

УДК 331.54

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ГК «АВТОМИР»

А. І. Бабій, О. А. Дороніна

Анотація. Роботу присвячено аналізу процесу адаптації персоналу ГК «Автомир», досліджено основні проблеми, що виникають у процесі входження нового співробітника в компанію. Визначено сутність поняття «адаптація персоналу» та проаналізовано чинники, що впливають на якість адаптаційного процесу. Висвітлено основні показники, що супроводжують процес адаптації: витрати, успішність проходження, плинність кадрів. Виділено пріоритетні напрями вдосконалення професійної адаптації персоналу.

Ключові слова: персонал, адаптація персоналу, аналіз трудових показників, Welcome box, storytelling.

Актуальність проблеми. У сучасних умовах персонал відіграє надзвичайно важливу роль в організаціях. Управління персоналом потребує особливого, індивідуального підходу, який дасть змогу знайти ефективні механізми управління різними людьми. У загальному вигляді управління персоналом орієнтовано на забезпечення необхідних організації навичок, вмінь та підтримання бажання використовувати ці навички та вміння у співробітників. Це завдання, в першу чергу, можна вирішити за рахунок створення ефективного процесу підбору персоналу. Однак, часто тільки високого професіоналізму працівника недостатньо. Для того, щоб він повноцінно розпочав нову роботу в новому колективі, необхідно допомогти йому адаптуватися. Цей процес потребує спеціальних знань та навичок менеджерів усіх ланок. В даний час процес адаптації в багатьох організаціях технологічно не відпрацьований, тобто, позбавлений чіткого регламенту і системи правил, що визначають, як повинні вирішуватися ключові питання управління. Вищевикладене й зумовлює актуальність обраної тематики дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням адаптації персоналу на підприємстві приділяється увага в роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних учених: Т. Ю. Базарова, В. А. Волгіна, В. А. Дятлова, А. П. Єгоршина, Б. Л. Єрьоміна, А. В. Ігнатєва, В. В. Красношапки, О. В. Крушельницької, В. Г. Никифоренка, М. В. Чорної та інших. У той же час, запровадження сучасних моделей управління компаніями потребує напрацювання нових підходів до адаптації персоналу.

Мета статті полягає в дослідженні поняття «адаптація персоналу», вивченні особливостей системи адаптації персоналу ГК «Автомир» та розробці заходів щодо її удосконалення.

Викладення основного матеріалу дослідження. Наукові роботи різних авторів містять різні тлумачення поняття «адаптація персоналу», тож для ґрунтовного дослідження обраної проблематики розглянемо декілька з них (табл. 1).

Таким чином, можна дійти висновку, що адаптація персоналу – це двосторонній процес входження нового працівника в компанію і пристосування компанії до нового члена команди. В цей період – остаточно вирішується, чи співпадають цінності компанії і новачка, чи вливається останній в колектив, чи знаходить спільну мову з керівництвом, підлеглими, колегами. Тривалість процесу адаптації залежить від посади і зазвичай становить від 1-го до 3-х місяців.

До основних функцій адаптації відносять наступні [5]:

1. Зменшення стартових витрат як особистості, так і підприємства.
2. Зниження тривожності і невпевненості нового працівника.

3. Скорочення плінності кадрів.
4. Економія часу керівника і співробітника.
5. Розвиток позитивного ставлення до роботи, задоволеності роботою і реалізму в очікуваннях.

Таблиця 1 – Сучасні підходи до визначення поняття «адаптація персоналу»

Автор	Визначення
Балабанова Л. В.	Це двосторонній процес. З одного боку, за фактом, що людина приступила до роботи у новому підприємстві, стоїть її свідомий вибір, заснований на певній мотивації прийнятого рішення, і відповідальність за це рішення. З іншого боку, і підприємство приймає на себе певні зобов'язання, наймаючи працівника [1].
Базаров Т. Ю., Єрьомін Б. Л.	Процес активного пристосування людини до нового середовища, знайомство з діяльністю організації, особливостями виробництва, включення в комунікативні мережі, знайомство з корпоративною культурою і зміна власної поведінки відповідно до вимог нового середовища [2].
Єгоршин А. П.	Процес пристосування колективу до зміни умов зовнішнього і внутрішнього середовища організації; пристосування індивідуума до робочого місця і трудового колективу [3].
Конотопцева Ю.	Процес входження людини в організацію та її пристосування до умов функціонування нової організації [4].

