, навчанням, професійною діяльністю, досягненнями / помилками, оцінкою роботи, задоволеністю колективом, відкритістю до колективу, задоволеністю керівником.

Задоволеність роботою є суб'єктивним показником, що характеризує ставлення того чи іншого працівника до роботи в компанії. Як видно з ланцюжка факторів, що впливають на задоволеність роботою, вони зачіпають практично всі можливі аспекти, прямо або побічно належать до професійної діяльності. Цікавим є той факт, що

задоволеність роботою описується не тільки факторами професійної діяльності, такими як схильність до навчання та кар'єрного росту, структурою та ефективністю професійної діяльності, оцінкою роботи і прозорістю досягнень і помилок, а також соціально-психологічними факторами, які показують задоволеність людини колективом і керівником. Це багато в чому може пояснити здивування багатьох керівників в ситуації уходу з компанії кваліфікованих фахівців, налаштованих на кар'єрне зростання і ефективно виконуючих свої професійні обов'язки. Таким чином, спростовується думка про те (існує у багатьох компаніях), що ніщо не може вплинути на роботу людини, якщо вона є хорошим фахівцем у своїй галузі, а також доводиться, що на суб'єктивні чинники багато у чому впливають об'єктивні фактори, які можуть бути виміряні і проінтерпретовані.

9. Задоволеність колективом пов'язана з: організаційною культурою, поділом цілей, прийняттям правил і норм, задоволеністю компанією в цілому, організацією робочого місця, організацією праці в цілому, задоволеністю фінансовою винагородою, кар'єрним зростанням, посадовою інструкцією, навчанням, досягненнями / помилками, оцінкою роботи, задоволеністю роботою, соціалізацією / індивідуалізацією, відкритістю до колективу, конфліктами, задоволеністю керівником.

Вплив на задоволеність колективом факторів, що характеризують економічну складову, а також включених в систему управління людськими ресурсами, дозволяє зробити висновок про тісний зв'язок між соціальними, психологічними та економічними складовими при аналізі організаційної ефективності. Цікаво, що крім задоволеності керівником, відкритості до колективу, соціалізації та індивідуалізації, а також кількості виникаючих конфліктів, на задоволеність взаєминами з колегами впливають фактори організаційного середовища (корпоративна культура, поділ цілей, прийняття правил і норм) і елементи управління людськими ресурсами - організація робочого

місця, можливість навчання, посадова інструкція. Таким чином, можна говорити про поділ показників за ступенем їх впливу на прямі і непрямі. До прямих відносяться суб'єктивні чинники, що описують задоволеність взаєминами в цілому, непрямими факторами є фактори середовища та управління. Таким чином, простежується зв'язок соціально-психологічної складової з організаційними та управлінськими механізмами, що дозволяють зробити висновок про те, що психологічний стан співробітника, в даному випадку задоволеність, можливо регулювати, використовуючи також управлінські важелі.

10. Соціалізація / індивідуалізація пов'язана з: організаційною культурою, поділом цілей, організацією робочого місця, навчанням, задоволеністю колективом, відкритістю до колективу, задоволеністю керівником.

Соціалізація та індивідуалізація характеризують ступінь входження людини в колектив. Крім того, терміни соціалізація та індивідуалізація можуть розглядатися з точки зору того, наскільки людина схильна до індивідуальної або групової роботи. Характерним прикладом можуть послужити японські та американські компанії. У японських організаціях у більшості працівників високий ступінь соціалізації, тобто японці віддають перевагу роботі в колективі, в той час як американський менеджмент спирається на індивідуалізм. Не можна не сказати про те, до чого більше тяжіє український менеджмент - історично склалася значимість колективної праці, проте останнім часом індивідуалізм став також значущою характеристикою роботи. З точки зору професійної адаптації, індивідуалізація і соціалізація показують ступінь, в якому людина адаптувалася до колективу. Вплив організаційної культури має пряме значення - від того, наскільки людина приймає корпоративну культуру, залежить ступінь його прийняття цінностей і норм колективу. Задоволеність колективом і відкритість до нього, а також задоволеність керівником здійснюють прямий вплив на

ступінь соціалізації та індивідуалізації, так як характеризують суб'єктивну задоволеність стосунками. Можливість навчання впливає на соціалізацію та індивідуалізація опосередковано, тобто через бажання залишитися працювати в компанії і в колективі. Організація робочого місця характеризує умови роботи людини. Наприклад, співробітник, схильний до індивідуалізму, буде працювати ефективніше, якщо його робоче місце буде ізольовано від інших робочих місць, в той час як співробітник, орієнтований на колективну роботу, вважатиме за краще відкрите робоче місце, що знаходяться поруч з робочими місцями інших співробітників.

11. Відкритість до колективу пов'язана з: організаційною культурою, поділом цілей, задоволеністю компанією в цілому, організацією робочого місця, організацією праці в цілому, задоволеністю фінансовою винагородою, кар'єрним зростанням, навчанням, професійною діяльністю, досягненнями / помилками, оцінкою роботи, задоволеністю роботою, задоволеністю колективом, соціалізацією / індивідуалізацією, задоволеністю керівником.

Відкритість до колективу характеризується бажанням взаємодіяти з іншими співробітниками. Формально взаємодія передбачає обговорення питань в рамках трудової діяльності, у спеціальних зустрічах, зборах і при вирішенні виникаючих проблем. Неформальне спілкування включає в собі не тільки професійні контакти, а й особистий аспект. Зрозуміло, що на характер взаємин впливають безліч чинників. При високому ступені задоволеності колективом і керівником у співробітників в їх спілкуванні швидше буде переважати неформальний характер спілкування. Ступінь соціалізації та індивідуалізації не робить прямого впливу на структуру взаємодії, тобто було б неправильним сказати, що людина, схильна до індивідуалізму братиме участь тільки в формальному спілкуванні або ж взагалі в ньому не братиме участі. Значення показників по організаційній культурі і поділу цілей

характеризують готовність людини взаємодіяти. У разі, якщо норми колективу та його цілі не збігаються з нормами і цілями працівника, рішення професійних питань буде меншою мірою відбуватися колегіально. Задоволеність компанією, організацією умовами праці, фінансовою винагородою, можливістю навчання та кар'єрного росту свідчать про бажання співробітника взагалі спільно вирішувати професійні завдання, тобто включати ділянку своєї роботи в загальну діяльність. Це може відбитися на кінцевому результаті діяльності всього відділу або компанії. Інформація про досягнення і помилки впливає на відкритість до колективу через спосіб її подачі - порушення принципу «хвали - на людях, лай - наодинці» може істотно вплинути на ступінь відкритості людини до колективу. Оцінка роботи також впливає на характер взаємодії всередині колективу, однакові критерії оцінки роботи всіх співробітників (зрозуміло, що вони можуть відрізнятися в залежності від спеціальності, мова йде про частоту проведення оціночних процедур, обліку результатів оцінки при винагороді, а також участю всіх співробітників в атестаційних процедурах) можуть підвищити відкритість персоналу до колег.

12. Конфлікти пов'язані з: рівнем навантаження, задоволеністю колективом, задоволеністю фінансовою винагородою.

Конфліктні ситуації характерні для будь-якого колективу. Високий рівень навантаження часто є причиною виникнення стресу, і як наслідок, може вести до виникнення конфліктних ситуацій. У колективі, де конфлікти виникають часто, слід звернути увагу на фізичний стан персоналу, рівень стомлюваності й навантаження в процесі роботи. Крім того, на виникнення конфліктних ситуацій впливає характер взаємовідносин у колективі, при високій задоволеності колективом, конфліктні ситуації будуть виникати рідше, ніж при повній або частковій незадоволеності. Залежність конфліктів і задоволеності фінансовою винагородою є цікавим фактором, що свідчить про те, що

матеріальна винагорода відіграє важливу роль в характері відносин всередині колективу.

13. Задоволеність керівником пов'язана з: організаційною культурою, поділом цілей, прийняттям правил і норм, задоволеністю компанією в цілому, організацією робочого місця, організацією праці в цілому, задоволеністю фінансовою винагородою, кар'єрним зростанням, навчанням, досягненнями / помилками, оцінкою роботи, задоволеністю роботою, задоволеністю колективом, соціалізацією / індивідуалізацією, відкритістю до колективу.

Показник задоволеності колективом залежить від значної кількості факторів. Можливість кар'єрного росту, навчання, оцінка роботи, а також прозорість досягнень і помилок є прямими наслідками взаємовідносин керівника і підлеглих. Задоволеність колективом і відкритість до нього характеризують загальну картину відносин всередині колективу. Типові конфлікти між керівником і підлеглими виникають тоді, коли присутня відмінність в цінностях, нормах і правилах поведінки, що є елементом корпоративної культури, а також у разі незгоди з цілями організації або підрозділу. Задоволеність компанією в цілому, фінансовою винагородою і виконуваної роботою створюють лояльність персоналу до організації, що також впливає на задоволеність керівництвом.

14. Організаційна культура пов'язана з: поділом цілей, організацією праці в цілому, задоволеністю фінансовою винагородою, соціальним пакетом, кар'єрним зростанням, навчанням, професійною діяльністю, оцінкою роботи, задоволеністю колективом, соціалізацією / індивідуалізацією, відкритістю до колективу, задоволеністю керівником.

Адаптація до організаційної культури - одна з найважливіших задач, яка стоїть перед компанією, так як сила корпоративної культури кожної організації - в її здатності впливати на ефективність діяльності організації, на мотивацію і залучення персоналу, на продуктивність

праці і задоволеність працівників. Наявність загальної організаційної культури, в свою чергу, робить можливим поява так званих субкультур, які можуть бути як професійними, так і ні. Це впливає на задоволеність і відкритість до колективу. Субкультура в своєму роді представляє колективний рівень культурного простору, в якому визначені загальні цінності, поділяє більшість представників однієї нації, але не всі. Потрапивши в організацію і намагаючись адаптуватися до організаційної культури як такої, людина може через якийсь період часу усвідомити, що існуюча субкультура конкретного підрозділу або групи людей є більш сильною рушійною ланкою в організації, але, крім цього, вона серйозно розходиться із загальною корпоративною культурою. Така ситуація може призводити до дискомфорту, викликати конфлікти і впливати на задоволеність колективом і керівником.

Якщо говорити про організаційну культуру в термінах структури компанії, то можна виділити три аспекти, які найбільш тісно пов'язані з корпоративною культурою: загальні відносини між працівниками та їх організацією: горизонтальна або вертикальна система влади; загальні погляди працівників організації на її долю, організаційні цілі і місце конкретної людини в компанії.

