

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІНЖЕНЕРНИЙ ІНСТИТУТ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами
(повна назва кафедри)

Кваліфікаційна робота / проект
другий (магістерський)
(рівень вищої освіти)

на тему «**УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ АДАПТАЦІЇ КЕРІВНИКА
ДО НОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОГО
СУСПІЛЬСТВА**»

Виконав: студент 2 курсу, групи МЕН-18-1мз
спеціальності 073 Менеджмент


(код і назва спеціальності)

освітньої програми «Менеджмент організацій
та адміністрування»

(код і назва освітньої програми)

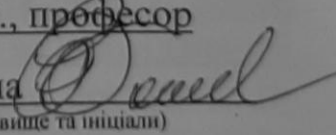
спеціалізації _____

(код і назва спеціалізації)


Кутузова Інна Олександрівна

(ініціали та прізвище)

Керівник доктор філософ. наук., професор

Воронкова Валентина Григорівна 

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент к.е.н., доцент, професор

Мороз Олег Семенович

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

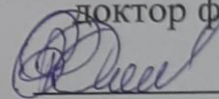
Запоріжжя
2020р.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІНЖЕНЕРНИЙ ІНСТИТУТ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет Економіки та менеджменту
Кафедра Менеджменту організацій та управління проектами
Рівень вищої освіти другий (магістерський) рівень
Спеціальність 073 Менеджмент
(код та назва)
Освітня програма Менеджмент організацій та адміністрування
(код та назва)
Спеціалізація _____
(код та назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту організацій
та управління проектами
доктор філософ. наук., проф.



В.Г. Воронкова

«17» вересня 2019 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ/ПРОЕКТ СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

Кутузова Інна Олександрівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1 Тема роботи (проекту) «УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ АДАПТАЦІЇ КЕРІВНИКА ДО НОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА»,

керівник роботи Воронкова В.Г., доктор філософ.н., проф.,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «10» вересня 2019 року № 1539-С

2 Строк подання студентом роботи 20 грудня 2019 року

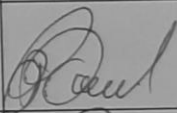
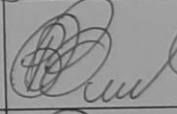
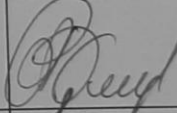
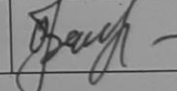
3 Вихідні дані до роботи 1. Формулювання гіпотези дослідження. 2. Вибір методів дослідження. 3. Формування концептуальної частини дослідження. 4. Аналіз літератури з теми дослідження. 5. Методологія дослідження. 6. Аналіз поняттєво-категорійного апарату. 7. Вивчення зарубіжного досвіду теми дослідження.

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Розкрити методологію удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства. 2. Проаналізувати понятійно-категорійний апарат удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства. 3. З'ясувати зарубіжний досвід удосконалення процесів

адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства. 4. Сформувати організаційно-управлінську структуру ТОВ «НДІ «УКРЕКОПРОЕКТ». 5. Дослідити діагностику проблем удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства (на прикладі ТОВ «НДІ «УКРЕКОПРОЕКТ»). 6. Сформувати SWOT-аналіз обґрунтування удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства (на прикладі ТОВ «НДІ «УКРЕКОПРОЕКТ»). 7. Обґрунтувати механізми удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільств. 8. Здійснити економічне обґрунтування удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства. 9. Розробити практичні рекомендації удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства.

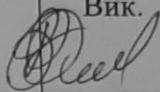
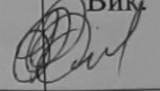
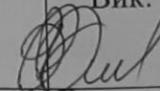
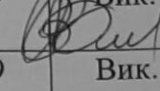

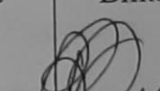
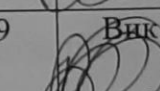
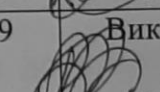
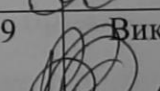
5 Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г., д. філософ.н., проф., зав. кафедри менеджменту організацій та управління проектами	25. 10. 2019 р.	
Розділ 2	Воронкова В.Г., д. філософ.н., проф., зав. кафедри менеджменту організацій та управління проектами	01. 11. 2019 р.	
Розділ 3	Воронкова В.Г., д.філософ.н., проф., зав. кафедри менеджменту організацій та управління проектами	15.11. 2019 р.	
Нормо-контроль	Венгер О.М., кандидат політичних наук, доцент кафедри МОУП	25.12.2019 р.	

6 Дата видачі завдання 10 вересня 2019 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розкрити методологію удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства	10. 10.2019	Вик. 
2	Проаналізувати понятійно-категорійний апарат удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства	15. 10.2019	Вик. 
3	З'ясувати зарубіжний досвід удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства.	25. 10.2019	Вик. 
4	Сформувати організаційно-управлінську структуру ТОВ «НДІ «УКРЕКОПРОЕКТ».	01. 11.2019	Вик. 
5	Дослідити діагностику проблем удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства (на прикладі ТОВ «НДІ «УКРЕКОПРОЕКТ»).	15. 11.2019	Вик. 
6	Сформувати SWOT-аналіз обґрунтування удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства (на прикладі ТОВ «НДІ «УКРЕКОПРОЕКТ»).	25. 11.2019	Вик. 
7	Обґрунтувати механізми удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільств.	01. 12.2019	Вик. 
8	Здійснити економічне обґрунтування удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства.	15. 12.2019	Вик. 
9	Розробити практичні рекомендації удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства.	18. 12.2019	Вик. 

Студент _____

(підпис)

І.О. Кутузова

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проекту) _____

(підпис)

В.Г. Воронкова

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____

(підпис)

Венгер О.М.

(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Кутузова І.О. Удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства.

Кваліфікаційна випускна робота на здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 073 - Менеджмент, науковий керівник Воронкова В.Г. Інженерний інститут Запорізького національного університету, кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2020р.

Розкрито методологію аналізу удосконалення адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства. Проаналізовано понятійно-категорійний апарат удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства. З'ясовано зарубіжний досвід удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства. Сформовано організаційно-управлінську структуру ТОВ «НДІ«УКРЕКОПРОЕКТ». Досліджено діагностику проблем удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства (на прикладі ТОВ «НДІ «УКРЕКОПРОЕКТ»). Сформовано SWOT-аналіз удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства. Обґрунтовано механізми удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільств. Здійснено економічне обґрунтування удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства. Розроблено практичні рекомендації удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства.

Ключові слова: АДАПТАЦІЯ, ТОП-МЕНЕДЖЕР, ПРОЦЕС АДАПТАЦІЯ ДО НОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ, КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ, ІНФОРМАЦІЙНЕ СУСПІЛЬСТВО, ПРОГРАМА АДАПТАЦІЇ КЕРІВНИКА.

ANNOTATION

Kutuzova I. Improvement of Manager`s Adaptation to a New Organization Structure in the Conditions of Information Society.

Qualifying graduation work for a master's degree in a specialty 073 - Management, supervisor of Voronkova V. Engineering Institute of Zaporizhzhia National University, Department of Organization Management and Project Management, 2020.

The methodology of analysis of improvement of the leader adaptation to the new organization in the conditions of information society is revealed. The conceptual and categorical apparatus of improvement of processes of adaptation of the leader to the new organization in the conditions of the information society is analyzed. The foreign experience of improving the processes of adaptation of the leader to the new organization in the conditions of the information society has been clarified. The organizational and management structure of LLC "SRI" UKREKOPROEKT" is formed. Diagnosis of problems of improvement of processes of adaptation of the head to the new organization in the conditions of information society is investigated (on the example of LLC "Research institute" UKREKOPROEKT "). The SWOT-analysis of improvement of processes of the leader adaptation to the new organization in the conditions of information society is formed. The mechanisms of improvement of processes of the leader adaptation to the new organization in the conditions of information societies are substantiated. The economic substantiation of improvement of processes of adaptation of the leader to the new organization in the conditions of the information society is carried out. Practical recommendations of improvement of processes of adaptation of the leader to the new organization in the conditions of information society are developed.

Keywords: ADAPTATION, TOP MANAGER, ADAPTATION PROCESS TO A NEW ORGANIZATION, EFFICIENCY EVALUATION CRITERIA, INFORMATION SOCIETY, ADAPCAM PROGRAM.

АННОТАЦИЯ

Кутузова И.А. Усовершенствование процессов адаптации руководителя к новой организации в условиях информационного общества.

Квалификационная выпускная работа на соискание степени высшего образования магистра по специальности 073 - Менеджмент, научный руководитель Воронкова В.Г. Инженерный институт Запорожского национального университета, кафедра менеджмента организаций та управления проектами, 2020г.

Раскрыта методология анализа усовершенствования адаптации руководителя к новой организации в условиях информационного общества. Проанализирован понятийно-категорийный аппарат усовершенствования процессов адаптации руководителя к новой организации в условиях информационного общества. Выявлен зарубежный опыт совершенствования процессов адаптации руководителя к новой организации в условиях информационного общества. Сформирована организационно-управленческая структура ООО «НИИ «УКРЭКОПРОЕКТ». Исследована диагностика проблем совершенствования процессов адаптации руководителя к новой организации (на примере ООО «НИИ «УКРЭКОПРОЕКТ»). Сформирован SWOT-анализ совершенствования процессов адаптации руководителя к новой организации в условиях информационного общества. Обоснованы механизмы совершенствования процессов адаптации руководителя к новой организации в условиях информационного общества. Выполнено экономическое обоснование совершенствования процессов адаптации руководителя к новой организации. Разработаны практические рекомендации совершенствования процессов адаптации руководителя к новой организации в условиях информационного общества.

Ключевые слова: АДАПТАЦИЯ, ТОП-МЕНЕДЖЕР, ПРОЦЕСС АДАПТАЦИИ К НОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ, КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ, ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЩЕСТВО, ПРОГРАММА АДАПТАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ.

ЗМІСТ

ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ВИМІРИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ АДАПТАЦІЇ КЕРІВНИКА ДО НОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА	22
1.1 Методологія аналізу удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства	22
1.2 Понятійно-категоріальний апарат удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства	29
1.3 Зарубіжний досвід удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства	34
Висновки до першого розділу	43
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ АДАПТАЦІЇ КЕРІВНИКА ДО НОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА (на прикладі ТОВ «НДІ «УКРЕКОПРОЕКТ»)	46
2.1 Організаційно-управлінська структура ТОВ«НДІ«УКРЕКОПРОЕКТ»	46
2.2 Діагностика проблем удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства (на прикладі ТОВ «НДІ «УКРЕКОПРОЕКТ»)	60
2.3 SWOT-аналіз удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства (на прикладі ТОВ «НДІ «УКРЕКОПРОЕКТ»)	66
Висновки до другого розділу	69

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ АДАПТАЦІЇ КЕРІВНИКА ДО НОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА (на прикладі ТОВ «НДІ «УКРЕКОПРОЕКТ»)	72
3.1 Механізми удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства	72
3.2 Економічне обґрунтування удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства	85
3.3 Практичні рекомендації удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства (на прикладі ТОВ «НДІ «УКРЕКОПРОЕКТ»)	90
Висновки до третього розділу	98
ВИСНОВКИ	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	111

ВСТУП

Актуальність дослідження процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства не викликає сумнівів, так як сучасна економічна ситуація кардинально змінила підхід до управління людськими ресурсами. Ряд причин, таких, як поява нових технологій, розширення бізнесу підводять компанії до необхідності постійного найму персоналу. Поява нових співробітників, як правило, сповільнює темпи діяльності організації, оскільки на робочі місця приходять люди з різним професійним досвідом, певним поглядом на результати роботи, а також мають індивідуальні цілі і цінності, які можуть розходитися з прийнятими на підприємстві. Перераховані вище аспекти обумовлюють актуальність дослідження процесу введення новачків в компанію. Людина повинна зрозуміти свою роль в організаційній структурі, засвоїти цінності підприємства і сформувані очікувані навички поведінки, які вважаються прийнятними як на підприємстві, так і в тому підрозділі, де йому належить працювати. Завдання керівництва і служб персоналу організації - знайти способи, що дозволяють привести цінності і професійні цілі людини у відповідність з прийнятими в ній нормами і правилами. Таким чином, при введенні новачка в компанію актуалізується процес, спрямований на встановлення взаємодії та інтеграції інтересів його учасників - співробітника і підприємства, в основі якого лежить засвоєння соціокультурних цінностей, поведінкових моделей і знань, необхідних для того, щоб стати повноправним членом колективу. У зарубіжній літературі дослідники цей процес розглядають як одну зі стадій організаційної соціалізації, а для вітчизняних вчених більш характерно в цьому випадку використовувати термін «Адаптація персоналу».

Фундаментом будь-якої організації є, як відомо, люди, оскільки саме люди забезпечують ефективне використання будь-яких видів ресурсів,

наявних у розпорядженні організації, і визначають її економічні показники і конкурентоспроможність. Вклад людських ресурсів у досягнення цілей організації і якість виробленої продукції чи наданих послуг залежить у першу чергу від того, наскільки ефективно проводиться робота з персоналом.

Практично будь-яка компанія у процесі свого створення і розвитку стикається з такими важливими аспектами діяльності з управління персоналом, як підбір, оцінка, навчання та мотивація персоналу, і не тільки стикається, а й активно розвиває ці напрямки. Разом з тим досить рідко приділяється увага такому питанню, як адаптація нових співробітників і персоналу в цілому, незважаючи на важливість цього напрямку для діяльності всієї організації.

Людство на протязі всього часу накопичувало знання у вигляді інформаційних ресурсів. Постійне удосконалення продуктивних сил і виробничих відносин в індустріальному суспільстві визначило різко зростаючу потребу в отриманні різноманітної інформації (згідно з деякими дослідженнями характер зміни потреби відповідає експоненціальній кривій). Всезростаючі світові інформаційні ресурси викликали необхідність різкого розвитку інформаційних технологій та їх автоматизації. У результаті таке суспільство, у якому більшість працівників займається виробництвом, збереженням, переробкою і реалізацією інформації, отримало назву інформаційного суспільства. Інформаційна індустріалізація, яка виникла на даному етапі, випередила по числу зайнятих працівників, пропиту і пропозиції, обміну інформаційними продуктами і інформаційними послугами, промислову індустріалізацію. Наступила епоха «інформаційної революції», чи «інформаційного вибуху».

В умовах інформаційного суспільства керівники - менеджери пов'язані з конкретним управлінням і не можуть обходитися без вірогідної зовнішньої та внутрішньої релевантної інформації при виробленні й прийнятті тих чи інших управлінських рішень, спрямованих на

поліпшення виробничої, господарської та іншої діяльності керованого ними об'єкта управління.

Для керівника уміння отримувати і оцінювати інформацію та орієнтуватися в її великій кількості є його пріоритетною рисою в умовах інформаційного суспільства. Саме інформаційна культура особистості керівника дозволяє ефективно використовувати накопичені інформаційні ресурси. Якщо наявні інформаційні ресурси не використовуються в повному обсязі, це призводить до низької результативності будь-якого виду діяльності, зокрема управлінської.

В будь-якій сфері та на будь-якому рівні управління потрібні інформаційні ресурси. Для керівника в умовах інформаційного суспільства такі ресурси, як інформація, є пріоритетними, так як пошук і обробка інформації та визначення релевантної інформації, а також на основі цього аналізу прийняття найбільш зваженого рішення – головна місія і роль керівника.

Об'єктом дослідження є процеси удосконалення адаптації керівника як елемента системи менеджменту (на прикладі ТОВ «НДІ «УКРЕКОПРОЕКТ»).

Предметом дослідження є соціально-економічні закономірності удосконалення адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є теоретичні і практичні аспекти удосконалення програми адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства.

Для досягнення мети дослідження необхідно вирішити наступні дослідницькі завдання:

- розкрити методологію удосконалення адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства;

- проаналізувати понятійно-категорійний апарат удосконалення адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства;
- з'ясувати зарубіжний досвід удосконалення процесу адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства;
- сформуванати організаційно-управлінську структуру ТОВ «НДІ «УКРЕКОПРОЕКТ»;
- розкрити діагностику проблем удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства (на прикладі ТОВ «НДІ «УКРЕКОПРОЕКТ»);
- сформуванати SWOT-аналіз удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства;
- обґрунтувати механізми удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільств;
- здійснити економічне обґрунтування удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства;
- розробити практичні рекомендації удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства.

Методологія дослідження. Методологічними основами дослідження процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства є наступні методи:

- синергетичний, що використовується для аналізу процесів самоорганізації адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства;

- порівняльно-історичний, що дозволяє проаналізувати різні рівні управління і динаміку адаптації керівника до нової організації в різних країнах в умовах інформаційного суспільства;
- феноменологічний, який дозволяє осягнути сутність та основні атрибутивні феномени адаптації керівника до нової організації;
- системно-структурний, що направлений на виявлення структури комунікаційного процесу в організації як динамічної системи, що сприяє удосконаленню процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства;
- діалектичний, що дає можливість розглянути розвиток концепції адаптації керівника до нової організації;
- загально-наукові методи – аналогії, аналізу і синтезу, сходження від абстрактного до конкретного, що сприяли філософському осмисленню адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства.

Методологія дослідження базується на єдності загальнонаукових, загальнофілософських і спеціальних методів, а саме термінологічного та ретроспективного аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення та систематизації, які в сукупності глибоко і послідовно розкривають концепцію адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства.

Аналіз літератури. В науковій літературі можна виділити кілька груп джерел з проблеми адаптації керівника до організаційної культури та в цілому нового підприємства. В першу чергу відзначимо теоретичні і практичні розробки з питань організаційної соціалізації як основоположного процесу адаптації персоналу, в працях наступних зарубіжних авторів М.Армстронг; Г. Десслер; В. Ashforth, А. Saks; J. Bratton; Н. Cooper-Thomas, N. Anderson; S. Dailey; F. Jablin; E. Gallagher; J. Van Maanen, E. Schein; J.Wapous. У них висвітлені проблеми встановлення взаємодії та інтеграції інтересів співробітників і підприємства, в результаті якого особистістю

засвоюються відповідні соціальні знання і навички, необхідні для прийняття певної соціальної і професійної ролі на підприємстві. Інші дослідження в цій області з'явилися на початку XXI століття. Вони присвячені трудовій соціалізації, яка, по суті, є аналогом організаційної, і в різних підходах представлені в роботах Р. Березовської, Б. Мільнера, М. Панфьорова, С.Розума, С. Суркова, та інших авторів.

У працях перерахованих вище дослідників розроблено понятійний апарат з проблеми організаційної соціалізації, розглянуті етапи і методи її реалізації на індивідуальному та організаційному рівнях, а також зв'язок цього процесу з організаційною культурою.

Проблема адаптації персоналу на підприємстві та її вплив на ефективність роботи персоналу в різних аспектах розглядалася в наукових публікаціях М. Ажажа, Н. Архипова, Т. Базарова, О. Венгер, В. Веснін, В.Волоніна, В. Воронкової, В. Дятлова, Б. Єрьоміна, А. Ігнат'єва, А.Кибанова, Е. Коханова, Ю. Кукзнецова, М. Лепський, І. Лисина, М. Максимцова, Є.Маслова, М. Мескона, Н. Метеленко, О. Мороза, В. Нікітенко, Ю. Одегова, В. Підлісного, С. Самигіної, В. Скворець, Г. Сульдїна, Л. Столяренко, Є.Ткаченко, В. Травіна, А. Череп, О. Фурсін, І. Шавкун, О.Шакуров та інших авторів.

Проблемна ситуація характеризується тим, що питання адаптації нових працівників не повною мірою досліджується в теперішніх українських підприємствах, і саме низьке дослідження проблеми адаптації нових працівників приводить до збільшення рівня плинності кадрів та низьку продуктивність роботи працівників на початкових етапах їх кар'єрного шляху. Так як від гарно налаштованої системи адаптації залежить не тільки продуктивність праці нового співробітника, а й успіхи усього підприємства у цілому, то розробка спеціальної програми суттєво покращить протікання процесу адаптації нових працівників, та в цілому покращить теперішню ситуацію пов'язану з адаптацією і соціалізацією працівників на нових підприємствах. Проте теперішні важкі умови ринку (жорстка конкуренція,

обмеженість ресурсів тощо) відтісняють на другий план проблеми адаптації нових працівників, змушуючи основну увагу приділяти актуальним виробничим питанням виживання організації на ринку.

Адаптація персоналу вивчалася вченими і представлена в наукових працях Т. Базарова, М. Будякіної, Н. Володиної, Т. Кабаченко, Р. Кузьміної; М. Латуха, Є. Луцько, М. Панфьорова, Л.Почебут, В. Цалобанова, В. Співака, В. Чикер, О.Гарват, та інших авторів. В них адаптація розглядається як багаторівневий, динамічний процес, який має свою структуру, послідовність і особливості протікання, які пов'язані з певною перебудовою особистості в рамках включення в нові організаційні відносини. У підсумку, цей процес націлений, по-перше, на отримання певного економічного і соціального результату, і, по-друге, обмежений часовим інтервалом, після закінчення якого очікуваний ефект повинен бути досягнутий.

У працях названих вище дослідників для цілей адаптації персоналу представлені різні алгоритми їх реалізації як для нових співробітників, так і для тих, хто змінив свій статус всередині підприємства. Відповідно до цього, більшість вітчизняних авторів особливо виділяють первинну адаптацію персоналу, яка починається для новачків після оформлення на роботу та закінчується, як правило, після закінчення випробувального терміну. При радикальній зміні для співробітника професійних завдань, соціального оточення або інших характеристик середовища в рамках підприємства говорять про організацію процесу вторинної адаптації персоналу, тимчасові інтервали якої залежать від статусу нової посади або складності функціональних обов'язків.

Первинна адаптація керівника визнається найбільш складним етапом входження в нову організацію через розвиток конфлікту між сформованими моделями поведінки та новими вимогами навколишньої дійсності. Зарубіжні дослідники для полегшення входження людини в компанію в процесі організаційної соціалізації окремо виділяють орієнтацію персоналу, яка включає в себе ряд заходів, за допомогою яких новачки отримують

інформацію про організацію. На нашу думку, процес орієнтації несе таке ж функціональне навантаження, як і первинна адаптація персоналу, яка вивчається вітчизняними дослідниками. Протягом цього періоду людина повинна зрозуміти і прийняти (або відхилити) відведену йому організаційну роль. Таким чином, первинна адаптація персоналу, по суті, стає вирішальним і базовим етапом організаційної соціалізації загальної адаптації новачка, в результаті якої особистістю засвоюються відповідні знання та навички, необхідні для прийняття (або відхилення) певної моделі поведінки на підприємстві. При успішній підготовці цього процесу поведінку людини в складній багатофункціональній динамічній системі (яку представляє собою організація) буде визначатися правилами, відповідним її культурі.

Організаційна культура підкреслює унікальність кожного підприємства і розглядається як система групових символічних уявлень про норми, цінності, способи поведінки, прийнятих і поділюваних членами організації в працях наступних вчених: Т. Базаров, Р. Гоффі, Г. Джонс, Р. Дафт, Т. Кабаченко, К. Камерон, Р. Куїнн, Д. Коул, Д. Мацумото, Р. Рюттінгер, Т. Соломанідіна, В. Співак, С. Шекшня, Д. Шульц, С. Шульц, В. Gerhart, G. Hofstede, A. Francesco, B. Gold, K. Levine, S. Allard, A. Kushniryk, C. Tenopir, E. Schein, і ін.

Інтерес до взаємозв'язку організаційної культури та адаптації персоналу почав з'являтися порівняно недавно, коли для дослідників стало очевидно, що традиційні методи регуляції входження людини в організацію перестали себе виправдовувати. Виявилось, що однотипні управлінські впливи на процес адаптації персоналу в різні організаційні середовища призводять до різних результатів, а способи і методи управління у багатьох визначаються традиціями і культурними особливостями колективу. За останні десятиліття зарубіжною наукою обґрунтований зв'язок культури з організаційної соціалізацією (S. Dailey, F. Jablin, E. Gallagher, S. Malvini, J. Wapous, A. Reichers) і підкреслена висока значимість її для теорії і практики.