Основними цілями адаптації є:

- можливість більш швидкого досягнення робочих показників, прийнятих для організації;
- входження працівника в робочий колектив, у його неформальну структуру й відчуття себе членом команди;
- зниження тривожності й невпевненості, які відчуває новий працівник;
- економія часу безпосереднього керівника й рядових працівників;
- скорочення плінності кадрів серед нових працівників;
- розвиток у нового працівника задоволеності роботою, позитивного відношення до роботи й реалізму в очікуваннях;
- зниження витрат по пошуку нового персоналу;
- формування кадрового резерву (наставництво – це можливість для досвідченого співробітника придбати досвід керівництва).

Успішність адаптації новоприйнятого працівника залежить від цілого ряду умов та чинників. Ці чинники можна поділити на ті, що позитивно впливають, і ті, що мають негативний вплив (табл. 2).

Таблиця 2 – Чинники впливу на результати адаптації працівника [6]

<i>Чинники, що визначають негативну адаптацію працівників</i>	<i>Чинники, що визначають позитивну адаптацію працівників</i>
Несумісність із рештою співробітників	Об'єктивність оцінки під час прийому і в процесі діяльності
Незадоволення стилем керівництва	Відпрацьований механізм адаптації
Невиправдані надії стосовно організації та умов праці	Імідж та репутація організації
Нерозуміння працівником вимог, що пред'являються до нього	Привабливість професії
Висока інтенсивність і складні умови праці на новому місці	Умови для оптимальної мотивації
Незбіг очікуваної і фактичної оплати праці	Система навчання і підвищення кваліфікації
Низький рівень комунікабельності, негативні риси характеру	Соціально-психологічний клімат і організаційна структура
	Особисті якості працівника

При дослідженні питання адаптації слід розрізняти активну адаптацію, коли працівник прагне впливати на середовище для того, щоб змінити його, і пасивну, коли він не прагне до такого впливу. Найефективнішою є адаптація, коли новий працівник активно пристосовується до змінного середовища за допомогою відповідного керуючого впливу і використання різних засобів (організаційних, технічних, соціально-психологічних і т. ін.).

Розглянемо побудову системи управління процесом адаптації детальніше на прикладі ГК «Автомир». Група Компаній займає лідируючі позиції на Вінницькому ринку автотранспорту і є офіційними дилерами 10-ти світових автомобільних брендів: Nissan, Hyundai, Ford, Citroen, Kia, Mitsubishi, Fiat, Honda, Mazda, Peugeot. Історія ГК «Автомир» розпочинається із 2006 року – з реєстрації першої компанії «Автомир Вінниця», яка отримує статус офіційного дилера Mitsubishi Motors у Вінницькій області. Група Компаній стрімко розвивається і станом на 1 березня 2020 року чисельність співробітників ГК «Автомир» становить 245 осіб (табл. 3).

Таблиця 3 – Структура чисельності персоналу ГК «Автомир»

Показник	Кількість, осіб	Відсотків до загальної чисельності, %
Загальна чисельність, з них:	245	100
чоловіки	158	64,5
жінки	87	35,5
ТОП-менеджмент	7	2,8
Керівництво середньої ланки та провідні фахівці	49	20,0
Фахівці	94	38,4
Робітники	69	28,2
Обслуговуючий персонал	26	10,6

Аналізуючи дані таблиці 3 можна зробити висновки, що більшу частку персоналу становлять чоловіки – 64,5 % від загальної чисельності, що пов'язано зі специфікою галузі. По кваліфікаційній структурі: більша частина персоналу – фахівці (38,4 %). Важливим елементом виявлення проблем в управлінні персоналом є аналіз трудових показників, тож проаналізуємо основні дані за 2019 рік та I квартал 2020 року (табл. 4).

