

УДК 330.341.1

**Винничук Р.О.***кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри менеджменту персоналу  
та адміністрування  
Національного університету «Львівська політехніка»***Гладун С.О.***асистент кафедри менеджменту персоналу  
та адміністрування  
Національного університету «Львівська політехніка»*

## ОСОБЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В КОНТЕКСТІ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ

### FEATURES OF ADAPTATION OF EMPLOYEES IN THE CONTEXT OF TALENT-MANAGEMENT

#### АНОТАЦІЯ

У статті висвітлено питання адаптації персоналу з точки зору управління талантами організації. Особливу увагу звернено на специфіку адаптації талантів як найважливішого людського ресурсу організації. Автори описують основні напрями адаптації талановитих працівників, такі як професійна, соціальна та психологічна. Проаналізовано процес адаптації нового працівника як з боку організації, так і з боку самого працівника. Досліджено закордонні практики адаптації талантів, зроблено висновки.

**Ключові слова:** управління талантами, адаптація персоналу, напрями адаптації, процес адаптації працівника.

#### АННОТАЦИЯ

В статье освещены вопросы адаптации персонала с точки зрения управления талантами организации. Особое внимание уделено специфике адаптации талантов как важнейшего человеческого ресурса организации. Авторы описывают основные направления адаптации талантливых работников, такие как профессиональная, социальная и психологическая. Проанализирован процесс адаптации нового работника как со стороны организации, так и со стороны самого работника. Исследованы зарубежные практики адаптации талантов, сделаны выводы.

**Ключевые слова:** управление талантами, адаптация персонала, направления адаптации, процесс адаптации работника.

#### ANNOTATION

The issues of personnel adaptation in the context of talent management are highlighted in this article. Particular attention is paid to the specifics of the adaptation of talents as the most important human resource of the organization. The authors describe the main areas of adaptation of talented employees such as professional, social and psychological adaptation. The process of adaptation of a new employee both on the part of the organization and on the part of the employee is analyzed. Foreign practices of talents adaptation are investigated and conclusions are drawn.

**Keywords:** talent management, personnel adaptation, specifics of adaptation, process of adaptation.

**Постановка проблеми.** Сучасні виклики глобалізації та інформатизації суспільства тягнуть за собою низку змін в усіх напрямках управління організаціями, а особливо в управлінні персоналом. Адже працівники визнані основним та найвагомішим ресурсом будь-якої організації, а правильна робота з ними може забезпечити стрімкий злет та успіх на ринку. Саме тому сучасні тренди в управлінні персоналом передбачають кардинальні зміни всіх

процесів, а саме від пошуку та підбору працівників до скорочення. З іншого боку, організації прагнуть наймати не просто працівників з набором вмінь, знань та навиків, необхідних для роботи, а працівників з гнучким розумом, креативністю, кмітливістю, багатозадачністю. Таких працівників прийнято класифікувати як таланти, і очевидно, що їм має приділятися основна увага, до них мають застосовуватися інноваційні методи управління, зокрема методи розвитку, мотивації, оцінювання. Та основним з найважливіших питань є адаптація таких працівників на робочому місці. Дослідження показують, що саме в адаптаційний період новоприбулий працівник приймає для себе рішення, чи хоче він працювати в цій компанії. Як відомо, щоб знайти талант і переконати його працювати в організації, треба докласти неабияких зусиль, адже такі працівники, як правило, не є активними шукачами нового місця праці та успішно працюють. Власне, щоб ці зусилля не звелися нанівець, наступним кроком має бути розробка ефективної адаптаційної програми для талантів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями адаптації працівників займаються здебільшого науковці, які досліджують проблематику з управління персоналом. Серед них можна виділити Л.В. Балабанову, Т.Ю. Базарова, Г.М. Захарчин, А.Я. Кибанова, А.М. Колота, О.В. Крушельницьку, Н.П. Любомудрову, В.С. Савельєва, В.А. Савченка, Й.С. Ситника, Л.А. Янковську.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте, попри традиційні підходи до адаптації працівників, процесів, методів, видів та типів адаптації, особливості адаптації за сучасних умов та в контексті талант-менеджменту висвітлюються точковим чином і в малому обсязі. Більше інформації про адаптацію талантів можна знайти в працях закордонних науковців та практиків, зокрема в роботах М. Армстронга, Є. Шейна, Т. Шибутані, А. Фаулера, але все ж таки це питання

вимагає ретельнішого дослідження та більш структурованого викладу.

