

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

*Матеріали V науково-практичної конференції, присвяченої
25-річчю Міжрегіональної Академії управління персоналом,
м. Київ, МАУП, 17 грудня 2013 р.*

Київ
ДП “Видавничий дім “Персонал”
2014

Рецензенти: Г. А. Дмитренко, д-р екон. наук, проф.
О. І. Радзійський, д-р екон. наук, проф.
Н. Д. Чала, канд. екон. наук, доц.

*Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 1 від 29.01.14)*

Видання здійснене в рамках проекту
“Наукові праці МАУП”

Концептуальні засади формування менеджменту в Україні: Матері-
К65 али V наук.-практ. конф., присвяченої 25-річчю МАУП, м. Київ, МАУП,
17 груд. 2013 р. / Уклад. О. В. Баєва, Н. М. Терещенко, Н. І. Новальсь-
ка. – К.: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2014. – 260 с. : іл. — Бібліогр. в кінці
ст.

До збірника увійшли доповіді пленарних та секційних засідань V науково-практичної конференції “Концептуальні засади формування менеджменту в Україні”. Розглядаються питання управління стратегічним зростанням конкурентоспроможності підприємств, сучасних аспектів управління персоналом, управління освітою та методи викладання у вищій школі, концепцій розвитку управління бізнесом, проблем та перспектив розвитку менеджменту в галузі охорони здоров’я.

Для науковців, освітян, менеджерів різних рівнів управління, а також усіх, хто цікавиться проблемами менеджменту та розвитком управлінської думки в Україні.

ББК 65.9(4УКР)290-2я43

регіонально-адміністративного менеджменту	107
---	-----

Згалаг-Лозинська Л. О.

Підвищення ролі адаптації персоналу в системі внутрішніх комунікацій організації	112
--	-----

Лапицька Н. І.

Інвестиції у персонал як основа розвитку сучасного підприємства	119
---	-----

Дорошенко П. Ю.

Чинники формування соціально-психологічного клімату в організації ...	128
---	-----

Олішевський А. С.

Концептуальні засади формування кадрової політики державної служби цивільного захисту	133
---	-----

Нагорний А. І.

Автоматизація реінжинірингу бізнес-процесів адміністрування персоналу у великому та корпоративному бізнесі	141
--	-----

Падун Н. П.

Концепція управління за цілями: її сутність та реалізація в системі управління персоналом	146
---	-----

Гузенко І. М., Закалик Г. М.

Особливості реагування на конфлікт у педагогічному колективі	150
--	-----

Колпаков В. М.

Проблема політики і стратегії освіти	157
--	-----

Николин І. М.

Роль соціалізації першокурсників у формуванні готовності до самоорганізації в процесі професійної підготовки	167
--	-----

Терещенко Н. М.

Ідентифікація та документування робіт у системі управління їх змістом та послідовністю в галузі освіти	171
--	-----

Чайка Н. Г., Каштанова Т. В.

Набуття комунікативних умінь у процесі підготовки менеджерів	178
--	-----

Білокур М. Д., Довгий Г. І., Кривонос А. О.

Соціально-економічні аспекти формування екологічної свідомості громадян України	185
---	-----

Колпаков М. В.

Проблеми теорії і практики самоменеджмента в системі освіти	191
---	-----

Швець Н. Г.

Підвищення ефективності навчання дисципліни "Основи охорони праці" у віртуальному освітньому просторі	201
---	-----

Берестецька Л. М.

Деякі аспекти організації діяльності туристичної фірми	207
--	-----

Левченко М. О.

Перспективи розвитку та управління у сфері туризму України	213
--	-----

Лопатенко Л. О., Лопатенко Д. Б.

Логістика як інструмент ефективної діяльності підприємства	221
--	-----

Оліховська М. В., Костецька І. І., Гілка М. В.

Формування та розвиток інвестиційних проєктів аграрного сектору України в умовах ЄС	228
---	-----

Філіппов М. І., Гавришук Т. Б.

Аналіз інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств легкої промисловості	234
--	-----

Фіщук Н. Ю., Бондарчук О. С.

Роль міжнародних інвестицій для розвитку економіки України	242
--	-----

Баєва О. В., Баєва Н. Г.

Концептуальні засади управління якістю медичної допомоги	247
--	-----

Корінчевська І. А.

Бюрократичний підхід оплати праці в секторі охорони здоров'я України	252
---	-----

Сладкевич В. П., Зубков С. В.