Таблиця 4. – Аналіз трудових показників ГК «Автомир»

Показник	2019 рік	I квартал 2020 року
Новоприйнятих, осіб	87	22
Звільнених, осіб	55	22
Загальний оборот, осіб	142	44
Коеф. по прийняттю, %	40,7	9,0
Коеф. по звільненню, %	25,7	9,0
Коеф. плинності, %	20,1	6,3

З даних, представлених у таблиці 4 можна зробити наступні висновки:

1) Група Компаній стрімко зростає та набирає потужності, знаходиться в процесі розвитку;

2) у Групі Компаній дуже високий показник плинності кадрів, що негативно впливає на усі бізнес-процеси.

Одним з найперших важелів зменшення рівня плинності персоналу є якісний підбір кадрів та їх первинна адаптація. Після аналізу системи рекрутменту Групи Компаній було виявлено наступне:

1) підбір кадрів є досить якісним та системним;

2) середній термін закриття вакансій – 1 місяць;

3) проводиться комплексна первинна оцінка в 2 етапи співбесід: перша з рекрутером, друга з безпосереднім керівником.

В ГК було вжито наступні заходи: збільшення кількості та якості цільової реклами задля покращення вхідного набору кандидатів.

Якщо проаналізувати відсоток успішності процесу адаптації новоприйнятих – то за перше півріччя 2019 р. він становив в середньому 40,1 %, що напряму впливає й на рівень плинності персоналу. У зв'язку з цим у Групі Компаній у жовтні 2019 р. була розроблена наступна система заходів щодо удосконалення адаптаційного процесу:

1) Для новоприйнятих введено Welcome box – подарунковий набір для нового працівника, який містить у собі брендovanу продукцію: вітальна листівка, бейдж, екосумка, блокнот, ручка та кружка.

2) Розроблено електронного помічника та друга – чат бот в Telegram під назвою HR Avtomir, який містить у собі таку важливу інформацію, як організаційна структура компанії, імена та номери телефонів колег, навчальні матеріали та зрізи знань. Чат бот запитує у «новобранця» як пройшов його день та акцентує увагу на якість внутрішніх бізнес-процесів кожного автосалону.

3) В перший день HR проводить екскурсію та storytelling, знайомить з колегами, показує робоче місце та ознайомлює з внутрішніми правилами і деталями роботи.

4) Розроблено індивідуальні плани стажування під кожну посаду і відповідні навчальні матеріали та необхідні довідники. Плани розписано на кожний день із переліком обов'язкових для виконання завдань. По завершенню двох тижнів роботи проводиться зріз знань по вивченому матеріалу.

5) Створено анонімну анкету зворотнього зв'язку, яку працівник заповнює після двох тижнів роботи та за допомогою якої можна виявляти проблеми в процесі адаптації і впливати на них.

Після введення в дію цієї системи заходів показник успішності процесу адаптації новоприйнятих почав покращуватися і в лютому 2020 р. становив вже 58,3 %.

Проведемо розрахунок вартості процесу адаптації одного нового співробітника:

вартість welcome box – 320 грн.;

приблизна вартість часу Керівника та HR – 3125 грн.;

а також – вартість втрат, призведених роботою у неповній мірі (через недосвідченість нового працівника саме на цьому робочому місці).

Отже, орієнтовна вартість адаптації новоприйнятого співробітника складає 3500-5000 грн. і місячні втрати на негативний результат адаптації досягають колосальних розмірів.