Таким чином, важливим аспектом адаптації персоналу до умов організаційного середовища є інтеріоризація культурних норм і цінностей підприємства, де співробітнику доведеться працювати. Однак, незважаючи на очевидну значимість цієї проблеми, теоретичних і практичних сучасних розробок у цій галузі вкрай мало. Ці дослідження, в основному, були присвячені адаптації нового співробітника до виробничого колективу на основі інтеріоризації офіційних і неофіційних соціальних і професійних ролей. Вплив таких елементів організаційної культури як цінності і цілі організації, кодекси та норми поведінки, традиції та ритуали на процес первинної адаптації людини практично не аналізувалися, виняток становить лише стиль лідерства. В даний час актуальність дослідження обумовлена необхідністю узагальнення накопичених даних, більш широкого розгляду процесу введення новачка в компанію з урахуванням особливостей не тільки організаційного середовища, а й психологічних ресурсів людини. Тому, основна проблема дослідження полягає, перш за все, в необхідності вивчення психологічних ресурсів адаптації співробітників різних організацій в умовах сформованої організаційної культури, а також у виділенні тих соціально-психологічних характеристик персоналу, які пов'язані з успішністю протікання початкового етапу організаційної соціалізації.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна дослідження визначається зверненням до актуальної теми, комплексного її аналізу; систематичним підходом у використанні методологічних основ у менеджменту організацій. В роботі розроблена цілісна концепція адаптації керівника в умовах інформаційного суспільства як феномена пізнання і регуляції механізмів організації і самоорганізації соціоекономічних, соціокультурних, соціополітичних процесів, спрямованих на підвищення культури управлінської праці в умовах цифрового суспільства; здійснена когнітивна (наукова) інституціоналізація філософії процесу адаптації керівників до нової організації як напряму підвищення ефективності менеджменту організацій та адміністрування, що виявилось у його

концептуалізації та визначенні кола проблемних питань адаптації персоналу, економічного обґрунтування підвищення ефективності адаптації керівників до нової організації в умовах інформаційного суспільства.

В результаті дослідження удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства були отримані висновки, що виносяться на захист:

- визначено, що удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства – це один із напрямів сучасного (цифрового) менеджменту, націлений на підвищенні ефективності роботи організації в умовах інформаційного суспільства, за рахунок зниження рівня плинності кадрів та низької продуктивності роботи, що допоможе знизити витрати, пов'язані з пошуком, навчанням та стажуванням співробітників;

- розроблено практичні рекомендації удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства, які містять основні інструменти адаптації:

1. Орієнтаційна програма.
2. План адаптації.
3. Зустрічі з ключовими стейкхолдерами.
4. Інтеграція команди нового лідера.
5. Інтеграція нового керівника.
6. Контрольні зустрічі з ключовими стейкхолдерами.
7. Обмін професійною інформацією між топ-менеджерами.
8. Зворотний зв'язок «360 градусів»;

- розроблено спеціальну програму адаптації керівників до нової організації в умовах інформаційного суспільства, яка складається з 4 етапів:

1 етап - оформлення всіх необхідних документів при прийомі на роботу;

2 етап - особисте ознайомлення з компанією і співробітниками;

3 етап - ознайомлення з робочим місцем;

4 етап - компанія зсередини: історія розвитку, підрозділу організації і зміст їх діяльності, керівництво організації, розмежування повноважень, порядок прийняття рішень, внутрішні комунікації організації,

Розроблена спеціальна програма адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства має три основні цілі:

- мінімізувати кошти від провалів адаптації керівників;
- прискорити досягнення керівниками визначених показників діяльності;
- сприяти безперешкодній інтеграції керівників.

Теоретичне і практичне значення отриманих результатів роботи. Отримані результати, концептуальні теорії та методології сприяють збагаченню категоріального апарату удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства:

1) створюють методологічні засади для поглибленого дослідження процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства та удосконалення програми адаптації керівника до нової організації;

2) сприяють виробленню нових підходів до процесу адаптації керівників до нової організації та проведенню ефективної роботи в структурах інформаційного менеджменту завдяки підвищенню ролі процесу адаптації керівників до нової організації в умовах інформаційного суспільства .

Сфера застосування отриманих результатів роботи - у практичній діяльності компаній (організацій), у навчальному процесі, доборі та атестації кадрів, розробці методичних посібників, програм та підручників.

Гіпотеза дослідження полягає у твердженні, чим ширший інструментарій адаптації використовує організація, тим швидше та ефективніше протікає процес влиття працівника до нової організації.

Апробація магістерської роботи. Роботу апробовано на наступних конференціях та в статтях:

1. Кутузова І. Місія і роль керівника в інформаційному суспільстві. *Концептуальні та практичні засади становлення і розвитку smart-освіти як чинника формування smart-культури в умовах еволюції від інформаційного суспільства до «smart-суспільства»* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції 19-20 грудня 2018 року. Запоріжжя: ЗДІА, 2019. С.161-162.
2. Кутузова І., Воронкова В. Адаптація керівника до організації нового типу в умовах розвитку INDYSTRU 4.0 (четвертої промислової революції) та цифрового суспільства. *Збірник наукових праць студентів, аспірантів і молодих вчених «Молода наука-2019»*: у 5 т. Запорізькій національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2019. Т.5. С.278 - 279.
3. Кутузова І.О., Воронкова В.Г. Вплив процесів інформатизації на розвиток сучасного суспільства та організацій в умовах глобального розвитку світу. *Проблеми економічного розвитку у сучасних умовах. Том IV* : матеріали XXIII науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА. Запоріжжя: ЗДІА, 2018. С. 84 - 85.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ВИМІРИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ АДАПТАЦІЇ КЕРІВНИКА ДО НОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА

1.1. Методологія аналізу удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства

Наука пізнає навколишній світ за допомогою підходів, які в свою чергу, включають принципи та метод дослідження. Будь-яка наукова проблема наукового дослідження потребує використання певного інструментарію, який дає змогу повноцінно розкрити аспекти останньої. Під інструментарієм варто розуміти підходи, принципи та методи, які необхідні для вивчення поставлених завдань перед дослідником, що собою являє методологію дослідження.

Під методологією розуміють перш за все методологію наукового пізнання, тобто вчення про принципи побудови, форми і способи науково-пізнавальної діяльності. Вона дає характеристику компонентів наукового дослідження – його об'єкту, предмету аналізу, задачі дослідження (або проблеми), сукупності дослідницьких засобів, необхідних для вирішення задачі даного типу, а також формує уявлення про послідовність дій дослідника в процесі рішення задачі. Коротше кажучи, методологія – це вчення про структуру, логічну організацію, методи і засоби наукової діяльності [40, с. 180].

Перш за все, зосередимо увагу на підходах, які домінуватимуть у дослідженні. З позиції філософії, підхід являє собою спеціальний погляд на предмет. Враховуючи специфіку обраної проблеми, на наш погляд в дослідженні, доцільно використовувати системний підхід.

Так, аналізуючи проблему адаптації керівника до нової організації, доречно застосовувати системний підхід, оскільки ключовою категорією поряд із інформацією виступає і система.

Системний підхід – це напрямок методології спеціально-наукового пізнання і соціальної практики, в основі якого лежить дослідження об'єктів як систем.

Науковці відзначають, що системний підхід наукового пізнання і перетворення світу передбачає: по-перше, розгляд об'єкта діяльності (теоретичної і практичної) як системи, тобто як відокремленої множини взаємодіючих елементів; по-друге, визначення складу, структури та організації елементів і частин системи, знаходження провідних взаємодій між ними; по-третє, виявлення зовнішніх зв'язків системи, відокремлення серед них головних; по-четверте, визначення функції системи та її ролі серед інших систем; по-п'яте, аналіз структури і функцій системи; по-шосте, виявлення на цій основі закономірностей і тенденцій розвитку системи [12, с. 61].

Специфіка системного підходу визначається тим, що він орієнтує дослідження на розкриття цілісності об'єкта і механізмів що її забезпечують, на виявлення різноманітних типів зв'язків складного об'єкта і зведення їх у єдину теоретичну картину. Основними принципами системного підходу є:

- вивчення феномена цілісності і встановлення складу цілого, його елементів;
- дослідження закономірностей з'єднання елементів у систему, тобто структури об'єкта, що складає ядро системного підходу;
- вивчення функцій системи і її складових у тісному зв'язку з вивченням структури, тобто структурно-функціональний аналіз системи;
- дослідження генезису системи, її границь і зв'язків з іншими системами [47, с. 28]

На практиці ідеї системного підходу кристалізуються в методологічних засобах системного аналізу. Системний аналіз – методологія дослідження таких властивостей і відносин в об'єктах, які важко спостерігати і важко

розуміти, за допомогою представлення об'єктів у вигляді систем і вивчення властивостей цих систем і взаємин між цілями і засобами їх реалізації [47, с. 29].

Головне в системному аналізі – це складне перетворити в просте, таку, що важко розв'язати і зрозуміти, проблему перетворити в чітку послідовність завдань, для яких або існує тривіальний розв'язок, або які можна легко розв'язати відомими методами.

У системному дослідженні об'єкт, що аналізується, розглядається як певна множина елементів, взаємозв'язок яких зумовлює цілісні властивості цієї множини. Основний акцент робиться на виявленні різноманітних зв'язків і відношень, що мають місце як усередині досліджуваного об'єкта, так і у його взаємодії із зовнішнім середовищем. Властивості об'єкта як цілісної системи визначаються не тільки і не стільки сумарними властивостями його окремих елементів чи підсистем, скільки специфікою його структури, особливими системоутворючими та інтегративними зв'язками досліджуваного об'єкта [42, с.123].

Іншим підходом, який дозволить досягти виконання поставленої мети та зробити всебічний розгляд проблеми, є комплексний підхід. Його суть полягає у різнобічному розгляді досліджуваного об'єкта, причому йдеться про дослідження систем, до складу яких одночасно входять елементи, які одночасно функціонують і в інших системах, інших за своєю природою, з якими комплексні системи на цій підставі пов'язані складними функціональними та іншими залежностями [38, с. 387].

Розуміння суті цього підходу базується на розумінні поняття «комплексу». Буквально слово «комплекс» (лат.) означає «зв'язок», «сполучення». Є дещо інше тлумачення слова «комплекс» – це «сукупність предметів, явищ або властивостей, що створюють єдине ціле». Таким чином, під комплексом розуміється сукупність складових частин якогось-то явища або процесу, які взаємно доповнюють, збагачують і забезпечують його цілісне якісне існування або функціонування [12, с. 198].

В цій кваліфікаційній роботі даний підхід дозволить розглянути окремі системи у складі управління, а саме: інформаційну і економічну, освітню, планову тощо, які тісно інтегровані в неї, і встановити все різноманіття впливів які вони справляють одна на одну, з'ясувати основні компоненти такого впливу та виявити існуючі залежності між компонентами даних систем.

Перейдемо до розгляду головних методів нашого дослідження.

Метод – це сукупність прийомів або операцій практичної або теоретичної діяльності [8]. Метод можна також охарактеризувати як форму теоретичного і практичного освоєння дійсності, яке впливає із закономірностей поведінки об'єкту, що вивчається [31, с. 102].

Для того, щоб дійсно пізнати предмет, треба охопити, вивчити всі його сторони, всі зв'язки. Пізнання розкриває внутрішні істотні ознаки предмету, зв'язки його елементів і їх взаємодію одного з другим. Для того, щоб це здійснити, необхідно цілісний предмет розчленувати (практично або в думках) на складові частини, а потім вивчити їх, виділяючи властивості і ознаки, зв'язки і стосунки, а потім виявити їх роль в системі цілого. Після того, як ця задача буде вирішена, частини знов можна об'єднати в єдиний предмет і скласти собі конкретне уявлення, яке спирається на глибоке знання внутрішньої природи предмету.

Ця мета досягається за допомогою таких операцій як аналіз і синтез. Аналіз – це розчленовування цілого предмету на складові частини (сторони, ознаки, властивості або відносини) з метою їх всебічного вивчення [8].

Ми в роботі використовуватимемо кілька його різновидів, один із яких – термінологічний аналіз – суть якого полягає у порівнянні різних підходів до визначення того чи іншого явища, та вибору чи формування такого визначення, яке найбільш точно характеризуватиме предмет аналізу [38, с.457].

Для дослідження генезису дослідження адаптації персоналу, ми застосуємо ретроспективний аналіз який є способом розгляду, осмислення

суспільних ідей, подій сучасності під кутом зору минулого, зверненням до минулого для виявлення в ньому зародків тих тенденцій, що властиві сучасності [37, с. 213].

Синтез – це з'єднання раніше виділених частин предмету в єдине ціле. Об'єктивною передумовою цих пізнавальних операцій є здібність окремих елементів об'єкту до перегруповування, об'єднання і розділення [8].

Аналіз і синтез є найбільш елементарними і простими прийомами, які становлять фундаменти людського мислення.

Серед загальнонаукових методів ми будемо використовувати порівняння, під яким розуміється процес зіставлення предметів або явищ дійсності з метою встановлення схожості чи відмінності між ними, а також знаходження загального, притаманного, що може бути властивим двом або кільком об'єктам дослідження. Зокрема, ми будемо порівнювати у другому розділі нашої роботи різні види адаптації керівника до нової організації. Протягом всього дослідження ми використовуватимемо метод узагальнення – це метод наукового пізнання, за допомогою якого фіксуються загальні ознаки та властивості певного класу об'єктів та здійснюється перехід від одиничного до особливого та загального, від менш загального до більш загального [5, с. 234].

Впродовж усього дослідження проблеми адаптації керівника до нової організації, ми користуватимемося методом систематизації, який дає змогу упорядкувати пізнавальний процес деякої множини різних об'єктів і знання про них, використовуватимемо систематизацію для впорядкування та встановлення єдності і відмінності між елементами, що підлягають систематизації, визначаємо місце кожного елемента відносно один одного [38, с. 343].

Якість проведення дослідження залежить від чіткого дотримання ключових методологічних принципів наукової роботи.

Методологічний принцип (від лат. *principium* – основа, начало) це вихідне положення наукової теорії, що виконує функцію обґрунтування її

змісту та визначають напрям і спосіб вивчення предмета дослідження [4, с.91]. Він, за визначенням науковців, виконує подвійну функцію: «з одного боку, він виступає як центральне поняття, що репрезентує узагальнення й розповсюдження певного положення на всі явища, процеси у тій галузі, з якої даний принцип є абстрагованим; з іншого – він виступає у сенсі нормативу, перед писання до дії» [26, с. 31].

Принцип об'єктивності передбачає загальне охоплення явища, що досліджується та є метою виявлення його сутності і різноманіття взаємних зв'язків, опір на досягнутий рівень наукового знання з урахуванням тих точок зору, що висунуті з даної проблематики, творчий підхід до дослідження, що «досягається, з однієї сторони, застосуванням всієї сукупності різних методів для отримання із джерел максимально різної і широкої інформації в минулому, з іншої, намагається йти вперед до нових суспільних запитів і успіхів, що досягнуті в інших галузях науки» [34, с. 85].

Принцип об'єктивності використовуємо впродовж всього дослідження. Керуючись ним орієнтуємося на об'єктивні та найбільш достовірні наукові дані. Цей принцип передбачає орієнтацію на отримання інформації, що характеризує об'єкт який вивчається (його якості, особливості, структуру і т.п.), без врахувань бажань суб'єкта, що пізнає, його світоглядних, політичних, моральних та інших орієнтирів.

Наступний принцип, який необхідний в процесі дослідження – термінологічний принцип, що передбачає вивчення історії термінів і позначуваних ними понять, розробку або уточнення змісту та обсягу понять, встановлення взаємозв'язку і субординації понять та їх місця в понятійному апараті теорії, на базі якої базується дослідження [5, с. 125]. Даним принципом будемо оперувати розглядаючи та уточнюючи основні поняття дослідження, серед яких адаптація, програма адаптації, персонал, керівник, організація, управління. Слідування даному принципу унеможливорює двояке використання одного визначення, категорії чи поняття протягом всієї роботи.

Поряд з цим, ми намагатимемося дотримуватися принципу несуперечливості, який виявляється у такій логіці наукового мислення дослідника, яка забезпечується дотриманням законів логіки, передусім, закону недопущення суперечності [4, с. 13]. Згідно даного принципу повинна чітко спрацьовувати формула: «Якщо – То». Порушення логіки викладу матеріалу може бути наслідком недостатньої усвідомленості нами змісту своєї наукової роботи, причинно-наслідкових зв'язків. Це виявляється у «перестрибуванні» з однієї думки на іншу, у загублюванні думок, а потім немотивованому поверненні до них після викладу значного обсягу тексту. Отже, принцип несуперечливості вимагає такої побудови наукових тверджень, за якої судження про різні аспекти досліджуваного процесу не повинні суперечити одне одному, а також фактам та досвіду, на основі аналізу яких вони виникають.

Не менш важливим науковим принципом у кваліфікаційній роботі є принцип загального зв'язку і взаємозалежності. Річ у тім, що організація – це одне ціле, певна система, де кожний відділ чи структура нерозривно пов'язані з іншими, й усі вони постійно взаємодіють один з одним. При цьому будь-який із них не лише перебуває у взаємозв'язку й взаємодії з іншими, зовнішніми, явищами, а водночас кожна річ має безліч внутрішніх сторін, моментів, відношень, зв'язків. [4, с. 24]. Правильне розуміння функціонування систем адаптації керівника до нової організації можливе лише в тому разі, якщо досліджено всю сукупність її внутрішніх і зовнішніх сторін, зв'язків, відношень. Щоб пізнати предмет дослідження детально, слід вивчити всі його зв'язки й опосередкування їх у інформаційній системі, з виокремленням у ній головної та вирішальної ролі [27, с. 211].

Отже, для дослідження теми кваліфікаційної роботи було використано вище вказані підходи, принципи та методи наукового дослідження. Вони дозволять обрати правильний шлях для досягнення дослідницької мети даної роботи, виділити найістотніші сторони даного предмета і систематизувати отримані результати для написання висновків, для більш широкого розуміння

сутності адаптації керівника до нової організації, також визначено методологічну основу для проведення теоретичної та практичної частини дослідження, яка дозволить об'єктивно, повно та ефективно дослідити проблему адаптації керівника до нової організації.

1.2. Понятійно-категоріальний апарат удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства

Сучасні організації, у яких добре поставлено управління, вважають, що набір придатних людей є лише початком. Однією з проблем роботи з персоналом в організації при залученні кадрів є управління трудовою адаптацією. У ході взаємодії працівника й організації відбувається їх взаємне пристосування, основу якого складає поступове входження працівників у нові професійні та соціально-економічні умови праці.

Термін «адаптація» застосовується в різних областях науки. У соціології та психології виділяють соціальну й виробничу адаптацію. Певною мірою ці два види адаптації перетинаються один з одним, але кожна з них має й самостійні сфери програми: соціальна діяльність не замикається на виробництві, а виробнича – включає й технічні, і біологічні, і соціальні аспекти.

У найзагальнішому вигляді адаптація (лат. *adapto* – пристосування, прикладання) – термін спочатку використовувався в біологічній науці для позначення процесу пристосування будови й функцій організмів (популяцій, видів) і їх органів до певних умов зовнішнього середовища. Адаптація формуються протягом усіх стадій життєвого циклу організму. Разом із тим адаптація є і певний результат пристосувального процесу – адаптаціогенеза, що протікає при взаємодії живих систем із навколишнім їх середовищем. Матеріалістичне трактування природи адаптації вперше запропонував

Дарвін, який показав, що адаптації виникають у результаті дії природного відбору. У даний час поняття адаптація вийшло за межі біології. Воно стало вживатися в багатьох технічних, природничих і гуманітарних науках. Так, у медицині воно використовується для характеристики оптимальної життєдіяльності й нормального соціобіологічного розвитку людини. У технічних науках і кібернетиці на основі поняття адаптація розробляється поняття «адаптивні системи», яким позначаються різні самоналагоджувальні технічні системи зі зворотним зв'язком. Загальнонауковий статус поняття адаптація передбачає й необхідність його визначення в більш широкому значенні, інваріантному для конкретних наукових дисциплін: адаптація є особлива форма відображення системами впливів зовнішнього й внутрішнього середовища, що полягає в тенденції до встановлення з ними динамічної рівноваги. Така рівновага забезпечує гармонійне співвідношення системи з її внутрішнім і зовнішнім середовищем і розвиток даної системи [39].

У зарубіжній психології значне поширення набуло необіхевіористське визначення адаптації, яке використовується в роботах Г. Айзенка та його послідовників. Адаптацію вони визначають двояко: а) як стан, у якому потреби індивіда, з одного боку, і вимоги середовища – з іншого повністю задоволені. Це стан гармонії між індивідом і природою або соціальним середовищем; б) процес, за допомогою якого цей гармонійний стан досягається [22].

Е. Шейн визначає адаптацію як процес пізнання низок влади, процес досягнення доктрин, прийнятих в організації, процес навчання, усвідомлення того, що є важливим у цій організації або її підрозділах [44].

Таким чином, адаптація – це взаємне пристосування працівника і організації, що ґрунтується на поступовому пристосуванні співробітника до нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умов праці. Найважливішими компонентами адаптації працівника є узгодження самооцінок і домагань працівника з його можливостями, з одного боку,

реальністю виробничого середовища, у якій він адаптується з іншого. Тут можливі протиріччя, від глибини й можливості розв'язання яких залежить успішність адаптації.

У соціології та психології виділяють соціальну й виробничу адаптацію. До певної міри ці два види адаптації перетинаються один з одним, але кожна з них має й самостійні сфери додатку: соціальна діяльність не замикається на виробництві, а виробнича адаптація включає й технічні, і біологічні, і соціальні аспекти.

У процесі соціальної адаптації особистості встановлюються співвідношення, які забезпечують розвиток як особистості й соціальної групи, так і середовища (мікросередовища). При цьому соціальна адаптація охоплює біологічну, психічну й соціальну сфери буття людини.

З позицій управління персоналом найбільший інтерес представляє виробнича адаптація. Саме вона є інструментом у вирішенні такої проблеми, як формування в нового робочого необхідного рівня продуктивності і якості праці в коротші терміни.

Адаптація працівника в організації є багатосторонній процес його пристосування до змісту й умов трудової діяльності, до безпосереднього соціального середовища, вдосконалення ділових та особистих якостей працівника. Це процес, який вимагає як від працівника, так і від колективу взаємної активності й зацікавленості один в одному.

Проблема зміни місця роботи й умов праці в тій чи іншій мірі стосується всіх категорій населення, що працюють, але найгостріше вона стоїть перед молодими фахівцями. Крім того, часто зміна робочого місця припускає не тільки зміну умов праці, колективу, але й може бути пов'язана із зміною професії, виду діяльності, що додає адаптації новий, складніший характер.

Проте, у будь-якому випадку, нові члени колективу приходять у перший робочий день із безліччю природних побоювань. П. Хамфрі вважає, що головне побоювання більшості людей пов'язано із страхом потерпіти

невдачу на новій роботі. Він указує на деякі приклади: втратити роботу (тобто бути звільненим з якої-небудь причини); не зуміти завоювати пошану колег; не справитися з новою роботою; виявити недолік досвіду або знань; показатися некомпетентним; «не любитися» трудовому колективу; не «злюбити» самому трудовий колектив; не зуміти порозумітися з керівником; не бути сприйнятим у цілому [45].

Новачок включається в систему внутрішньо-організаційних відносин, займаючи в ній одночасно кілька позицій. Кожній позиції відповідає сукупність вимог, норм, правил поведінки, що визначають соціальну роль людини в колективі як працівника, колеги, підлеглого, керівника, члена колективного органу управління, громадської організації. Від людини, яка займає кожну з названих позицій, очікується відповідна їй поведінка. Людина, яка влаштовується на роботу в ту чи іншу організацію, має певні цілі, потреби, норми поведінки. Відповідно до них співробітник висуває певні вимоги до організації: до умов праці та її мотивації.

У процесі пристосування людини до виробничого середовища виникає немало питань: чи потрібно приймати працівникові середовище як належне й усіма силами пристосовуватися до нього, або вимагати зміни й самого середовища, які шляхи й засоби дії на людину та на середовище, де критерії можливості й необхідності обліку вимог працівника й т.д. Тому слід розрізняти активну адаптацію, коли індивід прагне впливати на середовище з тим, щоб змінити її (у тому числі й ті норми, цінності, форми взаємодії й діяльності, які він повинен освоїти), і пасивну, коли він не прагне до такої дії та зміни.

Інформаційне забезпечення процесу адаптації полягає в зборі й оцінці показників її рівня і тривалості. Збір та обробку інформації рекомендується проводити в рамках процедури поточної ділової оцінки персоналу. Для вітчизняних організацій головна проблема інформаційного забезпечення адаптації полягає в необхідності накопичення нормативних показників рівня і тривалості адаптації [15].