Динамічна модель медичного закладу у завданні управління	256
--	-----

ПІДВИЩЕННЯ РОЛІ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

У системі комунікативних інструментів внутрішніх комунікацій організації чільне місце посідає адаптація персоналу, тому що незалежно від професійного рівня і навичок будь-яка людина, потрапляючи в незнайомий їй колектив, відчуває певний стрес та дискомфорт, емоційну напругу, яка впливає на успішність її діяльності, мотивацію та результативність. Добре спланований та запроваджений процес адаптації в організації зменшує стартові витрати за рахунок зменшення часу на досягнення новим співробітником встановлених стандартів виконання робіт; заощаджує час безпосереднього керівника і членів робочої групи; викликає у нового члена колективу відчуття впевненості щодо перспектив роботи в організації, причетності, вмотивованості, задоволеності роботою, та, відповідно, скорочує плінність кадрів. Усе це є вкрай важливими факторами для забезпечення успішності організації.

Теоретико-методологічні засади дослідження процесу адаптації особистості було закладено у працях М. Вебера, Л. Бристола, Ф. Знанецького, Г. Спенсера, Г. Тарда,

Дж. Томсона, М. Торпа, У. Томаса, Г. Четтертон-Хілла. Подальшого розвитку теорія адаптацій набула завдяки працям Д. Міда, Д. Морено, Р. Ліптона, Т. Парсонса, Т. Ньюкомба, Т. Сарбіна, М. Крозьє, Ш. Айзенштадта.

У 60–80-х роках ХХ ст. вивчення професійних і виробничих питань трудової адаптації розглядалися у працях радянських дослідників Л. Бершової, Л. Бондаренко, Т. Вершиніної, Н. Лукашевич, В. Шепель, К. Хайлова, С. Артемова. Дослідженню соціальної адаптації присвячено праці В. Афанасьєва, Т. Базарова, В. Весніна, А. Георгієвського, А. Кібанова, В. Казначєєва, О. Крушельницької, М. Магури, В. Медведєва, Е. Маркаряна, І. Мілославової, Н. Озернюка, А. Сахно, Г. Царегородцева, В. Ядова, Дж. Саллівана та ін. Водночас розгляд процесу адаптації персоналу як елемента внутрішніх комунікацій потребує подальшого дослідження.

У цьому аспекті доцільно визначити та дати аналіз організаційним, інформаційним, комунікативним та аналітичним інструментам процесу адаптації персоналу сучасних орга-

нізацій. Хоча розробка й застосування практичних заходів з адаптації є складним творчим завданням, яке в кожній організації вирішують своєрідно, все ж певні заходи можуть бути рекомендовані для широкої реалізації.

У процесі адаптації персоналу має бути налагоджено сукупність інформаційних каналів, що дають можливість передавати відомості ділового, особистісного, емоційного змісту усередині організації між співробітниками. При цьому можна виділити в якості суб'єктів комунікацій наставника — керівника підрозділу або співробітника, уповноваженого керівником підрозділу, який бере участь у процесі адаптації нового співробітника, координаторів процесу адаптації — менеджерів по роботі з персоналом, відповідальних за організацію роботи з адаптації нових працівників та учасників процесу адаптації — нових працівників, що проходять випробувальний термін у зв'язку з прийняттям або переведенням на нову посаду, в окремих випадках також можуть залучатися топ-менеджери.

Заходи в рамках адаптаційного процесу мають бути простими та зрозумілими, регулярними, своєчасними, достовірними та комплексними. Вони мають бути зрозумілими, точними, давати необхідну вичерпну інформацію, яка належить до професійної діяльності, та покращувати психологічний клімат у колективі.

Інструменти формування і підвищення ефективності адаптаційного процесу можна поділити на чотири основні види (див. табл.): інформаційні, аналітичні, комунікативні та організаційні [1].

Для ефективнішого функціонування системи адаптації слід розумно поєднувати зазначені інструменти.