**Мета статті** полягає у визначенні особливостей адаптації персоналу організації за сучасних умов і тенденцій управління талантами. Основними завданнями статті є уточнення сутності поняття «адаптація» та його значення в організації; акцентування уваги на адаптації талантів, встановлення основних відмінностей від класичних підходів до цього питання; визначення основних напрямів адаптації працівників в контексті управління талантами; дослідження закордонного досвіду адаптації талантів у провідних світових компаніях.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для початку, на нашу думку, доцільно коротко розглянути класичні моделі адаптації працівників і зрозуміти, що саме можна адаптувати в систему талант-менеджменту організації, а що треба кардинально змінити і чому.

Адаптація – це процес пристосування працівника до умов зовнішнього і внутрішнього середовища, а також процес взаємного пристосування працівника та організації. Адаптація працівників сприяє швидкому їх введенню у колектив і передбачає знайомство з принципами і традиціями діяльності підприємства. Має пройти певний час, щоб людина активно включилася в процес діяльності колективу. Адаптація є складним процесом пізнання механізму влади, ідеології, правил діяльності в організації, а також освоєння посадових обов'язків.

Здатність працівника до адаптації визначається адаптаційною ємністю організації та адаптаційною силою працівника. Адаптаційна ємність відображає граничний обсяг змін, трансформацію організації за певний проміжок часу, які не створюють організаційних патологій, виражених в зниженні ефективності. Адаптаційна сила працівника характеризує можливість змін особистості працівника протягом певного часу, які не викликають в нього психологічного дискомфорту.

Прийнято вважати, що адаптаційний процес відбувається досить повільно, оскільки є низка факторів, які сповільнюють або прискорюють його. Зокрема, швидкість проходження адаптаційних процесів залежить від ступеня збігу параметрів суб'єктів, які взаємодіють; доброї волі суб'єктів до взаємної адаптації; ступеня збігу очікуваної та запропонованої поведінки; наявності системи допомоги в адаптації; інтенсивності змін; частоти змін. Проте ХХІ століття вносить свої корективи, а пріоритетом адаптаційних програм стає мінімальний час між прийомом працівника на роботу та безпосереднім початком виконання ним своїх обов'язків. Тому ці фактори треба переглянути і повернути на користь адаптації. Наприклад, коли ми говоримо про ступінь збігу параметрів, то повертаємось на крок назад, а саме до підбору персоналу. Мало знайти першокласного фахівця, який досконало виконує свою роботу, треба ще

знайти фахівця, якому близькі цінності компанії, який зможе зрозуміти та проїнятися її корпоративною культурою, який схвалить місію організації та її стратегічні цілі. Якщо на етапі пошуку та підбору персоналу ці моменти враховані, то вищеописаний фактор не матиме жодного впливу на тривалість адаптації, а іноді матиме зворотній ефект, тобто працівник сам прагнучим його швидше приступити до виконання своїх безпосередніх обов'язків. Тому взаємозв'язок між адаптацією працівників та корпоративною культурою є надзвичайно тісним. Як вже було зазначено нами в попередніх працях[4], вплив корпоративної культури виявляється через її функції, компоненти, архетипи і типи, а саме корпоративна культура сприяє швидкій реалізаційності людини. Другий фактор, який свідчить про очікувану та реальну поведінку, може нівелюватися таким самим чином. Організації, які визнані найкращими працедавцями, одними з конкурентних переваг в боротьбі за HR-бренд, без сумніву, можуть назвати чесність, відкритість та прозорість. Працівнику на співбесіді чітко доносять всі умови та вимоги, а також прописують їх в контракті, щоб не виникало неузгодженостей. Хоча якщо йдеться про таланти, то відомо, що такі працівники з часом самі намагаються розширити коло своїх обов'язків і робіт. Фактори, які свідчать про зміни, сьогодні просто неактуальні, адже зміни настільки інтенсивні та безперервні, що гнучкість до змін переходить у ранг основної компетенції працівника. Таким чином, бачимо, що грамотно побудована взаємодія систем підбору та адаптації персоналу значно знижує ризики тривалих адаптаційних періодів нових працівників.

Загалом виділяють чотири етапи процесу адаптації [2], які відображені на рис. 1.