Серед основних цілей адаптації керівників можна виділити такі:

- можливість більш швидкого досягнення робочих показників, прийнятних для організації – роботодавця;
- зменшення стартових витрат. Новий керівник не завжди знає роботу й те, як працює організація. До тих пір, поки він працює менш ефективно, його робота вимагає від організації більш високих витрат. Ефективна адаптація зменшує ці стартові витрати й дає змогу новому керівникові швидше досягти встановлених стандартів виконання роботи;
- входження керівника в робочий колектив, у його неформальну структуру й відчуття себе членом команди;
- зниження тривожності й невпевненості, які долаються новим керівником. Тривожність і невпевненість у даному випадку означають боязнь провалів у роботі та неповну орієнтацію в робочій ситуації. Це нормальний страх перед новим і невідомим;
- скорочення плинності кадрів. Якщо новий керівник не зміг своєчасно освоїтися в організації, то він може відреагувати на це звільненням;
- економія часу безпосереднього керівника й рядових працівників. Керівник, який недостатньо адаптувався до роботи в організації, вимагає значно більше часу на допомогу в процесі виконання покладених на нього обов'язків;
- розвиток у нового керівника задоволеності роботою, позитивного ставлення до роботи й реалізму в очікуваннях. Процес адаптації має сприяти формуванню позитивного ставлення нових керівників до організації, до свого підрозділу й до дорученої справи. Це є неодмінною умовою високих робочих показників;
- зниження витрат із пошуку нового персоналу;
- формування кадрового резерву (наставництво – це можливість для досвідченого співробітника набути досвіду керівництва) [26].

Найбільш ефективною представляється адаптація як процес активного пристосування індивіда до середовища, що змінюється, за допомогою

відповідної дії, що управляє, і використання різних засобів (організаційних, технічних, соціально-психологічних і т.п.).

По своїй дії на працівника розрізняють прогресивні результати адаптації й регресивні. Останні мають місце в разі пасивної адаптації до середовища з негативним змістом (наприклад, з низькою трудовою дисципліною).

Складові (компоненти) виробничого середовища як об'єкту адаптації вельми різноманітні. Серед них можна виділити: умови та організацію праці, оплату праці і форми матеріального стимулювання, зміст праці, жорсткість норм, психологічний клімат у колективі й т.д. Деякими дослідниками виділяються також чинники невиробничої сфери підприємства (адаптація до побутових умов, позавиробничого спілкування з колективом, організація дозвілля на підприємстві) [3, с. 65].

Отже, у підрозділі проаналізовано основне поняття дослідження, а саме адаптацію. Розглянуто різні погляди на визначення адаптації у різних науках та різних вчених, як вітчизняних так і зарубіжних. Систематизувавши всі погляди визначено, що адаптація – це взаємне пристосування працівника і організації, що ґрунтується на поступовому пристосуванні співробітника до нових професійних, соціальних і організаційно-економічних умов праці. Також визначено основні цілі адаптації.

1.3. Зарубіжний досвід удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства

Адаптація керівника до нової організації в сучасних умовах є найважливішим елементом у процесі управління персоналом. Недостатня увага до питань адаптації нових працівників може звести нанівець зусилля кадрового менеджменту з підбору кадрів, якщо новий співробітник

звільниться, не зумівши відповідним чином освоїти нову роботу, або не вписатися в трудовий колектив.

Про успішну адаптацію нового співробітника свідчать:

- відсутність відчуття дискомфорту на робочому місці, почуття невпевненості, страху перед новою роботою;
- оволодіння необхідним обсягом знань і навичок, потрібних для роботи;
- відповідність трудових показників і поведінки співробітника очікуванням керівництва та колег.

Процедури адаптації персоналу покликані полегшити входження нових співробітників у життя організації. Практика показує, що 90% людей, які звільнилися з роботи протягом першого року, прийняли 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, місці розташування, особливостях колег і т.д. І спеціальна процедура введення нового співробітника в організацію може сприяти зняттю більшої кількості проблем, що виникають на початку роботи.

Крім того, способи включення нових співробітників у життя організації можуть істотно активізувати творчий потенціал вже працюючих співробітників і посилити їх включеність в корпоративну культуру організації [2, с. 113].

При виборі адаптаційних інструментів для розробки і подальшого їх застосування в компанії необхідно виходити з завдання що стоїть перед організацією, а, отже, і службою персоналу, цілі: чого ми хочемо добитися в найближчий рік, як на досягнення цієї мети вплине вибудовувана система адаптації нових співробітників?

Але при всій очевидній доцільності застосування цільового підходу ми часом, на жаль, застосовуємо інші.

Проблемно-орієнтований підхід, наприклад, в ситуації, коли співробітники служби персоналу несподівано для себе дізнаються, що нові співробітники вкрай мало знають про саму компанію, її історію, що стоять перед нею завдання. Це означає, треба щось міняти в існуючому стані справ.

Процесно-орієнтований, коли над метою починає домінувати розуміння того, як «повинно бути, тому що в інших усе саме так». Це виражається в тому, що служба персоналу намагається копіювати досвід інших компаній, не завжди замислюючись, чи потрібно це.

Зазвичай більшість нових працівників, приступаючи до діяльності на новому робочому місці або приходячи в нову організацію, намагаються проявити себе з позитивної точки зору. Проте трудова діяльність на новому робочому місці може бути пов'язана з негативними моментами. Виділяють наступні побоювання працівників, пов'язані зі страхом зазнати невдачі на новій роботі:

- побоювання втратити роботу (бути звільненим з якоїсь причини);
- зуміти завоювати повагу колег;
- не впоратися з новою роботою;
- виявити брак досвіду чи знань;
- видатися некомпетентним;
- «не сподобатися» трудовому колективу;
- «не полюбити» трудовий колектив самому;
- не зуміти знайти спільної мови з керівником.

Крім того, необхідність в управлінні процесом адаптації незаперечна через те, що статистичні дані багатьох організацій говорять про особливо високий відсоток звільнень, що припадають на перший місяць роботи нових працівників. Також більшість нещасних випадків припадає на початку роботи нових працівників в організації [9, с 81].

В першу чергу специфіка адаптації нового працівника виражається у виборі одного із трьох конкретних підходів до адаптації працівника.

Організації, що приймають на роботу нового працівника, використовують «оптичний», «армійський», «партнерський» підходи до адаптації.

1. «Оптичний» підхід зазвичай виражається у словах «починайте працювати, ми на вас подивимося, а там будемо обговорювати оплату і повноваження». Як правило, такі роботодавці вважають, що ринок робочої сили перенасичений фахівцями будь-якої кваліфікації і будь-якого фахівця можна легко замінити. «Оптичний» підхід дає кандидату відчуття несерйозності організації і відсутності зацікавленості в його роботі.

2. «Армійський» підхід полягає у виразі «складно в навчанні, легко в бою». Протягом випробувального терміну новому співробітнику створюються додаткові труднощі у вигляді особливо складних і відповідальних завдань. При цьому, його не знайомлять з існуючими напрацюваннями і не дають жодних пояснень. Іноді організації, які сповідують такий підхід, обмежують період роботи з кожним співробітником випробувальним терміном, а потім приймають на роботу нового працівника. Найчастіше це не жорстка «потогінна» система, а дійсно спроба відібрати найкращих працівників, яка в кінцевому підсумку може призвести до негативних наслідків. Працівник, який пройшов випробувальний термін в подібній організації, або розслабляється після проходження випробування і вважає, що вже забезпечив собі спокійне існування, або буде «мститися» за несправедливе жорстке ставлення. Крім того, в організаціях «армійського» типу неминуча «дідівщина», тобто життя кожного новоприйнятого працівника буде ще складнішим. У підсумку організація може бути взагалі відрізана від припливу нових сил. Жорстке дисциплінарне ставлення до заново прийнятих працівників має сенс тільки в тому випадку, якщо вся політика в галузі персоналу носить такий же характер і співробітник не помітить закінчення випробувального терміну.

3. «Партнерський» підхід зазвичай демонструють організації, що мають великий і різноманітний досвід найму співробітників. По суті цей підхід є

ознакою зрілості організації, яка усвідомлює необхідність оперативності у визначенні відповідності кандидата вимогам посади і відповідно зниження витрат, неминучих при наймі персоналу та його адаптації. Зрілий роботодавець розуміє, що ідеальних працівників не буває і що кожний прийом на роботу - це компроміс між очікуваннями і дійсністю [9, с. 221].

Другою специфікою адаптації працівників є аналізування п'яти факторів які найбільше впливають на успішність адаптації.

На адаптацію впливають такі фактори:

1. Правильність проведення процедури найму (відсутність помилки типу «прийом на роботу непридатного кандидата» та ін.) Відповідність професійних навичок найнятого персоналу вимогам робочого місця дозволяє скоротити час введення в посаду, уникнути непорозумінь, пов'язаних з неадекватною поведінкою працівників в нових організаційних умовах. Крім того, при помилках, пов'язаних з наймом непридатного кандидата, виникають непрямі витрати, що визначаються як втрати, викликані відмовою в прийомі на роботу більш достойному.

2. Розмір організації. Чим менше організація, тим більш неформальними є процедури адаптації в ній. Тому, якщо немає необхідності в додатковому навчанні, витрати організації будуть пов'язані з ознайомчою бесідою, що проводиться, як правило, під час трудового процесу. З ростом розміру організації збільшується кількість функціональних та інформаційних зв'язків. У процесі адаптації необхідно їх освоєння, що вимагає певного часу і відповідно витрат.

3. Рівень міжособистісного спілкування в колективі і морально-психологічний клімат. Високий рівень міжособистісного спілкування в колективі і комфортний морально-психологічний клімат в організації зменшують її витрати на адаптацію персоналу. Новий найманий персонал потрапляє в умови, що сприяють скороченню часу адаптації за рахунок побудови довірчих відносин, неформального обміну досвідом, відсутності конфліктів, пов'язаних з можливими помилками найнятих працівників.

4. Характер і зміст займаної посади. Більш складний характер посади та відповідальність, передбачена нею, передбачають більш тривалий період освоєння посади і відповідно зростання витрат на адаптацію.

5. Соціально-демографічні характеристики та властивості особистості (стать, вік, сімейний стан, освіта, ступінь відповідності освіти і виконуваної роботи, професійна кваліфікація). Всі вони різною мірою впливають на час проходження процесу адаптації, а відповідно і на витрати на неї. Вплив даних факторів може змінювати інтенсивність і швидкість протікання процесу адаптації. Його тривалість може займати від одного тижня до двох років, що в кінцевому підсумку позначиться на витратах на адаптацію персоналу [36, с. 93].

Третьою специфікою адаптації працівників є конкретна програма адаптації для різних категорій співробітників.

Рядові співробітники. Пересічним співробітникам, до яких належать, наприклад, робочі виробництва чи обслуга офісі, який завжди приділяється достатню увагу, притому, що у більшості промислових і сервісних підприємств цю групу персоналу є найбільш численної.

На етапі адаптації рядових співробітників у компанії слід розробити зважену програму та використовувати хоча б мінімальний набір інструментів: проводити вступний інструктаж, пояснювати алгоритми роботи.

Найбільш пріоритетною для цієї категорії співробітників є соціально-психологічна адаптація, оскільки більшу частину робочого дня вони об'єднані у бригади чи зміни. Важливо, щоб новачок як найшвидше призвичаївся до колективу, а сам колектив прийняв його.

Наступний за важливістю аспект – професійний. Пояснити корпоративну специфіку роботи, навчити основним виробничим алгоритмам - завдання наставника.

Важливим є і психофізіологічний аспект. Практика показує, що часто кандидати переоцінюють себе, кількарізкові питання і попередження

менеджера персоналу під час співбесіди залишаються не почутими, як наслідок, співробітники звільняються за тиждень, мотивуючи тим, що робота їм справді фізично складна.

Фахівці, інженерно-технічні працівники. З досвіду компаній, саме із розробки адаптаційних інструментів цієї категорії співробітників починається вибудовування цілісної системи адаптації компанії.

Найбільш пріоритетною для спеціалістів і інженерно-технічних працівників є організаційна адаптація, у якій співробітник знайомиться зі специфікою роботи підрозділу, у який він прийшов працювати.

Що ж до професійного аспекту, то не все залежить від стадії розвитку, де перебуває сама компанія. На етапі активного її зростання найчастіше немає можливості залучати людей «на виріст» й навчати в процесі роботи, оскільки більшість служб лише формується і ті компанії роблять ставки на «готових» фахівців, власне, купуючи над ринком їх професійні компетенції. Якщо компанія перебуває в стадії стабілізації, то професійний аспект адаптації новачків буде такою по пріоритету.

Молоді фахівці. Ми працюємо у кризовій ситуації, коли економіка росте, і потрібно дедалі більше працівників найрізноманітніших кваліфікацій.

Результати досліджень показують, що з 20 до 30% освітніх програм вузів, не дають який буде необхідний професійної діяльності набору компетенцій. Отже, для молодих фахівців найпріоритетнішим є професійний аспект адаптації. Вже сьогодні більшість компаній має розроблені програми для роботи з випускниками вузів.

З іншого боку, молодих фахівців доводиться адаптувати до особливостей як компанії, так й бізнес-середовища загалом — знов-таки, через відсутність у них досвіду роботи. Організаційні відносини істотно відрізняються від навчальних, які мають переважно неформальний характер. Отже, організаційний аспект адаптації є наступним за пріоритетністю.

Лінійні керівники. Іноді вважається, що керівник в апріорі має володіти усіма необхідними навичками, і тому, на відміну від фахівців, його зовсім

необов'язково вводити в справи. Це, звісно, не так. Коли на місце приходить професіонал, за плечима який має досвід роботи у інших організаціях з іншими системами цінностей й рівнішими стосунками, організаційна і соціально-психологічна адаптація має більш вагоме значення, ніж професійна.

Для проведення адаптації лінійних керівників необхідна підтримка керівника вищого управління, якого вимагають активно залучати до цього процесу. Керівнику середньої ланки передусім важливо ознайомитися з колективом і знайти спільну мову з підлеглими, насамперед із неформальними лідерами колективу.

Програми адаптації керівників зазвичай відмінні від вступного курсу пересічних співробітників. Окрім спільних даних про компанії та її продукції, йому доведеться засвоїти також прийняті в ній стандарти у сфері управління людьми, ознайомитися з процедурами оцінки й стимулювання співробітників.

Топ-менеджери. Будь-яка підготовка до приходу в компанію нового директора велика рідкість.

За появи у компанії нового топ-менеджера акценти у процесі адаптації трохи зміщуються: можна сказати, що як пріоритетною є адаптація колективу до нового директора, а чи не навпаки.

При поданні колективу нового топ-менеджера службі персоналу доцільно розробити план знайомства, що має бути підтриманий усіма що є у компанії каналами комунікації: персональними і загальними, друкованими й вербальними. Основне завдання у разі - змінити ставлення співробітників до нового топу: від настороженості до прийняття. Для бізнесу важливо щоб підлеглі ставилися з повагою до керівництва, позаяк у такому випадку його рішення будуть сприйматися як справедливі, а інформація, що йде від нього, як справжня.

Як свідчить практика, у західних компаніях програми адаптації персоналу для керівників, зокрема і найвищого рівня, є нерідко більш

розповсюдженими ніж програми для рядових працівників [48, р. 13]. Організації розуміють, що виведення топ-менеджерів і менеджерів на належний рівень функціонування є важливим, адже лідерські позиції в компанії перебувають під максимальною увагою і впливають на чистий прибуток організації більш чітко [50]. Безперечно, що оцінки відрізняються залежно від розмірів компанії, однак «вартість одного топ-менеджера, який провалився, може сягати 2,7 мільйона доларів» [49, р. 57]. Разом з тим, 32% топ-менеджерів у глобальних компаніях, засвідчили, що їх досвід адаптації був незадовільним [52].

В результаті проведеного аналізу [41] з'ясовано, що адаптація керівників відрізняється від адаптації персоналу нижчої ланки за кількома параметрами:

- з керівниками взаємодіє більша кількість стейкхолдерів;
- керівники приходять на підприємство, щоб привнести конкретні стратегічні ініціативи, які радше вимагають зміну статус кво, ніж пристосування до нього;
- керівники часто стикаються з унікальною і складною ситуацією яка вимагає унікальних рішень.

Вже тривалий період часу окремі програми адаптації керівників функціонують у таких глобальних компаніях як Dell, Toyota, General Electric, PepsiCo та Bank of America. Аналіз цих програм засвідчує, що чим вищим є рівень, який посідає особа в організації тим унікальнішою і гнучкішою є програма адаптації.

На думку фахівців, у Bank of America на сучасному етапі працює одна з найбільш ефективних програм адаптації топ-менеджменту. У період з 2006 по 2010 рік до Bank of America було найнято 189 зовнішніх топ-менеджерів і понад 200 внутрішніх кандидатів пройшли процес формальної адаптації на нових посадах [48].

Висновки до першого розділу

1.1. Обґрунтовано підходи, принципи та методи наукового дослідження, а саме: системний, комплексний та інші підходи, принципи об'єктивності, термінологічності, несуперечливості, загального зв'язку і взаємозалежності та методологічний принцип; методи термінологічного та ретроспективного аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення та систематизації.

1.2 Проаналізовано стан розробки проблеми адаптації керівника до нової організації. Фундаментом будь-якої організації є, як відомо, люди, оскільки саме люди забезпечують ефективне використання будь-яких видів ресурсів, наявних у розпорядженні організації, і визначають її економічні показники і конкурентоспроможність. Вклад людських ресурсів у досягнення цілей організації і якість виробленої продукції чи наданих послуг залежить у першу чергу від того, наскільки ефективно проводиться робота з персоналом.

Практично будь-яка компанія у процесі свого створення і розвитку стикається з такими важливими аспектами діяльності з управління персоналом, як підбір, оцінка, навчання та мотивація персоналу, і не тільки стикається, а й активно розвиває ці напрямки. Разом з тим досить рідко приділяється увага такому питанню, як адаптація нових співробітників і персоналу в цілому, незважаючи на важливість цього напрямку для діяльності всієї організації.

1.3. Встановлено що процес адаптації розглядається з кількох груп джерел. По-перше це теоретичні і практичні розробки з питань організаційної соціалізації як основоположного процесу адаптації персоналу, по-друге це праці в яких цілі адаптації персоналу представлені в різних алгоритмах їх реалізації як для нових співробітників, так і для тих, хто змінив свій статус всередині підприємства, по-третє визначено, що основною проблемою в адаптації є необхідності вивчення психологічних ресурсів адаптації

співробітників різних організацій в умовах сформованої організаційної культури.

1.4. Визначено основні цілі адаптації. Серед основних цілей адаптації керівників можна виділити такі:

- можливість більш швидкого досягнення робочих показників, прийнятних для організації – роботодавця;

- зменшення стартових витрат. Новий керівник не завжди знає роботу й те, як працює організація. До тих пір, поки він працює менш ефективно, його робота вимагає від організації більш високих витрат. Ефективна адаптація зменшує ці стартові витрати й дає змогу новому керівникові швидше досягти встановлених стандартів виконання роботи;

- входження керівника в робочий колектив, у його неформальну структуру й відчуття себе членом команди;

- зниження тривожності й невпевненості, які долаються новим керівником. Тривожність і невпевненість у даному випадку означають боязнь провалів у роботі та неповну орієнтацію в робочій ситуації. Це нормальний страх перед новим і невідомим;

- скорочення плинності кадрів. Якщо новий керівник не зміг своєчасно освоїтися в організації, то він може відреагувати на це звільненням;

- економія часу безпосереднього керівника й рядових працівників. Керівник, який недостатньо адаптувався до роботи в організації, вимагає значно більше часу на допомогу в процесі виконання покладених на нього обов'язків;

- розвиток у нового керівника задоволеності роботою, позитивного ставлення до роботи й реалізму в очікуваннях. Процес адаптації має сприяти формуванню позитивного ставлення нових керівників до організації, до свого підрозділу й до дорученої справи. Це є неодмінною умовою високих робочих показників;

- зниження витрат із пошуку нового персоналу;

- формування кадрового резерву (наставництво – це можливість для досвідченого співробітника набути досвіду керівництва).

1.5. Уточнено різні погляди на поняття адаптації у різних науках та різних вчених, як вітчизняних так і зарубіжних. Як свідчить практика, у західних компаніях програми адаптації персоналу для керівників, зокрема і найвищого рівня, є нерідко більш розповсюдженими ніж програми для рядових працівників. Організації розуміють, що виведення топ-менеджерів і менеджерів на належний рівень функціонування є важливим, адже лідерські позиції в компанії перебувають під максимальною увагою і впливають на чистий прибуток організації більш чітко.

1.6. В результаті проведеного аналізу з'ясовано, що адаптація керівників відрізняється від адаптації персоналу нижчої ланки за кількома параметрами:

- з керівниками взаємодіє більша кількість стейкхолдерів;
- керівники приходять на підприємство, щоб привнести конкретні стратегічні ініціативи, які радше вимагають зміну статус кво, ніж пристосування до нього;
- керівники часто стикаються з унікальною і складною ситуацією яка вимагає унікальних рішень.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ УДОСКОНАЛЕННЯ
ПРОЦЕСІВ АДАПТАЦІЇ КЕРІВНИКА ДО НОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В
УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА
(на прикладі ТОВ «НДІ «УКРЕКОПРОЕКТ»)

2.1. Організаційно-управлінська структура
ТОВ«НДІ«УКРЕКОПРОЕКТ»

Організаційно-управлінська структура ТОВ «НДІ «УКРЕКОПРОЕКТ» становить сукупність вертикальних і горизонтальних зв'язків, що забезпечують упорядкованість, координацію та регулювання діяльності організації з досягнення її цілей.

Одним із найважливіших елементів внутрішнього середовища підприємства є його організаційна структура управління. Організаційна структура регулює: розподіл завдань по відділам і підрозділам підприємства; компетентність відділів та підрозділів у вирішенні певних проблем; загальну взаємодію відділів та підрозділів. Організаційна структура має безпосередній вплив на реалізацію стратегії підприємства, його взаємодію із зовнішнім середовищем та ефективне вирішення поставлених завдань [1, с.26].

Структура організації залежно від зазначених чинників може бути лінійною, функціональною, лінійною зі штабним органом управління, лінійною з перехресними функціями, матричною, проблемно-цільовою.

Найбільш чіткою формою організаційної структури управління підприємством є лінійна система, що ґрунтується на сформульованому А.Файолем принципі єдності розподілу доручень. За цим принципом право віддавати розпорядження має тільки вища інстанція. Всі інші відділи включені в службову лінію, починаючи від керівника підприємства і до

найнижчої ступені ієрархії, проводиться єдина лінія управління, що має кілька проміжних ступенів. Планування робіт і контроль за їх виконанням здійснюються по вертикалі від керівника до виробничих підрозділів, що виконують управлінські функції.

Застосування такої організаційної структури управління доцільне для невеликих підприємств. Вона дає змогу створювати чіткі і наочні відносини між вищими інстанціями та підлеглими на підприємствах, однак застосування цієї системи призводить до значних навантажень для окремих проміжних інстанцій.

Керівництво підприємства часто перевантажене, накази виконуються і передаються дуже повільно, тому що воно не має змоги самостійно розробити до дрібниць усі рішення і повинне передати визначені повноваження нижчим інстанціям або надати їм значну свободу щодо прийняття рішень.

Недоліків лінійної системи можна уникнути, якщо скоротити проміжні інстанції під час передачі розпоряджень з регулювання визначених процесів і зберегти їх тільки для передачі доручень і вказівок.

Під час використання функціональної структури управління підприємством передача доручень здійснюється не за інстанціями, а залежно від виду поставлених завдань (рисунок 2.1). Це означає, що планування робіт і контроль за їхнім виконанням здійснюється функціональними підрозділами, а роботи виконуються виробничими підрозділами за кожною функцією.

За застосування функціональної структури принципи єдності керування і розподілу завдань порушуються, що призводить до дублювання функцій і повноважень. Така система керування прийнятна для підприємства середнього розміру.

Перевагами функціональної структури організації підприємства є: стимулювання ділової і професійної спеціалізації; зменшення дублювання функцій і споживання матеріальних ресурсів у функціональних сферах; поліпшення координації у функціональних сферах.

