

Т. А. Шестаковська,
д. держ. упр., доцент кафедри публічного управління та менеджменту організацій,
Національний університет "Чернігівська політехніка"
ORCID ID: 0000-0002-8098-8439

І. О. Кокшин,
здобувач вищої освіти кафедри публічного управління та менеджменту організацій,
Національний університет "Чернігівська політехніка"
ORCID ID: 0000-0003-5710-9415

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.7.20

ПРОБЛЕМИ ІНТЕГРАЦІЇ У ТРУДОВУ СФЕРУ МОЛОДОГО РОБІТНИКА НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

T. Shestakovska,
Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor of the Department of Public
Administration and Management of Organizations, Chernihiv University National of Technological
I. Kokshin,
higher education seeker of the Department of Public Administration and Management
of Organizations, Chernihiv University National of Technological

PROBLEMS OF INTEGRATION INTO THE LABOR SPHERE OF THE YOUNG WORKER IN THE INDUSTRIAL ENTERPRISE

У статті увагу приділено проблемам інтеграції молодих спеціалістів промислових підприємств у колектив. Запропоновані методи інтеграції молодих спеціалістів. Висвітлені проблеми адаптації, актуальні для України. Представлено алгоритм впровадження програми наставництва на промислових підприємствах як інструменту адаптації молодого робітника, зокрема підходи до формування критеріїв результативності проходження молодим співробітником процесу адаптації, що дасть можливість промисловим підприємствам формувати систему адаптації молоді, яка відповідає сучасним економічним умовам та передбачає максимальне залучення різних виробничих підрозділів. Визначено, що в сучасних умовах інструменти адаптації молодих робітників доцільно пов'язати в рамках програми адаптації персоналу промислових підприємств — комплексу заходів, кінцевою метою яких є своєчасне ефективне входження молодих працівників у колектив. У сучасних умовах виключне значення має визначення тіснішого зв'язку між визначеною підсистемою адаптації молодого робітника і підсистемою щодо його підбору, зокрема, включення у програму адаптації робітників ще одного етапу, який стосується безпосередньо інструментів, що застосовуються до початку роботи молодого робітника в організації. Наголошено на виключній важливості використання відповідної формальної програми адаптації (адаптаційного листа), як наскрізного інструменту, який дозволяє сформувати зв'язок із іншими інструментами адаптації молоді на промислових підприємствах, особливо з точки зору індивіда, який адаптується.

This article focuses on the problems of integration of young specialists of industrial enterprises into the team. Methods of integration of young specialists are offered. The problems of adaptation relevant to Ukraine are highlighted. The algorithm of introduction of the mentoring program at industrial enterprises as a tool of adaptation of the young worker is presented, in particular approaches to formation of criteria of efficiency of passing by the young employee of adaptation

process that will give the chance to industrial enterprises to form system of adaptation of young people. It is determined that in modern conditions the tools of adaptation of young workers should be linked within the program of adaptation of personnel of industrial enterprises — a set of measures, the ultimate goal of which is the timely and effective entry of young workers into the team. In modern conditions, it is crucial to determine the closer relationship between a particular subsystem of adaptation of young workers and the subsystem for its selection, in particular the inclusion in the program of adaptation of workers another stage, which relates directly to tools used before the young worker in the organization. Emphasis is placed on the crucial importance of using an appropriate formal adaptation program (adaptation letter) as a cross-cutting tool to link with other youth adaptation tools in industry, especially from the perspective of the individual being adapted. Our proposed approach to the formation (modernization) of the algorithm of adaptation of young workers in industrial enterprises, allows: first, to take into account the full range of external and internal factors that affect the process of adaptation of new or potential employees; secondly, to choose an effective strategy for the integration of the subsystem of personnel adaptation into the general system of personnel management in an industrial enterprise, as well as to develop a set of methods and tools for personnel adaptation taking into account the needs of a particular industrial enterprise.