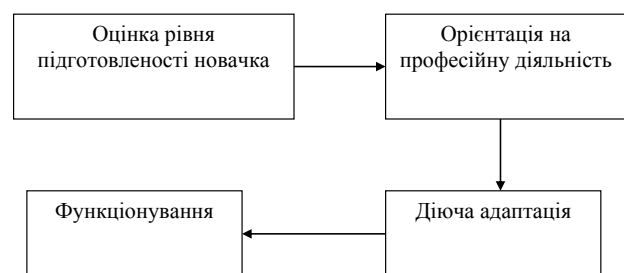


Рис. 1. Процес організування адаптації нового працівника

1) *Оцінка рівня підготовленості нового працівника* спрямована на ефективну процедуру адаптації. Якщо працівник має не тільки спеціальну підготовку, але й досвід роботи в аналогічних підрозділах інших організацій, період його адаптації буде мінімальним. Адаптація передбачає як знайомство з виробничими особливостями організації, так і залучення до комунікативних мереж, знайомство з персоналом, корпоративними особливостями комунікації, правилами поведінки тощо. На цьому етапі

важливо продовжувати лінію поведінки та інформування, вибрану ще на співбесіді. Якщо працівник на співбесіді, а особливо це стосується талантів, яким важливе робоче середовище, стратегічні цілі та ключові цінності організації, вже отримав коротку інформацію про корпоративну культуру, то на першому етапі адаптації він має отримати ширшу інформацію стосовно цього. Історія та місія, стратегічне позиціонування організації та її бізнес-модель, знайомство з командою та вміннями й можливостями кожного, цінності та їх значення в повсякденному житті організації, основні норми та правила тощо. Новий працівник одразу знайомиться з ритмом життя в офісі та проникається загальною робочою атмосферою.

2) *Орієнтація*, тобто практичне знайомство нового працівника зі своїми обов'язками і вимогами, які до нього висуваються з боку організації. До цієї роботи залучаються як безпосередні керівники новачків, так і співробітники. Найкращою порадою є початок одразу з робочого дня, просто зробити його менш насиченим за звичайний робочий день. Першим кроком цього етапу є зустріч та знайомство з командою, і вкрай важливо підготувати команду до цього, залучитися підтримкою працівників для полегшення адаптації нового працівника. Також працівник знайомиться з основними інструментами, які використовуються в роботі, посадовими інструкціями та іншою документацією, розпорядком робочого дня. Проте не варто залишати працівника надовго самого за переглядом документів, краще завчасно призначити кількох працівників, відповідальних за комфортне перебування на новому робочому місці впродовж адаптаційного періоду, тобто працівників, які вчасно зможуть допомогти з різноманітними поточними та побутовими питаннями та просто створять сприятливий психологічний мікроклімат.

3) *Діяча адаптація*. Цей етап полягає у пристосуванні нового працівника до свого статусу та значною мірою обумовлюється його залученням до міжособистісних відносин з колегами. В рамках цього етапу необхідно дати працівнику можливість діяти в різних сферах, перевіряючи на собі та апробуючи різні знання про організацію.

4) *Функціонування*, що є завершальним етапом процесу адаптації і характеризується поступовим подоланням виробничих і міжособистісних проблем та переходом до стабільної роботи.

У процесі адаптації сам працівник проходить кілька етапів (рис. 2) [2].

На першому етапі працівник має зрозуміти для себе, які ж його основні обов'язки, хто його безпосередні колеги та зацікавлені сторони, які цілі, результати та продуктивність від нього очікуються, які ключові показники його ефективності будуть аналізуватися, які його кар'єрні перспективи в організації тощо. Якщо йдеться

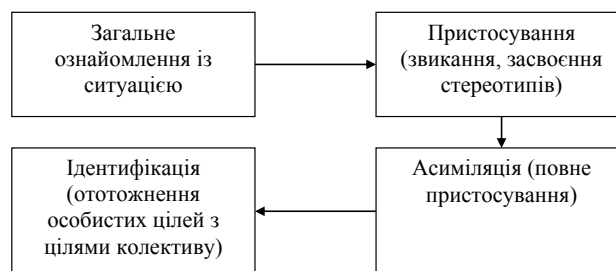


Рис. 2. Процес адаптації нового працівника

про таланти, то на цьому етапі такі працівники вже можуть окреслити для себе поле для вияву ініціативи, ті види робіт в організації, де вони можуть виявити себе з найкращого боку, а також ті стратегічні цілі, які їм близькі та зрозумілі. Тобто якщо ми говоримо про адаптацію талантів, то етап ідентифікації, як і всі інші, для таких працівників проходять паралельно і швидко, а не послідовно, як для середньостатистичного працівника.