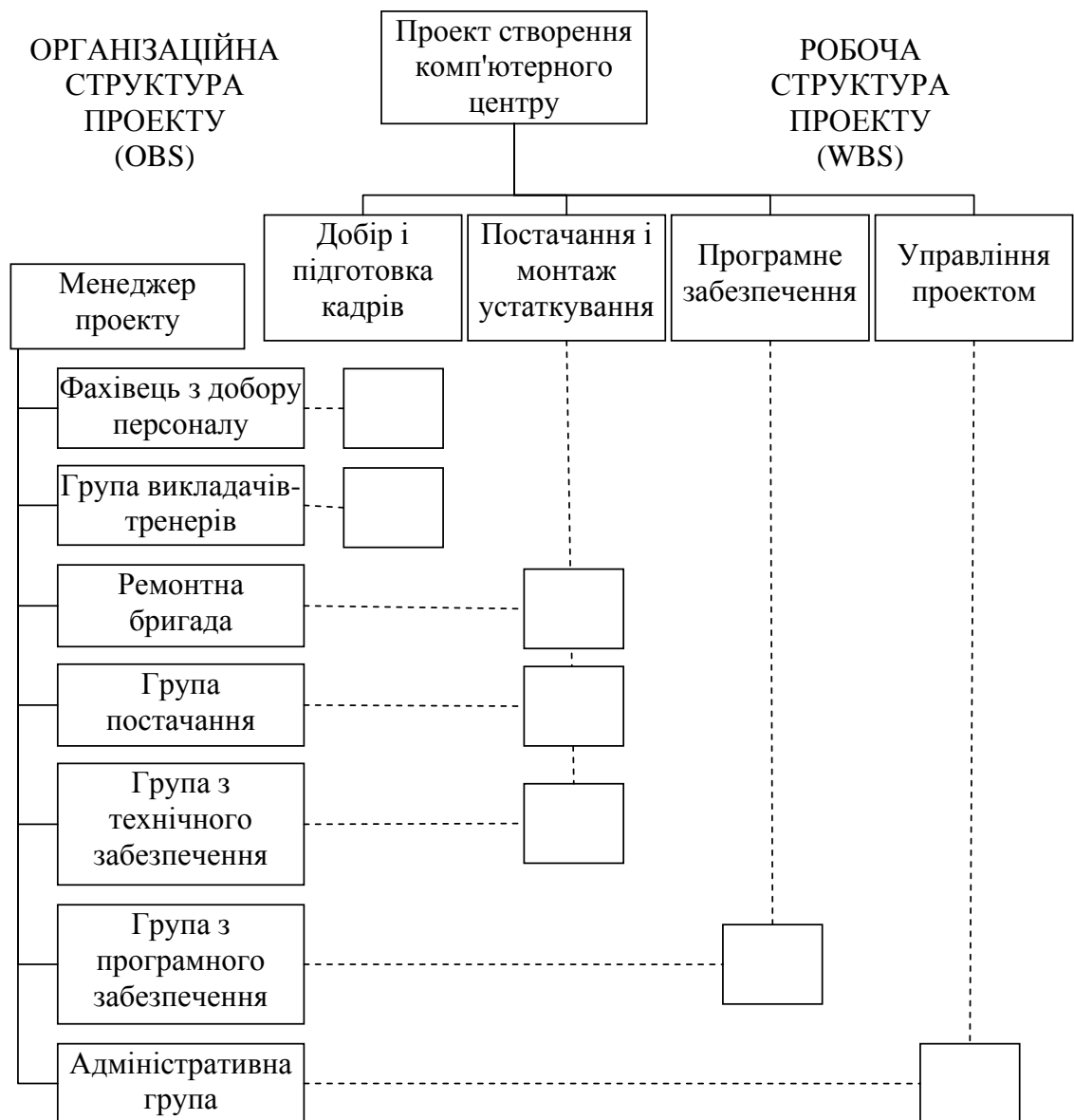


Рисунок 2.1. Функціональна структура управління підприємством

До недоліків функціональної структури належать: збільшення можливості конфліктів між функціональними сферами; подовження ланцюга команд від керівника до безпосереднього виконавця. Якщо необхідно зберегти єдність управління і виконання, що губиться у функціональній системі, а тривалий поділ праці змушує виділяти визначені завдання, то можна зберегти передачу вказівок за інстанціями (лінійна структура) і

доручити окремі функції штабам, що можуть узяти на себе визначені завдання, але не мають повноважень на віддачу наказу. Тобто необхідно впровадити лінійну систему організації зі штабним органом управління, що становить комбінацію лінійної системи з системою виділення визначених функцій.

Мета штабу в цій системі — узяти на себе частину повноважень керівника (підготовку й інформаційну підтримку прийнятих рішень, оперативне коректування і контроль за їх виконанням), а всі права з керівництва і виконання залишаються у відповідному підрозділі організації. Перевага лінійної системи організації зі штабним органом управління - чітке дотримання передачі завдання поєднується з одночасним використанням знань фахівців. Недоліком є те, що така організаційна структура не виключає виникнення конфліктів. Це пов'язане з підготовкою рішення в штабі та його прийнятті лінійним керівником, при цьому штаб, готуючи рішення, не може проконтролювати його і в такий спосіб не несе відповідальності за його виконання. При цьому зберігається рух за інстанціями, але визначеними функціями, що стосуються всього підприємства (кадрова політика, облік і звітність, підготовка виробництва, планування, контроль) наділяються не штаби без права віддавати накази, а функціональні сфери з наданням повноважень давати розпорядження. Це приводить до того, що компетенції керівництва з визначених процесів розділяються. Наприклад, начальник відділу кадрів (керівник лінійної інстанції) і начальник технічного відділу (керівник функціонального відділу) мають право на спільне прийняття рішень із найняття працівників для відповідного цеху підприємства, при цьому в жодній з цих інстанцій немає права самостійно приймати рішення, а у випадку відсутності угоди повинна втручатися вища інстанція. За умов поєднання організаційних структур, орієнтованих на функції, виникають матричні структури управління.

ТОВ «НДІ «УКРЕКОПРОЕКТ» використовує лінійно-функціональну структуру управління (рис. 2.2), яка заснована на дотриманні

єдиноначальності, лінійної побудови структурних підрозділів і розподілу функцій управління між ними.

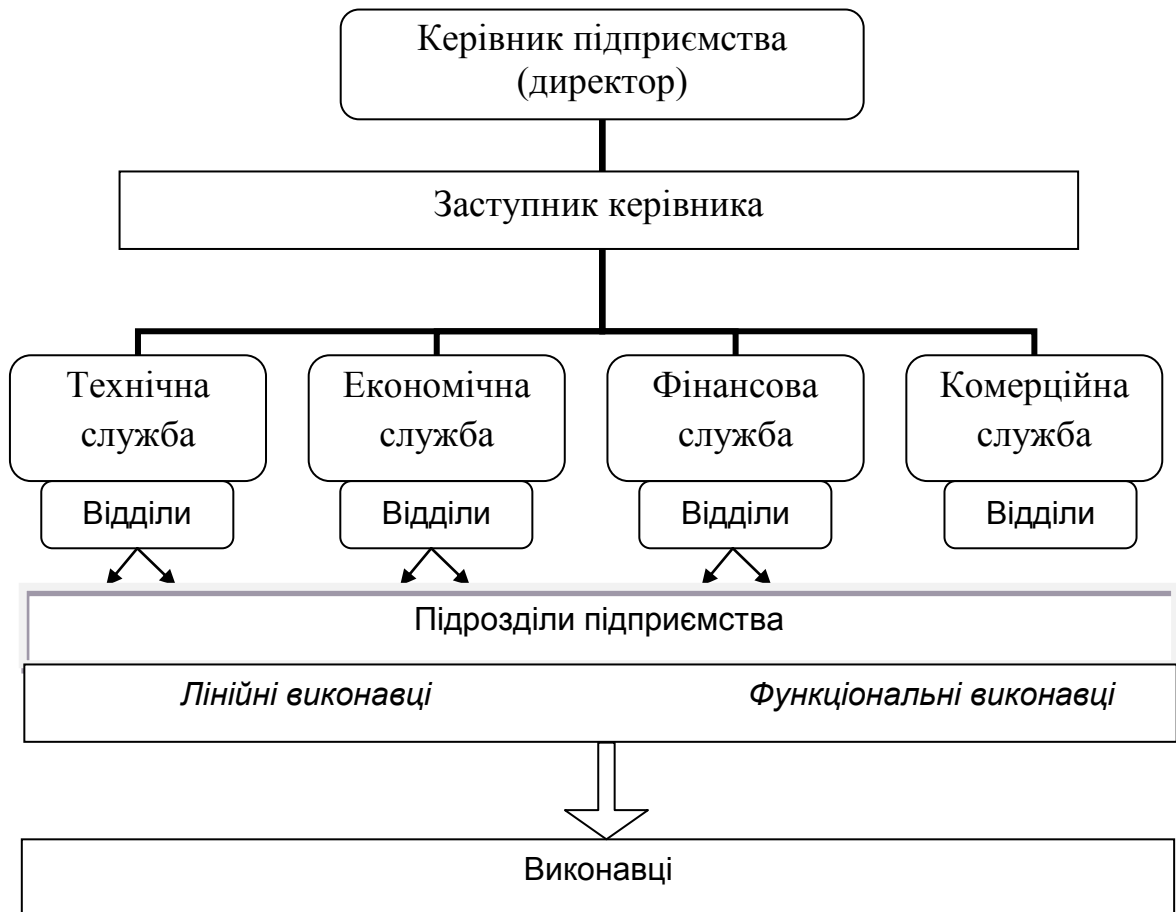


Рисунок 2.2. Лінійно-функціональна структура управління ТОВ «НДІ «УКРЕКОПРОЕКТ»

Директор: управління підприємством, здійснення контролю за діяльністю інших працівників, планування і прогнозування діяльності організації, прийняття рішень щодо її розвитку і функціонування, координація діяльності підлеглих.

Час роботи керівника ТОВ «НДІ «УКРЕКОПРОЕКТ», в особі генерального директора, визначається внутрішнім регламентом і становить 40-годинний робочий тиждень. Прийом відвідувачів керівник здійснює двічі на тиждень – щовівторка та щочетверга.

Щотижнево на початку робочого тижня керівник скликає оперативну нараду, на якій зазначаються основні напрямки роботи апарату управління та вирішуються різноманітні питання, що стосуються діяльності організації. Серед найбільш трудомістких робіт робота з документами посідає одне з чільних місць. Підраховано (шляхом заповнення фотографії робочого часу), що голова правління витрачає на роботу з документами від 30 до 70 відсотків робочого часу. Обсяг вхідної інформації, що надходить на адресу керівника, дуже великий. В свою чергу, багато вихідних документів також підписує керівник. Таке перевантаження виникає через суттєві дефекти в технології документальних процедур. Секретар: приймання та передавання документів, кореспонденції і особистих заяв на розглядання та підпис директора.

Робота секретаря на підприємстві визначається відповідно до затвердженої посадової інструкції, згідно якої режим роботи секретаря прив'язаний до керівника і становить 40-годинний робочий тиждень. На своїй посаді секретар має такі основні обов'язки: приймати та розглядати кореспонденцію, яка надходить на розгляд директору; сортувати кореспонденцію за адресатами, ступенем терміновості та значущості; приймати та передавати документи, кореспонденцію і особисті заяви на розглядання та підпис директору; передавати кореспонденцію, яка надійшла до структурних підрозділів, діяльності яких стосується тема вхідної інформації або конкретним виконавцям для використання в процесі роботи або підготовки відповідей; вести облік вхідної та вихідної кореспонденції, а також облік наказів, розпоряджень директора та інших локальних нормативних актів; відправляти пошту та підтримувати контакти зі службами доставки; за дорученням директора готувати необхідні документи, матеріали та інформацію; за дорученням директора складати та відправляти листи, запити, інші документи; організовувати проведення телефонних та особистих переговорів директора.

Менеджер: оперативне управління організацією, вирішення поточних питань, організація маркетингових заходів (просування підприємства на

ринок, відстеження ситуації на ринку і прийняття відповідних рішень, організація заходів, стимулюючих попит та залучення нових клієнтів), контроль за діяльністю нижчестоящих працівників, підбір персоналу, не пов'язаного безпосередньо з наданням послуг.

Інформаційний-менеджер: вирішення питань, пов'язаних безпосередньо з інформаційною діяльністю підприємства, підбір інформації та її класифікація; контроль за виконанням рішень.

Бухгалтер: ведення бухгалтерського та податкового обліку в організації спільно з бухгалтером, здійснення контролю діяльності бухгалтера, прийняття фінансових рішень.

Адміністратор: реєстрація клієнтів, оформлення абонементів і разових відвідувань з обов'язковою видачею квитанцій, бесіди з клієнтами.

Інструктори: проведення занять відповідно до розкладу, допомогу клієнтам в адаптації до занять, по проханнях клієнтів роз'яснення питань з приводу роботи на підприємстві.

Обслуговуючий персонал (прибиральниці) : прибирання приміщень не менше двох разів на день, згідно з графіком, що встановлюється менеджером.

Відділ організації праці та заробітної плати: організація праці та заробітної плати, забезпечення підвищення продуктивності праці і правильного витрачання фонду заробітної плати.

Відділ організації праці та заробітної плати є самостійним структурним підрозділом підприємства і підпорядковується безпосередньо директору.

Функції:

- розробка і впровадження норм витрат праці у всіх ланках виробництва, забезпечення широкого застосування технічно обґрунтованих норм виробітку і норм обслуговування для робітників;
- керівництво роботою з перегляду норм часу та обслуговування і заміну їх новими, більш прогресивними;

- проведення уніфікації застосовуваних норм, розробка і здійснення заходів щодо впровадження єдиних, типових та укрупнених норм часу.
- здійснення контролю за правильністю застосування затверджених норм і розцінок;
- проведення семінарів, лекцій і бесід з питань організації праці і заробітної плати для робітників;
- організація та проведення систематичного вивчення використання робочого часу всіма працівниками підприємства шляхом застосування фотографій робочого дня, хронометражних спостережень та інших методів вивчення робочого часу.
- виявлення та аналіз причин втрат робочого часу, розробка пропозицій щодо поліпшення використання робочого часу та здійснення контролю за їх впровадженням;
- аналіз причин плинності кадрів і розробці заходів щодо їх закріплення;
- здійснення контролю за дотриманням на підприємстві чинного трудового законодавства та правил внутрішнього розпорядку, участь у розробці заходів щодо зміцнення трудової дисципліни;
- розробка стосовно конкретних умов підприємства положень про преміювання працівників, здійснення контролю за правильністю їх застосування;
- здійснення контролю та проведення аналізу витрачання фонду оплати праці, правильності співвідношення в рівнях заробітної плати працюючих, дотримання штатної дисципліни;
- підготовка та затвердження в установленому порядку переліку професій робітників, для яких при погодинній оплаті праці застосовуються тарифні ставки, а також окремих робітників, яким встановлюються місячні оклади замість тарифних ставок;

- вивчення ефективності застосування діючих систем оплати праці, розробка заходів з удосконалення організації заробітної плати всіх працівників підприємства;
- здійснення контролю за витрачанням фонду заробітної плати; прийняття заходів щодо усунення виявлених недоліків.
- організація та здійснення, спільно з бухгалтером, обліку та звітності з праці та заробітної плати, проведення аналізу звітності;
- підготовка пропозицій щодо встановлення тривалості додаткової відпустки працівникам з ненормованим робочим днем;
- розробка виробничого календаря та участь у впровадженні оптимальних режимів праці та відпочинку, раціональної організації праці тощо.

Визначення поняття «інформаційне забезпечення», наведені в різних наукових джерелах, висвітлюють мету інформаційного забезпечення, його об'єкт, засоби здійснення, процесуально-діяльнісну та інформаційно-ресурсну складові:

- Інформаційне забезпечення – сукупність процесів з підготовки та надання спеціально підготовленої інформації для вирішення управлінських, наукових, технічних та інших задач у відповідності з етапами їх розв'язування.
- Інформаційне забезпечення – комплекс методів і засобів документаційного, фактографічного і концептографічного обслуговування, використовуваних для задоволення інформаційних потреб у конкретній науково-технічній ситуації або у вирішенні управлінських задач.
- Інформаційне забезпечення управління – це організація цілеспрямованих масивів інформації і інформаційних потоків, яка включає збирання, зберігання, опрацювання і передавання інформації (в тому числі і з використанням комп'ютерних інформаційних систем) з метою аналізу одержаних результатів для підготовки, обґрунтування і прийняття управлінських рішень органами управління.

У загальному обсязі інформації, яка циркулює у складних суспільних системах відрізняють інформацію безпосереднього управління й інформацію розвитку системи. Під інформацією безпосереднього управління розуміють відомості, які циркулюють по каналах конкретної системи і використовуються для вирішення завдань, які стоять перед цією системою. Під інформацією розвитку системи розуміють відомості, які містять результати науково-технічних досягнень, які можуть бути використані для докорінної перебудови системи. Умовність цього поділу підтверджується конвергенцією на практиці зазначених видів діяльності, що викликано спільною структурою діяльності - об'єктом (документно-інформаційним ресурсом), технологією та іншими структурними компонентами. Виходячи з цього умовного поділу, діяльність спеціалістів в галузі документно-інформаційних ресурсів можна поділити на діяльність в галузі документаційного забезпечення системи управління або документування управлінської діяльності (document management) і діяльність в галузі інформаційно-аналітичного забезпечення (information management), які разом є складовими інформаційного забезпечення діяльності підприємства.

Очевидно, що організація інформаційної діяльності на підприємствах і інформаційного забезпечення управління є самостійним видом діяльності, а інформаційні підрозділи підприємств, будучи функціонально включеними до відповідних організаційних структур, виконують специфічні функції управління інформаційною діяльністю, системного аналізу інформаційних потоків і застосування методів інформаційної логістики до руху цих потоків як всередині організації, так і стосовно зовнішнього середовища.

Управлінську інформацію можна умовно поділити на три категорії (рис. 2.3):

– інформація стратегічного планування дозволяє вищому керівництву приймати рішення із встановлення довготермінових цілей, накопичення ресурсів для досягнення цих цілей і формулювати політику їх досягнення

(може містити перспективні оцінки середовища, економічні прогнози і демографічні тенденції);

– контрольна управлінська інформація використовується менеджерами середнього рівня для координації різних підконтрольних їм дій, приведення ресурсів у відповідність із завданнями і розробки оперативних планів;

– оперативна інформація допомагає виконувати звичайні повсякденні операції) розрахунок заробітної платні і фінансові розрахунки та ін.



Рисунок 2.3. Категорії управлінської інформації

Ефективність будь-якої інформаційної системи значною мірою залежить від якості інформації, яка до неї вводиться. Необхідний рівень якості забезпечується шляхом фільтрації вхідного потоку інформації.

В сучасних інформаційних системах відбір інформації є обов'язковим етапом перетворення інформаційного потоку і потребує формулювання загальних і окремих критеріїв відбору інформації на вході інформаційної системи і визначення принципів відбору документів і відомостей для різних цілей інформаційного забезпечення.

Відбір інформації – це процес виділення з інформаційного потоку найбільш цінних документів, їх окремих частин або фактичних відомостей у відповідності з прийнятими критеріями.

Критерій відбору інформації – ознака або набір ознак, на основі яких приймається рішення про включення документа або його складових до інформаційної системи.

В цілому на процес збирання інформації, її систематизації впливають як індивідуальні особливості менеджера з управління інформаційними ресурсами, так і специфічні організаційні вимоги, які ґрунтуються на необхідності оперувати зібраною інформацією.

Людина, яка здійснює відбір інформації, активно переробляє інформацію, виконує сортування у відповідності із певною оціночною шкалою, наприклад, за значущістю, ступенем новизни та ін. При цьому процес відбору можна представити як процес послідовного прийняття рішення про можливість виділення з потоку груп документів, які відповідають певній сукупності ознак.

Оскільки від якості відібраної інформації залежить результативність рішень, що приймаються, необхідно врахування психологічних критеріїв відбору інформації:

- критерій поліментності - є основою для відбору такої інформації, яка викликає в людському мозку найбільшу кількість думок, призводить до виникнення декількох варіантів рішення завдання і створює велику вірогідність правильного і швидкого вибору найкращого варіанту її розв'язання;
- критерій активності, за яким відбирають інформацію, яка є значущою не з наукової або технічної точки зору, а з точки зору психології мислення, тобто таку, що обумовлює народження нових думок, активно впливає на творче мислення користувача інформації;
- критерій евристичності інформації – пов'язаний з критерієм активності, але є більш високою за якістю – спонукає людський

мозок при її осмисленні створювати таку нову інформацію, яка дозволяє знаходити найкоротші шляхи вирішення проблеми, яка стоїть перед користувачем інформації. За критерієм евристичності відбирають таку інформацію, яка спрямовує хід думок користувача інформації до вирішення заданої проблеми;

- критерій прогресивності інформації – оцінюють і виділяють таку інформацію, яка веде до знань, які розкривають шляхи руху вперед в розвитку даної проблеми;
- оптимальний мінімум інформації як психологічний критерій відбору потребує такої кількості інформації, якого достатньо спеціалісту для оптимального вирішення завдання.

Отже, ТОВ «НДІ «УКРЕКОПРОЕКТ» використовує лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Вона є найбільш поширеною на підприємствах, які, зростаючи, переходять від категорії малих до категорії середніх. Лінійно-функціональна структура базується на розподілі повноважень та відповідальності за функціями управління, а також на прийнятті рішень по вертикалі.

Перевагами лінійно-функціональної структури управління (табл.2.1) є:

- висока компетентність спеціалістів, які відповідають за виконання конкретних функцій;
- відповідність структури обраній стратегії діяльності підприємства;
- поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва.

Основні недоліки (табл.2.1), які можна виділити в цій структурі:

- недостатня гнучкість при вирішенні нових завдань;
- удосконалена координація діяльності функціональних підрозділів з упровадженням нових програм;

- ускладнена реалізація внутрішньовиробничих конструкторських і технологічних новацій без залучення керівників вищих ланок;
- надмірний розвиток вертикальної складової системи управління.

Таблиця 2.1 – Переваги та недоліки лінійно-функціональної структури управління

№ п/п	Основні переваги	Основні недоліки
1	Висока компетентність спеціалістів, які відповідають за виконання конкретних функцій	Недостатня гнучкість при вирішенні нових завдань
2	Відповідність структури обраній стратегії діяльності підприємства	Удосконалена координація діяльності функціональних підрозділів з упровадженням нових програм
3	Поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва	Ускладнена реалізація внутрішньовиробничих конструкторських і технологічних новацій без залучення керівників вищих ланок
4		Надмірний розвиток вертикальної складової системи управління

Управління на підприємстві організується за лінійною схемою, функціональні ж підрозділи апарату управління лише допомагають лінійним керівникам вирішувати поставлені завдання. Лінійні керівники не є підлеглими керівникам функціональних підрозділів апарату управління.

2.2. Діагностика проблем удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства (на прикладі ТОВ «НДІ «УКРЕКОПРОЕКТ»)

Фундаментом будь-якої організації є, як відомо, люди, оскільки саме люди забезпечують ефективне використання будь-яких видів ресурсів, наявних у розпорядженні організації, і визначають її економічні показники і конкурентоспроможність. Вклад людських ресурсів у досягнення цілей організації і якість виробленої продукції чи наданих послуг залежить у першу чергу від того, наскільки ефективно проводиться робота з персоналом.

Практично будь-яка компанія у процесі свого створення і розвитку стикається з такими важливими аспектами діяльності з управління персоналом, як підбір, оцінка, навчання та мотивація персоналу, і не тільки стикається, а й активно розвиває ці напрямки. Разом з тим досить рідко приділяється увага такому питанню, як адаптація нових співробітників і персоналу в цілому, незважаючи на важливість цього напрямку для діяльності всієї організації [7, с.127].

У різних компаніях процес ознайомлення нового співробітника з посадою здійснюється по-різному. Для прикладу, цей процес можна порівняти з тим, як батьки вчать дітей плавати. Одні підходять до цього процесу кардинально - зіштовхують з човна посеред річки: захоче жити - впливе. Інші для цієї мети наймають досвідчених професіоналів, які точно знають, що потрібно робити, щоб навчитися плавати. Треті пускають процес напризволяще, з боку спостерігаючи, як дитина борсається на мілководді, стежать, щоб не потонув. Четверті надягають рятувальний круг - головне, щоб безпечно, а що плавати не навчиться, так це неважливо, тримається на воді, і добре. Можливо, є ще якісь способи, але зараз важливо зрозуміти, який спосіб був обраний у вашій компанії і чи забезпечує він потрібний результат.