При повторному аналізі проблематики, що виникає під час адаптаційного процесу було виявлено наступне: безпосередній керівник не здатен приділити достатньої кількості часу новому співробітнику, через що сповільнюється процес навчання і у новачка виникає відчуття непотрібності. Для подолання цієї проблематики пропонується наступне:

1) розширити індивідуальні плани за посадами;

2) більш широко застосувати e-learning таким чином, щоб не було прив'язки до вільного часу Керівника: розробити покрокові інструкції з виконання тих чи інших робочих операцій, за якими співробітник зможе самостійно опанувати роботу;

3) прописати щоденні, обов'язкові на перші 2 тижні, 5-ти хвилинки з HR для постійного контролю емоційного стану новачка та проблем, які в нього виникають.

Поряд із цим доцільно розробити «Путівник для нового співробітника», який містить таку інформацію:

1. Історія компанії.

2. Напрями діяльності.

3. Брендінг компанії та її позиціонування на ринку.

4. Місія компанії.

5. Мета компанії.

6. Шляхи досягнення мети: запроваджувати та застосовувати нові технології; ніколи не зупинятися на досягнутому, постійно вдосконалюватися; прагнути до зростання та розширення компанії, виходити на нові ринки тощо.

7. Цінності компанії, система яких містить чотири основні складники, такі як працівники; ділова репутація; інновації та розвиток; життя та здоров'я працівників.

8. Якості працівників, які ціняться в компанії: лідерство та розвиток; здатність до командної праці; здатність добиватися результатів та доводити справу до кінця; готовність брати на себе рішення складних завдань; ініціативність; новаторство; повага до кожного члена колективу, незалежно від посади; чесність; самокритичність; постійний розвиток як у професійному плані, так і в особистісному та ін.

Висновки. У результаті проведеного аналізу встановлено, що правильна процедура адаптації формує у співробітника лояльність до компанії та мотивує на довгострокову співпрацю, де він починає дивитися в одному напрямку з організацією, в якій працює, знає її місію та цінності, що дозволяє досягати стратегічних цілей організації. Після проведеного дослідження системи адаптації персоналу ГК «Автомир» було надано практичні рекомендації, що більшою мірою стосуються удосконалення процесу навчання під час адаптації нового співробітника.

Слід також зазначити, що зупинятися тільки на удосконаленні адаптації персоналу керівництву Групи Компаній не варто. Персонал потрібно постійно вдосконалювати за рахунок навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації, що в свою чергу дозволить зменшити рівень плинності кадрів і розвивати HR-бренд.

Аннотация. Работа посвящена анализу процесса адаптации персонала ГК «Автомир», исследованы основные проблемы, возникающие в процессе вхождения нового сотрудника в компанию. Определена сущность понятия «адаптация персонала» и проанализированы факторы, влияющие на качество адаптационного процесса. Освещены основные показатели, которые сопровождают процесс адаптации: расходы, успешность прохождения, текучесть кадров. Выделены приоритетные направления совершенствования профессиональной адаптации персонала

Ключевые слова: персонал, адаптация персонала, анализ трудовых показателей, Welcome box, storytelling.

Abstract. The work is devoted to the analysis of the process of adaptation of the employee of Avtomir GC, and the main problems that arise in the process of entering a new employee into the company. The essence of the concept of "employee adaptation" is determined and the factors influencing the quality of the adaptation process are analyzed. The main indicators that accompany the adaptation process are covered: costs, success of passing, turnover of personnel. Priority directions of improvement of professional adaptation of employee are highlighted.

Key words: personnel, adaptation of employee, analysis of labor indicators, Welcome box, storytelling.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник. К. : Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
2. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ, 2010. 560 с.
3. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие. 4-е изд., перераб. и доп. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. 352 с.
4. Конотопцева Ю. Адаптація персоналу державної служби. *Науковий вісник*. 2014. Вип. 14 «Демократичне врядування». С. 100–107/
5. Мшайлова Л. І. Інвестування людського капіталу як фактор економічного зростання АПЮ. *Регіональні перспективи*. 2015. № 5. С. 259–260.
6. Баденіна О.О. Значення процесу адаптації для ефективного управління персоналом. *Управління розвитком: зб. наук. праць*. Харків: ХНЕУ, 2014. 8 (171). С. 34–35.