

Naukovi praci NUKhT [Scientific practices of NUCT.] No. 43. Pp . 57-61.

8. J.M.Petrovych, L.M. Prokopyshyn – Rashkevych (2010) Innovacijnyj potencial upravlinnja orghanizacijeju: (monografija) [Innovative management potential of the organization: (monograph)] Ljviv: Vydavnytvo Ljvivs'koji politehniky, pp. 184

9. Sydorhuk I.P (2014) Sutnistj, struktura ta osoblyvosti ocinjvannja innovacijnogho potencialu promyslovogho pidpryjemstva [Sutnistj, the structure of this peculiarity of evaluating the innovational potential of promyslovogho pidpryjemstva] / Ekonomika i reghion. [Economics and reghion.] no.2 (45). – pp. 97-101.

10. Jankovec T.M. (2009) Obruntuvannja vzajemov'jazku strategichnogho upravlinnja pidpryjemstvom j innovacijnogho jogho rozvytku / Problemy nauky [Substantiation of effective management of strategic management and innovative development / Problems of science.] No. 6. – pp. 26-32.

11. Prokhorova V., Protsenko V., Us Yu. Bezuglaya Y.(2018) / The optimization algorithm for the directions of influence of risk factors on the system that manages the potential of machine-building enterprises/ Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. Vol. 1(94). – P. 6-13.

УДК 658.3:656.2

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

*Токмакова І.В., д.е.н, професор,
Доброскок О.В., магістр (УкрДУЗТ)*

Проведено аналіз кадрової ситуації АТ «Укрзалізниця», який довів доцільність удосконалення процесів адаптації персоналу. Розкрито сутність поняття «адаптація персоналу» і з'ясовано спільні та відмінні риси позицій вчених у його трактуванні. Систематизовано види адаптації персоналу і виявлено зміст основних стадій організації адаптації персоналу та її інструментарій, що є перспективним для впровадження на підприємствах залізничної галузі.

Ключові слова: адаптація, персонал, види адаптації, інструменти, підприємства, залізничний транспорт.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

*Токмакова И.В., д.э.н, профессор,
Доброскок О.В., магистр (УкрГУЖТ)*

Проведен анализ кадровой ситуации АО «Укрзалізниця», который доказал целесообразность совершенствование процессов адаптации персонала. Раскрыта сущность понятия «адаптация персонала» и выяснены общие и отличительные черты

позиций ученых в его трактовке. Систематизированы виды адаптации персонала и выявлено содержание основных стадий организации адаптации персонала и ее инструментарий, перспективный для внедрения на предприятиях железнодорожной отрасли.

Ключевые слова: адаптация персонала, виды адаптации, инструменты, предприятия, железнодорожный транспорт.

IMPROVING THE PROCESS OF ADAPTATION OF THE PERSONNEL RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES

*Tokmakova I.V., Doctor of Economics, Associate Professor,
Dobroskok O.V., master (USURT)*

The analysis of the personnel situation of JSC "Ukrzaliznytsia", which showed that in the conditions of JSC "Ukrzaliznytsia" is rapidly losing skilled workers and trying to replenish the staff of young workers from external sources of the labor market, which creates the preconditions for the development of crisis phenomena in the personnel sector of the railway industry. One of the most important ways to solve this problem is the implementation of personnel adaptation, because its well-organized process, on the one hand, removes many negative aspects of the internal environment of the company, and on the other - is an effective motivational tool that allows managers to keep the team and develop it in a creative direction.

The essence of the concept "personnel adaptation" is revealed and the common and distinctive features of the positions of scientists in its interpretation are clarified. It is concluded that the main similarity of opinions of scientists is that the adaptation of personnel, first of all, is understood as a process in which the adaptation of the employee to various aspects of the enterprise. The difference in the understanding of this process by different researchers and specialists is manifested in the subject-object plane of adaptation of one-sided (from the position of the new employee) or mutual (from the position of the organization and the new employee) adaptation, as well as in the consideration of the mechanisms underlying it (training, information, identification, change of attitudes and behavior, etc.).