Як правило, проблеми адаптації персоналу стосуються всіх компаній без винятку, але залежно від фази розвитку організації - чи створюється вона щойно чи розвивається і розширюється - вони можуть бути найменш або найбільш значущими і першочерговими [16, с. 89]

Одна з найпомітніших ознак того, що потрібно задуматися про систему адаптації, - це плинність кадрів, коли персонал залишає компанію, і цей рух носить масовий характер, якусь закономірність і циклічність у часі, причому може стосуватися не тільки нових співробітників, а й постійного персоналу.

Останнім часом, у зв'язку з недостатньою кількістю кваліфікованих кадрів на ринку праці, більше часу приділяється на розробку механізмів щодо утримання цінних співробітників компанії, які пропрацювали більше року. Вважається, що новоприбулі в організацію кадри, які покинули її протягом перших двох-трьох місяців, цінності не представляють, і на їх місце можна знайти інших.

Якщо глибше розглянути цю проблему, то стає зрозуміло, що така позиція є недалекоглядною і необґрунтованою, оскільки на пошуки фахівця втрачається дорогоцінний час, плинність негативно впливає на команду співробітників і, відповідно, відображається на продуктивності, а від цього втрачають всі. До того ж, ринок праці не так великий, як хотілося б, тому важливо, щоб прийнятий співробітник працював, а не звільнився через кілька тижнів [1, с. 64].

Людство на протязі всього часу накопичувало знання у вигляді інформаційних ресурсів. Постійне удосконалення продуктивних сил і виробничих відносин в індустріальному суспільстві визначило різко зростаючу потребу в отриманні різноманітної інформації (згідно з деякими дослідженнями характер зміни потреби відповідає експоненціальній кривій). Все зростаючі світові інформаційні ресурси викликали необхідність різкого розвитку інформаційних технологій та їх автоматизації. У результаті таке суспільство, у якому більшість працівників займається виробництвом, збереженням, переробкою і реалізацією інформації, отримало назву

інформаційного суспільства. Інформаційна індустріалізація, яка виникла на даному етапі, випередила по числу зайнятих працівників, пропиту і пропозиції, обміну інформаційними продуктами і інформаційними послугами, промислову індустріалізацію. Наступила епоха «інформаційної революції», чи «інформаційного вибуху» [1].

Характерні особливості які притаманні інформації це періодичність, несуперечливість, вірогідність, однозначність, корисність та надмірність. Деякі вчені вважають, що інформація за своїм обсягом і важливістю є продуктом, який можна порівняти з усіма іншими продуктами нашої цивілізації. Від її запасів та впорядкованості залежить спосіб розв'язання тієї чи іншої проблеми. Проблема споживання інформації може бути вирішена шляхом пертіненності інформації, її упорядкування, сортування та спеціалізації. Дивлячись на те, що діяльність будь-якого соціального чи організаційно-економічного об'єкта базується на оцінюванні та аналізуванні конкретної ситуації, що складається як в самому підприємстві так і на ринку засобів виробництва, товарів та послуг, грошей, робочої сили тощо, то інформація має істотне значення [2].

Керівники - менеджери пов'язані з конкретним управлінням не можуть обходитися без вірогідної зовнішньої та внутрішньої релевантної інформації при виробленні й прийнятті тих чи інших управлінських рішень, спрямованих на поліпшення виробничої, господарської та іншої діяльності керованого ними об'єкта управління. Уміння отримувати, оцінювати інформацію та орієнтуватися в її великій кількості стає невід'ємною рисою фахівця в будь-якій сфері. Саме інформаційна культура особистості дозволяє ефективно використовувати накопичені людством інформаційні ресурси. Якщо наявні інформаційні ресурси не використовуються в повному обсязі, це призводить до низької результативності будь-якого виду діяльності, зокрема управлінської [3].

В будь-якій сфері та на будь-якому рівні управління потрібні інформаційні ресурси. Для керівника такі ресурси, як інформація, є

пріоритетними, так як пошук і обробка інформації та визначення релевантної інформації, а також на основі цього аналізу прийняття найбільш зваженого рішення – головна місія і роль керівника [4].

Товариство з обмеженою відповідальністю «НАУКОВО–ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ «УКРЕКОПРОЕКТ» згідно ліцензії Міністерства екології та природних ресурсів здійснює господарську діяльність у сфері поводження з небезпечними відходами, а саме виконує роботи зі збирання, перевезення, зберігання, оброблення, утилізації та знешкодження.

ТОВ «НДІ «УКРЕКОПРОЕКТ» має лінійно-функціональну структуру управління і згідно штатного розкладу на 07.09.2019р. чисельність співробітників підприємства складає 25 штатних одиниць.

Так як ТОВ «НДІ «УКРЕКОПРОЕКТ» немає конкретної програми адаптації співробітників в ньому присутній високий рівень плинності кадрів, як керівників так і звичайного персоналу.

Використовуючи критерії оцінки ефективності адаптації працівників, які виділено під час нашого дослідження, виявлено ряд проблем, які присутні на даному підприємстві.

Дослідження проблеми адаптації на ТОВ «НДІ «УКРЕКОПРОЕКТ» показало, що за останні кілька років часто змінювалися керівники на підприємстві, внаслідок чого часто змінювалися порядки на підприємстві, все це могло торкнутися і тих, хто давно працює в цій організації і тих, хто недавно в неї прийшов.

Для дослідження проблеми адаптації працівників на ТОВ «НДІ «УКРЕКОПРОЕКТ» було запропоновано відповісти на ряд питань, що стосуються їх трудової та особистої діяльності на підприємстві.

Щоб об'єктивніше отримати результати анкетування учасники які були обрані переважно пропрацювали на підприємстві близько 1 року і були різних спеціальностей і людей різного віку. З 7 осіб, які недавно влаштувалися на підприємство, всі дали згоду на участь в дослідженні.

На питання - «Як довго триває Ваше освоєння в умовах нового місця роботи?» 4 людини відповіли, що для них освоєння нового місця роботи не займе більше 1 місяця, а для 3 осіб більше 2 місяців. Очевидно, це пов'язано з віком працівників, всі, хто відповів, що йому потрібен лише місяць, щоб освоїти своє робоче місце - були люди, чий вік не перевищував 26 років, іншим більш зрілим учасникам анкетування було потрібно трохи більше часу.

На питання «Що Вам здалося найбільш складним протягом цього періоду?». В анкетах стояли далеко не однозначні відповіді всіх учасників анкетування. 2 людини вибрали 1 варіант відповіді - «Професійні обов'язки» і 3 людини відповіли на 2 варіант - «Входження в колектив», 2 людини вибрали 3 варіант відповіді на питання - «Умови праці».

Так як область професійної діяльності у працівників різна і так само різна по фізичних навантажень, існує і різниця у віці і відповідно в отриманому досвіді, то справедливий висновок, що для більш зрілих співробітників важким є професійні обов'язки, так як вони менш швидкі, ніж їх молодші колеги, а так само грає роль складність в адаптації свого робочого місця. Більш молодим ж важче звикнути до умов праці і входженню в колектив, так як часто буває, що молодого працівника оточують лише колеги, що значно перевершують його в віці, тим самим йому набагато важче влитися в колектив і знайти спільні точки дотику. Відповіді на наступне питання якраз це і підтверджують: «Ви думаєте, чому це для Вас виявилось важким?»

1. занадто багато професійних обов'язків треба виконувати;
2. колектив не мого віку;
3. важкі умови праці.

На питання «Ви вирішили виниклі проблеми?» всі учасники анкетування відповіли ствердно - Якщо так, то як? Якщо ні, то чому? - так, пояснення своєї відповіді можна звести до одного слова - «звикли», тут, очевидно, адаптація відіграє свою роль.

На наступному питанні думки зійшлися, допомога колег в роботі всім учасникам була потрібна не більше місяця.

Далі думки розійшлися. «В який період своєї діяльності Ви відчули, що опанували професійними навичками?» - 3 наймолодших фахівця відповіли, що їм на це потрібен був лише місяць, іншим 4 людям на освоєння професійної діяльності вистачило 2 місяців. На питання «Що, як Вам здається, особливо допомогло б Вам в період адаптації?» Всі учасники опитування відповіли, що їм найбільше б допомогла допомога колег і розуміння з боку начальства.

Питання про подальше просування всередині підприємства викликав явний інтерес з боку молодих працівників, 4 осіб відповіли «дуже цікаво», 3 більш зрілих працівників більш консервативно поставилися до перспективи професійного зростання і відповіли «поки важко оцінити».

Все що стосувалося умов праці, задоволеність своєю спеціальністю і займаної посадою викликало тільки негативні емоції, звичайно, є і позитивні сторони, такі як, відносини з колегами і начальством, допомога і підтримка керівника, але все ж результат залишає бажати кращого.

Проблема адаптації нових фахівців існує на підприємстві, і вона яскраво виражена в тесті. Перш за все, багато хто незадоволений умовами праці і винагородою за працю, навіть той, що чекає їх у перспективі, тому ефективність роботи фахівця в період адаптації зводиться до мінімуму.

Результати дослідження проблеми адаптації на ТОВ «НДІ «УКРЕКОПРОЕКТ» показали, що проблема адаптації існує і виражається вона в довгому влитті працівника в новий колектив та важким звиканням до нових умов праці, але керівництво цілком під силу розв'язати ці проблеми завдяки правильно побудованій програмі адаптації.

Отже, в даному підрозділі проаналізовано наявність проблем адаптації працівників на ТОВ «НДІ «УКРЕКОПРОЕКТ» і після проведеного анкетування виявлено, що проблема адаптації існує і виражається вона в довгому влитті працівника в новий колектив та важким звиканням до нових

умов праці, причиною цих проблем є відсутність конкретної програми адаптації для різних категорій працівників, як для керівників так і для звичайного персоналу.

2.3 SWOT-аналіз удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства (на прикладі ТОВ «НДІ «УКРЕКОПРОЕКТ»)

Аналіз звіту по динаміці нам показав, що співробітники звільняються, іноді не відпрацювавши навіть випробувального терміну, що говорить про те, що необхідно впроваджувати систему адаптації для різних категорій працівників, як для керівників так і для звичайного персоналу.

Для аналізу системи адаптації скористаємося технологією SWOT-аналізу - аналіз сильних і слабких сторін програми адаптації в цілому або окремих її елементів, а також можливостей і загроз з боку зовнішнього середовища.

1. SWOT - найбільш популярний інструмент визначення напрямків розвитку, стратегічних цілей.

2. Стратегічна ціль повинна бути РОЗВИТКОВОЮ.

3. SWOT - аналіз - це процес встановлення зв'язків між найхарактернішими для відділами (субструктурними компонентами) підприємства, можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій розвитку (табл. 2.2). Можливість - чітко і стисло сформулювати мету (не проблему).

4. Метод SWOTA: Strengths - сила (Сильні сторони), Weaknesses - слабкість, (Слабкі сторони), Opportunities - можливості (Можливості), Threats - загрози (Загрози).

Таблиця 2.2 - SWOT- аналіз сильних і слабких сторін програми адаптації на прикладі ТОВ «НДІ «УКРЕКОПРОЕКТ»

S	O
<p><u>Сильні сторони, які дозволяють ефективно працювати в цій ситуації.</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Структурне закріплення функцій управління адаптацією в системі управління організацією. 2. Відпрацьованість організаційного механізму управління процесом адаптації. 3. Програма навчання та адаптації дає можливість залучати до роботи людей, які не мають досвіду і навичок роботи за фахом. 	<p><u>Можливості, які представляє ситуація що аналізується</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження числа співробітників, які звільнилися з компанії до закінчення випробувального терміну. 2. Зниження витрат, пов'язаних з пошуком, навчанням та стажуванням співробітників. 3. Підвищення ефективності роботи компанії. 4. Позитивна репутація на кадровому ринку.
W	T
<p><u>Слабкі сторони, які заважають ефективно працювати в даній ситуації.</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Наставники (куратори) - досвідчені співробітники, але найчастіше, вони знають, як треба працювати, але не вміють передати ці знання. 2. Відносини між стажистом та наставником можуть не скластися, в результаті чого співробітник йде з компанії до закінчення випробувального терміну, або пристосовується до ситуації за принципом «просиджу як-небудь». 	<p><u>Небезпеки, які таїть в собі ця ситуація</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Навчений співробітник, йде працювати до конкурентів. Витік важливої інформації комерційного характеру. 2. Подвійні, а іноді і потрійні витрати (як часові, так і фінансові) на підбір і навчання нового співробітника. 3. Помінявши поспіль одного-двох, а то й кількох співробітників на одній і тій же посаді, можна серйозно втратити в результативності на цій ділянці роботи. В результаті може зменшитися (в залежності від важливості ділянки) ефективність діяльності всього підрозділу. 4. Втрата репутації на кадровому ринку.

5. Що таке планування? Це визначення: Що ми ХОЧЕМО зробити і яка наша ціль і мета, якими ресурсами і спроможностями ми володіємо.

6. Наш стратегічний напрямок: - довгострокова діяльність і розвиток.

7. Мета: підвищити процес адаптації працівників на підприємстві в умовах інформаційного суспільства.

8. SWOT – це мозковий штурм в межах ПЕВНОЇ групи людей, котрі добре знають галузь і ситуацію. Важливо якщо робоча група більше 5 чол. – працювати у групах – більше інформації, пропозицій, можливість всім висловитись. Основою для SWOT є актуальна інформація (статистика, різноманітні дані, в основному представлені через ситуаційний аналіз).

9. Що потрібно зробити: Аналіз-де ми зараз є. Намітити стратегію розвитку. Створити чітку систему моніторингу. Зміцнити спроможність і використання наявних ресурсів. Залучити додаткові фінансові і кадрові ресурси для реалізації проекту.

10. Елементи SWOT: W - Слабкі сторони; S - Сильні сторони; O - Можливості; T – Загрози.

Таким чином, аналіз системи адаптації на прикладі ТОВ «НДІ «УКРЕКОПРОЕКТ» за допомогою технології SWOT, допоміг зробити наступні висновки. Великим плюсом для підприємства є структурне закріплення функції управління адаптацією в системі управління організацією, але в її роботі є ряд недоліків:

- наставники - досвідчені співробітники, але найчастіше, вони знають, як треба працювати, але не вміють передати ці знання;

- під час адаптації основна увага приділяється освоєнню професійних навичок, а адаптація до нового колективу, відсувається на другий план.

У зв'язку з цим, доцільно, розробити програму навчання не тільки для нових співробітників, але й для наставників, основними завданнями якої буде навчання співробітників навичкам міжособистісних взаємодій, навичкам делегування, навичкам встановлення зворотного зв'язку, завдяки якій процес комунікацій стає двостороннім, і ін., щоб полегшити встановлення контакту між співробітниками, в наслідок чого адаптація новачків буде більш успішною.

Слід зазначити, що подібна програма буде мати подвійну користь, так як в компанії вітається кар'єрний ріст, і більшість наставників стають надалі заступниками керівників відділів, а в перспективі і керівниками. Уміння взаємодіяти з колегами, з підлеглими одна з вимог що висувуються до кандидатів на керівні посади.

В цілому вдосконалення системи адаптації допоможе домогтися зниження числа співробітників, які звільнилися під час випробувального терміну, що позитивно позначиться на підвищенні ефективності роботи компанії і допоможе знизити витрати, пов'язані з пошуком, навчанням та стажуванням співробітників.

Висновки до другого розділу

2.1. Сформовано організаційно-управлінську структуру проекту та визначено його ієрархічну декомпозицію (на прикладі ТОВ «НДІ «УКРЕКОПРОЕКТ»). ТОВ «НДІ «УКРЕКОПРОЕКТ» використовує лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Вона є найбільш поширеною на підприємствах, які, зростаючи, переходять від категорії малих до категорії середніх. Лінійно-функціональна структура базується на розподілі повноважень та відповідальності за функціями управління, а також на прийнятті рішень по вертикалі.

Перевагами лінійно-функціональної структури управління є: висока компетентність спеціалістів, які відповідають за виконання конкретних функцій; відповідність структури обраній стратегії діяльності підприємства; поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва.

Основні недоліки, які можна виділити в цій структурі: недостатня гнучкість при вирішенні нових завдань; удосконалена координація діяльності функціональних підрозділів з упровадженням нових програм; ускладнена реалізація внутрішньовиробничих конструкторських і технологічних новацій

без залучення керівників вищих ланок; надмірний розвиток вертикальної складової системи управління. Управління на підприємстві організується за лінійною схемою, функціональні ж підрозділи апарату управління лише допомагають лінійним керівникам вирішувати поставлені завдання. Лінійні керівники не є підлеглими керівникам функціональних підрозділів апарату управління.

2.2. Проаналізовано та виявлено наявність проблем адаптації працівників на ТОВ «НДІ «УКРЕКОПРОЕКТ».

2.3. Після проведеного анкетування виявлено, що проблема адаптації виражається в довгому влитті працівника в новий колектив та важким звиканням до нових умов праці. Причиною цих проблем є відсутність конкретної програми адаптації для різних категорій працівників, як для керівників так і для звичайного персоналу. Але керівництву цілком під силу розв'язати ці проблеми завдяки правильно побудованій програмі адаптації.

2.4. Сформовано SWOT-аналіз адаптації персоналу на підприємстві в умовах інформаційного суспільства (на прикладі ТОВ «НДІ «УКРЕКОПРОЕКТ»). Аналіз системи адаптації а допомогою технології SWOT, допоміг зробити наступні висновки. Великим плюсом для підприємства є структурне закріплення функції управління адаптацією в системі управління організацією, але в її роботі є ряд недоліків:

- наставники - досвідчені співробітники, але найчастіше, вони знають, як треба працювати, але не вміють передати ці знання;
- під час адаптації основна увага приділяється освоєнню професійних навичок, а адаптація до нового колективу, відсувається на другий план.

У зв'язку з цим, доцільно, розробити програму навчання не тільки для нових співробітників, але й для наставників, основними завданнями якої буде навчання співробітників навичкам міжособистісних взаємодій, навичкам делегування, навичкам встановлення зворотного зв'язку, завдяки якій процес комунікацій стає двостороннім, і ін., щоб полегшити встановлення контакту

між співробітниками, в наслідок чого адаптація новачків буде більш успішною.

Слід зазначити, що подібна програма буде мати подвійну користь, так як в компанії вітається кар'єрний ріст, а уміння взаємодіяти з колегами, з підлеглими одна з вимог що висуваються до кандидатів на керівні посади.

В цілому вдосконалення системи адаптації допоможе домогтися зниження числа співробітників, які звільнилися під час випробувального терміну, що позитивно позначиться на підвищенні ефективності роботи компанії і допоможе знизити витрати, пов'язані з пошуком, навчанням та стажуванням співробітників.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ АДАПТАЦІЇ КЕРІВНИКА ДО НОВОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА (на прикладі ТОВ НДІ «УКРЕКОПРОЕКТ»)

3.1. Механізми удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства

Фундаментом будь-якої організації є, як відомо, люди, оскільки саме люди забезпечують ефективне використання будь-яких видів ресурсів, наявних у розпорядженні організації, і визначають її економічні показники і конкурентоспроможність. Вклад людських ресурсів у досягнення цілей організації і якість виробленої продукції чи наданих послуг залежить у першу чергу від того, наскільки ефективно проводиться робота з персоналом.

Практично будь-яка компанія у процесі свого створення і розвитку стикається з такими важливими аспектами діяльності з управління персоналом, як підбір, оцінка, навчання та мотивація персоналу, і не тільки стикається, а й активно розвиває ці напрямки. Разом з тим досить рідко приділяється увага такому питанню, як адаптація нових співробітників і персоналу в цілому, незважаючи на важливість цього напрямку для діяльності всієї організації [7, с.127].

У різних компаніях процес ознайомлення нового співробітника з посадою здійснюється по-різному. Для прикладу, цей процес можна порівняти з тим, як батьки вчать дітей плавати. Одні підходять до цього процесу кардинально - зіштовхують з човна посеред річки: захоче жити - впливе. Інші для цієї мети наймають досвідчених професіоналів, які точно знають, що потрібно робити, щоб навчитися плавати. Треті пускають процес напризволяще, з боку спостерігаючи, як дитина борсається на мілководді,

стежать, щоб не потонув. Четверті надягають рятувальний круг - головне, щоб безпечно, а що плавати не навчиться, так це неважливо, тримається на воді, і добре. Можливо, є ще якісь способи, але зараз важливо зрозуміти, який спосіб був обраний у вашій компанії і чи забезпечує він потрібний результат.

Як правило, проблеми адаптації персоналу стосуються всіх компаній без винятку, але залежно від фази розвитку організації - чи створюється вона щойно чи розвивається і розширюється - вони можуть бути найменш або найбільш значущими і першочерговими [17, с. 89]

Одна з найпомітніших ознак того, що потрібно задуматися про систему адаптації, - це плинність кадрів, коли персонал залишає компанію, і цей рух носить масовий характер, якусь закономірність і циклічність у часі, причому може стосуватися не тільки нових співробітників, а й постійного персоналу.

Останнім часом, у зв'язку з недостатньою кількістю кваліфікованих кадрів на ринку праці, більше часу приділяється на розробку механізмів щодо утримання цінних співробітників компанії, які пропрацювали більше року. Вважається, що новоприбулі в організацію кадри, які покинули її протягом перших двох-трьох місяців, цінності не представляють, і на їх місце можна знайти інших.

Якщо глибше розглянути цю проблему, то стає зрозуміло, що така позиція є недалекоглядною і необґрунтованою, оскільки на пошуки фахівця втрачається дорогоцінний час, плинність негативно впливає на команду співробітників і, відповідно, відображається на продуктивності, а від цього втрачають всі. До того ж, ринок праці не так великий, як хотілося б, тому важливо, щоб прийнятий співробітник працював, а не звільнився через кілька тижнів [1, с. 64].

Коли людина починає працювати в організації, вона включається в систему внутрішньо-організаційних відносин, займаючи одночасно декілька позицій, кожній із яких відповідає сукупність вимог, норм, правил поведінки, які і визначають соціальну роль людини в колективі як працівника, колеги,

підлеглого, керівника, члена колективного органу управління. Кожна з названих позицій вимагає відповідної поведінки людини. Наймаючись на роботу в ту чи іншу організацію, людина має певні цілі, потреби, норми поведінки відповідно до яких вона ставить вимоги до організації, умов праці та мотивації. У зв'язку з цим необхідно організувати процес проведення адаптації [3, с. 9].

Адаптація — процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовища. Термін «адаптація» досить поширений і застосовується в різних галузях науки. В соціології і психології виділяють соціальну й виробничу адаптацію. Певною мірою ці два види адаптації перетинаються один з одним, але кожен із них має самостійну сферу: соціальна діяльність не замикається на виробництві, а виробнича — включає технічні, біологічні та соціальні аспекти.

З точки зору управління персоналом важливе місце займає виробнича адаптація, оскільки вона є основою вирішення таких проблем, як формування у працівників потрібного рівня продуктивності й якості праці за короткий період.

Причини зміни умов трудової діяльності різноманітні: освоєння нового місця роботи, перехід в інший підрозділ, на нову посаду, впровадження нових форм організації праці, оплати, нової технології. Тому кожна з цих змін вимагає відповідної поведінки людини.

Адаптація — це взаємне пристосування працівника і умов організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці.

Процес трудової адаптації керівника та організації буде більш успішним, коли норми і цінності колективу стануть нормами і цінностями окремого працівника і чим швидше він прийме і визначить свою соціальну роль у колективі [25, с. 125].

Адаптація - це процес акомодатії-пріспособлення до умов нового типу суспільства, який включає усю сукупність морфологічних, поведінкових,

популяційних та інших особливостей виду, які забезпечують можливість специфічного способу життя в певних умовах - мінливості, спадковості, природного або штучного відбору. Адаптація особистості або групи означає пристосування суб'єктів до змін екстернального середовища – континуумово умов, до метаболізованих історико-культурних і політико-соціальних відносин екзистенції шляхом трансектонізації сонання-підсвідомості, а також мотивації-поведінки, які залежать від індексів-нормативів-орієнтирів, оцінки цілей, норм і санкцій в проекції соціально-індивідуального досвіду індивідів. Так, в інформаційному суспільстві, де мета особистості не збігається з цілями соціуму. Успішна адаптація як один з базисних феноменів культурогенезу, генерації еволюційних новацій, процесів соціокультурно-історичної метаболізації свідомості і психоповедінческих патернів призводить до різних форм поведінки, що відхиляється, крайні форми якої пов'язані з дезадаптацією соціального суб'єкта, неузгодженості вимог і очікувань інформаційного середовища і суб'єкта, який знаходиться в стані аномії або різного роду деструктивних формах.