Корпоративна культура - це середовище, в якому відбувається професійна адаптація, тому аналіз організаційної культури є важливим елементом, що впливає на неї. Крім того, організаційна культура відображає прийняту в організації політику у ставленні до персоналу, а саме, надання можливості для навчання, критерії оцінки співробітників, соціальний пакет, можливість кар'єрного росту, організація праці персоналу і, нарешті, політика в області матеріальної мотивації. Цим і пояснюється наявність факторів, що впливають на ступінь прийняття організаційної культури.

15. Координація діяльності пов'язана з: участю в корпоративних заходах, прийняттям правил і норм, відповідністю роботи і кваліфікації, мотивацією.

Координація діяльності передбачає, що співробітник розуміє весь виробничий ланцюжок, що його робота є частиною у створенні певного кінцевого результату, будь-то виробництво продукту або послуги або ж управлінська діяльність. У разі неприйняття або нерозуміння організаційних правил і норм, людина може не бачити структуру роботи, не розуміти або не хотіти розуміти, що є початком або кінцем його професійної діяльності в рамках підрозділу. На розуміння значущості кінцевого результату також впливає система мотивації, прийнята в компанії. Виявлена залежність між координацією діяльності і бажанням брати участь в корпоративних заходах ставить неформальний елемент спілкування на одне з важливих місць в досягненні загальних результатів діяльності.

16. Поділ цілей пов'язаний з: кар'єрним зростанням, навчанням, задоволеністю роботою, задоволеністю колективом, соціалізацією / індивідуалізацією, відкритістю до колективу, задоволеністю керівником, організаційною культурою, участю в корпоративних заходах, прийняттям правил і норм, задоволеністю компанією в цілому, організацією робочого місця, задоволеністю фінансовою винагородою.

У разі, якщо співробітник не поділяє організаційні цілі, виявлені кореляції показують ті чинники, яким необхідно приділити увагу при аналізі причин такої позиції. Найбільш значущою групою факторів є суб'єктивні фактори, що характеризують задоволеність співробітника роботою, колективом, керівником, а також організацією в цілому. При відсутності задоволеності хоча б одним фактором, може виникнути ситуація, при якій співробітник перестане розділяти цілі компанії. Як правило, ці показники характеризують ступінь відповідності особистих цілей співробітника, які він може реалізовувати працюючи в компанії, і

організаційних цілей. Саме можливість реалізації особистих цілей в багатьох випадках пов'язана з можливістю кар'єрного росту і навчання. Вплив організаційної культури проявляється в тому, що реалізація особистих і організаційних цілей можлива в середовищі, цінності і норми якої збігаються з системою цінностей самого співробітника.

17. Участь в корпоративних заходах пов'язана з: координацією діяльності, поділом цілей.

Організація корпоративних заходів є важливим елементом неформального спілкування, що впливає на задоволеність людини організацією. Як правило, в такого роду заходах беруть участь всі співробітники компанії. У ситуації, коли співробітники ігнорують можливість неформального спілкування, необхідно оцінити ступінь, в якій вони координують діяльність і розділяють організаційні цілі.

18. Прийняття правил і норм пов'язано з: координацією діяльності, поділом цілей, задоволеністю компанією в цілому, організацією робочого місця, рівнем навантаження, організацією праці в цілому, задоволеністю фінансовою винагородою, посадовою інструкцією, задоволеністю колективом, задоволеністю керівником.

Корпоративні правила і норми регулюють професійну діяльність і взаємини всередині компанії. У разі, якщо суб'єктивні показники задоволеності досить великі, можна з упевненістю говорити про прийняття співробітником корпоративних правил і норм. Координація діяльності, поділ цілей, задоволеність організацією праці в цілому, а також рівень навантаження свідчать про те, наскільки людина готова і може працювати всередині існуючої системи регулювання його діяльності.

19. Задоволеність компанією в цілому пов'язана з: поділом цілей, прийняттям правил і норм, організацією робочого місця, організацією праці в цілому, посадовими інструкціями, досягненнями / помилками,

оцінкою роботи, задоволеністю колективом, відкритістю до колективу, задоволеністю керівником.

Показник задоволеності компанією в цілому носить суб'єктивний характер, але на нього впливають об'єктивні чинники, які можуть бути вимірні. Базовими складовими задоволеності організацією є наступні чинники - наскільки організація робочого місця відповідає потребам і очікуванням співробітника, наскільки його посадова інструкція відображає його функціональні обов'язки і впливає на оцінку праці, прозорість критеріїв оцінки, досягнень і помилок, поділ цілей і прийняття норм. При відсутності задоволеності одним елементів можлива поява незадоволеності організацією.

20. Організація робочого місця пов'язана з: кар'єрним зростанням, посадовою інструкцією, навчанням, професійною діяльністю, досягненнями / помилками, оцінкою роботи, відповідністю роботи і кваліфікації, задоволеністю колективом, соціалізацією / індивідуалізацією, відкритістю до колективу, задоволеністю керівником, поділом цілей, прийняттям правил і норм, задоволеністю компанією в цілому, організацією праці в цілому, задоволеністю фінансовою винагородою.

Організація робочого місця - важлива складова, що впливає на ефективність діяльності. Можливість реалізовувати свої професійні навички пов'язана з наявністю певних умов для діяльності. Багато компаній стикаються, наприклад, з неможливістю надати кожному співробітнику окреме робоче місце або комп'ютер для роботи. Не дивлячись на це, продуктивність праці такого персоналу може і не впасти. У разі, якщо показники, що впливають на організацію робочого місця, досить великі, персонал буде виконувати свої професійні обов'язки так само ефективно, як і при наявності добре організованого робочого місця, відповідного очікуванням конкретної людини.

21. Рівень навантаження пов'язаний з: прийняттям правил і норм, конфліктами.

Зрозуміло, що на частоту виникнення конфліктних ситуацій впливає рівень навантаження. Існує і зворотна залежність, чим більше конфліктних ситуацій, тим більше рівень навантаження у співробітників, залучених в конфлікт. Цікаво, що прийняття правил і норм також впливає на рівень навантаження. Це можна пояснити тим, що вбудовування людини в систему, яка регулює професійну і соціальну діяльність, вимагає від людини фізичних і емоційних зусиль, що, безумовно повинно бути враховано в процесі адаптації.

22. Організація праці в цілому пов'язана з: кар'єрним зростанням, посадовою інструкцією, досягненнями / помилками, оцінкою роботи, задоволеністю роботою, задоволеністю колективом, відкритістю до колективу, задоволеністю керівником, організаційною культурою, прийняттям правил і норм, задоволеністю компанією в цілому, організацією робочого місця, задоволеністю фінансовою винагородою, мотивацією.

На організацію праці в цілому впливають фактори, що в більшій мірі регулюють професійну діяльність, такі як посадова інструкція, можливість кар'єрного росту, прийняття правил і норм, мотивація, оцінка роботи, досягнення і помилки, організаційна культура. Вплив показників задоволеності компанією, роботою, колективом і фінансовою винагородою на організацію праці в цілому показує суб'єктивне сприйняття співробітником умов роботи в організації.

23. Задоволеність фінансовою винагородою пов'язана з: кар'єрним зростанням, посадовою інструкцією, навчанням, досягненнями / помилками, оцінкою роботи, задоволеністю роботою, задоволеністю колективом, відкритістю до колективу, задоволеністю керівником, організаційною культурою, поділом цілей, прийняттям правил і норм,

організацією робочого місця, організацією праці в цілому, соціальним пакетом.

На задоволеність фінансовою винагородою впливають багато чинників. У багатьох компаніях співробітники не задоволені розміром матеріальної винагороди, однак продовжують працювати в організації. Це пов'язано з тим, що задоволеність іншими чинниками, що впливають в процесі професійної діяльності частково компенсує незадоволеність фінансовою винагородою. Наприклад, очікування просування по службі пов'язано з підвищенням заробітної плати, в деяких випадках людина готова погодитися з незадовільною для нього фінансовою винагородою сьогодні заради підвищення заробітної плати завтра. Задоволеність роботою також може частково знижувати незадоволеність заробітною платою, так як для багатьох співробітників важливішою може виявитися самореалізація, ніж оплата праці. Комфортність взаємин в колективі і прийняття організаційної культури теж може регулювати задоволеність фінансовою винагородою, оскільки для певних людей соціально - психологічна складова може відігравати більшу роль ніж економічна. Подібні приклади можна привести і для інших факторів.

24. Мотивація пов'язана з: посадовою інструкцією, оцінкою роботи, організацією праці в цілому.

На мотивацію персоналу впливає організація праці в цілому, тобто надані компанією умови для професійної діяльності - чим більше ці умови відповідають очікуванням кожного конкретного співробітника, тим більше мотиваційний вплив вони будуть чинити. Посадова інструкція та оцінка діяльності взаємодіють з мотивацією, так як є показниками, без яких неможливо побачити результативність діяльності і, отже, врахувати при розробці індивідуальної системи стимулювання.

25. Соціальний пакет пов'язаний з: посадова інструкція, оцінка роботи, організаційна культура, задоволеність фінансовою винагородою.

Соціальний пакет є частиною мотиваційної системи і його наявність свідчить про додаткові переваги, які організація може запропонувати своїм співробітникам за високу продуктивність праці. Цим пояснюється його взаємозв'язок з оцінкою роботи та посадовою інструкцією. Крім того, наявність соціального пакету характеризує політику ставлення до персоналу, що є частиною організаційної культури.

Описаний вище взаємозв'язок показників дозволяє побачити загальну картину впливу показників друг на друга всередині одного аспекту, а також вплив показників інших аспектів. Безумовно, це є важливим доказом пов'язаності аспектів в моделі адаптації, тим самим доводиться необхідність комплексного підходу до реалізації моделі адаптації, тобто рівномірний розподіл всіх аспектів адаптації при реалізації адаптаційних програм.

Говорячи про поділ показників на стрижневі залежності і вторинні залежності, можна виділити загальні ланцюжки, що описують всі можливі взаємозв'язки. На них доцільно спиратися при управлінні адаптацією нового персоналу.

Таким чином, виокремимо головні залежності в управлінні людськими ресурсами щодо професійної адаптації, представлені наступними ланцюжками:

1. Кар'єрний ріст - Навчання - Оцінка роботи - Відкритість до колективу - Задоволеність керівником.
2. Посадова інструкція - Оцінка роботи - Організаційна культура - Участь в корпоративних заходах - Задоволеність компанією в цілому.
3. Кар'єрний ріст - Навчання - Відповідність роботи і кваліфікації - Координація діяльності - Поділ цілей.
4. Досягнення / Помилки - Організація робочого місця - Організація праці в цілому.