Systematic types of adaptation of the staff on grounds such as experience, behavior, spheres of influence, direction, and nature of the activity, the nature of the impact on the identity of the employee, the contents. There are four main stages that should be taken into account in the organization of the process of adaptation of workers in the enterprises of railway transport, namely assessment, orientation, activity and functioning. The tools of personnel adaptation in the following groups are disclosed: economic, organizational and procedural; information; feedback; reputation; institutional.

It is argued that the success of the process of adaptation of employees of railway transport enterprises depends on both the tools and the quality of the organization of adaptation activities. Modern adaptation tools perspective for introduction at the enterprises of railway transport and organizational and resource support necessary for their effective implementation are found out.

Keywords: *personnel adaptation, types of adaptation, instruments, enterprises, railway transport.*

Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями. Підвищення плинності персоналу за рахунок зовнішніх джерел й персоналу АТ «Укрзалізниця» через наповнення компанії молодими,

Вісник економіки транспорту і промисловості № 67, 2019

компетентними та цілеспрямованими співробітниками обумовлюють вагомість заходів адаптації персоналу. Адже налагоджена система адаптаційних заходів скорочує витрати, оскільки дає можливість якнайшвидше почати працювати в повну силу, вона також підвищує лояльність працівників, згуртовує колектив. Недостатня увага до створення ефективного механізму адаптації працівників підприємств залізничного транспорту негативно впливає на встановлення таких соціальних пропорцій в основних характеристиках персоналу АТ «Укрзалізниця», які сприяють росту і розвитку компанії, в тому числі за рахунок залучення і закріплення в кадровому складі професійно підготовлених фахівців. За таких умов питання удосконалення процесу адаптації працівників підприємств залізничного транспорту є вельми актуальним і потребує термінового вирішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій й виділення невирішених частин загальної проблеми. Теоретико-методичні основи адаптації персоналу підприємств є предметом дослідження в працях багатьох вітчизняних та зарубіжних учених, серед яких: Т. Базаров, Б. Єрьомін, А. Єгоршин, А. Кібанов, Ю. Конотопцева, В. Никифорова [1-5] та інші. На підприємствах залізничного транспорту проблематику адаптації персоналу в системі розвитку трудового потенціалу вивчають В. Дикань, Т. Сухорукова, Ю. Єлагін, М. Корінь, В. Овчиннікова, І. Токмакова [6-9]. Поряд з значним внеском вищезазначених вчених, проблема адаптації персоналу підприємств залізничної галузі потребує подальших досліджень, включаючи необхідність пошуку нових управлінських засобів, методів і технологій її успішного здійснення.

Мета статті полягає в розкритті сутнісно-змістовної характеристики адаптації персоналу, систематизації її видів й розкриття перспективних інструментів

адаптації персоналу на підприємствах залізничного транспорту.

Виклад основного матеріалу.

Аналіз кадрової ситуації в АТ «Укрзалізниця» вказує, що чисельність штатних працівників компанії постійно знижується. Так облікова чисельність штатних працівників АТ «Укрзалізниця» у 2018 році склала 272745 осіб, що порівняно з 2017 роком менше на 6914 осіб, або 4,2 % [10]. Скорочення чисельності персоналу відбувається як за рахунок природної плінності кадрів, так і через реорганізацію структурних підрозділів компанії з урахуванням процесів автоматизації, а також в результаті приведення чисельності працівників до обсягів виконуваних робіт.

Ключові причини звільнення персоналу підприємств залізничного транспорту такі: неконкурентоспроможні ставки оплати; несправедлива структура оплати; тривалі або незручні години роботи; погані умови праці; деспотичне або неприємне керівництво; відсутність можливості для просування, навчання або підвищення кваліфікації, розвитку досвіду, кар'єрного зростання; неефективна процедура відбору і оцінки кандидатів; неадекватні заходи по введенню в посаду (відсутність контролю за адаптацією); зміна іміджу компанії.

