

УДК 005.963.2

О.В.ІВАНІСОВ, О.Ф.ДОРОВСЬКОЇ, кандидати екон. наук  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

## **ВПРОВАДЖЕННЯ НАСТАВНИЦТВА ЯК ІНСТРУМЕНТА ТРУДОВОЇ АДАПТАЦІЇ ТА ФОРМУВАННЯ СТАНДАРТУ ПІДПРИЄМСТВА ЩОДО АДАПТАЦІЇ МОЛОДИХ СПЕЦІАЛІСТІВ**

Визначаються особливості трудової адаптації молодих спеціалістів на вітчизняних підприємствах, зокрема у сфері житлово-комунального господарства та використання наставництва як засобу підвищення ефективності адаптації молодих спеціалістів.

Определяются особенности трудовой адаптации молодых специалистов на отечественных предприятиях, в сфере жилищно-коммунального хозяйства и использования наставничества как средства повышения эффективности адаптации молодых специалистов.

Identify features of labor adaptation of young specialists in domestic enterprises, particularly in the housing and the use of mentoring as a means to enhance the adaptation of young professionals.

*Ключові слова:* персонал, адаптація, трудова адаптація, професійна адаптація, управління трудовою адаптацією, адаптація молодих спеціалістів, наставник, наставництво, стандарт підприємства, підбір персоналу, навчання персоналу, підвищення кваліфікації персоналу.

Однією з проблем роботи з персоналом в організації при залученні кадрів є управління адаптацією. В ході взаємодії працівника і організації відбувається їх взаємне пристосування, основу якого складає поступове входження працівника в нові професійні і соціально-економічні умови праці. Практика показує, що 90% осіб, що звільнилися з роботи протягом першого року, ухвалили це рішення вже в перший день свого перебування в новій організації. Як правило, новачок в організації стикається з великою кількістю труднощів, основна маса яких породжується саме відсутністю інформації про порядок роботи, місце розташування, особливості колег та інше. Тобто спеціальна процедура вступу нового співробітника в організацію може сприяти зняттю більшої кількості проблем, що виникають на початку роботи.

Питання розгляду трудової адаптації персоналу знайшли своє відображення у працях видатних науковців. Серед них слід відокремити: А.П. Єгоршина, А.Я. Кибанова, М.І. Магуру, Є.В. Маслова, Ю.Г. Одегова, С.В. Шекшню [1-6] та ін.

Метою даного дослідження є визначення теоретичних особливостей трудової адаптації та формування стандарту підприємства щодо адаптації молодих спеціалістів з використанням наставництва як інструменту трудової адаптації працівників на вітчизняних підприємств.

вах.

Адаптація персоналу надзвичайно важлива при наборі персоналу в організацію. Річ у тому, що у кандидатів нерідко виникає проблема необґрунтованих очікувань, коли прийнятий на роботу співробітник сподівається на нереалістичні надії, вибудовує нереалістичні плани, що стосуються свого майбутнього в новій організації. Під час прийому на роботу кандидат лише приблизно уявляє собі, що цінує організація в своїх працівниках і що вона чекає від них. Більш того, необґрунтовані очікування можуть призводити до зростання незадоволеності працею і, як крайній, екстремальний випадок, до звільнення і, відповідно, зростання плинності кадрів зі всіма витікаючими звідси негативними наслідками для компанії. Усунення цих необґрунтованих очікувань і викликає необхідність розвитку і вдосконалення такого напрямку кадрової роботи, як адаптація персоналу.

Адаптація – процес активного пристосування людини до середовища, що змінилося, за допомогою різних соціальних засобів [1]. Основним засобом адаптації є ухвалення норм і цінностей нового соціального середовища (групи, колективу, організації, регіону, в які входить індивід), форм соціальної взаємодії (формальних і неформальних зв'язків, стилю керівництва, сімейних і сусідських відносин), що склалися тут, а також форм і способів наочної діяльності (наприклад, способів професійного виконання робіт, або сімейних обов'язків). Показником успішної адаптації є високий соціальний статус індивіда в даному середовищі, а також його задоволеність цим середовищем в цілому (наприклад, задоволеність працею і її умовами, винагородою, організацією та ін.). Показником низької адаптації є переміщення індивіда в інше соціальне середовище (плинність кадрів, міграція та ін.).