Ключові слова: молодий робітник, інтеграція, трудові відносини, соціальна політика, промислове підприємство.

Key words: young worker, integration, labor relations, social policy, industrial enterprise.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

З початком 1990 року промислові підприємства (комбінати, фабрики, заводи) поступово втрачають актуальність у якості місця пропозиції і продажу робочої сили, у зв'язку з розпадом СРСР та значним зменшенням кількості підприємств, масовим звільненням персоналу. Зайнятість у промисловості більш не вважається престижною. Періодичні економічні кризи в Україні, складне становище більшості підприємств супроводжує значне зменшення кількості молодих спеціалістів, технічних фахівців, робітників. Має місце і те, що коли отримана технічна освіта не співпадає з майбутньою професією, випускники професійно-технічних училищ, технікумів, вищих навчальних закладів пов'язують свою роботу у непромисловому секторі, сфері послуг, торгівлі. Кадровий розвиток повинен бути на кожному середньому, особливо на великому підприємстві, оскільки молоді фахівці сприяють формуванню управляючого резерву, якості праці, поступової передачі досвіду роботи більш досвідчених робітників молодим фахівцям і збільшення продуктивності праці. Однак не всі підприємства мають можливість, чи не в повній мірі, проводити політику направлену на адаптацію та залучення молодих спеціалістів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Основу і необхідне теоретико-методологічне підґрунтя для дослідження складають роботи вітчизняних та зарубіжних науковців у сфері управління підприємством, зокрема в контексті управління підприємством, психології та соціології управлінської діяльності: М. Армстронга, Х. Вайнріха, О. Герасименка, О. Грішнєвої, Г. Деслера, В. Загорського, Г. Захарчин, А. Кібанова, С. Климової, О. Краснопольської, М. Лукашевича, Є. Маслова, А. Темницького, Л. Семів, А. Чикуркової та інших.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті полягає в ідентифікації проблем інтеграції молодих спеціалістів промислових підприємств у колектив та систематизації напрямів їх вирішення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідники трудових відносин відмічають, що зацікавленими у молодих працівниках, підприємствам потрібно проводити системні заходи, щоб утримувати молодих працівників шляхом планування їх кар'єри на підприємстві [1]. Планування кар'єри у контексті традиційних державних промислових виробництв — це чіткі межі кар'єрних перспектив кожного робітника, через програми підготовки на посади з більшою відповідальністю, відкрита та прозора кадрова політика у формуванні кадрового резерву, робота з випускниками шкіл та їх профорієнтація, проведення заходів з популяризації певної професії чи роботи на підприємстві. Також досить великий вплив має вікова структура робітників, оскільки кожному підприємству потрібно бути в "тренді" новітніх технологій, комунікацій. Почуття взаємозв'язку через формування молодіжних єднань, заохочення раціоналізаторських рухів, конкурсів професійного майстерства.

Попри те, що з 1990 років прослідковується послаблення зв'язків з професійно-технічною освітою, профільні навчальні заклади (СНУЧЕтаП, ОНПУ, НТУ "КПІ", ПТУ при Рівненській АЕС та інші) залишаються каналом заповнення вакансій у конкретних галузях. Для підготовки найбільш кваліфікованих робітників потрібно створювати тандем "Навчальний заклад — Здобувач Освіти — Роботодавець", де кожний в тій чи іншій мірі буде зацікавлений. Ілюстрація тандему представлено на рисунку 1.