5. Кар'єрний ріст - Навчання - Досягнення / Помилки - Задоволеність роботою - Мотивація - Соціальний пакет.
6. Посадова інструкція - Професійна діяльність - Оцінка роботи - Мотивація - Соціальний пакет.
7. Задоволеність колективом - конфлікт - Задоволеність - Поділ цілей-Участь в корпоративних заходах - Ухвалення норм і правил.
8. Задоволеність колективом - Задоволеність керівником - Організація праці в цілому.
9. Задоволеність колективом - Задоволеність керівником - Задоволеність фінансовою винагородою.
10. Прийняття правил і норм - Задоволеність компанією в цілому - Організація праці в цілому.
11. Організаційна культура - Відкритість до колективу - Прийняття правил і норм - Задоволеність фінансовою винагородою.
12. Організація праці в цілому - Задоволеність фінансовою винагородою – Мотивація.

Отримані результати не тільки доводять взаємозв'язок показників ефективності кожного аспекту адаптації в його середині, а й представляють цікаву практичну значимість.

Основні висновки прикладного дослідження адаптації у сучасному бізнес-просторі, можна сформулювати наступним чином:

- ◆ Отримані групи показників є набором факторів, що впливають на кожен конкретний показник, на підставі чого можна побачити, що впливає на той чи інший показник при адаптації нового персоналу.

- ◆ Отримані кореляції факторів дозволяють вирішувати управлінські завдання і проблеми, в основі яких лежать залежності чинників різних аспектів.

- ◆ Отримані взаємозв'язки можна розділити на логічно обгрунтовувати (наприклад, зрозуміло, що на кар'єрне зростання

впливають такі фактори, як задоволеність фінансовою винагородою, відносини в колективі, можливість навчання тощо) і логічно необґрунтовані залежності.

Цікаві висновки були отримані щодо наступних груп показників:

- На можливість навчання та бажання пройти навчання в організації впливають такі показники, як задоволеність колективом, задоволеність керівником, тобто бажання вчитися тісно пов'язане з відносинами усередині колективу.

- На задоволеність колективом впливає організаційна культура, багато менеджерів відзначають, що чим більше людина відповідає корпоративній культурі компанії, тим краще він буде адаптуватися.

- На відкритість до колективу впливають фінансова винагорода, організація праці в цілому і можливість кар'єрного росту.

- На конфлікти в організації впливає задоволеність співробітників фінансовою винагородою.

- З показником «задоволеність керівником» пов'язані такі залежності - задоволеність фінансовою винагородою, задоволеність роботою і задоволеність колективом; цікаві фактори, що впливають на прийняття організаційної культури, а саме, організація праці в цілому, задоволеність фінансовою винагородою і задоволеність керівником.

- На показник «поділ цілей» впливає задоволеність фінансовою винагородою.

- На прийняття правил і норм впливає задоволеність компанією в цілому і рівень навантаження.

- Показник «організація робочого місця» також цікавий, так як на нього впливає безліч факторів, таких як кар'єрний ріст, навчання, досягнення / помилки, оцінка роботи, відповідність роботи і кваліфікації, задоволеність колективом, соціалізація / індивідуалізація, відкритість до колективу, задоволеність керівником, поділ цілей,

прийняття правил і норм, задоволеність компанією в цілому і задоволеність фінансовою винагородою.

- На рівень навантаження впливає прийняття організаційних правил і норм.
- Взаємозалежність професійного та соціально-психологічного аспектів дуже сильні. З наведених вище залежностей видно, що на кожен показник професійного аспекту впливає група показників соціально-психологічного аспекту, і, навпаки, на показники соціально-психологічного впливають показники професійного аспекту.
- Показник економічного аспекту «задоволеність фінансовою винагородою» є одним з важливих, так як впливає на більшість показників усіх аспектів.
- Взаємозв'язок показників доводить необхідність включення адаптації в стратегію управління людськими ресурсами, так як процес адаптації тісно пов'язаний зі стратегічним плануванням в організації, з існуючими програмами мотивації співробітників, оцінки та розвитку персоналу, а також з корпоративною культурою.

Поряд з усіма представленими залежностями, виділяються стрижневі залежності, які описують опорні точки в управлінні адаптацією персоналу і лежать в основі планування, організації та контролю управління персоналом в цілому і професійної адаптації як складової кадрового менеджменту.

2.2. Вплив процесу адаптації на продуктивність праці

Продуктивність праці, як основний економічний показник використання персоналу, залежить від безлічі факторів, які можна розділити на управлінські і матеріальні. Матеріальні фактори являють собою технічне забезпечення праці, наприклад, продуктивність може збільшитися за рахунок того, що організація придбала, наприклад, нову

технологічну лінію випуску продукції. З іншого боку управлінські фактори відіграють надзвичайно важливу роль. Їх вплив обґрунтовується тим, що від ефективного управління, в нашому випадку адаптацією, підвищується продуктивність праці нового персоналу.

Нами був проведений додатковий аналіз анкет, запропонованих під час дослідження різних аспектів професійної адаптації. Може виникнути питання, чи можна говорити, що продуктивність праці вимірюється тільки питаннями в анкеті. Безумовно, немає. Отримані числові значення характеризують управлінські фактори, що впливають на продуктивність праці, в той час, як матеріальні чинники в даному випадку не вимірюються. Це пов'язано, перш за все, з тим, що вивчається вплив показників друг на друга, і мета в даному випадку - встановити залежність показників. Крім цього, в результаті статистичного аналізу, був отриманий цікавий висновок, що стосується значущості управлінських факторів, що впливають на продуктивність праці - частка управлінських факторів, що впливають на продуктивність праці становить приблизно 60%. Можна зробити висновок, що матеріальні чинники складають лише 40%, тим самим доводиться важливість і значимість ефективного управління процесом адаптації та його впливу на продуктивність праці.

На рис.2.1. покажемо взаємозв'язок показників ефективності процесу адаптації та продуктивності праці, отриманий нами в результаті проведеного аналізу.



Рис.2.1. Взаємозв'язок показників ефективності процесу адаптації та продуктивності праці

Аналізуючи виділені показники, можна зробити висновок, що на продуктивність праці впливають показники всіх п'яти аспектів адаптації, що ще раз доводить комплексність моделі адаптації.

Наведені вище показники описують загальну картину взаємозалежності показників ефективності процесу адаптації та продуктивності праці. З практичної точки зору існує необхідність у виділенні найбільш значних, стрижневих показників, які мають найбільший вплив на продуктивність праці. Для цього було проведено додатковий статистичний аналіз, який дозволяє не тільки визначити важливість тих чи інших показників, а й упорядкувати їх за ступенем важливості.

Інтерпретуючи отримані результати на управлінському рівні, можна говорити про певну послідовність при адаптації нового співробітника і надалі управлінні його працею. Велика значимість показника досягнень і помилок свідчить про те, що при політиці

керівництва, в основі якої лежить принцип прозорості для персоналу досягнень і помилок, продуктивність цих співробітників буде вище, ніж в разі нестачі інформації про успіхи і проблемні зони в роботі. В процесі адаптації нових співробітників на етапах професійної орієнтації та дієвої адаптації основним завданням людини, відповідального за професійну адаптацію, стають - чітка постановка завдань, оцінка результату, оцінка позитивних сторін при виконанні поставленого завдання, визнання досягнень, виділення проблем в роботі, оцінка помилок і спільна розробка принципів ефективного виправлення помилок.

Основні критерії оцінки прозорості в досягненнях і помилках: чіткість; адекватність в часі; зрозумілість; «Хвали на людях, лай наодинці».

Значимість показника «досягнення і помилки» дозволяє сформулювати висновок про необхідність постійного аналізу трудової діяльності нового співробітника, а також постійного моніторингу результатів його роботи.

Другим за важливістю, що впливає на продуктивність праці, є показник прийняття корпоративних норм і правил. Говорячи про прийняття правил і норм, можна говорити про адаптацію до організаційної культури компанії. Безумовно, не можна стверджувати, що ці поняття тотожні, прийняття організаційних правил і норм свідчить про адаптацію до певної частини корпоративної культури. Таким чином, можна зробити висновок про те, що успішна адаптація до організаційної культури робить прямий вплив на продуктивність праці.

Третім по значущості є показник «задоволеність керівником». Зрозуміло, що даний показник досить суб'єктивний, крім цього, на значення цього показника можуть впливати безліч факторів і інших показників. Наприклад, приділення уваги до нового співробітника може мати вагоме значення, з іншого боку, у керівника іноді не може бути

достатньо вільного часу для цього, тим самим, у новачка може виникнути відчуття, що керівник не хоче повноцінно взаємодіяти з ним. Значимість показника «задоволеність керівником» говорить про необхідність ефективного планування робочого часу з урахуванням потреб взаємодії з новими співробітниками протягом всього періоду адаптації. Крім цього, на задоволеність керівником впливають такі фактори як, можливість отримання зворотного зв'язку (що пов'язано з показником «досягнення і помилки»); доступність керівника; реалістичність поставлених завдань; доброзичливість і багато іншого. Інтерпретація цього показника і визначення основних факторів, що впливають на показник, є свого роду рекомендаціями для керівників різних структурних одиниць, тобто тими інструментами, які допоможуть підвищити його значення.

Зрозуміло, що показник «професійна діяльність», не може бути не пов'язаний з продуктивністю праці. Професійна діяльність є дуже емким показником. Йдеться, перш за все, про саму професію, структуру професійної діяльності, складності виконуваної роботи, відповідальності, характер праці, успішності у виконанні поставлених завдань, самостійності та активності. Все це впливає на значення показника професійної діяльності, чим він більший, тим більше продуктивність праці.

Інтерпретація показника «відкритість до колективу» досить цікава, так як при регресійному аналізі цією ознакою присвоєно знак «мінус». В першу чергу це пояснюється взаємозв'язком цього показника з іншими показниками. Виходить, що при великій відкритості до колективу, продуктивність праці буде маленька. Чим більше співробітники готові спілкуватися один з одним, довіряти один одному і ділитися проблемами, тим менше часу вони залишають для виконання безпосередніх обов'язків. Виходить, що в японському менеджменті, де відкритість до колективу є запорукою успішності та ефективності,

продуктивність праці низька. Насправді, було б неправильно говорити про те, що при відкритості до колективу продуктивність праці не велика. Від'ємний знак свідчить про можливість втручання надмірної відкритості до колег в професійну діяльність, при цьому можливий певний негативний вплив на ефективність трудової діяльності. Прикладом може служити ситуація, коли надмірно доброзичлива атмосфера всередині колективу, і як наслідок неформальне спілкування, замінює виконання безпосередніх обов'язків, тим самим може знизитися продуктивність праці всього колективу.