Процес наставництва припускає зв'язки та відносини між учителем і учнем, найчастіше їх називають наставником і підопічним. Наставником часто є той хто є старшим за віком чи за посадою, але безумовно більш компетентним у конкретних справах. Часто наставники є більш компетентними у своїх поглядах, переконаннях і методах виконання конкретної роботи. Підопічні ж зазвичай є більш непередбачуваними, вони менше знають і є доволі непостійними. Завдання наставника полягає в тому, щоб бути керівником для недосвідченого підопічного. В міру зростання знань та навиків відбувається розподіл повноважень між підопічним та наставником [2].

«Наставник-підопічний» це відносини, що вже давно існують в історії людства. В сучасному оточенні є дуже багато різних відносин «наставник-підопічний». Наприклад, коли працівник вперше входить в компанію або бізнес, він чи вона буде прийнята кимось, хто був у ком-

панії або в бізнесі протягом тривалого часу. Новий співробітник може зіткнутися з багатьма проблемами, як корпоративної культури так і з проблемами та питаннями, які будуть виникати на робочому місці. В такій ситуації новий працівник потребує допомоги, яку він власне отримує від наставника. Наставник виступає в якості своєрідного буфера і керівника в тому як компанія чи бізнес працюють, що і як потрібно робити на новому робочому місці, ознайомлює з елементами корпоративної культури, роблячи тим самим легшою адаптацію до нових умов для підопічного. В процесі інтеграції працівника, наставник може проявити свій потенціал в тому, що він може бути людиною, яка може консультувати інших, рухатися далі і бути в той же час професіоналом у всьому [3].

Наставник допомагає, контролює, коригує на першому етапі результати роботи нового працівника, граючи в цьому процесі роль швидше радника, ніж вчителя та контролера. До нього новий працівник звертається за допомогою чи порадою, а наставник спрямовує його дії.

Одна з характерних особливостей наставництва в тому, що наставник, будучи штатним співробітником організації, зазвичай виконує весь спектр завдань з навчання підопічних без звільнення від основної роботи.

Метою наставництва на більшості вітчизняних підприємств є різнопланова адаптація новачка в організації та розкриття його потенціалу. Додатковими завданнями є: підтримка співробітників, розвиток комунікативних та управлінських навичок самого наставника. Основна відмінність наставництва від тренінгу полягає в тому, що наставництво є процесом, а не разовим заходом, як тренінг.

Визначимо основні функції наставництва: розвиток – наставництво забезпечує розвиток трудового потенціалу та компетенції працівників, забезпечує кар'єрний розвиток; креативна – дає змогу працівникам максимально проявити ініціативи, генерувати нові ідеї, приймати креативні рішення; комплексне консультування – наставництво може використовуватися в усіх сферах та усіма підрозділами, на будь-якій стадії; мотивуюча – наставництво дає змогу працівникам забезпечувати досягнення цілей як особистих, так і підприємства в цілому; адаптації – дає змогу працівникам швидко пристосуватися до мінливих умов навколишнього середовища.

У процесі наставництва наставник застосовує певні інструменти, володіння якими часто визначає якість його послуг. Інструменти наставництва можна поділити на два види – основні та допоміжні.

Під основними розуміють базові моделі, без яких не можна обійтись – це модель спілкування з клієнтом, модель мислення та система

роботи.

Допоміжні інструменти – різноманітні типології, які допомагають зібрати та структурувати інформацію про клієнта, для того щоб вибрати правильний підхід. Мати ідею того, чого ви хочете досягти, є першим кроком у будь-якій справі. Тому, якщо ви не знаєте, куди йдете, то не важливо, якою дорогою підете або куди вона вас заведе. Різниця між тим, де ви є зараз і куди хочете дістатись, є якраз тим, де можна застосувати модель. Вона виконує роль директиви, за допомогою якої можна визначити курс дій.