У професійній адаптації виділяють дві сторони:

- оволодіння системою професійних знань, умінь та навиків;

- формування позитивного ставлення до характеру, змісту, умов та режиму роботи, а також до свого перебування в організації.

Виділяють різні напрями адаптації працівників в організації, зокрема психофізіологічну, професійну, соціальну, психологічну, організаційну [5]. Проте, на нашу думку, коли йдеться про адаптацію талантів в організації, достатньо поділити її на психологічну, соціальну та професійну. Детальніше ця інформація подана в табл. 1.

Зрозуміло, що в табл. 1 подано далеко не вичерпний перелік адаптаційних заходів, а кожна організація, яка прагне залучати та утримувати таланти, вигадує свої особливі заходи, які сприяють входженню нового працівника на посаду та в колектив. Наприклад, в компанії «Фейсбук» новий працівник перші шість тижнів проводить у так званому буткемпі (тренувальному таборі), де отримує різноманітні завдання, над виконанням яких працюють різні команди. Окрім виконання цих завдань, він ходить на лекції, де отримує різноманітну інформацію про те, як все працює, формуючи цілісне розуміння організаційного середовища та всіх систем управління. Виконуючи завдання, працівник знайомиться з менеджерами, які керують цими командами, вибираючи для себе найцікавіший проект та найбільш підходящу команду. Такі високотехнологічні організації створюють для всіх працівників, включаючи новачків, дуже сприятливе навчальне середовище, яке мотивує швидко навчатися та розвиватися. В компанії «Гугл» розуміють, що кожна людина хоче знати сенс своєї роботи [3], в цьому напрямі й побудована система адаптації, що полягає в донесенні до нового працівника місії організа-

Таблиця 1

**Характеристика основних напрямів професійної адаптації нових працівників  
в контексті управління талантами в організації**

Напрямок адаптації	Характеристика	Основні заходи
Професійна	Спрямована на зрозуміння та засвоєння працівником його безпосередніх обов'язків та основних видів робіт; усвідомлення важливості роботи та її взаємозв'язок з досягненням стратегічних цілей організації; визначення функціональних зв'язків, підзвітності та підпорядкованості.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ознайомлення з посадовою інструкцією;</li> <li>– інструктаж на робочому місці;</li> <li>– робочий день з іншими працівниками організації для наглядної демонстрації основних видів робіт;</li> <li>– відеолекції та презентації;</li> <li>– ознайомлення з корпоративним сайтом;</li> <li>– перегляд основної документації.</li> </ul>
Соціальна	Спрямована на вливання в колектив, формування неформальних зв'язків, структурування соціального капіталу організації.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Екскурсія офісом та знайомство з працівниками;</li> <li>– обід з керівником та лінійними менеджерами;</li> <li>– знайомство з топ-менеджментом;</li> <li>– вжиття неформальних заходів у команді;</li> <li>– заповнення різноманітних анкет чи опитувальників для висвітлення нового працівника не лише з боку його вмінь та знань, але й з боку вподобань та захоплень;</li> <li>– залучення до внутрішньої соціальної мережі організації;</li> <li>– ознайомлення з традиціями та усталеними в колективі нормами.</li> </ul>
Психологічна	Усвідомлення та приймання цінностей компанії, вливання в корпоративну культуру, формування комфортного перебування на робочому місці, створення сприятливого психологічного клімату в колективі.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розмова з топ-менеджментом про стратегічні цілі та напрями розвитку організації;</li> <li>– велкам-бонус;</li> <li>– невеликі подарунки на робочому місці в перший день роботи;</li> <li>– залучення до нового працівника коуча чи неформального колективного лідера;</li> <li>– формування залучення працівника з першого дня роботи.</li> </ul>