Наступний за значимістю показник, що впливає на продуктивність праці - задоволеність роботою. Безумовно, задоволеність роботою є також суб'єктивним показником. Задоволеність роботою складається як із чинників, що характеризують саму роботу (цікава, різноманітна тощо), так і з організаційних чинників (можливості для творчості, відповідальність, делегування повноважень тощо). Зрозуміло, що перша група чинників визначається виходячи з світогляду і потреб самої людини - хтось розцінює роботу, наприклад, продавця як креативну, що дозволяє спілкуватися з багатьма людьми, інша людина назве цю роботу нудною та одноманітною. Інше питання - як компанія організовує роботу співробітників. Саме цим можна управляти і, використовуючи різні інструменти управління (контроль, делегування, мотивація, розподіл функцій тощо), впливати на значення показника задоволеності роботою. В рамках процесу адаптації, вже на першому етапі у нового співробітника складаються передумови до задоволеності або незадоволеності роботою. Завдання менеджменту - створити необхідні умови для задоволеності роботою, а також, при низькому значенні показника задоволеності роботою вміти ефективно управляти факторами, що впливають на задоволеність роботою з метою зміни значення цього показника.

Показник «посадова інструкція» є останнім за значимістю показником, що впливає на продуктивність праці. Критеріями оцінки даного показника є наявність або відсутність посадової інструкції. Цікавим є той факт, що цьому показнику присвоюється знак «мінус». Було б неправильним говорити, що відсутність посадової інструкції позитивно впливає на продуктивність праці. Від'ємний знак означає, що для деяких спеціальностей або категорій людей чіткий опис посадових обов'язків буде мати негативний вплив на продуктивність праці. Не важко припустити, що під такого роду класифікацію потрапляють працівники творчих спеціальностей, а також ті фахівці, професійні обов'язки яких досить важко описати. Отриманий результат доводить необхідність індивідуального підходу до адаптації нових співробітників, в основі якого лежить облік усіх факторів, що впливають на процес адаптації.

Наведений перелік показників, що впливають на продуктивність праці, є певним індикатором, що визначає головні точки, на які необхідно зробити акцент при управлінні процесом професійної адаптації.

Отримані результати доводять вплив усіх аспектів моделі адаптації нового персоналу на продуктивність праці. Цікавим є той факт, що ще раз доводиться необхідність комплексного підходу, так як показники, що впливають на продуктивність праці, відносяться до всіх аспектів процесу адаптації. Встановлений взаємозв'язок показує взаємообумовленість управління процесом адаптації та економічного результату роботи нових співробітників, в основі якого лежить продуктивність праці. Отримані висновки є значущим в практичній діяльності організацій, так як роблять прозорим вплив інструментів управління персоналом, зокрема адаптації, на загальноорганізаційну ефективність компанії в цілому.

РОЗДІЛ 3

СУЧАСНІ ШЛЯХИ МОДИФІКАЦІЇ МОДЕЛІ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ У ВІТЧИЗНЯНОМУ БІЗНЕС-ПРОСТОРИ

3.1. Форми адаптації персоналу у вітчизняних організаціях

Аналіз практики сучасних українських компаній дозволив виділити кілька типів компаній, що працюють на ринку за принципом їх уваги до процесу адаптації та використання механізмів професійної адаптації.

Перший тип - відсутність чіткої системи адаптації. У компаніях цього типу керівництво вважає, що формалізована система адаптації не потрібна в силу наступних причин:

- маленький штат співробітників, при появі нової людини в організації всі інші співробітники виконують роль наставника;
- відсутність плинності персоналу (проблема, пов'язана з необхідністю адаптації виникає дуже рідко);
- з ідеологічних причин (як правило, це пояснюється тим, що керівництво компаній вважає, що адаптація не веде до ефективності, топ-менеджмент не бачить взаємозв'язку між ефективністю роботи співробітника і системою адаптації, часто вважаючи, що адаптація вимагає великих тимчасових і фінансових витрат).

Для компаній, в яких маленький штат і відсутність плинності персоналу, відсутність програми адаптації, як правило, не є проблемою, в той час, як з останньою групою компаній доцільно працювати. Перед тим, як проводити заходи щодо створення і впровадження системи адаптації в таких компаніях, необхідно вирішити інформаційну проблему, тобто зробити прозорими для топ-менеджменту механізми впливу і взаємозалежності результативності діяльності і заходів по

адаптації співробітників. З іншого боку, інформаційна проблема тут найскладніша, так як керівництво компанії в більшості випадків дуже важко змінює «принципи ведення бізнесу», тому в таких ситуаціях важливу роль можуть грати зовнішні консультанти, завданням яких і буде прояснення механізмів взаємодії адаптації та ефективності.

Другий тип компанії - присутні елементи системи адаптації (ведеться робота з персоналом по тим чи іншим аспектам). У більшості з таких компаній немає розуміння чіткої схеми (взаємозв'язку і взаємозалежності елементів процесу адаптації), відсутній розподіл обов'язків між лінійними керівниками та відділом персоналу.

Третій тип - система адаптації розроблена, впроваджується, але відсутні показники її ефективності (тобто відсутні або частково відсутні елементи управління процесом адаптації).

Четвертий тип - керівництво думає, що все розроблено, впроваджено та успішно функціонує, але в дійсності, це не так. (Як правило, це індикатор проблем з персоналом, неможливість з боку керівництва адекватно оцінити ситуацію або ж небажання бачити проблеми). У цьому випадку також виникає інформаційна проблема. Найголовніше в такій ситуації - змінити політику і бачення керівництва організації, що є складним завданням. Як і в першому типі компаній, з цим завданням може впоратися швидше зовнішній консультант, ніж фахівці відділу персоналу.

П'ятий тип - філії західних компаній, що працюють на ринку і деякі українські компанії, в яких розроблені, впроваджені і успішно функціонують програми адаптації. Програми адаптації в таких компаніях, як правило, включені або тісно пов'язані з програмами та положеннями про навчання. У більшості випадків, реалізація цих програм відбувається через інститут наставництва. Однак, як правило, їх важко адаптувати до потреб малого та середнього бізнесу.

Для того, щоб вирішити проблему адаптації працівника, необхідно визначити тип організації, її завдання, організаційну структуру специфіку корпоративної культури. Тобто, практичне дослідження процесу адаптації завжди доцільно починати з якогось комплексного аудиту організації, в тому числі визначити існуючу форму і методи адаптації. В даний час існують різні форми адаптації персоналу. Найпоширеніша форма адаптації, яка існує багато років - наставництво.

За часів радянських підприємств широко поширеним інструментом адаптації було наставництво. Система наставництва передбачала виділення компетентного в професійному плані співробітника, який був опорою новому працівнику, навчав професійним хитрощам, допомагав увійти в колектив. З тих часів мало що змінилося. У багатьох сучасних організаціях наставництво і сьогодні є ефективною формою адаптації нового персоналу.

Так само, як і 20 років тому, наставництво передбачає виділення людини, відповідального за нового співробітника. Такий наставник виконує різні процедури, які повинні привести до повного освоєння новачком своїх обов'язків, а також правил, норм організації та колективу. У деяких компаніях менеджери визначають наставництво як процес, в якому вищестоящий співробітник, який відповідальний за посадове пересування і розвиток новачка, поза рамками звичайних взаємин керівника і підлеглого.

Якщо узагальнити, то наставництво в цілому стосується наступних питань: введення в посаду і перспективи кар'єрного зростання; входження в колектив; входження в цілому в організацію.

Зараз можна виділити принаймні два типи компаній залежно від того, як організований інститут наставництва. В організаціях першого типу наставництво як система починає працювати тільки при появі нових співробітників і тільки на час проходження випробувального терміну. У компаніях другого типу наставництво існує на постійній

основі. Як правило, у вітчизняних організаціях переважає перший тип, в той час як другий тип наставництва більш характерний для західних компаній.

В організаціях першого типу система адаптації працює в тісній взаємодії з навчанням. Її механізм досить простий - в кожному відділі призначається наставник, відповідальний за адаптацію нових співробітників. Його завданням є, перш за все, показати доброзичливість всього відділу по відношенню до нового співробітника, познайомити його з майбутніми колегами, розповісти про фірму, її традиції, правила поведінки і трудового розпорядку, ознайомити з корпоративною культурою, розповісти про напрямки діяльності всієї фірми і кожного відділу, відповісти на всі виникаючі питання. В обов'язок наставника входять кураторство і контроль самого процесу адаптації протягом випробувального терміну.

В організаціях другого типу з моменту появи нових співробітників за кожним з них закріплюється наставник. У одного наставника може бути кілька «підопічних». Наставник взаємодіє зі співробітником не тільки під час проходження випробувального терміну, а й надалі, протягом усього часу роботи в компанії. Декілька разів на рік наставник може організовувати спеціальні зустрічі зі своїми підопічними. В процесі таких зустрічей, як правило, відбувається обговорення досягнутих результатів та виникаючих проблем. Особливістю такого роду компаній є те, що наставництво є циклічний процес - кожен працівник, який пропрацював в організації певний час і досягнув конкретних результатів, обов'язково стає наставником.

При розробці і впровадженні системи наставництва виникає питання, про те, хто повинен виконувати функції наставника. Вибір такої людини в обох типах компаній - процес складний. У деяких компаніях наставником, як правило, стає досвідчений співробітник з великим стажем роботи в даній організації. Але, більшість керівників

сходяться на думці, що наставником повинна бути людина, перш за все така, що вміє слухати, бачити проблеми, бути терпимим до невдач підопічних на першому етапі (тому перше завдання наставника - сформувати довіру новачка по відношенню до себе).

На перший погляд, знайти таку людину в колективі досить просто. Насправді вибір наставника відповідно до згаданих критеріями є складним завданням і вимагає спеціальної процедури. Один з варіантів вирішення проблеми - тестування співробітників з метою виявлення якостей, необхідних для керівництва новачками. Фахівцями відділу персоналу може бути розроблений спеціальний психологічний тест, який допоможе виявити такі якості, як комунікабельність, відкритість до нових людей і ідей, терпимість до чужих помилок. Розробка спеціального тесту вимагає певних знань (а отже, запрошення фахівців, яких може не виявитися в відділі по управлінню персоналом), а також великих затрат часу, але, такий метод забезпечить точність отриманого результату. Якщо в організації широко використовуються тренінги, альтернативою може послужити проведення спеціального тренінгу, метою якого буде якраз виявлення кандидатів в наставники.

Інший варіант - постановка задачі визначення навичок, необхідних для наставника в рамках конкретної тренінгової тематики. Це завдання може бути реалізоване, наприклад, при проведенні тренінгу лідерства або тренінгу комунікативних навичок, що проводяться для співробітників організації. Звичайно, проведення спеціального тренінгу для всіх співробітників кожного підрозділу або для певної групи співробітників, в свою чергу, вимагає значних фінансових і часових витрат.