Важливо відмітити, що більшість організацій використовують не більше двох груп інструментів одночасно, тоді як для побудови ефективної системи рекомендується використання інструментів кожної групи. Найменш вживані організаціями інструменти управління внутрішніми комунікаціями під час адаптації працівників — це анкетування співробітників, що дає змогу визначити стан адаптації, презентації для

Інструменти формування і підвищення ефективності адаптаційного процесу

Організаційні	Інформаційні	Комунікативні	Аналітичні
Розробка і впровадження корпоративних стандартів, виступи керівництва, наради, збори	Корпоративний внутрішній сайт, корпоративний інформаційний адаптаційний портал, корпоративні ЗМІ, розсилка повідомлень, стенди, дошка оголошень, листівки	Корпоративні заходи, професійні конкурси, корпоративні тренінги, внутрішньофірмове навчання	Анкетування, фокус-група, "поштова скринька", опитування, моніторинг персоналу

співробітників, розміщення повного спектра інформації щодо адаптації персоналу в корпоративній цифровій мережі у вигляді інформаційного порталу, листи працедавцеві, ділові ігри, електронні тематичні фотостенди. Найчастіше компанії використовують внутрішні збори, розсилки повідомлень, стенди з інформацією і внутрішні сайти, тренінги. Існує низка проблем, з якими стикаються організації у процесі адаптації під час роботи з внутрішніми комунікаціями. Передусім це відсутність менеджера по роботі з персоналом, відповідального за роботу з системою внутрішніх комунікацій з адаптації нових працівників на постійній основі. Як правило, організації не виділяють бюджет на підтримку і регулярну роботу з внутрішніми електронними порталами. Через це інформація доводиться до відома працівників нерегулярно, без урахування специфіки роботи організації та працівників.

За умов формування розгалужених регіональних структур досить важливим є правильно організувати роботу з управління системою адаптаційних комунікацій в організації. Слід створювати єдине інформаційне поле, усувати комунікативні розриви, постійно отримувати зворотний зв'язок від персоналу з метою залучення співробітників до корпоративних цінностей, культури, поліпшення якості процедур управління адаптаційним процесом, підвищення мотивації до ефективної трудової діяльності, досягнення цілей організації [1].

Так, наприклад, розміщення повного спектра інформації щодо адаптації персоналу в корпоративній цифровій мережі у вигляді інформа-

ційного порталу дасть можливість новому співробітнику:

- ознайомитись з корпоративними правилами організації;
- швидше зорієнтуватися у багатьох інформаційних системах, які застосовуються в організації;
- знайти контактні дані усіх необхідних йому людей;
- знайти потрібну інформацію щодо повсякденних та найпрозоповсюдженіших питань;
- ще раз мати змогу передивитись весь матеріал, який було викладено на вступному тренінгу;
- ознайомитись з усіма послугами, які організація надає як новим, так і постійним співробітникам.

Така адаптаційна програма повинна відповідати таким вимогам:

- мати періодичний характер;
- відповідати проектним та організаційним цілям;
- оновлюватися відповідно до змін внутрішньоорганізаційних та ринкових умов;
- мати комплексний характер, зважаючи на всі організаційні фактори;
- мати можливість змінювати склад матеріалів залежно від професійного складу груп нових працівників;
- узгоджувати специфіку роботи різних департаментів та не мати суперечностей з уже розробленими інформаційними документами;
- бути зрозумілою для персоналу організації;
- на якісному рівні переважати аналогічні адаптаційні програ-

ми конкурентних організацій та відрізнятися економічною вигідністю (тобто передбачати витрати на адаптацію персоналу, менші від ефекту, що вона приносить);

- давати план дій реального покращення та прискорення адаптації співробітників.

Роботу з підтримки внутрішнього сайту, корпоративний журнал і корпоративні заходи може проводити відділ по роботі з персоналом і частково відділ інформаційних технологій (ІТ), роботу з адаптації нових співробітників, підтримки дієздатності корпоративної культури і системи внутрішніх комунікацій в цілому, підтримки клімату в колективі – відділ по роботі з персоналом за активної участі вищого керівництва.

На нашу думку, доцільно було б організувати адаптаційний портал – окрему сторінку на інформаційному порталі організації, який містив би такі основні елементи.

1. Вітальний лист для нових співробітників. У ньому має зазначатися привітання працівника зі вступом в організацію, розклад першого робочого дня, час і місце проведення вступного тренінгу (інструктажу), необхідна для початку контактна інформація, посилання на основні ресурси організації, зокрема доступ до порталу обговорення найрозповсюдженіших запитань [2]. Розклад вступного тренінгу має містити назви та час кожного тренінгу, інтерактивні посилання на відповідні сторінки з матеріалами презентацій. Таким чином, навіть ті співробітники, які не мають змоги відвідати тренінг особисто, отримують доступ

до усієї необхідної інформації. Працівники, які прослухали тренінг та мають на меті освіжити отримані знання, також можуть за допомогою цього розділу звернутися до матеріалів презентацій. Наприкінці вітального листа розміщуються побажання успішної роботи в організації від людини, яка відповідає за адаптаційний процес цього співробітника.