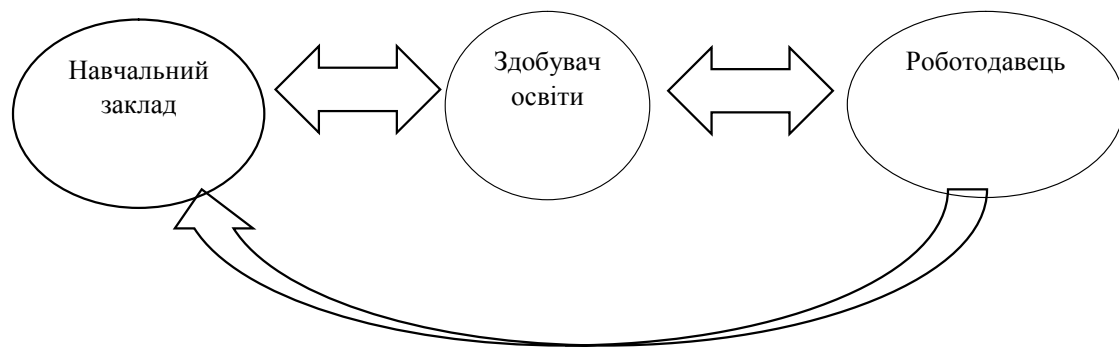


Рис. 1. "Ілюстрація тандему "Навчальний заклад — Здобувач освіти — Роботодавець"

Переваги та інтереси учасників:

1. Навчальний заклад буде мати стабільну кількість зацікавлених в освіті студентів.
2. Здобувач освіти буде мати гарантію працевлаштування при успішному закінченні учбового закладу та безоплатне навчання.
3. Роботодавець буде мати готового спеціаліста для роботи на підприємстві, має можливість слідкувати за академічними успіхами здобувача освіти, корегувати програму вивчення матеріалу (написання студентом курсової чи дипломної роботи за темами, які стосуються робочого процесу на підприємстві чи самого підприємства).

У фінансово стабільних підприємств, як наприклад, НАЕК "Енергоатом" та інші, мають можливість опікувати професійними технічними училищами, навчальними комбінатами.

Один з найважливіших аспектів роботи з молоддю є формування кадрового резерву. Політика формування кадрового резерву говорить про те, що підприємство готове інвестувати у розвиток свого персоналу. Економічно успішні підприємства підходять до цього комплексно. Програми резерву можуть бути:

1. Загальними (промисловий та управлінський персонал).
2. Спеціалізованими (виділяється пріоритетна професійна група).
3. Внутрішні (підбір здійснюється з наявних робітників).
4. Зовнішні (кадровий підбір формується з робітників, які хочуть працювати на підприємстві).

Престиж робітничих професій, соціальний статус робочого класу серйозно похитнувся. З монотонною виконавчою працею, тяжким та дурманним, асоціюється праця робочого. Так, молоді робочі набагато вище, чим їх старші колеги, оцінюють рівень неузгодженості між своїми професійними знаннями та виконуваною роботою [2].

Проблема плинності кадрів на підприємстві в першу чергу стосується молодих спеціалістів. Масовий прихід молодих у штат — це ризик. Потрібно зробити поступове заміщення старих працівників з передачею досвіду роботи молодим. Утримуючи, у тому числі більш високою заробітною платою, кваліфікованих старих працівників (більш новий верстат, станок, дороговартісні операції) і закриваючи низові керівні позиції перевіреними кадрами, керівництво в реальності залишає молодим спеціалістам непривабливі та безперспек-

тивні у плані росту кар'єри вакансії та мінімальну зарплатню. Це одна з головних причин плинності кадрів робочої молоді.

Молодим фахівцям досить важко інтегруватися у виробничі колективи, відмічені стійким емоційним характером між особистими відносинами. Для українських промислових підприємств характерні феномени неформальних груп, сила не формальних механізмів і тиск групового контексту, а якщо ще й ієрархічність соціальної структури, поділ на групи старих та молодих робітників, стажу роботи, рівня оплати праці, то задача адаптуватися у колективі досить важка, а якщо молодий працівник є носієм "не своєї" культури, то шансів інтегруватися вкрай мало. Тільки масовий прийом робочої сили можуть розхитати цілісність мікроколективів і нанести удар по конфліктам, змінити співвідношення груп старих та молодих робітників і кількісно і статусно.