Соціальна адаптація, так необхідна в інформаційному суспільстві, когеренцірується з ціннісними факторами еволюції людської цивілізації і є двосторонній процес, в якому індивід не може пристосуватися до умов, що змінюються буття, тому сам повинен впливати на це середовище, змінюючи її, чим і забезпечує еволюційний перехід від одного рівня функціонування суспільства до іншого, найчастіше - вищого.

Серед головних характеристик успішної адаптації до нових форм соціуму слід назвати активне, творче включення індивіда в процес створення умов для реалізації його потреб, життєвих цілей, пристосування до міжособистісних відносин, культурного оточення, властивих цьому середовищі. [23]

Процес адаптації керівника може проходити в чотири етапи (рис.3.1):

1. Оцінка рівня підготовленості нового працівника необхідна для розробки ефективної програми адаптації. Навіть якщо працівник має

спеціальну підготовку, досвід роботи в аналогічних структурах, то, потрапляючи в нову організацію, він неминуче стикається з різною зовнішньою інфраструктурою організації, новим персоналом, технологією діяльності. Все це неминуче приводить його в незнайому ситуацію.

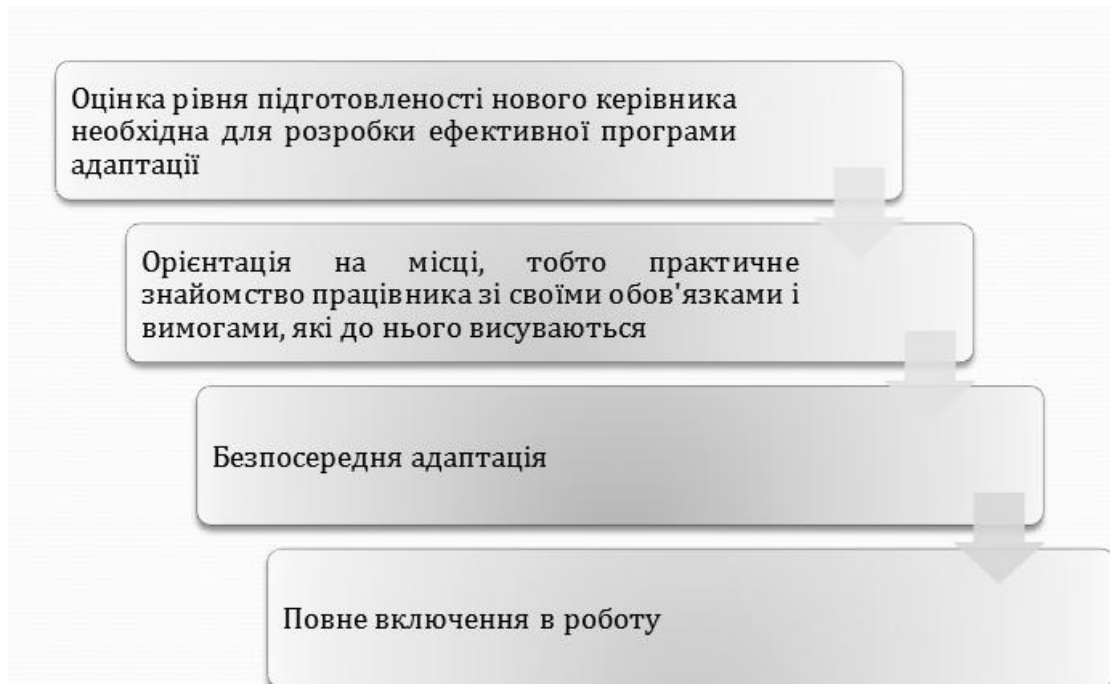


Рисунок 3.1. Етапи процесу адаптації керівника до нової організації

2. Орієнтація на місці, тобто практичне знайомство працівника зі своїми обов'язками і вимогами, які до нього висуваються. До цієї роботи залучаються безпосередній керівник і служба управління персоналом.

3. Безпосередня адаптація. Цей етап полягає в пристосуванні нового працівника до свого статусу і значною мірою обумовлюється його включенням в міжособистісні стосунки з колегами. Цей елемент адаптації є ключовим, оскільки від нього залежить, як новий співробітник буде прийнятий на робочому місці. Важливо в рамках цього етапу надавати максимальну психологічну підтримку працівникові, регулярно проводити бесіди й оцінювати ефективність його діяльності на новому робочому місці.

4. Повне включення в роботу. Цим етапом завершується процес адаптації нового працівника в організації, він характеризується поступовим подоланням виробничих і особистих проблем і переходом до стабільної роботи. Якщо процес адаптації в організації добре відрегульований, то адаптаційний період і витрати на неї скорочуються в кілька разів і приносять істотну вигоду як організації, так і працівникові. Співробітник зацікавлений в тому, щоб процес адаптації пройшов якомога швидше, оскільки він несе не тільки моральні втрати, пов'язані зі страхом зазнати невдачі на новій роботі або втратити її (бути звільненим з якоїсь причини), але й матеріальні, пов'язані з меншим рівнем заробітної плати на час адаптаційного терміну [19, с 49].

Підсумувавши висловлювання різних авторів і виокремивши головне, можна здійснити класифікацію адаптації за наступними критеріями:

1. За відносинами суб'єкт - об'єкт:

- активна - коли індивід прагне впливати на середовище з тим, щоб змінити її (у тому числі й ті норми, цінності, форми взаємодії і діяльності, які він повинен опанувати);
- пасивна - коли він не прагне до такого впливу і зміни.

2. По впливу на працівника:

- прогресивна - сприятливо впливає на працівника;
- регресивна - пасивна адаптації до середовища з негативним змістом (наприклад, з низькою трудовою дисципліною).

3. За напрямками:

- виробнича;
- невиробнича.

4. За рівнем:

- первинна, тобто пристосування молодих співробітників, які не мають досвіду професійної роботи (випускники середніх та вищих навчальних закладів);

- вторинна, тобто пристосування працівників при переході на нові робочі місця, посади, об'єкти [24, с 79].

В умовах ринку зростає роль вторинної адаптації. Виробничу адаптацію, як складне явище, доцільно розглядати з різних позицій, виділяючи психофізіологічну, професійну, соціально-психологічну та організаційну її сторони. Кожна із них має свій об'єкт, свої цільові завдання, показники ефективності.

Психофізіологічна адаптація — пристосування людини до нових фізичних і психологічних навантажень, фізіологічних умов праці.

Об'єктом психофізіологічної адаптації є умови праці, які визначаються як комплекс факторів виробничого середовища, що суттєво впливають на самопочуття, настрої, працездатність працівника, а при тривалій їх дії — на стан здоров'я, що виражаються динамікою захворювань, травматизму та втотою.

Професійна адаптація — повне і успішне оволодіння новою професією, тобто звикання, пристосування до змісту й характеру праці, її умов і організації.

Міра відповідності суб'єктивних і об'єктивних моментів професійної адаптації значною мірою визначається тим, як робоче місце відповідає соціально-професійній орієнтації працівника.

Соціально-психологічна адаптація — це пристосування людини до виробничої діяльності, до нового колективу, його традицій і неписаних норм, до стилю роботи керівників. Вона ніби включає працівника в колектив як рівноправного, якого прийняли всі його члени.

Виробничий колектив, як суб'єктивний фактор виробничого середовища, має складну структуру: формальну і неформальну. Працівникові властива потреба влитись в колектив. Соціологи виділяють декілька етапів соціально-психологічної адаптації, які відрізняються мірою пристосування особистості до колективу.

Початковий етап - зовнішня переорієнтація, коли керівник не визнає ціннісних орієнтацій даного колективу.

Другий етап - особистість і колектив взаємно визнають систему еталонів поведінки один одного, але не змінюють своїх позицій.

Третій етап — особистість приймає систему цінностей колективу, який теж під її впливом змінює свою систему цінностей.

Четвертий етап — це заключна форма адаптації. Коли особистість повністю внутрішньо приймає ціннісні орієнтації, норми колективу та цілком перебудовує свою психологію і поведінку. Останній етап, не зовсім бажаний, бо на цьому етапі особистість розчиняється в колективі, втрачає частину своєї цілісності.

Найбільш складною є соціально- психологічна адаптація керівників, перш за все через невідповідність їх рівня і рівня нових підлеглих. Якщо керівник на голову вище колективу, то колектив не може прийняти його вимог, і керівник залишиться в становищі «генерал без війська», в протилежному випадку колектив буде «стадо без пастуха». Процес входження ускладнюється ще й утому разі, коли попередній керівник залишається в колективі на більш високому рівні. З новими підлеглими на початку не завжди можна знайти спільну мову в міру їх настороженості. Колектив не знає, чого можна очікувати від нового керівника, тому потрібен деякий час для вивчення колективу.

Організаційна адаптація - засвоєння ролі та організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління підприємством.

У вирішенні кадрових проблем в організації важливе значення мають всі різновиди виробничої адаптації. Так, при формуванні колективу потрібно враховувати, що плинність кадрів або їх закріплення у більшості випадків залежить від результатів адаптації [46, с 224].

Успішність адаптації керівників залежить від цілого ряду умов, головними із яких є:

- якісний рівень роботи з питань профорієнтації потенційних працівників;
- об'єктивність цільової оцінки персоналу (як при відборі, так і в процесі трудової адаптації);
- престиж і привабливість професії, роботи за спеціальністю в цій організації;
- особливості організації праці, які б реалізували мотиваційні настанови працівника;
- гнучкість системи навчання персоналу на підприємстві;
- особливості соціально-психологічного клімату, що склався в колективі;
- особисті якості працівника, який проходить адаптацію, пов'язані з його віком, сімейним становищем, характером.

Для того, щоб виявити основні механізми удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства, треба дослідити які основні функції виконує керівник в організації а також якими якостями лідеру повинен бути наділений успішний керівник в умовах інформаційного суспільства.

Якості лідера однакові як для керівників корпорацій, так і начальників невеликих відділів. Це те, що допомагає справлятися з поставленими завданнями, успішно будувати кар'єру і відносини з оточуючими.

Основними складовими успішного керівника є три категорії якостей:

- Особисті (психологічні) якості - за допомогою них завойовують повагу і авторитет серед підлеглих і вищих колег;
- Ділові якості - вміння організувати роботу і розподілити обов'язки, лідерство, комунікабельність, здатність переконувати, ініціативність і самоконтроль;

- Професійні якості - це гарна спеціальна освіта, ерудиція, компетентність у своїй професії, висока здатність до навчання, а також вміння планувати свою роботу.

Розглянемо основні особисті та ділові якості керівника, які застосовні до керівників в міжнародних компаніях з добре організованою системою управління бізнесу, чіткими цілями і стандартами.

1. Системне мислення є основою особистих якостей керівника. В процесі практичної діяльності необхідно вміти мислити - заздалегідь визначати можливі труднощі і способи їх подолання. Навик системного мислення допомагає охоплювати всі сторони справи і фактори, що впливають на справу.

2. Здатність приймати рішення. Керівники щодня стикаються з безліччю проблем, і потрібно приймати рішення, спираючись не лише на розумінні ситуації, але і на особистих цінностях і принципах. Якщо особисті цінності не ясні для лідера і оточуючих, вони будуть сприйматися в перекрученому вигляді. В результаті ефективність прийняття і реалізація управлінських рішень знизиться. Керівник, не здатний визначити свої цілі, не може досягти успіху в управлінській діяльності, і обмежений цієї нечіткістю.

3. Творче мислення. Уміння мислити не пересічно, поєднуючи переваги накопиченого досвіду з оригінальними, новаторськими методами управління. Необхідний навик розробки нестандартних управлінських рішень в умовах, коли альтернативні варіанти дій неясні або сумнівні.

4. Результатоорієнтованість. Успішний лідер швидко реагує на зміни обстановки, самостійно приймає ефективні рішення в умовах дефіциту часу, послідовно і цілеспрямовано домагається поставленої мети, відокремлюючи головне від другорядного, що не потопаючи в плінності.

5. Здатність до самоаналізу, твереза оцінка своїх дій, вміння максимально використовувати позитивний досвід інших. Людина повинна розуміти роль лідера в організації, вміти бачити, який вплив він робить на організацію.

6. Комунікабельність. Ефективний лідер будує систему комунікацій в організації, отримує надійну інформацію і ефективно її оцінює. Будь-який керівник значну частину свого робочого часу витрачає на спілкування. Тому важливою професійною якістю для нього є вміння здійснювати ділові комунікації з людьми незалежно від власних емоційних оцінок.

Він повинен контролювати свою поведінку - негативне ставлення до кого-небудь не може впливати на характер ділових відносин з ним, а позитивне ставлення до співробітника спрацьовує як додатковий стимул підвищення активності.

7. Лідерство. Керівник заохочує участь співробітників в обговоренні проблем, здатний відмовитися від своєї точки зору, якщо доведуть, що вона не ефективна. Висловлює підлеглим тільки конструктивну критику, прагнучи допомогти їм краще проявити себе професійно.

Надає їм якомога більше свободи для службових дій, допускаючи при цьому компроміси, але не проявляючи безпринципності. Грамотний керівник викликає до себе прихильність.

8. Стресостійкість. Сучасний лідер повинен володіти високою опірністю до фрустрації, бути в якійсь мірі холоднокривним. Ті, хто не вміє управляти собою, боротися з конфліктами і стресами, ефективно використовувати свій час, енергію і навички, обмежені цієї нездатністю і не можуть керувати іншими людьми.

9. Постійний саморозвиток. Лідер покликаний являти собою зразок підвищення рівня своїх теоретичних знань і практичних навичок, загальнокультурного зростання. Вкрай важлива систематична демонстрація їм доброго володіння технологією інтелектуального самовираження при виробленні управлінських рішень.

10. Відповідальність за свої дії і делегування. Іншими словами, керівник подає приклад оточуючим. Стандарти, що застосовуються для оцінки якості роботи, повинні бути єдиними для всіх. Керівник ділить зі своїми підлеглими і радість перемоги, і гіркоту поразки.

Всі ці якості в сукупності створюють саме той образ, якого прагнуть відповідати ефективні лідери. А це, в свою чергу, веде до формування позитивного іміджу керівника.

Визначенню ролі менеджерів у організації приділяють значну увагу. Згідно з дослідженнями американських учених керівники нижнього рівня виконують за день у середньому 583 операції різного характеру.

Видатний вчений Мінцберг виділив одну спільну рису керівної роботи – роль керівника. Роль керівника, за його визначенням, – це набір визначених правил поведінки, які відповідають конкретній установі чи посаді. Так само, як герої п'єси мають свої ролі, які примушують їх поводитися відповідно, менеджери займають різні керівні посади і від цього залежить їхня службова поведінка. «Окрема особа може впливати на характер виконання ролі, але не на її зміст. Як актори менеджери грають заздалегідь визначені ролі, хоча як особистості можуть давати власне трактування цих ролей». Мінцберг виділив десять ролей, які, на його думку, виконують керівники в різні періоди діяльності.

За його класифікацією ці ролі можна звести до трьох великих категорій: ролі міжособистісного спілкування, інформаційні ролі, ролі з прийняття рішень (табл. 3.1).

Встановлено що найбільш пріоритетним напрямом діяльності в системі управління є формування інформаційної культури керівника. Управлінці не повинні керуватися позитивістським мисленням, яке зменшує роль ціннісних, комунікативних, гуманних, між діалогових відносин, що є в основі нової управлінської культури [5].

Сучасні інформаційні технології є не тільки інструментом для процесів змін і формування системи передавання інформації з метою підвищення її результативності та ефективності але й можливістю інформаційного підходу до кожного працівника з саме його цінностей, інтересів, здібностей. Відсутність необхідної інформації, використання неточних або неактуальних даних можуть призвести до серйозних економічних прорахунків.

Таблиця 3.1 – Десять ролей керівника за визначенням Мінцберга

Роль	Опис ролі	Характер діяльності згідно з роллю
Ролі міжособистісного спілкування		
Головний керівник	Символічний голова, до обов'язків якого належить використання звичайних обов'язків правового та соціального характеру	Церемоніал дії, викликаний соціальним станом, клопотання
Лідер	Відповідальний за мотивацію і активізацію підлеглих, набір та підготовку кадрів	Фактично всі управлінські дії за участю підлеглих
Ланка зв'язку	Забезпечує роботу з налагодження контактів і джерел інформації	Робота із зовнішніми організаціями (переписка, участь у нарадах за межами організації)
Інформаційні ролі		
Приймач інформації	Це підрозділ пошуку зовнішньої та внутрішньої інформації, її поширення	Обробка пошти, участь у засіданнях, пов'язаних з отриманням інформації
Поширювач інформації	Передає інформацію, отриману із зовнішніх джерел, тлумачить інформацію для формування поглядів організації	Вербальні контакти, передача інформації підлеглим, дипломатія через слово
Представник	Представляє організацію в зовнішньому середовищі з питань політики, експерт з питань галузі	Участь у засіданнях, звертання через пошту, передача інформації в зовнішнє середовище
Ролі, пов'язані з прийняттям рішень		
Підприємець	Вишукує можливості всередині самої організації та за її межами, керує проектами	Участь у засіданнях, розробка стратегії
Особа, що ліквідує недоліки	Відповідає за дії організації, якщо остання постає перед важливим і раптовим порушенням	Обміркування стратегії, проблем і поточних питань
Розподілювач ресурсів	Відповідає за ресурси, прийняття значних рішень	Складання бюджету, керування кадрами
Особа, що веде переговори	Відповідальний на важливих переговорах	Ведення переговорів

Тому основною місією керівника є визначення співвідношення обсягу корисної інформації до загального обсягу отриманої інформації та зменшення невизначеності в процесі вироблення й прийняття управлінських рішень. [36]

Ключовою умовою успішного проведення адаптації є розробка організаційного механізму управління цим процесом. Відсутність такого механізму для вітчизняних організацій є однією з основних причин декларативності управління адаптацією і плакатним проголошенням її необхідності [9, с. 29].

Отже, у даному підрозділі кваліфікаційної роботи проаналізовано зміст і види адаптації керівника до нової організації, також проаналізовано процес адаптації на підприємстві і виявлено, що він проходить в чотири етапи:

1. оцінка рівня підготовленості нового працівника необхідна для розробки ефективної програми адаптації;
2. орієнтація на місці, тобто практичне знайомство працівника зі своїми обов'язками і вимогами, які до нього висуваються;
3. безпосередня адаптація;
4. повне включення в роботу.

Також визнано головний ряд умов, від яких залежить успішність адаптації керівника до нової організації.

3.2. Економічне обґрунтування удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства

Після впровадження системи адаптації персоналу необхідно проводити її оцінку та аналіз якості ефективності програм, розроблених для нових керівників.

Щоб проаналізувати рівень адаптації, використовують такі економічні критерії (рис. 3.2):

1. Витрати, які зазнав роботодавець на повноцінну адаптацію новачка менеджера з урахуванням його профілю діяльності

(тренінги, навчальні курси, необхідний друкований матеріал і література).

2. Вартість робочих годин співробітників, відповідальних за ефективну адаптацію (менеджера з hr-відділу, відповідального співробітника у відділі і час керівника новачка або спеціаліста, який буде безпосереднім наставником новачка).
3. Витрати на підготовку наставників нових співробітників (заходи по підвищенню їх професійного рівня, розробка і створення вузькопрофільних навчальних програм, за допомогою яких наставники повинні якісно працювати з новими співробітниками).
4. Кількість працівників, прийнятих в штат і успішно завершили випробувальний термін.
5. Відсоток співробітників, які після адаптації успішно відпрацювали на даному підприємстві не менше одного року.

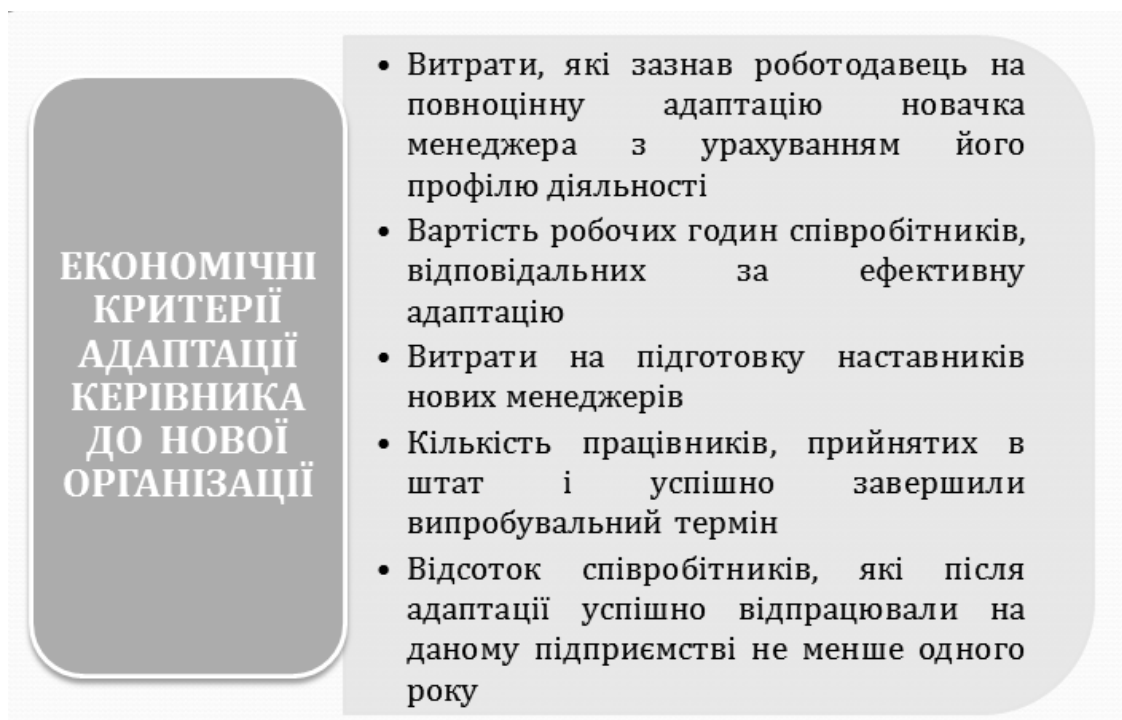


Рисунок 3.2. Економічні критерії оцінки адаптації керівника

При аналізі кількісних показників ефективності адаптації треба враховувати також якісні критерії. Їх небагато, але вони важливі для суб'єктивної і об'єктивної оцінки і формування правильної системи адаптації персоналу. З якісних показника:

1. Оцінка задоволеності процесом роботи на новому місці і самим робочим місцем.
2. Знання і розуміння місії та цінностей компанії, а також корпоративної культури організації.
3. Рівень задоволеності атмосферою в відділі і компанії, так би мовити, соціально-психологічним кліматом в конкретному колективі даного підприємства і в своєму відділі [43, с.253].

Проблема критеріїв оцінки ефективності адаптації як системного процесу гостро виникає при розробці програми психологічної діагностики, профілактики та корекції адаптаційних розладів. На сучасному етапі розвитку психологічної науки існує безліч підходів до проблеми діагностики станів дезадаптації. Однак найбільш цікавим видається погляд на адаптацію як на системний процес. У зв'язку з цим доцільно контролювати перебіг процесу адаптації та його результат у всіх значимих сферах життя індивіда і на всіх рівнях: соціальному, соціально-психологічному, психологічному, психофізіологічному, біологічному.

Розглядаючи питання про критерії оцінки ефективності адаптації, слід підкреслити, що їх вибір, очевидно, багато в чому визначається теоретичною концепцією адаптації, в рамках якої ця оцінка здійснюється. На переконання переважної більшості дослідників, один лише критерій включеності індивіда в процес суспільних відносин не є надійним показником при визначенні ефективності і стійкості адаптації. Хоча суб'єктивно пережите індивідом почуття задоволеності характером цих відносин і в міру можливості об'єктивно реєстровані зовнішні прояви такої задоволеності, безсумнівно, є найважливішими критеріями оцінки ефективності адаптації. Практичний досвід роботи, а також проведені дослідження переконливо свідчать про

необхідність залучення для оцінки ефективності адаптації та інших критеріїв, відповідних соціальної та психологічної природи адаптації та адаптаційних розладів.

З метою більш повного аналізу даної проблеми необхідно відзначити, що провідним у структурі адаптації є психологічний аспект, який опосередковує характер і особливості протікання адаптації на інших рівнях; визначальна роль в оцінці ефективності адаптації як системного процесу належить власне психологічними критеріями [43, с. 170].

Проведене дослідження на основі контент-аналізу вітчизняної та зарубіжної літератури з проблеми адаптації дозволило виділити основні і найбільш діагностичні критерії оцінки ефективності адаптації:

1. Суб'єктивні критерії оцінки ефективності адаптації.