Найголовнішим негативним фактором для прийняття рішення про звільнення працівників є оплата праці. Незважаючи на достатньо високі середньогалузеві показники заробітної плати (середня заробітна плата по АТ «Укрзалізниця» - 11 564 грн., а по галузях економіки України – 10 161 грн.), за більшістю професій рівень оплати праці залізничників не відповідає ані рівню складності праці, ані відповідальності за неї. Місячні тарифні ставки у кваліфікованих робітників становлять: 3-й розряд – 4181 грн.; 4-й розряд – 4759 грн.; 5-й розряд – 5435 грн.; 6-й розряд – 6205 грн. Крім того визначені у щорічному фінансовому плані АТ «Укрзалізниця» розміри зростання зарплати були нижчими

за показники у Державному бюджеті на 2019 рік.

Можна констатувати, що нині АТ «Укрзалізниця» стрімко втрачає кваліфікованих працівників і намагається поповнити кадровий склад молодими працівниками з зовнішніх джерел ринку праці, що створює передумови для розвитку кризових явищ в кадровій сфері підприємств залізничної галузі. Одним із вагомих напрямків вирішення даної проблеми є здійснення адаптації персоналу. Адже грамотно організований процес адаптації, з одного боку, знімає багато негативних аспектів внутрішнього середовища компанії, а з іншого - є ефективним мотиваційним інструментом, що дає можливість керівникам зберегти колектив і розвивати його в творчому напрямку. Однак наразі управління адаптацією персоналу на підприємствах залізничного транспорту недостатньо серйозно сприймається керівництвом, зокрема процес адаптації зводиться в основному до введення в посаду, а система адаптації персоналу в АТ «Укрзалізниця» залишається нереалізованим проектом.

Для вирішення завдання удосконалення процесу адаптації персоналу на підприємствах залізничного транспорту розкриємо її сутність й перспективний інструментарій для впровадження.

Дослідження думок вчених щодо визначення сутнісно-змістовної характеристики поняття «адаптація персоналу» вказує на існування наступних підходів. Базаров Т. Ю. і Єрсьомін Б. Л. [1, с. 233] визначають адаптацію як 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 процес активного пристосування. На думку Кібанова А. Я. [3] під адаптацією персоналу слід розуміти взаємне

пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовому включенні працівника до процесу виробництва у нових для нього професійних, психофізіологічних, соціально-психологічних, організаційно-адміністративних, економічних, санітарно-гігієнічних та побутових умовах праці та відпочинку взаємне пристосування. Никифоренко В. Г. [4, с. 93] вбачає адаптація персоналу у взаємному пристосуванні людини і навколишнього середовища, як предметно-речовинного, так і соціального. Єгоршин А. П. [2, с. 193] розглядає адаптацію персоналу як процес пристосування колективу до зміни умов зовнішнього і внутрішнього середовища організації; пристосування індивідуума до робочого місця і трудового колективу процес пристосування. За визначенням Конотопцевої Ю. В. [5] адаптація персоналу – це процес входження людини в організацію та її пристосування до умов функціонування нової організації.

Узагальнюючи представлені вище трактування, можна зробити висновок, що основна подібність думок вчених полягає в тому, що адаптація персоналу, в першу чергу, розуміється як процес, в ході якого відбувається пристосування працівника до різних аспектів діяльності підприємства. Відмінність у розумінні цього процесу різними дослідниками і фахівцями, виявляється у суб'єктно-об'єктній площині адаптації - одностороннього (з позиції нового працівника) або взаємного (з позиції організації і нового співробітника) пристосування, а також у розгляді механізмів, що лежать в його основі (навчання, інформування, ідентифікація, зміна установок і поведінки та ін.).