Соціальна політика промислових підприємств залежить від економічного благополуччя та позиції соціальної відповідальності. Кризові та не прибуткові комбірати приділяють меншу увагу соціальній політиці. Регулювання соціальної стабільності дуже актуально для містоутворюючого підприємства та промислових гігантів. Соціальні послуги таких організацій напряму зачіпають життя окремих територій, у тому числі і молоді населеного пункту. Майбутній працівник виховується з малу, з підшефного дитячого садочку, школи, училища, ведеться активна робота з підростаючою зміною. З огляду на це, можемо зазначити, що найбільш наглядно реалізується стратегія впровадження своїх кадрів, заохочення трудових династій. Споріднене наймання забезпечує відтворення соціальної інфраструктури, зменшує витрати підприємства на рекрутинг та адаптацію новачків. Збереженню корпоративних установок сприяє обставина, що на підприємстві працюють люди, які відчують себе членами суспільства, об'єднаними різними — дружніми, сусідськими, спорідненими узами [3]. Існування таких промислових спільнот, дає можливість контролю не тільки промислової, але й не промислової життєдіяльності, що сильно акцентується у роботі з молоддю. Наставництво, профорієнтація, відродження молодіжних організацій — це деякі заходи, які використовують сьогодні підприємства. Тільки стійкі організації використовують комплекс заходів по плануванню кар'єри молодих робітників. Реалізація кар'єрних запитів, гарні перспективи професійного та посадового зросту, соціальне інвестування у молодих спеціалістів та робітників — це практика передових підприємств,

Таблиця 1. Заходи з адаптації робітника

№	Період	Заходи
1.	Преадаптація	Вітальний лист, базова інформація, робоче місце
2.	Перший день	Зустріч, офісний тур, паперова робота, зустріч з керівником, знайомство з командою
3.	Перший тиждень	Щоденний зворотній зв'язок, регулярні заплановані зустрічі та наради, організація необхідних тренінгів, список літератури
4.	Третій місяць	Отримання відгуків про проходження адаптації, діагностика прогресу та продуктивності праці, необхідні навчання та тренінги

частіше містоутворюючих. Підтримка робітників повинна включати інтегрування молодого спеціаліста на новому робочому місці та колективі, стимулювати підвищенню продуктивності праці, та вдосконаленню трудових навичок. Програми адаптації знаходяться у протиріччі з сучасною моделлю кар'єри, яка передбачає високу мобільність, заперечення традиційної цінності роботи на одному робочому місці, повна перекваліфікація та зміна роду діяльності. Однак така модель використовується, на багатьох підприємствах і показує повну працездатність. Якщо культура керівників швидко адаптується до змін, то культура робочого класу більш традиційна та дуже інерційна. В таблиці 1 представлено заходи з адаптації нового робітника.

Формування та впровадження алгоритму адаптації молодих робітників на промисловому підприємстві призначено для забезпечення ефективного їх пристосування до умов функціонування підприємства, у результаті якого відбувається включення робітників в нове професійне середовище та соціальну спільноту, своєчасне засвоєння професійних, соціально-психологічних й інших умов та норм трудової діяльності. Передбачуваними результатами від формування й впровадження алгоритму адаптації є скорочення плинності персоналу та загальне підвищення ефективності діяльності.

На початку розробки алгоритму необхідно отримати достовірну інформацію про підприємство, а також соціально-економічне й інформаційне середовище, у якому відповідно підприємство працює. Саме такий аналіз варто проводити за допомогою, по-перше, експрес-аналізу організаційної ситуації та, по-друге, елементів внутрішнього аудиту системи управління персоналом. На етапі проведення експрес-аналізу організаційної ситуації варто провести SWOT-аналіз організації як певного гравця на ринку праці (або ж окремий моніторинг ринку праці й маркетинговий аналіз можливих конкурентів) й аналіз сучасного ланцюга процесів "підбір персоналу — адаптація молодого персоналу — розвиток персоналу" (передбачає аналіз статистики із підбору та звільнень персоналу, результати проведеної періодичної оцінки робітників, аналіз потреби у навчанні та результатів навчання) [4; 5].