У привітальному листі можуть розміщуватися інтерактивні посилання на цікаві статті або публікації про діяльність організації, її головні здобутки за останні роки, інформація про топ-менеджерів ділового змісту.

У процесі привітального тренінгу новому працівнику надається також інформація щодо внутрішнього трудового розпорядку, внутрішніх положень, плану адаптаційних заходів, а також проводиться інструктаж з охорони праці та техніки безпеки.

2. Контактна інформація про основних посадових осіб організації. Доцільно навести цю інформацію у вигляді таблиці із зазначенням посад основних керівників компанії та представників внутрішніх підрозділів та їхніх телефонів. Таблицю можна скласти таким чином, щоб відображати контактну інформацію про тих співробітників, з якими в першу чергу доведеться співпрацювати новачку. Водночас, якщо організація має багато структурних підрозділів, можливим є розміщення інформації згідно з підрозділами чи за абеткою. Використовуючи інформацію з цієї таблиці, працівник може швидко зорієнтуватися і знайти потрібного співробітника та його контактну інформацію у разі виникнення робочих або інших питань.

3. Корпоративні правила та правила телефонного етикету.

У “Корпоративних правилах” слід зазначати всю інформацію, необхідну співробітникам для роботи щодо організаційної і психофізіологічної адаптації: у простій та доступній формі викласти стандарти ділового листування і ведення телефонних переговорів, безпеки, вимог до зовнішнього вигляду, соціальні гарантії працівникам, структуру компанії, правила користування бібліотекою, організації відраджень, використання автотранспорту компанії і кур’єрських служб, порядок нарахування і виплати заробітної плати, організації відпочинку та харчування тощо. Упровадження “Корпоративних правил” дасть змогу, по-перше, скоротити період адаптації нових співробітників, по-друге, заощадити час наставників, оскільки на всі питання, що виникають у новачків у перший місяць роботи, є відповіді в “Корпоративних правилах” [1].

Під час роботи у кожного працівника щоденно виникає потреба у телефонній розмові з колегами, потенційними та існуючими замовниками, партнерами та інше. Працівнику доводиться дзвонити на внутрішні, зовнішні, міжміські та міжнародні телефонні номери та конференції, використовуючи автоматизовану телефонну мережу (АТМ). Задля надання новому працівнику знань та навичок щодо використання повного спектра можливостей корпоративної АТМ, наводиться інформація щодо правил набору номерів та телефонний етикет.

4. Політика щодо норм робочого часу. Ця частина єдиного адаптацій-

ного порталу має на меті допомогти новому співробітнику швидко ознайомитися з нормами робочого часу, встановленими в організації, та принципами контролю робочого часу працівника. Також слід донести до нового працівника правила роботи у нестандартні та понаднормові години.

5. Правила бізнес-етикету. Основною офіційно прийнятою формою корпоративної комунікації є електронна пошта. На відміну від приватного листування, електронна пошта бізнес-спрямованості має відповідати правилам та нормам ділового листування.

Такий елемент наводить список норм та правил ділового листування, відповідаючи на питання як, у якому форматі та кому слід відправляти електронні повідомлення, що дає змогу новому співробітнику швидко адаптуватися в системі загальнокорпоративних стандартів.

6. Регламенти і стандарти роботи, періодичність та стандарти оформлення звітів, можливо, у вигляді презентаційних матеріалів.

7. Життя компанії. Така сторінка може містити висвітлення корпоративних заходів, фотозвіти. Також тут можна розміщувати посилання на інші сторінки, які містять інформацію про нових співробітників з короткими відомостями про їхній професійний досвід і ключові компетенції, інформувати співробітників про нові вакансії, майбутні заходи і створити сторінку з інформацією особистого характеру, зокрема про дні народження, хобі. Як наслідок, співробітники організації будуть завжди в курсі подій і краще дізнаватимуться

один про одного. Поза сумнівом, усі перераховані заходи сприятимуть взаємодії і підвищенню загальної керованості організації.

8. Вхідження у підрозділ. Цей елемент передбачає ознайомлення зі структурою підрозділу, напрямками діяльності та основними бізнес-процесами, цілями, пріоритетами цього підрозділу та самого працівника у межах підрозділу та організації, ознайомлення нового працівника з посадовими обов'язками та взаємодією з іншими підрозділами організації.