Безсумнівно, призначення співробітника наставником пов'язано з присвоєнням йому додаткових обов'язків. Тому виникає не менш важлива проблема оплати наставництва. Зрозуміло, що можливі два

варіанти - платити чи не платити. Вирішення цього питання в більшості випадків залежить від наступних факторів:

- інтенсивність набору персоналу (при інтенсивному наборі персоналу система адаптації для кожного новачка вимагає значних часових витрат з боку наставника, а в деяких випадках наставник може деякий час виконувати тільки повчальні функції, що, безсумнівно, має позначитися на його заробітній платі);
- позиція керівництва (деякі керівники вважають, що наставником повинен бути скоріше неформальний лідер, який діє «за ідею», а не за гроші, і його взаємодія з новими співробітниками повинна здійснюватися на основі ініціативи та входити в основні обов'язки, а отже, не повинно оплачуватися);
- корпоративна культура (в компаніях, де головною тезою є «оплата за результатами») - дослідження показують, що у великих організаціях система наставництва більшою мірою пов'язана з бонусною системою, ніж у невеликих компаніях;

Питання про те, чи оплачувати наставництво, має вирішуватися кожної конкретної компанією самостійно. Необхідно згадати, що будь-яке рішення (оплачувати - не оплачувати) має свої позитивні і негативні сторони. Відсутність оплати може знижувати мотивацію наставників і при великому обсязі постійної роботи знижувати якість виконання функцій наставництва. У свою чергу, оплата наставництва може призводити до того, що буде втрачено якийсь неформальний елемент спілкування наставника і нового співробітника (наставник може сприймати свою роль як функціональний обов'язок і діяти не на основі ініціативи). Крім цього, при оплаті системи наставництва може виникнути інша цікава проблема. В одній компанії при введенні системи наставництва керівництво вирішило зробити певну добавку до заробітної плати наставника. Результатом виявилось бажання практично кожного члена колективу того чи іншого відділу стати наставником.

Крім того, неформально вважалося, що наставництво може послужити, наприклад, поясненням невиконання того чи іншого проекту або завдання в строк. Саме в цій компанії вперше було проведено описане у розділі 2 тестування, в результаті чого в кожному відділі була обрана людина, відповідальна за адаптацію новачків.

Як правило, наставник і чоловік, відповідальний за адаптацію - одне і те ж обличчя. У цій ситуації крім неформального елемента, наставник виконує формальні процедури процесу адаптації. На практиці, співробітник, відповідальний за реалізацію програм адаптації може і не бути наставником. Причому, в такій організації, крім відповідального за адаптацію, може бути і наставник. Різниця в їх функціях досить проста - наставник відповідає за неформальний аспект адаптації, в той час як людина, відповідальна за реалізацію програм адаптації виконує формальні, описані у відповідних документах процедури. Часто, наставником у такому випадку і стає неформальний лідер або підрозділу, в якому буде працювати новий співробітник, або усієї організації в цілому.

В практиці менеджерів і в теоріях наставництва, різних організаційних моделях під наставником мається на увазі людина, відповідальна за реалізацію всіх аспектів процесу професійної адаптації.

Після визначення майбутнього наставника виникає проблема координації та контролю. Координація системи наставництва може бути організована у такий спосіб. Кожен підрозділ, враховуючи специфіку свого відділу, представляє проект системи наставництва. На підставі цього розробляється загальне положення про наставництво, яке повинні знати не тільки усі наставники, а й всі інші співробітники фірми, щоб в будь-який момент (при відсутності наставника, наприклад) відповісти на виникаючі у новачка питання, провести екскурсію по компанії, розповісти про організаційну культуру, познайомити з іншими співробітниками. Кожному відділу надається можливість діяти за

декількома напрямками наставництва відповідно до специфіки свого відділу, але загальні правила наставництва залишаються законом. У координації важливу роль відіграє керівництво компанії: саме його завдання - сформулювати загальні чіткі критерії вибору наставника, процедури і положення про наставництво, а також організувати ознайомлення всіх співробітників з цими документами. Представлена методика, безумовно, розрахована для великих організацій. В рамках малого і середнього бізнесу, положення про наставництво, як правило, розробляються керівництвом компанії спільно з усіма співробітниками організації.

Основна проблема полягає в складності контролю за виконанням правил наставництва, а також за вимірюванням якості наставництва в кожному відділі або в організації в цілому. Деякі елементи можна перевіряти на атестації працівника (в даному випадку мова може йти, наприклад, про знання корпоративної культури). Але і при цьому може виникнути проблема: незнання співробітником внутрішніх організаційних правил може бути наслідком не стільки неактивної роботи наставника, скільки, наприклад, небажання самого співробітника знайомитися з корпоративною культурою. Практично у всіх компаніях зараз стоїть проблема створення ефективної системи моніторингу наставництва. Один з варіантів її вирішення - віддати контрольні функції керівнику підрозділу або директору компанії, але це потребує від них великої кількості часу. Багато організацій схиляються до передачі контрольних функцій відділу персоналу (у разі його відсутності - самій людині, яка відповідає за адаптацію), тому що, як правило, саме він у багатьох компаніях займається навчанням (при відсутності навчального центру). Один з варіантів вирішення цієї проблеми - розробка опитувальника про ефективність наставництва і включення його в опитування при звільненні та оформленні людей на роботу.

Процедурно це виглядає наступним чином - при оформленні або звільнення людина заповнює анкету про наставництво. Вона не повинна містити більше 5 питань. Наприклад, «Як Ви оцінюєте роботу наставника» (добре / задовільно / відмінно)?», «Чи була у Вас можливість звернутися до наставника в складних ситуаціях?», «Чи хотіли б Ви бути наставником в нашій організації?», «Чи виникали у вас проблеми з наставником?» тощо. Питання повинні, перш за все, залежати від того, коли людину просять її заповнити - при прийомі або звільненні. Обмеження кількості питань пов'язано з тим, що відповіді на велику анкету можуть зайняти багато часу у самих анкетованих (він може просто відмовитися її заповнити, особливо при звільненні), і співробітників відділу персоналу, які відповідальні за прийом і звільнення. Потім результати за місяць повинні оброблятися керівниками відділів або їх заступниками, або співробітниками відділу персоналу. В останньому випадку буде досягнута значна об'єктивність оцінки роботи того чи іншого наставника. Звичайно, для вирішення конкретних проблем повинні залучатися самі наставники виявлених «проблемних» відділів. Залучення самих наставників до вирішення певних проблем дозволить підвищити ефективність системи адаптації, що дозволить компанії краще і швидше вирішувати всі виникаючі в даній системі проблеми.

Хоча процес створення злагодженої системи наставництва вимагає знання певних методик або допомоги консультантів, описані системи, на наш погляд, можуть бути успішно впроваджені у вітчизняних організаціях. Оскільки система наставництва успішно використовується багатьма компаніями у світі, основне завдання - на основі наявного практичного досвіду інших компаній успішно модифікувати її відповідно до організаційної специфіки підприємства.

Останнім часом все більше теоретиків і практиків у галузі менеджменту говорять про коучинг як сучасної форми наставництва і

навчання персоналу. Коучинг розглядається в сучасному бізнес-просторі як вид консультаційної діяльності, який направлений на вирішення проблем клієнта. Коучинг використовує індивідуальний підхід, тому за змістом він передбачає принцип наставництва, який ми розглянули вище.

Ще однією формою адаптації персоналу є концентрації і розподіл функцій.

Говорячи про розподіл функціональних обов'язків між співробітниками, залученими в процес адаптації, необхідно виділити два типи - розподіл функцій і концентрація функціональних обов'язків.

При концентрації - функції з реалізації програм адаптації зосереджені в обов'язках одного співробітника, це може бути наставник, фахівець відділу персоналу або ж будь-який співробітник компанії, відповідальний за адаптацію нових співробітників. При розподілі - функції з адаптації розділяються між декількома співробітниками, кожен з яких є відповідальним за реалізацію окремого аспекту адаптації.

Концентрація здійснюється у тих випадках, коли є можливість виділити конкретну людину, яка буде реалізовувати всі аспекти процесу адаптації. Діагностика всього персоналу показує, що більшість співробітників не готові реалізовувати конкретні аспекти моделі адаптації.

Розподіл доцільний, коли розмір організації невеликий; але при цьому важко виділити одну людину, відповідальну за реалізацію програм адаптації.

Концентрація і розподіл як форми адаптації нових співробітників мають переваги і недоліки.

Переваги концентрації:

- при концентрації легше контролювати реалізацію адаптації, так як нею займається одна людина;
- легше координувати виконання різних аспектів адаптації;

- концентрація дозволяє швидше діагностувати проблеми, що виникають в процесі адаптації.

Серед недоліків концентрації як форми адаптації слід назвати наступні:

- при рідкому наборі нових співробітників, людина, відповідальна за адаптацію, виконує функції тільки за необхідністю, що вимагає від нього відволікання від виконання безпосередніх обов'язків (реалізація усіх аспектів адаптації вимагає більше часу, ніж реалізація одного або декількох аспектів);

- не завжди одна людина може ефективно реалізовувати формальний і неформальний елементи адаптації.

Аналізуючи переваги розподілу як форми адаптації, можна зробити висновок, що:

- при розподілі можливо виділити людину, яка найкращим чином буде реалізовувати той чи інший аспект (наприклад, людина є «душею» колективу, з його допомогою соціально-психологічна адаптація нового співробітника до цього колективу буде проходити ефективніше тощо);

- розподіл дозволяє кожному, який бере участь в процесі адаптації нового персоналу, сконцентруватися на виконанні конкретних функцій;

- при розподілі вже на етапі адаптації з новим співробітником тісно взаємодіє група співробітників (в більшості випадків його колеги).

До недоліків розподілу можна віднести наступне:

- розподіл не дозволяє сконцентрувати реалізацію всієї моделі адаптації персоналу, що впливає на координацію і сприяє розмитості виконуваних функцій;

- важче контролювати реалізацію моделі адаптації.

У сучасних українських організаціях існують усі перераховані форми адаптації нових співробітників. Вибір тієї чи іншої форми

залежить перш за все від умов, що визначають можливість ефективної реалізації моделі професійної адаптації персоналу. Наприклад, в компанії немає можливості виділити одну людину, який буде наставником для нових співробітників, причому, інтенсивність набору нового персоналу не велика. У цьому випадку доцільно, розподілити функції з реалізації та контролю програм адаптації між співробітниками компанії. Мова не йде про те, що функції повинні бути розподілені між усіма співробітникам, діагностика персоналу дозволить виділити групу співробітників, всередині якої будуть розподілені функції з реалізації того чи іншого аспекту адаптації. Наведений приклад показує необхідність врахування організаційних особливостей, які лежать в основі ефективного управління процесом адаптації, а також доводить необхідність проведення модифікації базової моделі адаптації персоналу. Говорячи про сучасні формах адаптації персоналу, було б неправильним не описати деякі методи, за допомогою яких реалізовується та чи інша форма.