Аналізу дефініцій поняття «адаптація персоналу» вказує, що мета її здійснення на підприємствах залізничного транспорту полягає як у скороченні витрат часу і фінансів, так і у збільшенні цінності робочого місця. Крім того процеси адаптації позитивно впливають на підтримання командного духу, створюючи

тим самим передумови для успішної ефективності діяльності АТ системи наставництва, спадкоємства, «Укрзалізниця». Виділяють різні види трудової навчання персоналу і підвищення кваліфікації, що в підсумку сприяє адаптації персоналу, які розкрито в підвищенню соціально-економічної таблиці.

Таблиця

Види адаптації (складено на основі джерел [1-4])

Ознаки	Види адаптації	Зміст
за наявністю досвіду	первинна	для осіб, що не мають трудового досвіду
	вторинна	для осіб, що вже працювали в трудових колективах
за характером поведінки	активна	працівник намагається впливати на організаційне середовище з метою його зміни
	пасивна	працівник не намагається вплинути на трудове середовище
за сферою впливу	до нової посади	введення працівника в нову посаду
	реадаптація	для працівників, що зайняли посади після довгої відсутності, наприклад, у зв'язку з хворобою, декретною відпусткою, відрядженнями
	до пониження в кар'єрі	адаптація працівників, що займають посади, нижчі за попередні
	до звільнення	вивільнення у зв'язку з виходом на пенсію, реорганізацією та ліквідуванням організації
за напрямом і характером діяльності	професійно-виробнича	пристосування до умов та режиму праці
	суспільно-політична	пристосування до суспільної праці в організації, соціального статусу
	міжособистісна	звикання до стилю спілкування в колективі, до традицій та норм поведінки
	особистісна	самореалізація, особистісний ріст, прагнення до інтелектуального та морального самовдосконалення
за характером впливу на особу працівника	прогресивна	сприяє розвитку особистості;
	регресивна	сприяє деградації працівника як професіонала з-за відсутності необхідності демонстрації професійних якостей.
за змістом	організаційна	розуміння своєї ролі в організаційній структурі, вивчення та пристосування до ієрархічних
	психофізіологічна	звикання працівника до психологічних та фізіологічних умов праці
	соціально-психологічна	пристосування працівника до відносин у колективі
	професійна	пристосування наявних знань, умінь та навичок до посадових обов'язків, особливостей професії

Як вказують дані таблиці, відповідно до змісту адаптації можна виділити чотири основні комплекси проблем трудової адаптації на підприємствах залізничного транспорту. Проблеми професійної адаптації включають: усвідомлення необхідних навичок відповідно до специфіки місця роботи; коригування своїх професійних навичок відповідно до специфіки місця роботи; придбання нових професійних навичок; формування необхідних для виконання професійної діяльності якостей особистості. Проблеми психофізіологічної адаптації: освоєння нових умов праці; організація режиму праці відповідно до вимог організації та особистим станом здоров'я; організація відпочинку відповідно до прийнятих санітарно-гігієнічними нормами; звикання до психологічних навантажень. Проблеми соціально-психічної адаптації: встановлення міжособистісних відносин з колегами; встановлення ділових відносин; встановлення стосунків з керівництвом; прийняття норм корпоративних відносин. Проблеми організаційної адаптації: прийняття структури організації; усвідомлення свого організаційного статусу; прийняття механізмів управління.

Для вирішення комплексу проблем адаптації персоналу вчені й фахівці пропонують різні підходи щодо стадій процесу управління адаптацією та їх змісту. При цьому слід відзначити єдність думок вчених щодо ключових етапів, які слід врахувати і при організації процесу адаптації працівників на підприємствах залізничного транспорту, серед яких такі.

1 етап – «Оцінювання». Даний етап передбачає виявлення рівня підготовленості кандидата як фахівця, так і співробітника, що взаємодіє з іншими співробітниками. Мета даного етапу – визначити терміни і методи адаптації.

2 етап – «Орієнтування». Даний етап передбачає практичну реалізацію процедур адаптації. На даному етапі передбачається знайомство нового

працівника з правами, обов'язками та умовами роботи: проводяться знайомства з охороною праці та технікою безпеки, екскурсії, інформування за загальним поданням про підприємство, його політику, наявну стимулюючу політику та компенсаціям, соціальній інфраструктурі.