Для того щоб введення в посаду було ефективним, необхідна не тільки активність, професійна чуйність самого співробітника, проведення організаційних заходів та достатня інформованість. Потрібно, щоб людина, яка буде помічником для співробітника в адаптаційний період, володіла певними соціально-психологічними якостями, такими як: вміння слухати співрозмовника, уважність, лояльність і відсутність категоричності, навички презентації, ораторські здібності, емоційна компетентність. Наставництво є ефективним інструментом адаптації персоналу. Наставник на особистому прикладі показує співробітникові, як потрібно виконувати роботу, співробітник спостерігає і має можливість безпосередньо спілкуватися з наставником, отримувати всю необхідну йому інформацію, заповнювати прогалини в розумінні професійної діяльності. Надалі працівник сам виконує свої обов'язки, а наставник керує процес і результат. Головна вимога до наставника – це досконале знання предмета навчання, змісту обов'язків, нормативів щодо цієї діяльності, тобто професійна компетентність.

Атмосфера причетності, турботи й захищеності допомагає новачкам швидше адаптуватися і розкрити свій потенціал, більш ефективно працювати.

Діяльність наставника на підприємстві регламентується «Положенням про наставництво», в якому визначені права, обов'язки наставника, оплата і заохочення його роботи. Перш за все, наставник допомагає співробітникові адаптуватися до корпоративної культури. Наставник навчає співробітника основним навичкам професії, створює умови для ефективного виконання функціональних обов'язків. Наставник стежить за тим, щоб новий співробітник був забезпечений усім необхідним для роботи. Наставник сприяє розвитку здібностей працівника, розкриття творчого потенціалу. Тут дуже важливо вміння наставника зацікавити новачка. В обов'язки наставника входить надання індивідуальної допомоги в оволодінні співробітником професійними навичками, практичними прийомами [4].

У наставника багато прав по відношенню до підопічного. Наставник вправі підключити для додаткового навчання інших співробітників, включаючи керівника підрозділу. Наприклад, співробітник відчуває складності при роботі з базою даних. Причина може бути в недостатньому знанні специфіки програмного забезпечення. Тут в роботу включається програміст, який проводить додаткове навчання співробітника. Досвідчений наставник коригує дії нового співробітника, навчає найбільш ефективним прийомом роботи. Усе спрямовано на досягнення цілей навчання.

Якщо наставник порушує терміни підготовки, подачі документів для атестації, не виконує свої обов'язки, відмовляє в допомозі новому співробітнику або порушує трудову дисципліну, він позбавляється статусу наставника відповідно до «Положення про наставництво».

Таким чином, система наставництва використовується для [5]:

- підвищення якості підготовки та кваліфікації нових працівників;
- розвитку у нових працівників позитивного ставлення до роботи і лояльного відношення до компанії;
- прискорення часу введення співробітника на посаду і процесу досягнення робочих показників, необхідних даної компанії;
- економії часу керівників на навчання нових співробітників;
- зниження плинності кадрів, зменшення кількості працівників, що звільняються протягом трьох місяців з початку роботи;
- формування кадрового резерву, надання співробітникам кар'єрного зростання;
- включення складних механізмів мотивації.

Показником оцінки ефективності роботи наставника є виконання новим працівником функціональних обов'язків в період терміну адаптації.

Для ефективної дії впроваджених заходів необхідна чітка регламентація процесу трудової адаптації. Тому необхідно мати документ, де буде поетапно прописано межі відповідальності суб'єктів, яких цей процес торкається. Таким документом може бути Стандарт підприємства.

Стандарт підприємства з адаптації розробляється на основі типового стандарту для пристосування до постійно змінюючих ринкових умов господарювання. Він призначений для керівників структурних підрозділів, співробітників підприємства, що призначаються наставниками, співробітників відділу кадрів. В даному документі визначена спрямованість та тривалість процесу трудової адаптації, порядок проведення, суб'єкти, аналіз роботи адаптанта [6].