3.2. Сучасні методи адаптації персоналу

У вітчизняних організаціях сьогодні можна побачити кілька методів, які використовуються при адаптації нового персоналу: «бездіяльність», «твердість» і «партнерство». «Бездіяльний» іноді називають «оптичним» підходом, а «жорсткість» - «армійським» методом адаптації.

У ситуації бездіяльності, коли новому співробітнику спочатку пропонують попрацювати, якимось чином показати себе, а потім обговорювати економічні умови праці та повноваження, модель адаптації просто не працює. Точніше сказати, ніхто в даній ситуації не бере на себе обов'язки по адаптації такого співробітника, так як вважається, що він повинен адаптувати себе сам, і, від того, як він це

зробить, буде залежати його подальша доля в організації. Це пояснюється перш за все тим, що роботодавці вважають, що ринок робочої сили перенасичений фахівцями, що володіють однаковими характеристиками, тим самим повинен відбуватися природний відбір і перемаже найсильніший. З багатьма спеціальностями це дійсно так. Потрапляючи в таку організацію, новий співробітник з перших робочих днів відчуває байдужість і відсутність зацікавленості в його роботі. Бездіяльність веде до дезадаптації, і, в кінцевому підсумку, може призвести до того, що людина сама піде з організації. При такому підході не існує ні розподілу, ні концентрації функцій по реалізації і контролю. З іншого боку, бездіяльність як метод адаптації може мати місце у випадку, коли керівництво хоче подивитися, наприклад, чи впорається новий співробітник з великим об'ємом нової інформації.

Костянтин Смирнов, директор з продажу та маркетингу компанії Plenexis в країнах СНД і Китаї після перших 100 робочих днів зазначає: «Підхід до адаптації нового співробітника залежить, на мій погляд, більше від розміру компанії, ніж від країни її походження. Так, в IBS є прекрасна система навчання персоналу, яка не дає розслабитися і постійно тримає в курсі новинок ринку і технологій. У українському ж офісі Plenexis, в якому, до речі, в 20 разів менше співробітників, ніж в IBS, надходять відповідно до поширеного методу навчання плавання - кидають у воду в надії, що той, якого навчають, впливе. Звичайно, в головному офісі в Німеччині є і власна система навчання. Здається, я вже «вплив», але перший шок від обсягу нової інформації і великої кількості завдань досі «не забувся».

Інший метод, (він також ускладнює реалізацію моделі адаптації персоналу), полягає в тому, що новачкові створюють додаткові труднощі у вигляді складних завдань або змушують виконувати рутинну роботу, яка не має відношення до його кваліфікації. Такого роду політика також спрямована на те, щоб «перевірити» нового

співробітника, випробувати на витривалість. З одного боку, може здатися, що такий метод адаптації ефективний, так як дозволяє відібрати найбільш стійких співробітників, відповідних до організаційної культури компанії. З іншого боку, такий підхід може налякати кваліфікованих фахівців і професіоналів, які знають собі ціну. В цьому випадку, компанія також може втратити цінного фахівця. При такому методі в функції наставника або відповідального за проведення адаптації, крім його основних обов'язків, додаються спеціальні функції з перевірки «стійкості» новачка.

Базова модель адаптації, представлена в нашій роботі, описує партнерський метод адаптації персоналу, заснований на максимальній увазі і повазі нового співробітника як фахівця і людину. Такий підхід є ознакою зрілості фірми, її розуміння взаємозв'язку процесу адаптації персоналу та продуктивності праці. Організації, що практикують партнерський метод адаптації, усвідомлюють необхідність оперативності в якісному визначенні відповідності кандидата посади вже при відборі (і відповідно, зниження витрат, неминучих при наймі), створюють всі необхідні зусилля для ефективної соціально-психологічної, організаційної, економічної і психофізіологічної адаптації, тобто розглядають адаптацію як комплексний процес.

Запорука успіху моделі професійної адаптації в ефективному управлінні ресурсами у внутрішньоорганізаційних факторах. Саме вони повинні визначати основні положення адаптаційних програм. У зв'язку з цим, виникає необхідність позначити фактори та основні принципи, що лежать в основі модифікації базової моделі з урахуванням специфіки тієї чи іншої компанії. Безумовно, описані методи повинні бути враховані при модифікації моделі адаптації персоналу. Але, крім різних форм і методів, вже існуючих, необхідно проаналізувати загальноорганізаційні фактори, які також повинні бути враховані в модифікаційних моделях.

3.3. Модифікація моделі професійної адаптації персоналу в сучасних умовах господарювання

Запропонована в роботі модель професійної адаптації персоналу відображає загальні аспекти та положення, які необхідно реалізувати в адаптаційних програмах на підприємствах. Зрозуміло, що кожна організація має свою специфіку, яка і визначає напрямок модифікації запропонованої моделі адаптації персоналу. Як було зазначено у розділі 1, в основі організаційної специфіки лежать такі фактори:

- специфіка діяльності компанії (виробнича, торгова, посередницька тощо) - це впливає на склад робочої сили (статеву-вікову структуру, освіту тощо); розмір організації; інтенсивність набору персоналу;
- політика керівництва;
- необхідний вид адаптації - первинна або вторинна.

Модифікаційними складовими є різні аспекти адаптації, тобто їх черговість, розподіл функцій між персоналом (концентрація або розподіл), залученим в реалізацію програм адаптації, розподіл контрольних функцій і значимість коефіцієнтів адаптації. Розглянемо ці складові.

По-перше, щодо модифікації відповідно до складу робочої сили. Зрозуміло, що програми адаптації повинні відрізнятися в залежності від того, яка категорія персоналу потребує адаптації. У нашій роботі ми пропонуємо модифікацію моделі адаптації на прикладі трьох груп співробітників - кваліфікованих фахівців; менеджерів, тобто офісних працівників. керівників підрозділів і топ-менеджменту; а також виробничих робітників, обслуговуючого персоналу, продавців. Запропонований поділ досить умовний. Безсумнівно, кожна організація повинна мати розроблені програми адаптації для кожної посади, яка

існує в компанії. Але це завдання відділу персоналу або співробітників, відповідальних за проведення адаптації.

Основні відмінності полягають в послідовності реалізації того чи іншого аспекту адаптації та розподілі функцій з адаптації.

Адаптація «офісного» персоналу більшою мірою тяжіє до базової моделі, в той час як адаптація робітників і допоміжного персоналу головним чином зосереджено на адаптації до професійної діяльності, умов праці та економічних умов. У зв'язку з цим на першому кроці моделі адаптації персоналу доцільно приділяти увагу в першу чергу цим аспектам.

При адаптації керівників підрозділів або топ-менеджменту головну роль грає соціально-психологічний і організаційний аспекти, так як у багатьох випадках зміна керівництва найбільш чутлива для персоналу компанії. Інша відмінність полягає в розподілі функцій між відповідальними за процес адаптації. У більшості випадків в адаптації керівників підрозділів або топ-менеджерів відділ персоналу або людина, відповідальна за адаптацію нових співробітників в цілому у компанії, як правило, участі не беруть. Це пов'язано, перш за все, з ієрархією і статусними особливостями.

При адаптації співробітників робочих спеціальностей в більшості випадків функції з адаптації концентруються. Виняток становлять великі організації, в яких процес адаптації реалізовується, як правило, спільно з відділом персоналу.

По-друге, в залежності від розміру організації в адаптаційній моделі для різних категорій персоналу є свої особливості. Як правило, в невеликих організаціях домінує концентрація, в деяких випадках можливий розподіл функцій з адаптації між персоналом організації. Не можна не відзначити, що в невеликих організаціях реалізація деяких елементів того чи іншого аспекту адаптації є завданням керівництва компанії або конкретного співробітника (наприклад секретаря або

адміністратора). У великих організаціях часто домінує розподіл функцій з адаптації між відділом персоналу, керівниками підрозділів і топ-менеджментом.

По-третє, модифікація відповідно до інтенсивності набору нового персоналу - зрозуміло, що при рідкому і середньому наборі персоналу в невеликих організаціях немає необхідності у виділенні спеціальної людини, постійними обов'язками якого будуть функції з реалізації адаптаційних програм. Завдання керівництва в цьому випадку - визначити необхідний тип адаптації - концентрація або розподіл і виділити людину (або декількох співробітників), який буде займатися адаптацією у разі приходу в компанію нового співробітника. У великих організаціях ці функції на себе бере фахівець відділу персоналу (або виділений наставник, або будь-який інший співробітник відділу персоналу, в обов'язки якого входить реалізація програм адаптації). Треба зазначити, що модель адаптації багато в чому залежить від інтенсивності набору персоналу. Основна відмінність полягає в періодичності виконання функцій з реалізації процесу адаптації.

По-четверте, значення модифікації адаптаційної моделі в залежності від політики керівництва. Позиція керівництва не впливає на черговість реалізації аспектів адаптації. Як правило, політика керівництва компанії визначає наявність процедури адаптації персоналу. У деяких випадках за небажанням створення і реалізації моделі адаптації стоїть нерозуміння важливості управління професійною адаптацією нового персоналу, а також нерозуміння впливу успішної адаптації на продуктивність праці співробітників.

У разі, якщо керівництво не бере участь в адаптації нових співробітників, ті функції, які в базовій моделі відносяться до функцій керівників підрозділів і топ-менеджменту, як правило, переносяться на тих співробітників, які беруть участь в адаптації (незалежно від того, чи працюють вони в відділі персоналу або ж, у разі його відсутності, в

інших підрозділах). Зрозуміло, що у великих організаціях істотно зростає роль відділу персоналу, який в такому випадку бере на себе функції не тільки по реалізації програм адаптації, а й контрольні функції (безумовно, в разі, якщо відділ персоналу розуміє важливість адаптації та її вплив на продуктивність праці співробітників).

По-п'яте, модифікація в залежності від типу адаптації - первинна або вторинна. Говорячи про зміну моделі адаптації персоналу в залежності від того, який тип адаптації - первинна або вторинна - необхідний новому співробітнику, не можна не відзначити, що модифікації відповідно до цієї умови найбільш важлива. На даний момент більшість співробітників, які прийшли на роботу в ту чи іншу організацію, потребують, як правило, вторинної адаптації. Це пов'язано з тим, що більшість компаній вважають за краще брати на роботу людей, що мають практичний досвід роботи, і, отже, ці люди потребують адаптації до нової організації, але мають так званий минулий досвід роботи не тільки в професійній сфері, але в інших організаційних, соціально-психологічних, психофізіологічних і економічних умовах. При вторинної адаптації перший крок в моделі адаптації доцільно реалізувати відповідно до базової моделі, так як саме в цей період необхідна діагностика того, на який аспект адаптації слід звернути найбільшу увагу в наступний період. Крім цього, при поділі адаптації на первинну і вторинну процес реалізації первинної адаптації для великих організацій найбільш збігається з базовою моделлю. При вторинної адаптації більшою мірою зростає роль керівників підрозділів і топ-менеджменту, незалежно від розміру компанії.