ції та шляху її руху. Ще одна концепція успішної адаптації – це прозорість. У «Гуглі» новий програміст у перший же день отримує доступ до усіх кодів, внутрішньої системи, сценаріїв дій, звітів та планів працівників. Будь-хто з працівників, зокрема новачків, може побачити, над чим працюють інші, а також кожен працівник компанії має право висловлювати свою думку щодо функціонування компанії. Це, беззаперечно, формує високий рівень лояльності працівників та відчуття залучення, що є особливо важливим для талантів. Компанія «Ерст енд Янг» має кілька програм адаптації залежно від категорії нового працівника: для випускників вищих навчальних закладів, яка починається ще задовго до прийняття на роботу шляхом практики та стажування студентів; для працівників, які вже мають досвід роботи і які проходять тільки короткотермінове навчання, на відміну від студентів та випускників; для працівників, які змінюють місце проживання заради роботи в організації. Цікаво поглянути на досвід адаптації працівників на українському ринку. Зокрема, в корпорації «Артеріум» діють програма роботи зі стажерами та програма адаптації нового працівника. Робота зі стажерами є одночасно й ефективним методом пошуку нових кваліфікованих працівників, і першим кроком адаптації цих працівників в організації. Такі програми спрямовані на зменшення розривів між теоретичною під-

готовкою студентів та випускників і потрібним їм рівнем знань. Загалом проблема застарілості знань є дуже актуальною для вітчизняного ринку праці. Ті знання, які дають студентам навчальні заклади, часто не відповідають сучасним вимогам ринку і створюють значний бар'єр для молодіжного працевлаштування. Тому сучасні підприємства, розуміючи це, проводять різноманітні стажування та практики для студентів старших курсів, формуючи для себе майбутній резерв працівників. Наприклад, на заводі «ІНТЕРПАЙП СТАЛЬ» діє навчальний проект «Академія сталі» для студентів-п'ятикурсників [6], програма якого містить теоретичну начитку та практичну підготовку, після яких відбувається безпосередньо стажування. В компанії «Монделіс Україна», яка спеціалізується на виробництві печива та цукерок, наголошують на тому, що процес адаптації є складовою системи управління талантами, яка ґрунтується на стратегічних пріоритетах і цінностях, щоб всі разом могли досягти кращих бізнес-результатів і бути ще більш залученими. Саме ефективно сформована адаптаційна програма виконує надзвичайно важливу функцію і є одним з ключових елементів системи утримання талантів організації.

Очевидно, що на проведення адаптаційних програм впливає і розмір організації, і її географічне розташування, і сфера діяльності, і багато інших факторів. Проте коли йдеться



про управління талантами, то в будь-якому разі адаптація має наголошувати на унікальності та потребності конкретного працівника і спрямовуватися на його максимальне залучення у всі процеси, як виробничі, так і управлінські.

**Висновки.** З проведеного аналізу можемо зробити висновок про важливість адаптації нових працівників загалом та талантів зокрема. Чітко простежується зв'язок адаптації з корпоративною культурою та системою пошуку та підбору персоналу організації. Охарактеризовані нами напрями адаптації талантів та ключові заходи щодо кожного з цих напрямів дають змогу ефективніше формувати комплекс дій для ефективного впровадження цього процесу. З огляду на новітні тренди та тенденції світового та вітчизняного ринку, а також оновлення бачення управління персоналом подальші дослідження будуть спрямовані на пошук нових інструментів для адаптації талантів, перегляд наявних методів та методик, оновлення загальної концепції адаптації працівників.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Захарчин Г.М., Любомудрова Н.П., Винничук Р.О. Мотивування й розвиток персоналу: культурологічний аспект: монографія. Львів: видавництво Львівської політехніки, 2015. 284 с.
2. Захарчин Г.М., Струтинська Л.Р., Любомудрова Н.П., Винничук Р.О. Управління персоналом: навч. посіб. Львів: вид-во Львів. політехніки, 2013. 259 с.
3. Бок Л. Робота рулить! Уроки Google: правила гри у команді мрії / пер. з англ. А.В. Дудченко. Київ: Наш формат, 2016. 424 с.
4. Захарчин Г.М., Терехух А.А., Гладун С.О. Роль організаційної культури у формуванні адаптаційної політики підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2015. Вип. 13. Ч. 3. С. 63–65.
5. Бикова А.Л., Паранько Д.Д. Складові ефективної адаптації персоналу. Молодий вчений. 2016. № 12.1 (40). С. 642–645.
6. Чорнобиль О.В. Адаптація персоналу як напрям діяльності систем навчання та розвитку вітчизняних підприємств. Теорія та практика державного управління. 2015. Вип. 1 (48). С. 1–7.