Психологічному аспекту ефективності адаптації відповідають успішна адаптація та дезадаптація, які наведені в табл.3.2.

2. Об'єктивні критерії оцінки ефективності соціально-психологічної адаптації. На соціальному рівні критеріями ефективності адаптації є критерії що наведенні в табл.3.3.

Отже, у даному підрозділі визначено основні критерії оцінки ефективності адаптації працівників. Вони існують трьох видів економічного, психологічного та соціально-психологічного аспекту. Також виявлено три основних якісних показника ефективності адаптації:

- Оцінка задоволеності процесом роботи на новому місці і самим робочим місцем.
- Знання і розуміння місії та цінностей компанії, а також корпоративної культури організації.
- Рівень задоволеності атмосферою в відділі і компанії, так би мовити, соціально-психологічним кліматом в конкретному колективі даного підприємства і в своєму відділі.

Таблиця 3.2 - Суб'єктивні критерії оцінки ефективності психологічної адаптації

№ п/п	Успішна адаптація	Деадаптація
1	Емоційний комфорт; висока ступінь задоволеності відносинами з оточуючими, соціальним статусом, основними формами діяльності, реалізацією основних потреб, самореалізацією та ін.	Емоційний дискомфорт, низька ступінь задоволеності відносинами з оточуючими, соціальним статусом, основними формами діяльності, реалізацією основних потреб, самореалізацією та ін.
2	Низький рівень ситуативної та особистісної тривожності	Високий рівень ситуативної та особистісної тривожності
3	Відсутність тенденцій до невротизації і депресії	Виразені невротизація і депресія
4	Інтернальний локус контролю	Екстернальний локус контролю
5	Відчуття включеності в діяльність групи	Суб'єктивне відчуття самотності

Таблиця 3.3 - Об'єктивні критерії оцінки ефективності соціально-психологічної адаптації

№ п/п	Успішна адаптація	Деадаптація
1	Високий ступінь інтеграції індивіда з середовищем, включеність в діяльність групи	Низька ступінь інтеграції (аж до дезінтеграції) індивіда із середовищем
2	Високий соціальний і соціометричний статус, висока емоційна експансивність	Низький соціальний і соціометричний статус, низький рівень емоційної експансивності
3	Самостійність у прийнятті рішень	Залежність, конформність
4	Наявність глибоких особистісних контактів, широке коло спілкування	Відсутність глибоких особистісних контактів, обмежене коло спілкування

Продовження табл.3.3.

5	Уміння забезпечити свої основні потреби	Невміння забезпечити свої основні потреби
6	Соціальна активність	Соціальна пасивність, замкнутість
7	Високі працездатність і успішність діяльності, професійне зростання	Низькі працездатність і успішність діяльності (іноді - аж до дезорганізації), відсутність професійного росту
8	Достатні комунікативні навички, побудова відносин з оточуючими на основі взаємоповаги, адекватність поведінкових патернів	Недостатні комунікативні навички, використання малоадаптивних патернів поведінки (конфліктність, агресивність, необґрунтовані лідерські устремління)
9	Відносна стабільність емоційної сфери, адекватність афективних реакцій	Швидка зміна настрою, емоційна нестійкість, неадекватність афективних реакцій, частіше - домінування астеничного і депресивного емоційного фону
10	Соматичне благополуччя	Скарги на стан здоров'я, швидку стомлюваність, порушення апетиту і т.д.

3.3 Практичні рекомендації удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства (на прикладі ТОВ «НДІ «УКРЕКОПРОЕКТ»)

На адаптацію керівника впливає сучасна економічна ситуація - INDYSTRU 4.0 (четвертої промислової революції) та цифрового суспільства - кардинально змінила підхід до управління людськими ресурсами. Ряд причин, таких, як поява нових («проривних») технологій, розширення

цифрового бізнесу підводять організації до необхідності постійного найму персоналу нового типу.

Сучасна ситуація вимагає, щоб в умовах цифрового суспільства розвивався цифровий менеджмент і в організаціях нового типу з'явилися нові професії Діджитал-менеджерів («цифрових менеджерів»), які сприяють формуванню ідеології нового типу – цифрової.

Все це вимагає і підготовки нових Діджитал-співробітників, які сприяють підвищенню діяльності організації, але вимагають адаптації до нового робочого місця, нової професії, оволодіння всім комплексом знань та компетентностей [6]. Недостатня увага до питань адаптації керівника в умовах розвитку цифрового менеджменту може звести нанівець зусилля кадрового (в тому числі і цифрового) менеджменту з підбору кадрів, так як даний вид менеджменту, його теорія тільки розвивається, але професії цифрового менеджменту вже увірвалися в наше життя, а працівники нових організацій ще не встигли відповідним чином освоїти теорію технологій цифрової ери, адаптуватися до виконання певних функцій. [11]

Проблемна ситуація характеризується тим, що питання адаптації керівника в умовах розвитку цифрового менеджменту не повною мірою досліджується на сучасних підприємствах, і саме низьке дослідження проблеми приводить до збільшення рівня плинності кадрів та низьку продуктивність роботи. Виведення топ-менеджерів і менеджерів на належний рівень функціонування є важливим, адже лідерські позиції в компанії перебувають під максимальною увагою і впливають на чистий прибуток організації.

Зростаюча роль інформації та інформаційних систем - це першооснова концепції побудови і формування нового «цифрового» суспільства, інфраструктура якого - «всепроникаючий інтелектуальний комп'ютерінг» [32].

Щоб стимулювати успіх працівників у такому середовищі, організації повинні постійно ставити перед ними різні виклики. Лін-виробництво як

«ощадливе» виробництво використовує у порівнянні з масовим наполовину менше людських ресурсів, виробничих площ, інвестицій в обладнання, робочого часу на розробку нового продукту.

В результаті адаптації до роботи та робочого місця, працівники відчують, що відточують свої вміння, їх цінують за всі ті знання, які вони здобули. Цифрові технології спростили і прискорили збір і передачу інформації, а також спілкування зі співробітниками.

Підприємства, які ефективно використовують цифрові технології для менеджменту персоналу, мають значні переваги в умовах розвитку INDUSTRY 4.0. Отже, чим ширший інструментарій адаптації керівника в умовах цифрового суспільства використовує організація, тим швидше та ефективніше протікає процес адаптації керівника до цифрового (інформаційного) суспільства.

Після аналізування проблем адаптації працівників в ТОВ «НДІ «УКРЕКОПРОЕКТ» була розроблена спеціальна програма адаптації для менеджера, яка допоможе максимально швидко і ефективно влитися в організацію.

Основними учасниками програми є: безпосередній керівник, куратор, фахівець служби персоналу.

Вся процедура адаптації ділиться на чотири етапи, кожен з яких передбачає виконання певних завдань, які, в свою чергу, закріплені за тим чи іншим учасником процедури.

I етап. За три дні до виходу нового працівника:

Спеціаліст служби персоналу зобов'язаний:

1. Зателефонувати співробітнику напередодні його офіційного виходу на роботу і переконатися, що все в порядку.
2. Проінформувати співробітників про прихід нового працівника заздалегідь.
3. Приготувати всі інформаційні матеріали, які будуть видані співробітнику в перший день роботи, а саме:

- список внутрішніх телефонів, перелік міських телефонів компанії;
 - бланк заяви на підключення до Інтернету та електронної пошти;
 - правила здійснення міжнародних і міжміських дзвінків, дзвінків особистого характеру;
 - бланк заяви на підключення до корпоративного зв'язку.
4. Підготувати необхідні перепустки та дозвіл на паркування.
5. Забезпечити і перевірити, чи підготовлено робоче місце:
- персональний комп'ютер (стандартний набір офісних програм, мінімально необхідна документація користувача, підключення до локальної мережі, правила мережевого друку і розташування мережевих принтерів в офісі та ін.);
 - телефон;
 - оргтехніка (розташування факсу, копіювальної техніки та інших офісних пристроїв, правила їх використання та ін.);
 - базовий набір канцелярського приладдя і витратних матеріалів.

Безпосередній керівник зобов'язаний:

1. Переконавшись, що посадова інструкція підготовлена і відповідає дійсності.
2. Визначити куратора.

II етап. У перший робочий день нового працівника.

Спеціаліст служби персоналу зобов'язаний:

1. Зустріти нового співробітника і провести на робоче місце. Якщо прийнято, вручити «пакет новачка» - корпоративну атрибутику.
2. Належним чином провести кадрове оформлення нового працівника і всі супутні інструктажі.

3. Обговорити стиль управління, особливості культури, традиції, норми тощо, прийняті в організації.
4. Обговорити перший робочий день.

Безпосередній керівник зобов'язаний:

1. Представити працівника підлеглим, колегам, познайомити з куратором.
2. Проаналізувати разом з новим співробітником його посадові обов'язки і заповнити бланк завдань на випробувальний термін .
3. Пояснити використовувану на підприємстві систему заохочень і правила застосування штрафних санкцій.
4. Пояснити правила компенсації можливих витрат, а також порядок і видачу зарплати, оплати листків непрацездатності та відпусток.
5. Ознайомити з організаційною структурою.
6. Обговорити перший робочий день.

Куратор зобов'язаний:

1. Ознайомити з правилами внутрішнього трудового розпорядку і повідомити наступну інформацію:
 - робочі перерви на відпочинок, час і тривалість обіду;
 - процедура повідомлень про вимушене відсутності на роботі (наприклад, керівнику підрозділу або секретарю по телефону);
 - догляд за межі компанії в робочий час;
 - вимоги до зовнішнього вигляду;
 - пропускна система, порядок відкриття і закриття офісу (робочого кабінету).
2. Надати інформацію особистого плану: місцезнаходження їдальні, туалетів, місця для відпочинку, куріння, стоянки машини і т. д.
3. Надати інформацію про традиції відділу або групи, в якій співробітник буде працювати, і правила, дійсні тільки для даної посади і / або відділу.

4. Ознайомити з процедурою комунікацій і зв'язків з посади (в рамках відділу, з іншими відділами).
5. Ознайомити з поведінкою в разі непередбачених ситуацій.
6. Обговорити перший робочий день.

III етап. За перший робочий тиждень нового працівника.

Спеціаліст служби персоналу зобов'язаний:

1. Ознайомити з основними процедурами і політикою щодо персоналу (можливості кар'єрного росту).
2. Проаналізувати компетенцію і розробити індивідуальну програму перспективної підготовки.

Куратор зобов'язаний:

1. Ознайомити з докладною історією компанії, її місією, стратегією і цілями, політикою в області роботи з партнерами і клієнтами, стадіями доведення продукції до споживача.
2. Ознайомити зі списком документів, з якими новому працівникові необхідно ознайомитися в першу чергу.
3. Пояснити, як діє адміністративно-господарська система організації, що існують правила і процедури (наприклад, замовлення автотранспорту, канцтоварів та ін.).
4. Ознайомити з тими співробітниками, з якими співпрацюватиме новий працівник.
5. Ознайомити зі змістом роботи, вимогами і стандартами виконання роботи, межами повноважень, відповідальністю.
6. Ознайомити зі спеціальними процедурами.
7. Ознайомити з системою звітності.

IV етап. Після закінчення випробувального терміну.

Спеціаліст служби персоналу зобов'язаний:

1. Дати новому співробітнику заповнити оціночний лист .
2. Проаналізувати заповнений оціночний лист до обговорення.

3. Провести обговорення і зробити акцент на очікуваній від співробітника зворотного зв'язку (дізнатися його думку про фірму в цілому, про способи ведення бізнесу, пропозиції про поліпшення та ін.).

Безпосередній керівник зобов'язаний:

1. Повідомити працівнику про закінчення випробувального терміну і призначити дату обговорення результатів його роботи в цей період.
2. Провести обговорення і зробити акцент на очікуваній від співробітника зворотного зв'язку (дізнатися його думку про фірму в цілому, про способи ведення бізнесу, пропозиції про поліпшення та ін.).

Програма адаптації керівників, яка пропонується в кваліфікаційній роботі (табл.3.4) має три основні цілі:

- мінімізувати кошти від провалів адаптації керівників;
- прискорити досягнення керівниками визначених показників діяльності;
- сприяти безперешкодній інтеграції керівників.

Отже, в даному підрозділі на базі проаналізованих проблем, розроблено спеціальну програму адаптації керівників до нової організації в умовах інформаційного суспільства, яка допоможе максимально швидко і ефективно влитися в організацію.

Розроблена програма адаптації керівників до нової організації в умовах інформаційного суспільства передбачає формування загального уявлення про компанію, її напрямку діяльності, організаційних особливостях, особливості взаємин компанії і працівника, умов праці тощо, проводиться протягом першого тижня роботи співробітника в компанії і складається з 4 етапів.

Таблиця 3.4 - Програма адаптації керівників, яка пропонується в кваліфікаційній роботі

Інструмент адаптації персоналу	Мотиви використання інструменту	Коли використовується
Орієнтаційна програма	Включає інформацію про діяльність компанії, історію, культуру і цінності	1-й робочий день
План адаптації	Допомагає новим топ-менеджерам організувати процес адаптації і визначити його пріоритети	Надається протягом 1-го робочого тижня
Зустрічі з ключовими стейкхолдерами	Сприяє обміну важливою інформацією і визначенню очікувань	В перші 2 місяці
Інтеграція команди нового лідера	Допомагає прискорити побудову взаємовідносин між новим топ-менеджером і членами його команди	Протягом 3-го місяця роботи
Інтеграція нового колеги	Допомагає прискорити побудову взаємовідносин між новим топ-менеджером рештою команди топ-менеджерів	Протягом 3-го місяця роботи
Контрольні зустрічі з ключовими стейкхолдерами	Допомагають діагностувати потенційні проблеми, отримати зворотний зв'язок і виробити рішення проблем	Протягом 4-го місяця роботи
Обмін професійною інформацією між топ-менеджерами	Допомагає новому топ-менеджеру зустрітись і обмінятись професійною інформацією з іншими топ-менеджерами	•
Зворотний зв'язок «360 градусів»	Допомагає новому топ-менеджеру виміряти показники своєї діяльності, базуючись на даних від тих, хто їх оточує	Через 6 місяців після призначення

Розроблені практичні рекомендації удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства містять основні інструменти адаптації:

1. Орієнтаційна програма.
2. План адаптації.
3. Зустрічі з ключовими стейкхолдерами.
4. Інтеграція команди нового лідера.
5. Інтеграція нового керівника.
6. Контрольні зустрічі з ключовими стейкхолдерами.
7. Обмін професійною інформацією між топ-менеджерами.
8. Зворотний зв'язок «360 градусів».

Висновки до третього розділу

3.1. Наведені механізми удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства. Як правило, проблеми адаптації керівників стосуються всіх компаній без винятку, але залежно від фази розвитку організації - чи створюється вона щойно чи розвивається і розширюється - вони можуть бути найменш або найбільш значущими і першочерговими.

3.2. Досліджено зміст і види адаптації керівника до нової організації. В умовах ринку зростає роль вторинної адаптації. Виробничу адаптацію керівників, як складне явище, доцільно розглядати з різних позицій, виділяючи психофізіологічну, професійну, соціально-психологічну та організаційну її сторони. Кожна із них має свій об'єкт, свої цільові завдання, показники ефективності.

3.3. Визначено що процес адаптації керівників до нової організації проходить в чотири етапи:

1. Оцінка рівня підготовленості нового працівника, яка необхідна для розробки ефективної програми адаптації;
2. Орієнтація на місці, тобто практичне знайомство працівника зі своїми обов'язками і вимогами, які до нього висуваються;
3. Безпосередня адаптація;

4. Повне включення в роботу.

3.5. Визначено головний ряд умов, від яких залежить успішність адаптації керівника до нової організації.

3.6. Визначено основні критерії оцінки ефективності адаптації керівників, і встановлено, що вони існують трьох видів економічного, психологічного та соціально-психологічного аспекту.

3.7. Проведене дослідження на основі контент-аналізу вітчизняної та зарубіжної літератури з проблеми адаптації дозволило виділити основні і найбільш діагностичні критерії оцінки ефективності адаптації:

1. Суб'єктивні критерії оцінки ефективності адаптації. Психологічного аспекту ефективності адаптації відповідають успішна адаптація та дезадаптація.

2. Об'єктивні критерії оцінки ефективності соціально-психологічної адаптації.

3.8. Виявлено три основних якісних показника успішної адаптації керівника до нової організації:

- Оцінка задоволеності процесом роботи на новому місці і самим робочим місцем.
- Знання і розуміння місії та цінностей компанії, а також корпоративної культури організації.
- Рівень задоволеності атмосферою в відділі і компанії, так би мовити, соціально-психологічним кліматом в конкретному колективі даного підприємства і в своєму відділі.

3.9. Розроблено спеціальну програму адаптації керівників до нової організації в умовах інформаційного суспільства, яка допоможе максимально швидко і ефективно влитися в організацію. Дана програма складається з 4 етапів:

1 етап - оформлення всіх необхідних документів при прийомі на роботу.

2 етап - особисте ознайомлення з компанією і співробітниками.

3 етап - ознайомлення з робочим місцем: робочий стіл, оснащення, місця зберігання документів, методичної літератури та інших робочих матеріалів загального користування, інструктаж по використанню технічних засобів, інструктаж щодо використання службового автомобіля.

4 етап - компанія зсередини: історія розвитку, підрозділу організації і зміст їх діяльності, керівництво організації, розмежування повноважень, порядок прийняття рішень, внутрішні комунікації організації.

Розроблена програма адаптації керівників до нової організації, яка пропонується в кваліфікаційній роботі, має три основні цілі:

- мінімізувати кошти від провалів адаптації керівників;
- прискорити досягнення керівниками визначених показників діяльності;
- сприяти безперешкодній інтеграції керівників.

3.10. Розроблені практичні рекомендації удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства містять основні інструменти адаптації:

1. Орієнтаційна програма.
2. План адаптації.
3. Зустрічі з ключовими стейкхолдерами.
4. Інтеграція команди нового лідера.
5. Інтеграція нового керівника.
6. Контрольні зустрічі з ключовими стейкхолдерами.
7. Обмін професійною інформацією між топ-менеджерами.
8. Зворотний зв'язок «360 градусів».

ВИСНОВКИ

1. У кваліфікаційній роботі розкрито методологію удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства та обґрунтовано підходи, принципи та методи наукового дослідження, а саме: системний, комплексний та інші підходи, принципи об'єктивності, термінологічності, несуперечливості, загального зв'язку і взаємозалежності та методологічний принцип.

Методологія дослідження базується на єдності загальнонаукових, загальнофілософських і спеціальних методів, а саме термінологічного та ретроспективного аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення та систематизації, які в сукупності глибоко і послідовно розкривають концепцію адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства.

Методологічними основами дослідження процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства є наступні методи:

- синергетичний, що використовується для аналізу адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства;
- порівняльно-історичний, що дозволяє проаналізувати різні рівні управління і динаміку адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства;
- феноменологічний, який дозволяє досягнути сутність та основні атрибутивні властивості адаптації керівника до нової організації;
- системно-структурний, що направлений на виявлення структури комунікаційного процесу як динамічної системи, що сприяє удосконаленню процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства;

- діалектичний, що дає можливість розглянути розвиток концепції адаптації керівника до нової організації;
- загально-наукові методи – аналогії, аналізу і синтезу, сходження від абстрактного до конкретного, що сприяли філософському осмисленню адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства.

Для дослідження теми кваліфікаційної роботи було використано вище вказані підходи, принципи та методи наукового дослідження, які дозволили обрати правильний шлях для досягнення дослідницької мети даної роботи, виділити найістотніші сторони даного предмета і систематизувати отримані результати, для більш широкого розуміння сутності адаптації керівника до нової організації. Також визначено методологічну основу для проведення теоретичної та практичної частини дослідження, яка дозволить об'єктивно, повно та ефективно дослідити проблему удосконалення адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства.

2. Проаналізовано понятійно-категорійний апарат удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства, та уточнено різні погляди на поняття адаптації у різних науках та різних вчених, як вітчизняних так і зарубіжних.

Проаналізовано стан розробки проблеми адаптації керівника до нової організації і встановлено що дане питання розглядається з кількох груп джерел. По-перше це теоретичні і практичні розробки з питань організаційної соціалізації як основоположного процесу адаптації персоналу, по-друге це праці в яких цілі адаптації персоналу представлені в різних алгоритмах їх реалізації як для нових співробітників, так і для тих, хто змінив свій статус всередині підприємства, по-третє визначено, що основною проблемою в адаптації є необхідності вивчення психологічних ресурсів адаптації співробітників різних організацій в умовах сформованої організаційної культури.

Найбільш ефективною представляється адаптація як процес активного пристосування індивіда до середовища, що змінюється, за допомогою відповідної дії, що управляє, і використання різних засобів (організаційних, технічних, соціально-психологічних і т.п.).

Також визначено основні цілі адаптації керівників, серед яких можна виділити такі:

- можливість більш швидкого досягнення робочих показників, прийнятних для організації – роботодавця;
- зменшення стартових витрат. Новий керівник не завжди знає роботу й те, як працює організація. До тих пір, поки він працює менш ефективно, його робота вимагає від організації більш високих витрат. Ефективна адаптація зменшує ці стартові витрати й дає змогу новому керівникові швидше досягти встановлених стандартів виконання роботи;
- входження керівника в робочий колектив, у його неформальну структуру й відчуття себе членом команди;
- зниження тривожності й невпевненості, які долаються новим керівником. Тривожність і невпевненість у даному випадку означають боязнь провалів у роботі та неповну орієнтацію в робочій ситуації. Це нормальний страх перед новим і невідомим;
- скорочення плинності кадрів. Якщо новий керівник не зміг своєчасно освоїтися в організації, то він може відреагувати на це звільненням;
- економія часу безпосереднього керівника й рядових працівників. Керівник, який недостатньо адаптувався до роботи в організації, вимагає значно більше часу на допомогу в процесі виконання покладених на нього обов'язків;
- розвиток у нового керівника задоволеності роботою, позитивного ставлення до роботи й реалізму в очікуваннях. Процес адаптації має сприяти формуванню позитивного ставлення нових керівників до організації, до свого підрозділу й до дорученої справи. Це є неодмінною умовою високих робочих показників;

- зниження витрат із пошуку нового персоналу;
- формування кадрового резерву (наставництво – це можливість для досвідченого співробітника набути досвіду керівництва).

3. З'ясовано зарубіжний досвід удосконалення процесу адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства та встановлено що у західних компаніях програми адаптації персоналу для керівників, зокрема і найвищого рівня, є нерідко більш розповсюдженими ніж програми для рядових працівників. Організації розуміють, що виведення топ-менеджерів і менеджерів на належний рівень функціонування є важливим, адже лідерські позиції в компанії перебувають під максимальною увагою і впливають на чистий прибуток організації більш чітко. В результаті проведеного аналізу з'ясовано, що адаптація керівників відрізняється від адаптації персоналу нижчої ланки за кількома параметрами:

- з керівниками взаємодіє більша кількість стейкхолдерів;
- керівники приходять на підприємство, щоб привнести конкретні стратегічні ініціативи, які радше вимагають зміну статус кво, ніж пристосування до нього;
- керівники часто стикаються з унікальною і складною ситуацією яка вимагає унікальних рішень.

4. Сформовано організаційно-управлінську структуру ТОВ «НДІ «УКРЕКОПРОЕКТ» та визначено його ієрархічну декомпозицію. Доведено, що ТОВ «НДІ «УКРЕКОПРОЕКТ» використовує лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Вона є найбільш поширеною на підприємствах, які, зростаючи, переходять від категорії малих до категорії середніх. Лінійно-функціональна структура базується на розподілі повноважень та відповідальності за функціями управління, а також на прийнятті рішень по вертикалі.

Перевагами лінійно-функціональної структури управління є: висока компетентність спеціалістів, які відповідають за виконання конкретних функцій; відповідність структури обраній стратегії діяльності підприємства;

поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва.

Основні недоліки, які можна виділити в цій структурі: недостатня гнучкість при вирішенні нових завдань; удосконалена координація діяльності функціональних підрозділів з упровадженням нових програм; ускладнена реалізація внутрішньовиробничих конструкторських і технологічних новацій без залучення керівників вищих ланок; надмірний розвиток вертикальної складової системи управління. Управління на підприємстві організується за лінійною схемою, функціональні ж підрозділи апарату управління лише допомагають лінійним керівникам вирішувати поставлені завдання. Лінійні керівники не є підлеглими керівникам функціональних підрозділів апарату управління.