Працівники, які мають досвід практичної роботи, приходячи в нову організацію професійно адаптуються швидше, для них важливе значення має входження в колектив і в організацію.

Безумовно, при складанні програм адаптації необхідно враховувати тип адаптації - первинна або вторинна. Важливе питання -

яку адаптацію поводити легше. Існують різні точки зору - узагальнюючи їх можливо зробити кілька висновків:

- первинна адаптація пов'язана з меншими зусиллями, так як не потрібна «переробка» співробітників;
- при первинній адаптації зростає можливість сформувати більш лояльного до організації співробітника;
- в деяких випадках проводити вторинну адаптацію легше, це пов'язано з тим, що не потрібно навчати новачка професійним навичкам, а також, в силу наявного досвіду, йому легше адаптуватися до організаційної культури і колективу;
- з іншого боку вторинна адаптація вимагає більше уваги до нового співробітника, так як він «більш примхливий», і, як правило, більшою мірою йдуть з організації після випробувального терміну ті співробітники, які пройшли вторинну адаптацію.

Так, в компанії «Ернст енд Янг» існує кілька типів таких програм в залежності від категорії співробітників, на яку програм орієнтована. Перший тип програми адаптації призначений для випускників закладів вищої освіти. Це найбільш значуща і ресурсномістка програма, оскільки саме ця категорія співробітників є основною рушійною силою в силу специфіки бізнесу і політики компанії.

Другий тип орієнтований на співробітників, які приходять, уже маючи досвід роботи в інших компаніях. Вони спочатку приходять або до відділів підтримки, або в основні відділи, але не на початкові позиції.

Третій тип програми адаптації був розроблений для іноземних співробітників, які приїжджають в офіси СНД, як правило, або в рамках програм обміну співробітниками між підрозділами і офісами інших філій компанії.

При зміні базової моделі адаптації, враховуючи організаційну специфіку, основні відмінності полягають в розподілі функцій (по

реалізації і контролю) між співробітниками, залученими в процес адаптації. Саме ця складова має враховуватися у першу чергу.

У невеликих компаніях, де відсутній відділ персоналу, основні функції щодо адаптації нового персоналу, як правило доцільно розділити між керівництвом компанії і співробітником (або співробітниками - залежить від того, яка форма адаптації домінує в компанії - концентрація або розподіл), які будуть допомагати реалізовувати ті чи інші аспекти адаптації.

Аспекти адаптації змінюються в меншому ступені. Зрозуміло, що основна відмінність при модифікації залежить від того, на якому етапі доцільно приділити більшу увагу того чи іншого аспекту. Черговість реалізації аспектів не залежить від розміру організації, політики керівництва та інтенсивності набору персоналу, і здійснюється відповідно до базовою моделлю. Відхилення від базової моделі доцільно у разі вторинної адаптації і при адаптації різних категорій співробітників.

Базовими елементами моделі адаптації, що не залежать від перерахованих вище фактором, є коефіцієнти адаптації і термін реалізації програм адаптації персоналу.

Модифікація моделі професійної адаптації персоналу досить складний процес. В першу чергу це залежить від організаційної специфіки (категорії персоналу, які потребують адаптації, інтенсивність набору нових співробітників, розмір організації, політика керівництва і тип адаптації).

Підводячи підсумок, було б неправильним не охарактеризувати основні принципи відповідно до яких необхідно проводити модифікацію базової моделі адаптації персоналу, що представляють собою послідовність організаційних заходів:

1. Визначення форми адаптації;

2. Діагностика співробітників організації з метою виділення одного відповідального або групи співробітників, які будуть реалізовувати програми адаптації нового персоналу; у разі, якщо немає можливості виділити одну людину - визначення всередині групи співробітників, відповідальних за реалізацію того чи іншого аспекту адаптації.

3. Визначення тих функцій, які будуть реалізовуватися керівництвом компанії (наприклад реалізація організаційного та економічного аспекту).

4. Розподіл контрольних функцій.

5. Виділення категорій співробітників.

6. Складання модифікаційних моделей адаптації персоналу для кожної виділеної категорії.

7. Складання документообігу, який буде регламентувати процес адаптації в організації.

Представлені вище основні принципи, що лежать в основі модифікації моделі професійної адаптації персоналу, ґрунтуються на практичному досвіді модифікації базової моделі, яка була представлена в роботі.

Існування різних форм і методів адаптації персоналу доводить необхідність модифікації базової моделі адаптації персоналу. Проведений нами модифікаційний аналіз доводить, що в основі будь-якої організаційної форми процесу адаптації лежать базові елементи розробленої в даній роботі моделі, що впливають на осучаснення базової моделі адаптації нового персоналу в будь-якій компанії.

Запропонована базова модель описує партнерський підхід до адаптації персоналу, в той час як метод, заснований на бездіяльності і жорсткості, як правило, веде до дезадаптації і негативно впливає на ефективність реалізації адаптаційних програм.

ВИСНОВКИ

Проведене нами дослідження професійної адаптації в системі управління людськими ресурсами сучасного бізнес-простору дозволило зробити ряд висновків.

1. Конкурентоспроможність будь-якої організації залежить від наявності унікального фактора, що дозволяє компанії бути відмінною від інших в сучасному економічному просторі – це персонал організації. Сучасний підхід до управління персоналом базується на положеннях ресурсної теорії, яка стверджує, що організаційна ефективність залежить від того, наскільки ефективно компанії управляють своїми ресурсами, в даному випадку персоналом. Серед різних інструментів управління людськими ресурсами, професійна адаптація нового персоналу відіграє важливу роль, так як є першим етапом, на якому починається взаємодія організації і співробітника.

2. Адаптація, згідно з прийнятою в теорії класифікації, поділяється на організаційний, соціально-психологічний, психофізіологічний, професійний і економічний аспекти. Створена модель адаптації передбачає обов'язкове врахування всіх аспектів адаптації. Моделювання є інструментом управління процесом адаптації та передбачає покроковий поділ аспектів адаптації, виділення показників ефективності того чи іншого аспекту на кожному етапі, розподіл функцій щодо реалізації заходів з адаптації та контролю, а також розподіл програми адаптації в часі.

3. Управління адаптацією можливо через розробку моделі процесу адаптації. Обґрунтована модель адаптації є базовою теоретичною моделлю, яка при впровадженні у вітчизняні компанії потребує модифікації з урахуванням таких факторів як: набір персоналу, розмір організації, склад робочої сили або категорій персоналу, тип адаптації - первинна або вторинна, а також політика керівництва.

4. Елементи професійного, соціально-психологічного, психофізіологічного, організаційного та економічного аспектів дуже впливають один на одного, що свідчить про необхідність комплексного підходу при реалізації моделі адаптації. Найбільший взаємовплив характерний для професійного і соціально-психологічного аспекту. Значний вплив на всі аспекти адаптації здійснює задоволеність фінансовою винагородою як елементу економічного аспекту. Значущою складовою при управлінні процесом адаптації є взаємозалежність елементів всередині одного аспекту, що є показником базових, засадничих важелів управління адаптацією як процесом.

5. Продуктивність праці є важливим показником ефективності роботи всіх співробітників в організації, отже, робить прямий вплив на конкурентоспроможність будь-якої компанії. У даній роботі виділяються дві групи факторів, що описують продуктивність праці, а саме, матеріальні чинники і управлінські чинники. Проведений аналіз дозволяє зробити висновок про більшу значимість управлінських факторів, що впливають на продуктивність праці, ніж матеріальних.

6. До основних механізмів управління адаптацією, що впливає на економічну ефективність організації, відносяться:

- створення інформаційного забезпечення процесу адаптації, який передбачає прозорість і доступність політики в області адаптації;

- створення моделі адаптації, тобто виділення відповідальних або відповідального за проведення адаптації нових співробітників: при наявності декількох фахівців в області адаптації - розподіл функцій щодо реалізації та контролю найбільш ефективним способом, при наявності одного відповідального за адаптацію - концентрація функцій, але розподіл контролю;

- розподіл реалізованих аспектів адаптації в часі;

- визначення показників ефективності на кожному етапі процесу адаптації;

- включення політики управління адаптацією персоналу в стратегічну концепцію розвитку компанії;

- постійний моніторинг системи адаптації нових співробітників, а також використання методики діагностики та аналізу процесу адаптації.

7. Висновки, отримані в роботі, спрямовані на вдосконалення системи організаційного управління з метою визначення механізмів і принципів, що лежать в основі конкурентоспроможності будь-якої компанії, а також розробки інструментів управління бізнес-процесами в організації. Їх застосування буде сприяти розвитку вітчизняного менеджменту, забезпечить економічну ефективність, що дозволить вийти сучасним українським організаціям на високий рівень конкурентоспроможності.

8. Подальші дослідження в галузі управління процесом професійної адаптації та його впливу на конкурентоспроможність можуть бути спрямовані на вивчення нового напрямку роботи з персоналом, а саме коучингу, в основі якого лежать принципи адаптації та навчання персоналу, а також на розробку системи показників, що вимірюють ефективність коучингу і його вплив на продуктивність праці. Використання сучасних методів управління персоналом як найважливішого елемента загальнокорпоративного управління сприятиме розвитку українських компаній.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия/И. Ансофф-СПб.: Издательство «Питер», 1999.-416 с.
2. Аоки М. Фирма в японской экономике/ М. Аоки :Пер. с англ.- СПб.: Лениздат, 1995.-431 с.
3. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами/М. Армстронг :Пер.с англ.- М.: ИНФРА-М, 2002.-328 с.
4. Базовый курс менеджмента:Менеджмент для всех [Электронный ресурс] // Базовый курс менеджмента. – Режим доступа: <http://mgt-edu.ru/1-3.php>
5. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: навч.посібник/Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. – К.: ВД. «Професіонал», 2004. – 304 с.
6. Березин Ф.Б. Психологическая и психофизиологическая адаптация человека/Ф.Б. Березин. – Л.: Наука, 1988. – 270 с.
7. Беттлі С. Тренер для керівника : як досягти екстраординарних результатів завдяки коуч-менеджменту/С'юзан Беттлі; пер. з англ. – Дніпропетровськ : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 320 с.
8. Белкін І. Педагогічні умови виникнення ділових ігор у вищих навчальних закладах/ Ігор Белкін // Гуманітарний вісник. – Київ. – 2011. – № 22. – С. 3–5.
9. Боумен К. Основы стратегического менеджмента/К. Боумен: Пер. с англ. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.-175 с.
10. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал/Э. Брукинг :Пер. с англ.- СПб.: Питер, 2001.-228 с.
11. Васильев В.В. Система адаптації робітників до професійної діяльності: Наукове видання/В.В. Васильев. – Дніпропетровськ.: Вид-во Дніпро-го уні-ту, 1999. – 300 с.
12. Вишомірська Н.А. Особливості педагогічної моделі професійної адаптації майбутніх агрономів під час навчання у ВНЗ/Н.А.