9. Знайомство з робочим місцем. У цьому елементі наводяться посадова інструкція, детальний опис поточної роботи та очікуваних результатів, визначаються нормативи та процедури оцінки якості виконання робіт, роз'яснення механізмів взаємодії з іншими працівниками підрозділу та організації, надається інформація щодо складу колективу підрозділу із зазначенням посад та телефонів, фотографіями всіх членів команди (або розмістити фотографії на дошці оголошень), щоб новачку було легше запам'ятати імена людей, з якими він зустрічається, питання щодо заміни відсутнього працівника.

Для оцінки результативності адаптаційного процесу можна запропонувати впровадити блок перевірки знань, щоб зрозуміти рівень засвоєння матеріалу та реалізації зворотного зв'язку наприкінці вступного тренінгу, за допомогою якого, у свою чергу, можна зрозуміти необхідність та справжню роль тренінгу для нових співробітників. Упровадження такого заходу має на меті таке:

- оцінити рівень засвоєння працівниками матеріалів привітального

тренінгу, оскільки екзаменаційний лист висилається наступного від закінчення тренінгу дня, що дає можливість новому працівнику власноруч впорядкувати отриману інформацію;

- виявити нових співробітників, які через можливі суб'єктивні причини не повністю засвоїли матеріал, відповівши невірно більш ніж на 2 з 10 запитань. Це є критерієм для рекомендації повторного прослуховування тренінгу працівником;

- оцінити ефективність викладення матеріалу тренером шляхом порівняння середньої кількості невірних відповідей в розрахунку на одну особу.

Адаптаційний курс може проводитись за участю не лише нових, а й досвідчених співробітників. Досвід реалізації таких програм адаптації у вигляді тренінгу засвідчує, що інформація якнайкраще засвоюється та сприймається працівниками.

Будь-який адаптаційний курс рекомендується розпочинати та закінчувати оцінкою інформованості співробітників. У такому разі буде зрозуміло, якої саме інформації потребують нові співробітники та на якому рівні її було засвоєно.

Також доцільно створити та ввести у процес адаптації регламентні документи, які б водночас контролювали та впорядковували роботу безпосередніх керівників робочих груп, проектів та наставників нового співробітника. Керівник може проводити загальну оцінку співробітника за такими критеріями: здатність до навчання, планування, обсяг роботи, якість, відповідальність, ініціативність, самостійність, конфліктність, дисципліна, взаємини з оточуючи-

ми, інтерес до роботи. Також анкета такого типу може бути допоміжним інструментом у прийнятті рішення про закінчення/продовження випробувального терміну та як інформативно допоміжний критерій щодо проходження випробувального терміну в компанії.

Слід зауважити, що питому вагу кожної оцінки із зазначених критеріїв кожному керівнику слід обирати самостійно згідно із врахуванням специфіки проекту, адже не завжди високі оцінки за всіма показниками є оптимальними для конкретного працівника у цьому проекті у певний період.

Отже, розробивши інформаційне забезпечення програм за наведеною схемою та контролюючи цей процес, можна істотно підвищити ефективність комунікаційного процесу та скоротити час, що витрачається на виведення нового співробітника на його справжній професійний рівень, знизити рівень стресу та напруги для нових працівників, та, як наслідок, підвищити мотивацію до успіху, результативність, якість виконуваної ними роботи та співпраці з колективом.

Обираючи систему адаптації, варто пам'ятати, що найкращим і найвпливовішим методом підвищення рівня адаптації працівників організації є увага до їхніх повсякденних проблем та питань, уважність працівників відділу по роботі з персоналом до тих, хто є їхніми внутрішніми клієнтами, незалежно від рівня посади та строку роботи в організації та, особливо, незалежно від особистих уподобань та дружніх відносин.

Література

1. *Мельман В. А.* Система внутренних коммуникаций в организации / В. А. Мельман // Провизор. — 2008. — № 15 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.provisor.com.ua/archive/2008/№15/melman_158.php?part_code=137&art_code=6739
2. *John Sullivan.* From Average to World-Class: A Checklist to Transform Your Onboarding [Electronic resource] Orientation Program, Oct 23, 2006. — Access mode: <http://www.ere.net/2006/10/23/from-average-to-world-class-a-checklist-to-transform-your-onboardingorientation-program-part-1/>