3 етап – «Діяльність». Даний етап передбачає спостереження за процесом адаптації нового співробітника. Важливо надати новачкові можливість проявити себе у всіх сферах: соціальній, психологічній, професійній і т. д., але надавати підтримку при постійній спільній з ним оцінці продуктивності праці.

4 етап – «Функціонування». Даний етап передбачає завершення етапу адаптації. Його тривалість визначається подоланням усіх виробничих і міжособистісних труднощів і переходом до стабільної роботи.

Успішність процесу адаптації працівників підприємств залізничного транспорту залежить як від інструментарію, так і від якості організації діяльності з адаптації. Так реалізація адаптації персоналу потребує використання комплексу інструментів, які розділяють на такі основні групи:

1) Економічні - забезпечують надання пільг у перші місяці роботи у вигляді пониження: норм виробітку для працівників; вимог для фахівців і управлінських працівників;

2) Організаційно-процедурні - перелік необхідних заходів, що полегшують входження нових співробітників в організацію і знижують стресове навантаження для всіх учасників процесу (співбесіда в ході відбіркових процедур, програми адаптації, програми введення на посаду, індивідуальний план розвитку новачка, екскурсії по підприємству, тренінги, стажування);

3) Інформаційні - покликані забезпечити працівників необхідними для успішної роботи інформацією (пам'ятка новому співробітнику, книга нового співробітника, «сторінка новачка» на

внутрішньому сайті компанії, буклет-путівник по компанії, інформаційна дошка, пам'ятка з комунікацій і т. д.);

4) Зворотного зв'язку - за допомогою яких можна отримати суб'єктивну оцінку успішності адаптації з боку всіх зацікавлених осіб (лист оцінки працівника, лист оцінки введення в посаду, відгуки про наставництво, відгук молодого спеціаліста про ефективність діяльності системи наставництва в організації, запитальник для аналізу якості роботи наставника, бланк виконання завдань, встановлених на період випробувального терміну і т. д.);

5) Репутаційні - забезпечують створення і підтримання позитивного іміджу роботодавця як всередині організації, так і на ринку праці в цілому (звернення керівника до нового співробітника, привітання керівництва та ін.);

6) Інституційні - інститути наставництва, кураторства, шефства та ін.).

Зарубіжний досвід вказує про перспективність впровадження на підприємствах залізничної галузі таких сучасних інструментів адаптації персоналу, як: програма тренінгів і навчальних заходів; контроль індивідуальної комунікації; розробка системи поетапного ускладнення завдань; організація тимблдінгів; корпоративний PR; створення єдиного інформаційного простору для працівників; Secondment (повторне навчання); E-learning (дистанційне навчання) або blended learning (змішане навчання); Buddying (закріплення за новим працівником дружньо налаштованого працівника, який надає допомогу та інформаційну підтримку).

Забезпечення якості процесу адаптації персоналу на підприємствах залізничного транспорту потребує системного підходу до її організації, зокрема необхідним є: розроблення методичного інструментарію (стандартів, методичних рекомендацій, методик оцінки) процесів адаптації персоналу і

створення відповідної інституційної бази; планування адаптаційних заходів, у тому числі пілотних проектів з високою результативністю; закріплення відповідальності за реалізацію адаптаційних заходів і формування мотиваційної системи.

Висновок. Таким чином, виявлені недоліки і завдання адаптації персоналу на підприємствах залізничного транспорту вказують на необхідність вдосконалення управління діяльністю з адаптації на основі системного підходу. Останній дозволяє забезпечити якість організації процесу ознайомлення працівників з компанією і ініціювати зміну їх поведінки, забезпечуючи розвиток необхідних знань і навичок відповідно до функціональних обов'язків, вимог і правил корпоративної культури підприємств залізничного транспорту. Беручи до уваги те, що успішність процесу адаптації працівників підприємств залізничного транспорту залежить як від інструментарію, так і від якості організації діяльності з адаптації, розкрито перспективні для впровадження інструменти й необхідне для їх ефективної реалізації організаційно-ресурсне забезпечення.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. М. : ЮНИТИ, 2007. 560 с.