- Вишомірська// Педагогические науки. – К.: «Вид.-во Національного університету біоресурсів і природокористування України», 2011. – № 3 – С. 21–23.
13. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу : навч.посіб./Н.Л. Гавкалова – Х. : Видавничий дім ІНЖЕК, 2004. – 276 с.
 14. Грачев М.В. Управление трудом: теория и практика капиталистического хозяйствования / М.В. Грачев. - М.: Наука, 1990. – 136 с.
 15. Грачев М.В. Суперкадры: Управление персоналом в международной корпорации ЗМ / М.В. Грачев.– М.: Дело Лтд, 1993. – 351 с.
 16. Гарет Л. Менеджер-наставник/Л. Гарет: Пер. с англ. - Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2002.-192 с.
 17. Гичан И.С. Психологические проблемы наставничества/И. С. Гичан.-Киев: В ища шк.,1983.- 155 с.
 18. Данюк В.М. Організація праці : навч. посіб. / В. М. Данюк, А.С. Тельнов, С.Л. Решміділова [та ін.]; за заг. ред. В.М. Данюка. – К.: КНЕУ, 2009. – 332 с
 19. Дафт Ричард Л. Менеджмент/ Ричард Л.Дафт -СПб.: Издательство «Питер», 2000.- 832 с.
 20. Десслер Гари. Управление персоналом / пер. с англ. / Г. Десслер. – М.: БИНОМ, 1997. – 432 с.
 21. Дзюба С.Г. Экономика труда и социально-трудовые отношения : учебн. пособ. / под научн. ред. д-ра экон. наук Ф.Е. Поклонского / С.Г. Дзюба. – Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2003. – 552 с.
 22. Дробиш Л.В. Формування та регулювання попиту й пропозиції праці в регіоні (наприкладі фахівців торговельно економічного спрямування): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.07 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика»/Л. В. Дробиш. Полтава, 2009. 20 с.

23. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке/П. Друкер: Пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.-272 с.
24. Друкер П. Практика менеджмента/П. Друкер :Пер. с англ. Учебное пособие.- М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.-398 с.
25. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения/ П. Друкер: Пер. с англ. -М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001.- 288 с
26. Дятлов В.А. Управление персоналом : учебн. пособ. [для студ. ВУЗов] / под ред. А.Я. Кибанова/ В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало. – М.: Изд-во "ПРИОР", 1998. – 512 с.
27. Егоршин А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Изд. 2-ое, [перераб. И доп.].– Н.-Новгород: Изд-во НИМБ, 1999. – 624 с.
28. Жуков Б.М. Современные тенденции в управлении персоналом: учебное пособие/М.Б. Жуков, Дейнека А.В. – Академия Естествознания, 2009
29. Журавлев П.В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников: монография / П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев. – М.: Изд-во Рос. экон. акад. – Екатеринбург: Изд-во "Деловая книга", 1998. – 232 с.
30. Жуковська В.М. Управління персоналом. Практикум : навч. посіб. / В. М. Жуковська, І.П. Миколайчук. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – 293 с.
31. Карпенко Г. В. Психологія праці та вибір професії:навч.-метод. посіб./Г. В. Карпенко.– Суми: ВТД «Університетська книга», 2008.– 168с
32. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник/А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2005. – 304 с.
33. Киржнер Л.А. Менеджмент организаций : учебн. пособ. / Л.А. Киржнер, Л.П. Киенко, Т.И. Лепейко, А.М. Тимонин. – К. : Вид-во КНТ, 2006. – 688 с.

34. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/>
35. Корнелиус Н. HR-менеджмент : Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / Н. Корнелиус; пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 520 с.
Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент/Д. Кэмпбел.: Учебник. - М.: Проспект, 2003.-334 с.
36. Классики менеджмента/ Под ред. М. Уорнера. Пер. с англ.- СПб.: Питер, 2001.-1168 с.
37. Манаев С.В. Оценка управления процессом адаптацией/ С.В. Манаев, Ю.Д. Горковенко// Управление персоналом. – 2007. – №11-12. – С. 50-53.
38. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / Е.В. Маслов; под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 312 с.
39. Методи навчання та форми організації навчання: Психологія та педагогіка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://psi-help.com/metodichn-rekomendacz-z-psixolog-ta-pedagogki/11-psixchn-emoczjn-proczesi/81-metodi-navchannya-ta-formi-organizacz-navchannya-.html>.
40. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навчально-практичний посібник / М.І. Мурашко. – К.: Знання, 2002. – 311 с.
41. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч. посіб. – 3-тє вид., випр. і доп. / М. І. Мурашко. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2008. – 435 с.
42. Марцинкевич В.И. США: человеческий фактор и эффективность экономики/В.И. Марцинкевич - М.: Наука, 1991. - 240 с.
43. Маслоу А. Маслоу о менеджменте/А. Маслоу: Пер с англ. -СПб.: Питер, 2003.-416 с.

44. Мейган М. Работа с персоналом: введение в должность/М. Мейган.- СПб.:Изд-во «Питер»,2002. - 160 с.
45. Мильнер Б.З. Теория организации/Б. З. Мильнер: Учебник.-3-е изд., перераб. и доп. -М.:ИНФРА-М, 2003.-558 с.
46. Минцберг Г. Стратегический процесс/ Г. Минцберг, Дж.Куинн, С.Гошал.- СПб.: Питер, 2001.- 688 с.
47. Минцберг Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента/ Минцберг Г. СПб.: Питер, 2000.-336 с.
48. Нордстрем К. Бизнес в стиле фанк/ К. Нордстрем., Й. Риддерстрале. - СПб.: Стокгольмская Школа Экономики в Санкт-Петербурге, 2000. – 271 с.
49. Ньюстром Джон В., Кейт Дэвис Организационное поведение/Джон В. Ньюстром, Дэвис Кейт .:Пер. с англ. — СПб.:Изд-во «Питер»,2000. — 448 с.
50. Наукове моделювання [Електронний ресурс]: [вільна енциклопедія «Вікіпедія»]. Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki>
51. Осовська Г. В. Основи менеджменту : [навчальний посібник] / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К.: «Кондор», 2006. – 664 с.
52. Педагогічна модель [Електронний ресурс]:[вільна енциклопедія «Вікіпедія»]. – Режим доступу: http://uk.wikipedia.org/wiki/Педагогічна_модель.
53. Перчук О. Особливості використання активних методів навчання при підготовці фахівців з економіки [Електронний ресурс]: Національна бібліотека імені В. І. Вернадського / О.Перчук. Режим доступу:http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evu/2009_13/Perchuk.pdf
54. Про затвердження Концепції державної системи професійної орієнтації населення : Постанова Кабінету Міністрів України № 842

- від 17 вересня 2008 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zakony.com.ua/lawbase/sedcontent.html?id=225769&p=1>
55. Психологическая адаптация в коллективе [Електронний ресурс]: [за матеріалами компанії «SuperSaler»]. – Режим доступу: <http://supersaler.ru/info/adaptation>.
56. Почебут Л.Г. Показатели адаптации личности в производственном коллективе/ Л.Г. Почебут . - Л, 1982.-С. 146-151
57. Сайт Головного управління статистики у Полтавській області [Електронний ресурс]. Режим доступ : www.poltavastat.gov.ua
58. Савченко В. Удосконалення та підвищення ефективності професійного навчання кадрів на виробництві / В. Савченко // Україна: аспекти праці. – 2001. – № 7. – С. 14–21.
59. Сайбель С.Л. Методы социально-психологических исследований, используемые кадровой службой в работе с персоналом/ С.Л. Сайбель. -М.:ИРЦ Газпром, 2000. - 40 с.
60. Томпсон А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа/А. Томпсон, А. Стрикленд . - 12-е изд.: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2002.-928 с.
61. Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма/О.И. Уильямсон: Пер. с англ. - СПб.: Лениздат, 1996.-702 с.
62. Уотермен Р. Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании/:Р. Уотермен.: Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1988.-363 с.
63. Хаккер В. Инженерная психология и психология труда: психологическая структура и регуляция различных видов труд. дея-ти/В. Хаккер: Пер. с нем. - М.'Машиностроение, 1985.-375 с.
64. Хартманн Х. Эго-психология и проблема адаптации/ Х. Хартманн. -М.: Институт общегуманитарных исследований, 2002.-160 с.

65. Холл Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты/ Р.Х.Холл - СПб: Питер, 2001.-512 с.
66. Цимбалюк С. О. Технології управління персоналом: навч. посіб./ С. О. Цимбалюк. – К:КНЕУ, 2009. – 399 с.
67. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Эдгар Шейн. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 336 с.
68. Щёкин Г.В. Организация и психология управления персоналом : учебн-метод. пособ. / Г.В. Щёкин.– К.: Изд-во МАУП, 2002. – 832 с. – С. 752-759.
69. Meed R. International management: cross-cultural dimensions/R. Mead.-2nd. ed.,Blackwell Publishers, 1998.-478 p.
70. Easterbay M., Malina D. Cross-cultural collaborative reseach: toward reflexivity/M. Easterbay, D. Malina//Academy of management Journal, Vol.. 42-1, 1999.-P. 76-86
71. Gebhart J. Global human resource management/J. Gebhart// Sloan Management Review, Vol. 38-4,1997.-P. 97-98
72. Gooderham P. HRM in Europe, NHH edition, 2001,38 p.
73. Grant R. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: implications for Strategy formulation/ R. Grant// California Management Review.-Spring 1991.- P 114-134
74. Lloyd H., Ogbonna E. Strategic human resource management, market orientation, and organizational perfomance/H. Lloyd, E. Ogbonna// Journal of Business Reseach, Vol. 51-2, 2001. P. 157-166
75. Morosini P. Managing Cultural Differences. Effective strategy and execution across cultures in global corporate alliances/ P. Morosini, GB, 1998.-574 p.
76. Sanford N. Self and Sociery: Social Change and Individual Development/P. Morosini. - N.Y.: GB, 1988. - 454 p.
77. Hoecklin L. Managing cultural differences: strategies for competitive advantage/ L. Hoecklin, Longman Singapore Publishers Ltd, 1996.- 476 p.

78. Zandu L. The licence to lead: an 18 country study of relationship between employee/the independent variables: earlier reseach on cultural dimensions/L. Zandu, Stockholm business School, 1997.-420 p.
79. Teece D. Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, And intangible assets/D. Teece //California Management Review. — 1998.- Spring. - P. 55-79.