Отже, у процесі формування або ж удосконалення системи адаптації молодих робітників у розпорядженні керівництва кожного промислового підприємства має бути наявна інформація щодо: бізнес-ситуації на підприємстві відносно можливих конкурентів, ринку праці, системи мотивації та оплати праці на підприємстві, висунутих вимог до компетенцій співробітників та управлінців, перспективи розвитку всіх співробітників на підприємстві.

Промислове підприємство готове до запровадження нової або ж удосконалення існуючого алгоритму адаптації робітників, коли всі елементи структурно-організаційної системи є збалансованими, відповідні системи мотивації та оплати праці відповідають сучасній конкурентній ситуації на ринку праці, а позиція промислового підприємства та позиції інших гравців на ринку подібних підприємств є приблизно однаковими. За таких умов алгоритм адаптації молодих робітників стає регулятором для забезпечення ефективності діяльності.

Методи контролю за діяльністю промислового підприємства в сфері адаптації молодих робітників передбачають:

1. Методику GAP-аналізу (аналіз документів і локальних нормативних актів, які регламентують адаптаційні процедури та їх порівняння із фактично наявними відповідними процедурами, щоб зауважити чи присутні розриви й розбіжності між регламентацією та безпосередньо процесом).

2. Серію інтерв'ю (проводиться із співробітниками прийнятими на роботу менш ніж півроку назад, із тими хто звільняється відпрацювавши менше року, з керівниками, в чиїх підрозділах відбувається найбільший набір персоналу або ж керівниками підрозділів, де фіксується найвищий рівень плинності кадрів).

3. Проведення фокус-групи з експертами (тобто авторитетними співробітниками, які формально або ж неформально виконують функцію так званого наставника новопризначених працівників).

4. Анкетне опитування осіб, які пропрацювали менше 1 року. На відміну від інтерв'ю, анкетування повинні пройти всі працівники зі стажем роботи до одного року. Також у це анкетне опитування може бути включено сукупність питань щодо наявності й характеру проблем під час адаптаційного періоду [6; 7].

Отримана у результаті анкетування інформація дозволяє визначити ключові параметри майбутньої системи адаптації молодих робітників на промисловому підприємстві:

- загальну стратегію щодо інтеграції підсистеми адаптації персоналу в систему управління персоналом на промисловому підприємстві;

- перспективність використання сукупності методів й інструментів адаптації молодого персоналу або ж можливість використати лише певні із них;

- можливість та принципи імплементації наставництва як дієвого інструменту адаптації молодих робітників, враховуючи мотивацію і попит на готових спеціалістів на сучасному ринку праці.

Відповідно до найбільш розповсюджених на сучасному етапі підходів структурне закріплення функцій

управління процесом адаптації молодих робітників у промисловому підприємстві може проходити за такими ключовими напрямками:

1. Виділення відповідного підрозділу у загальній структурі системи управління персоналом підприємства. Зазвичай функції управління процесом адаптації молодих робітників покладаються на підрозділи із розвитку та навчання персоналу. У випадку коли служба управління персоналом організації є не значною за розміром та не має окремих функціональних підрозділів, управління процесом адаптації відповідно може бути покладена на відповідну посадову особу.

2. Розподіл фахівців, які здійснюють управління процесом адаптації молодих робітників, за підрозділами організації та координації їхньої діяльності зі сторони служби управління робітниками.

3. Розвиток системи наставництва.

4. Проведення адаптації робітників виключно в рамках організації навчання в корпоративному університеті може передбачати закріплення визначених функцій за підрозділом, який безпосередньо адмініструє університет.