Наставництво дозволяє співробітнику повністю розкрити свій

внутрішній потенціал і використовувати його в інтересах компанії. Тому, на нашу думку, використання наставництва як інструменту прискореної адаптації молодих спеціалістів на вітчизняних підприємствах визначить успіх діяльності організації в цілому.

Визначення функціональної та змістовної сутності наставництва дозволило нам визначити переваги, які дає використання наставництва в управлінні організацією:

- підвищення ефективності управління. Наставництво розвиває професійні якості співробітників і команд (у той час як інші системи управління навіть не прагнуть цього) та дозволяє використовувати ці якості в роботі на благо організації. Таким чином, використання наставництва в управлінні значно підвищує його ефективність;

- оптимізація системи корпоративного навчання. Наставництво – це не навчання, але воно допомагає вчитися. Використання наставництва в управлінні дозволяє багаторазово підвищити ефект від навчання на курсах і тренінгах. Співробітники, що пройшли навчання, легше адаптують отримані знання до специфіки своєї роботи, починають більш активно і ефективно застосовувати отримані знання на практиці;

- узгодження інтересів стейкхолдерів. Наставництво дозволяє поліпшити взаємини у внутрішньому середовищі. Система запитань спрямована на формування інтересів стейкхолдерів та відчуття ними своєї важливості для компанії;

- поліпшення якості життя співробітників. При використанні наставництва, крім поліпшення взаємин, кожен співробітник отримує більшу емоційну задоволеність від своєї роботи, що просто не може не мотивувати його на якісне виконання своїх обов'язків;

- економія часу менеджера. На перший погляд, наставництво вимагає додаткового часу. Але насправді наставництво суттєво економить час керівника. Додаткові витрати часу виникають тільки при навчанні наставництву і на етапі впровадження наставництва як нової системи управління. Надалі співробітники, з якими проводиться наставництво, готові брати на себе відповідальність, їх не треба контролювати, тому в менеджера з'являється час на виконання більш складних функцій, яким раніше не приділялося належної уваги;

- творча гнучкість і адаптація до змін. Зростання конкуренції на ринку, інноваційні технології, економічна невизначеність і соціальна нестабільність вимагають все більшої гнучкості та адаптивності. Наставництво дозволяє дуже швидко адаптуватися до змін, що вельми актуально у світі сучасного бізнесу.

Це ще не всі переваги, які дає використання наставництва, що підтверджує, що на сьогодні це найбільш ефективний підхід до управ-

ління адаптацією молодих спеціалістів на підприємстві, потужний інструмент, що дозволяє домагатися дивовижних результатів. Наставництво – це не теорія, це, перш за все, практика. Практика не складна в освоєнні, але при цьому на рідкість ефективна. Щоб переконатися в цьому, менеджеру достатньо тільки спробувати застосувати наставництво у своїй роботі, і результат неодмінно буде позитивним.

Процес управління адаптацією є важливим елементом для успішної діяльності персоналу і всієї організації в цілому. Великим плюсом для підприємства є наявність фахівців з проведення адаптаційних заходів, з використанням відповідних програм, з урахуванням особливих властивостей нових працівників. Таким чином, адаптація є важливим напрямком щодо професійного становлення працівників. Адаптація сприяє встановленню контактів на робочому місці, що надалі веде до продуктивнішої взаємодії та безпосередньо позначається на результатах праці.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що їх впровадження сприятиме підвищенню ефективності адаптації персоналу, і як наслідок, забезпечить ефективну діяльність підприємства. Положення і рекомендації даного дослідження допоможуть у вирішенні основних проблем щодо формування системи трудової адаптації персоналу на вітчизняних підприємствах.

1. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ. – 2001. – 210 с.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. Кибанова А.Я. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М. – 2002. – 564 с.
3. Магура М.И. Оценка работы персонала: Подготовка и проведение аттестации / Под ред. М.И. Магура, М.Б. Курбатова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Интел. – 2005. – 320 с.
4. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: Инфра-М, 2009. – 318 с.
5. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом, оценка эффективности. – М.: Изд-во «Экзамен». – 2002. – 256 с.
6. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие – СПб.: Изд-во «Теринвест». – 2000. – 368 с.

*Отримано 07.10.2013*