2. Егоршин А. П. Основы управления персоналом: учебное пособие. 4-е изд., перераб. и доп. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. 352 с.

3. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова; 2-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2002. 638 с.

4. Конотопцева Ю. Адаптація персоналу державної служби. *Науковий вісник*. 2014. Вип. 14 «Демократичне врядування». С. 100–107.

5. Никифоренко В.Г. Управління

персоналом: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

6. Дикань В. Л., Єлагін Ю. В., Сухорукова Т. Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту: підручник. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 275 с.

7. Корінь М. В. Стратегія розвитку кадрового потенціалу залізниць. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2014. № 4(1). С. 53-56.

8. Овчиннікова В. О. Стратегічне управління розвитком залізничного транспорту України: монографія. Х.: УкрДУЗТ, 2017. 427 с.

9. Токмакова І. В. Забезпечення гармонійного розвитку залізничного транспорту України: монографія. Х.: УкрДУЗТ, 2015. 403 с.

10. Інтегрований звіт 2018 рік : для інвесторів. Укрзалізниця : веб-сайт. URL:

[https://www.uz.gov.ua/files/file/Book%20UZ_18_Final\(new\).pdf](https://www.uz.gov.ua/files/file/Book%20UZ_18_Final(new).pdf) (дата звернення: 1.09.2019).

REFERENCES

1 Bazarov T. YU., Eremin B. L. (2007). *Upravlenie personalom* [Personnel management]: uchebnyk dlya vuzov. M.: YUNITI (in Russian)

2 Egorshin A. P. (2015). *Osnovy upravleniya personalom* [Fundamentals of personnel management]: Uchebnoe posobie; 4-e izd., pererab. i dop. M.: NIC INFRA-M. (in Russian)

3 Kibanov A. YA. (2002) *Upravlenie personalom organizacii* [Organization personnel management] : uchebnyk; 2-e izd., dop. i pererab. M.: INFRA-

M. (in Russian)

4 Nykyforenko V. H. (2013) *Upravlinnia personalom* [Personnel management]: navch. posib. Odesa: Atlant. (in Ukrainian)

5 Konotoptseva Yu. Adaptatsiia personalu derzhavnoi sluzhby. [Adaptation of civil service personnel]. *Naukovyi visnyk*. 2014, no. 14 «Demokratychnе vriaduvannia», pp. 100–107.

6 Dykan V. L., Yelahin Yu. V., Sukhorukova T. H. (2012) *Ekonomika pratsi na pidpriemstvakh zaliznychnoho transportu* [Labor Economics at railway transport enterprises] : pidruchnyk. Kharkiv: UkrDAZT, 2012. (in Ukrainian)

7 Korin M. V. Stratehiia rozvytku kadrovoho potentsialu zaliznyts. [Strategy of development of human resources of the Railways]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. Ekonomichni nauky. 2014, no. 4(1), pp. 53-56.

8 Ovchynnikova V. O. (2017) *Stratehichne upravlinnia rozvytkom zaliznychnoho transportu Ukrainy* [Strategic management of railway transport development in Ukraine] : monohrafiia. Kharkiv: UkrDUZT. (in Ukrainian)

9 Tokmakova I. V. (2015) *Zabezpechennia harmoniinoho rozvytku zaliznychnoho transportu Ukrainy* [Ensuring the harmonious development of railway transport in Ukraine] : monohrafiia. Kharkiv: UkrDUZT. (in Ukrainian)

10 Intehrovanyi zvit 2018 rik : dlia investoriv. [Integrated report 2018: for investors]. Ukrzaliznytsia : veb-sait. Available at:

[https://www.uz.gov.ua/files/file/Book%20UZ_18_Final\(new\).pdf](https://www.uz.gov.ua/files/file/Book%20UZ_18_Final(new).pdf). (accessed: 1.09.2019)