5. Проаналізовано та діагностовано проблему процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства (на прикладі ТОВ «НДІ «УКРЕКОПРОЕКТ»). Після проведеного анкетування співробітників ТОВ «НДІ «УКРЕКОПРОЕКТ» виявлено, що проблема адаптації існує і виражається вона в довгому влитті працівника в новий колектив та важким звиканням до нових умов праці. Причиною цих проблем є відсутність конкретної програми адаптації для різних категорій працівників, як для керівників так і для звичайного персоналу. Але керівництву цілком під силу розв'язати ці проблеми завдяки правильно побудованому процесу та програмі адаптації персоналу.

6. Сформовано SWOT-аналіз удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства (на прикладі ТОВ «НДІ «УКРЕКОПРОЕКТ»). Аналіз системи адаптації за допомогою технології SWOT, допоміг зробити висновки, що великим плюсом для підприємства є структурне закріплення функції управління адаптацією в системі управління організацією, але в її роботі є ряд недоліків:

- наставники - досвідчені співробітники, але найчастіше, вони знають, як треба працювати, але не вміють передати ці знання;

- під час адаптації основна увага приділяється освоєнню професійних навичок, а адаптація до нового колективу, відсувається на другий план.

У зв'язку з цим, доцільно, розробляти програму навчання не тільки для нових співробітників, але й для наставників, основними завданнями якої буде навчання співробітників навичкам міжособистісних взаємодій, навичкам делегування, навичкам встановлення зворотного зв'язку, завдяки якій процес комунікацій стає двостороннім, і ін., щоб полегшити встановлення контакту між співробітниками, в наслідок чого адаптація новачків буде більш успішною. Слід зазначити, що подібна програма буде мати подвійну користь, так як в компанії вітається кар'єрний зріст, а вміння взаємодіяти з колегами, з підлеглими одна з вимог що висуваються до кандидатів на керівні посади.

В цілому вдосконалення системи адаптації допоможе домогтися зниження числа співробітників, які звільнилися під час випробувального терміну, що позитивно позначиться на підвищенні ефективності роботи компанії і допоможе знизити витрати, пов'язані з пошуком, навчанням та стажуванням співробітників.

7. Обґрунтовано механізми удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільств. Доведено, що сучасна економічна ситуація - INDYSTRU 4.0 (четвертої промислової революції) та цифрового суспільства - кардинально змінила підхід до управління людськими ресурсами. Ряд причин, таких, як поява нових («проривних») технологій, розширення цифрового бізнесу підводять організації до необхідності постійного найму персоналу нового типу.

Сучасна ситуація вимагає, щоб в умовах цифрового суспільства розвивався цифровий менеджмент і в організаціях нового типу з'явилися нові професії Діджитал-менеджерів («цифрових менеджерів»), які сприяють формуванню ідеології нового типу – цифрової.

Недостатня увага до питань адаптації керівника в умовах розвитку цифрового менеджменту може звести нанівець зусилля кадрового (в тому числі і цифрового) менеджменту з підбору кадрів, так як даний вид

менеджменту, його теорія тільки розвивається, але професії цифрового менеджменту вже увірвалися в наше життя, а працівники нових організацій ще не встигли відповідним чином освоїти теорію технологій цифрової ери, адаптуватися до виконання певних функцій.

Як правило, проблеми адаптації керівників стосуються всіх компаній без винятку, але залежно від фази розвитку організації - чи створюється вона щойно чи розвивається і розширюється - вони можуть бути найменш або найбільш значущими і першочерговими.

В умовах ринку зростає роль вторинної адаптації. Виробничу адаптацію, як складне явище, доцільно розглядати з різних позицій, виділяючи психофізіологічну, професійну, соціально-психологічну та організаційну її сторони. Кожна із них має свій об'єкт, свої цільові завдання, показники ефективності.

Процес адаптації в організації проходить в чотири етапи:

1. Оцінка рівня підготовленості нового працівника необхідна для розробки ефективної програми адаптації;
2. Орієнтація на місці, тобто практичне знайомство працівника зі своїми обов'язками і вимогами, які до нього висуваються;
3. Безпосередня адаптація;
4. Повне включення в роботу.

Також визначено головний ряд умов, від яких залежить успішність адаптації керівника до нової організації:

- якісний рівень роботи з питань профорієнтації потенційних працівників;
- об'єктивність цільової оцінки персоналу (як при відборі, так і в процесі трудової адаптації);
- престиж і привабливість професії, роботи за спеціальністю в цій організації;
- особливості організації праці, які б реалізували мотиваційні настанови працівника;

- гнучкість системи навчання персоналу на підприємстві;
- особливості соціально-психологічного клімату, що склався в колективі;
- особисті якості працівника, який проходить адаптацію, пов'язані з його віком, сімейним становищем, характером.

Проблемна ситуація характеризується тим, що питання адаптації керівника в умовах розвитку цифрового менеджменту не повною мірою досліджується на сучасних підприємствах, і саме низьке дослідження проблеми приводить до збільшення рівня плинності кадрів та низьку продуктивність роботи. Виведення топ-менеджерів і менеджерів на належний рівень функціонування є важливим, адже лідерські позиції в компанії перебувають під максимальною увагою і впливають на чистий прибуток організації.

8. Здійснено економічне обґрунтування удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства, шляхом визначення основних критеріїв оцінки ефективності адаптації керівників, і встановлено, що вони існують трьох видів економічного, психологічного та соціально-психологічного аспекту.

Щоб проаналізувати рівень адаптації, використовують такі економічні критерії:

- Витрати, які зазнав роботодавець на повноцінну адаптацію новачка менеджера з урахуванням його профілю діяльності (тренінги, навчальні курси, необхідний друкований матеріал і література).
- Вартість робочих годин співробітників, відповідальних за ефективну адаптацію (менеджера з hr-відділу, відповідального співробітника у відділі і час керівника новачка або спеціаліста, який буде безпосереднім наставником новачка).
- Витрати на підготовку наставників нових співробітників (заходи по підвищенню їх професійного рівня, розробка і створення

вузькопрофільних навчальних програм, за допомогою яких наставники повинні якісно працювати з новими співробітниками).

- Кількість працівників, прийнятих в штат і успішно завершили випробувальний термін.
- Відсоток співробітників, які після адаптації успішно відпрацювали на даному підприємстві не менше одного року.

При аналізі кількісних показників ефективності адаптації треба враховувати також якісні критерії успішної адаптації керівника до нової організації:

- Оцінка задоволеності процесом роботи на новому місці і самим робочим місцем.
- Знання і розуміння місії та цінностей компанії, а також корпоративної культури організації.
- Рівень задоволеності атмосферою в відділі і компанії, так би мовити, соціально-психологічним кліматом в конкретному колективі даного підприємства і в своєму відділі.

Проведене дослідження на основі контент-аналізу вітчизняної та зарубіжної літератури з проблеми адаптації дозволило виділити основні і найбільш діагностичні критерії оцінки ефективності адаптації керівника до нової організації: 1. суб'єктивні критерії оцінки ефективності адаптації (психологічний аспект ефективності адаптації); 2. об'єктивні критерії оцінки ефективності соціально-психологічної адаптації.

9. Розроблені практичні рекомендації удосконалення процесів адаптації керівника до нової організації в умовах інформаційного суспільства містять основні інструменти адаптації:

1. Орієнтаційна програма.
2. План адаптації.
3. Зустрічі з ключовими стейкхолдерами.
4. Інтеграція команди нового лідера.
5. Інтеграція нового керівника.

6. Контрольні зустрічі з ключовими стейкхолдерами.
7. Обмін професійною інформацією між топ-менеджерами.
8. Зворотний зв'язок «360 градусів».

Розроблена спеціальна програма адаптації керівників до нової організації, яка допоможе максимально швидко і ефективно влитися в організацію, складається з 4 етапів:

1 етап - оформлення всіх необхідних документів при прийомі на роботу.

2 етап - особисте ознайомлення з компанією і співробітниками.

3 етап - ознайомлення з робочим місцем: робочий стіл, оснащення, місця зберігання документів, методичної літератури та інших робочих матеріалів загального користування, інструктаж по використанню технічних засобів, інструктаж щодо використання службового автомобіля.

4 етап - компанія зсередини: історія розвитку, підрозділу організації і зміст їх діяльності, керівництво організації, розмежування повноважень, порядок прийняття рішень, внутрішні комунікації організації.

Розроблена програма адаптації керівників до нової організації в умовах інформаційного суспільства, яка пропонується в кваліфікаційній роботі має три основні цілі:

- мінімізувати кошти від провалів адаптації керівників;
- прискорити досягнення керівниками визначених показників діяльності;
- сприяти безперешкодній інтеграції керівників.

Отже, провівши дане дослідження підтверджено гіпотезу у повному обсязі і доведено, що чим ширший інструментарій адаптації використовує організація, тим швидше та ефективніше протікає процес влиття працівника як для керівників так і для звичайного персоналу до нової організації в умовах інформаційного суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ажажа М. А. Інноваційний потенціал як фактор інтелектуалізації економіки в умовах глобалізації. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. Том 2. Вип.1. С.49-52.
2. Ажажа М. А. Інтелектуалізація економіки: інноваційний і людський потенціал в умовах глобалізації. Видавець: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2008. С.120-128.
3. Ажажа М. А. Моніторинг як інструмент забезпечення якості державних та муніципальних послуг. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя, 2012. Вип.50. С.270-277.
4. Ажажа М. А. Теоретико-методологічні засади концепції людського капіталу. *Ефективність сучасного менеджменту організації*: зб. наук. праць. Харків: ХІМБ, 2006. С.267-271.
5. Аксенова О.Г. Методика адаптації: быстро и качественно. *Справочник по управлению персоналом* / под ред. О.Г. Аксенова, 2004. №6. С. 10-19.
6. Андрюкайтене Р., Воронкова В. Г., Кивлюк О. П., Никитенко В. А..Становление и развитие SMART-общества как высокоразумного, высокотехнологического, высокоинтеллектуального. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії* / ред. В.Г.Воронкова. Запоріжжя, 2017. Вип. 71 (2017). С. 17 – 25
7. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: ЮНИТИ, 2002. 560 с.

8. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : навч. посібник для вчз. Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М.І. Туган-Барановського. Каф. маркетинг. менеджменту. Київ: Професіонал, 2006. 511 с.
9. Баскаков А.Я., Туленков Н.В. Методология научного исследования: учеб. пособие для вузов. МАУП. 2-е изд., испр. Київ: АБУ, 2004. 214с.
10. Білуха М.Т. Методологія наукових досліджень : підручник для вчз. Київ: АБУ, 2002. 479 с.
11. Бріньолфссон Е., Макафі Е. Друга епоха машин: робота, прогрес та процвітання в часи надзвичайних технологій. Київ : FUND, 2016. 236с.
12. Бычкова А.В. Управление персоналом: учеб. пособие. Пенза: Изд-во Пенз. гос.ун-та, 2005. 200 с.
13. Василенко В.Н., Мороз О.С. Управленческий труд на металлургическом предприятии: организация, обособление, мотивация: монография. Донецк: ООО «Юго-Восток, ЛТД», 2006. 174 с.
14. Великий тлумачний словник української мови / уклад. і гол. ред. В.Т. Бусел. Київ: Перун, 2001. 896 с.
15. Виноградський М.Д, Беляков. С.В., Виноградська А.М., Шканова О.М. Управління персоналом : навч. посібник для вчз : [рек. М-вом освіти і науки України]; Київ. екон. ін-т менеджменту- "ЕКОМЕН". Київ : Центр навч. літ., 2006. 500 с.
16. Воронкова В. Г., Куцепал С. В. Яким бути спеціалісту інформаційного суспільства та епохи Інтернету: концептуалізація та тенденції. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*: збірник наукових праць. Запоріжжя: ЗДІА, 2015. Вип.63. С.16 – 24.

17. Воронкова В. Формування концепції управління складними соціальними системами інформаційного суспільства. *Становлення і розвиток інформаційного суспільства як основи забезпечення конкурентоспроможності України у світі та сталого розвитку суспільства і держави* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23–24 листопада 2017 року / ред.-упорядник: д.філософ.н., проф. В.Г.Воронкова. Запоріжжя: Вид-во ЗДІА, 2017. 222 с. С.26-29.
18. Воронкова В.Г. Административная деятельность как объект саморефлексии руководителя. *Гілея. Історичні науки. Філософські науки. Політичні науки*: науковий вісник: збірник наукових праць. - Київ: Вид-во УАН ТОВ "НВП "ВІР", 2015. Вип.100. С.91-97.
19. Воронкова В.Г. Інтернет як глобальна тенденція розвитку інформаційного суспільства. *Гілея : науковий вісник*: збірник наукових праць / гол. ред. проф.. В.М. Вашкевич. Київ: «Видавництво «Гілея», 2015. Вип. 93.
20. Воронкова В.Г. Становлення інформаційного суспільства як цивілізаційної парадигми розвитку сучасної України за доби глобалізації: теоретико-методологічні та праксеологічні виміри: монографія / за ред. В.Г. Воронкова. Запоріжжя: ЗДІА, 2017. С.158.
21. Воронкова В.Г. Философия информационного общества в контексте глобализационных процессов современности. / ISSN 2072-7941 (Online), ISSN 2072-1692 (Print). *Гуманітарний вісник ЗДІА*. Запоріжжя: ЗДІА, 2015. № 60 С. 13-23.
22. Воронкова В.Г. Філософія розвитку сучасного суспільства: теоретико-методологічний контекст: монографія / за ред. В.Г.Воронкова. Запоріжжя: РВВ ЗДІА, 2012. 262 с.

23. Воронкова В.Г. Філософія: навч. посібник для внз. М-во освіти і науки України. Київ : Професіонал, 2004. 460с.
24. Воронкова В.Г. Формирование нового мировоззрения, нового человека, нового общества будущего. *Антропологические измерения философских исследований: Днепропетровский национальный университет железнодорожного транспорта им. академика В.Лазаряна*, 2013. Вип.3. С.69-79.
25. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Попов О.М. Філософія управління персоналом: монографія / за ред. В.Г. Воронкова. Запоріжжя: ЗДІА, 2005. 471с.
26. Воронкова В.Г., Богуславська О.Г. Організаційна поведінка. Навч.-метод. посібник. ЗДІА. Запоріжжя : ЗДІА, 2012. 90 с.
27. Воронкова В.Г., Максименюк М.Ю. Саморозгортання організації як складної ієрархічної системи в умовах стохастичності інформаційного суспільства. *Гілея. Історичні науки. Філософські науки. Політичні науки: науковий вісник: збірник наукових праць*. Київ: Вид-во УАН ТОВ «НВП «ВІР», 2016. Вип.111. С. 143-148.
28. Дейнека А.В., Беспалько В.А. Управление человеческими ресурсами. учебник для бакалавров. Москва: Дашков и К°, 2013. 392с.
29. Джеймс П. Вомак, Даніел Т. Джонс, Даніел Рус. Машина, що змінила світ. Історія лін-виробництва - темної зброї «Тайоти» в автомобільних війнах / пер. з англ. Наталія Валевська. Бібліотека Лін інституту. Київ: Пабулум, Lean Snstitute Ukraine, 2017. 388 с.
30. Дуракова І.Б. Управління персоналом: відбір і найм. Дослідження зарубіжного досвіду. Москва: Центр, 2009. 120с.
31. Занько Д.И. Адаптация, мотивация и развитие персонала отдела продаж. Москва: Вершина, 2006. 240 с.

32. Иванова С.В. Искусство подбора персонала Москва: Альпина Бизнес Букс, 2006. 160 с.
33. Карякин А.М. Управление персоналом. Иваново: Ивановский государственный университет, 2005. 166 с.
34. Кибанова А.Я. Управление персонала организации. пособие. Москва: ИНФРА-М, 2005. 296 с.
35. Крушельницька О.В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
36. Кулицький С.П. Основи організації інформаційної діяльності у сфері управління: Навч. посіб. Київ: МАУП, 2002 224с.
37. Кутузова І. Місія і роль керівника в інформаційному суспільстві. *Концептуальні та практичні засади становлення і розвитку smart-освіти як чинника формування smart-культури в умовах еволюції від інформаційного суспільства до «smart-суспільства»* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції 19-20 грудня 2018 року. Запоріжжя: ЗДІА, 2019. С.161-162.
38. Кутузова І., Воронкова В. Адаптація керівника до організації нового типу в умовах розвитку INDYSTRU 4.0 (четвертої промислової революції) та цифрового суспільства. *Збірник наукових праць студентів, аспірантів і молодих вчених «Молода наука-2019»*: у 5 т. Запорізькій національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2019. Т.5. С.278 - 279.
39. Кутузова І.О., Воронкова В.Г. Вплив процесів інформатизації на розвиток сучасного суспільства та організацій в умовах глобального розвитку світу. *Проблеми економічного розвитку у сучасних умовах*. Том IV : матеріали XXIII науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА. Запоріжжя: ЗДІА, 2018. С. 84 - 85.
40. Манаев С.В., Горковенко Ю.Д. Оценка управления процессом адаптацией. *Управление персоналом*. 2007. №11-12. С. 50-53.

41. Маслова В.М. Управління персоналом. Навчальний посібник, 2-ге вид., доп та перер. М: Юрайт, 2015. 492с.
42. Менеджмент: навч. посіб. / під ред. С. І. Михайлова. М-во аграр. політики України. Вінниця : Нова книга, 2006. 415 с.
43. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посіб. Київ: ЦНЛ, 2007. 296 с.
44. Мороз О.С. Економічне обґрунтування проектів та управлінських рішень: навч.-метод. посібник для студ. ЗДІА галузі знань 07 "Управління та адміністрування" спец. 073 "Менеджмент" 281 "Публічне управління та адміністрування". Запоріжжя : ЗДІА, 2017. 214 с.
45. Мороз О.С. Корпоративная культура: опыт, проблемы и перспективы развития: Монография. Социально-экономические аспекты промышленной политики. *Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами и маркетинга в контексте стратегии развития*: [Сб. научн. тр.]. Т.2. Видавець: ІЕП НАНУ, 2007. С. 104-114.
46. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навчально-практичний посібник. Київ: Знання, 2002. 311 с.
47. Олексенко Р. Епоха глобалізації, її вплив на інформаційне суспільство. *П'ята всеукраїнська наукова конференція «Сучасні соціально-гуманітарні дискурси»*. 2015. С.56-59.
48. Олексенко Р. І. Філософія розвитку інформаційного суспільства в епоху глобалізації. *Гілея: науковий вісник*. 2015. Вип. 98. С. 230-232.
49. Олексенко Р. Людина в умовах інформаційного суспільства як об'єкт соціально-економічної рефлексії. *Становлення і розвиток інформаційного суспільства як основи забезпечення конкурентоспроможності України у світі та сталого розвитку суспільства і держави* . 2017. С.59-62.

50. Пічугіна Ю.О. Системна методологія вивчення цензури у комунікаційних каналах. *Соціальні комунікації*. 2012. Вип. 36. С. 209 - 217.
51. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід : монографія / ред. С.Чернов, В. Воронкова, В. Банах, та ін. Запоріжжя : ЗДІА, 2017. 603 с.
52. Ростовська В.І. Формування інформаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу. URL: <http://naukajournal.org/index.php/ISMSD/article/view/882>
53. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом : навч. посібник для вчз: [рек. М-вом освіти і науки України]. Київ: Кондор, 2013. 310 с.
54. Савельєва В.С., Єськов О. Л. Управління персоналом : навч. посібник для вчз. М-во освіти і науки України. Київ: Професіонал, 2005. 335с.
55. Сергієнко Т.І. Конфлікти в колективі і роль керівника у їх вирішенні *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2012. Вип. 48. С.236-242.
56. Скворець В.О. Трансформація соціоісторичного організму України: аналітика соціальних процесів : монографія. Запоріжжя : Запорізькій національний університет, 2019. 520 с.
57. Соснін О. В., Воронкова В. Г., Ажажа М. А. Філософія гуманістичного менеджменту (соціально-політичні, соціально-економічні, соціально-антропологічні виміри): навчальний посібник. Запоріжжя: Дике поле, 2016. 356 с.
58. Соціолого-педагогічний словник / за ред. В.Радула. Київ: ЕкоОб, 2004. 253 с.

59. Стайнер Крістофер. Тотальна автоматизація. Як комп'ютерні алгоритми змінюють життя / пер. з англ. Олександр Лотоцький. Київ: Наш формат, 2018. 280 с.
60. Сурмин А., Туленков Н. Методология социологического исследования. Київ: МАУП, 2003. 231 с.
61. Твердохліб М.Г. Інформаційне забезпечення менеджменту: Навч. посібник. Вид. 2-ге, доп. та перероб. Київ: КНЕУ, 2002. 224 с.
62. Ткаченко А.М., Морщенко Т.С. Стратегічні напрями удосконалення управління персоналом: монографія . Запоріжжя: ЗДІА, 2008. 233с.
63. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посібник / В.Г. Воронкова, А.Г. Беліченко, О.М. Попов та ін. Київ: Професіонал, 2006. 576 с.
64. Федчук Ю.А. Программа набора и адаптации персонала. *Справочник по управлению персоналом*. 2007. № 9. 386с.
65. Філософський словник. За ред. В.І. Шинкарука. Київ: Головна редакція УРЕ АНУРСР, 1973. 600 с.
66. Фіцула М.М. Педагогіка: навчальний посібник для студентів вищих педагогічних закладів освіти. Київ: Видавничий центр «Академія», 2000. 544 с.
67. Хлебнікова А.А. Становлення і розвиток інформаційного суспільства в умовах глобалізації: теоретико–методологічний контекст Гілея: науковий вісник, 2015. Вип. 92. С. 170-174.
68. Цехмістрова Г.С. Основи наукових досліджень: навч. посібн. Київ. 2004. 240 с.
69. Череп А.В. Управління витратами суб'єктів господарювання: монографія. Ч.1. Х.: ІНЖЕК, 2007.
70. Череп А.В., Урусова З.П., Урусов А.А. Фактори інноваційного розвитку підприємств України. *Вісник Харківського*

національного аграрного університету ім. ВВ Докучаєва. Сер.:
Економічні науки. 2014. Вип. 3. С.84-89.

71. Чорнобиль О.В. Зарубіжний досвід організації процесу адаптації керівників. *Науковий клуб «SOPHUS»*. URL: http://sophus.at.ua/publ/2015_10_30_kampodilsk/sekcija_section_3_2015_10_30/zarubizhnij_dosvid_organizaciji_procesu_adaptaciji_kerivnikiv/104-1-0-1623
72. Шавкун І., Дибчинська Я.. Компетентності цифрового лідера в контексті VUCA-світу. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя : ЗДІА, 2019 С. 191-194
73. Шапуров О.О. Сутність, роль і об'єктивна необхідність удосконалення управління підприємствами. *Актуальні проблеми економіки*, 2008. С.138-146
74. Шарапов О.Д., Дербенцев В.Д., Семьонов Д.Є. Системний аналіз: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2003. 154с.
75. Шевченко А. Диджитал ера. Просто о цифровых технологиях. Київ: Саммит-Книга, 2018. 457 с.
76. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. 3-е изд. СПб.: Питер, 2007. 336 с
77. Шейнис М.Ю. Рабочая книга психолога организации. Самара: Издательский дом «Бахрах-М», 2001. 224 с.
78. Щекин Г.В. Теория и практика управления персоналом: учеб.-метод. пособ. / под. ред. Г.В. Щекин. 2-е изд., стереотип. Київ: МАУП, 2003. 280с.
79. Юрген Апело. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами / пер. з англ.. Г.Якуовська. Харків: Вид-во «Ранок»: Фабула, 2019. 432 с.

80. Юськів Б.М. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Системний аналіз» для студентів спеціальностей 7.030404 «Міжнародна інформація» та 7.030405 «Країнознавство». Рівне: РІС КСУ. 2003. 48с.
81. Bauer T. N. Onboarding new employees: Maximizing success. SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series. SHRM. 2011. 54 p.
82. Conger J. A. Accelerating leadership performance at the top: Lessons from the Bank of America's executive on-boarding process / J. A. Conger, B. Fishel. *Human resource Management Review*. 2007. 17. P. 442 - 454.
83. Pomeroy A. Better executive onboarding processes needed. *HR Magazine*. Vol. 51. Issue 8(Aug 2006). P. 16.
84. Van Velsor E. Why executives derail: Perspectives across time and culture / E. Van Velsor, J. Leslie. *Academy of Management Executive*. Vol. 9, No. 4 (Nov., 1995). PP. 62-72.
85. Watkins M. D. *The First 90 Days: Proven Strategies for Getting Up to Speed Faster and Smarter, Updated and Expanded*. Harvard Business Review Press. 2013. 304 p.