5. Комбінована форма, яка відповідно передбачає одночасне використання двох або ж більше напрямів.

ВИСНОВКИ

Адаптацію нового працівника можна вважати успішним, якщо працівник чітко розуміє своє місце у підприємстві, посадові обов'язки, функції, має тісні та ділові стосунки з співробітниками, вписався у колектив та став лояльним до своєї організації. Процес адаптації та дії за для успішної адаптації постійно змінюються в часі та індивідуальний для кожного робітника, однак для певних груп робітників можна розробити універсальну модель інтеграції.

Отже, запропонований нами підхід до формування (модернізації) алгоритму адаптації молодих робітників на промислових підприємствах, дозволяє: по-перше, врахувати весь комплекс зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на процес адаптації нових або потенційних співробітників; по-друге, обрати ефективну стратегію щодо інтеграції підсистеми адаптації персоналу в загальну систему управління персоналом на промисловому підприємстві, а також розробити комплекс методів й інструментів адаптації персоналу враховуючи потреби конкретного промислового підприємства.

Література:

1. Стадник В.В. Інноваційний менеджмент: навч. посібн. К.: Академвидав, 2016. 464 с.
2. Петруня Ю.Є., Літовченко Б.В., Пасічник Т.О. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник. Дніпропетровськ. Університет митної справи та фінансів 2015. 209 с.
3. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навчальний посібник. К. 2015. 420 с.
4. Юрчишина Л.І., Тарасенко В.А. Підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств в контексті їх стратегічного розвитку. Економічний вісник. 2019. № 3. С. 135—145.
5. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: монографія. Ю.Б. Іванов та ін. За заг. ред. Ю.Б. Іванова; ХНЕУ. Х.: ВД "ІНЖЕК", 2006. 383 с.

6. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія. Івано-Франківськ, 2011. 180 с.

7. Тульчинська С.О., Кириченко С.О., Савіцький Н.Ю. Модель TQM як засіб забезпечення підвищення рівня конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. Інвестиції практика та досвід. № 8. 2018. С. 14—18.

References:

1. Stadnyk, V.V. (2016), *Innovatsiyni menedzhment* [Innovation management], Akademvydav, Kyiv, Ukraine.
 2. Petrunia, Y.I. Litovchenko, B.V. and Pasichnyk, T.O. (2015), *Pryiniattia upravlynskykh rishen* [Making management decisions], Universytet mytnoi spravy ta finansiv, Dnipropetrovsk, Ukraine.
 3. Vasylenko, V. A. (2015), *Teoriia i praktyka rozrobky upravlynskykh rishen* [Theory and practice of developing management decisions], Kyiv, Ukraine.
 4. Yurchyshyna, L.I. and Tarasenko, V.A. (2019), "Improving the competitiveness of industrial enterprises in the context of their strategic development", *Ekonomicznyy visnyk*, vol. 3, pp. 135—145.
 5. Ivanov, Yu.B. (2006), *Teoretichni osnovy konkurentnoi stratehii pidpriemstva: monohrafiia* [Theoretical bases of competitive strategy of the enterprise: monograph], "ІНЖЕК", Kharkiv, Ukraine.
 6. Kuzmin, O.E. Melnik, O.G. and Romanko, O.P. (2011), *Konkurentospromozhnist' pidpriemstva: planuvannia ta diahnozyka: monohrafiia* [Competitiveness of the enterprise: planning and diagnostics: monograph], Ivano-Frankivsk, Ukraine.
 7. Tulchynska, S.O. Kirichenko, S.O. and Savitsky, N.Yu. (2018), "The TQM model as a means of ensuring the level of competitiveness of products of domestic enterprises", *Investytsii praktyka ta dosvid*, vol. 8, pp. 14—18.
- Стаття надійшла до редакції 04.04.2021 р.*

www.economy.nayka.com.ua

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

e-mail: economy_2008@ukr.net

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73