

## **Тема «Адаптація персоналу»**

### **План**

1. Поняття і види адаптації персоналу
2. Етапи адаптації персоналу
3. Фізіологічна адаптація до режимів роботи
4. Управління адаптацією

### **1. Поняття і види адаптації персоналу**

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 проведення адаптації.

**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 працівника 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.

#### ***Виділяють два напрямки адаптації:***

- первинний, тобто пристосування молодих співробітників, які не мають досвіду професійної роботи (випускники середніх та вищих навчальних закладів);
- вторинний, тобто пристосування працівників при переході на нові робочі місця, посади, об'єкти.

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 втому.

**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 працівник 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.

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 плінність кадрів або їх закріплення у більшості випадків залежить від результатів адаптації.

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

- якісний рівень роботи з питань профорієнтації потенційних працівників;
- об'єктивність лілової 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.

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.

## **2. Етапи адаптації персоналу**

Успішність адаптації залежить від характеру виробництва, його середовища та самого працівника. Чим це середовище складніше, більше відрізняється від звичайного на попередньому місці роботи, тим важче проходить процес адаптації.

Адаптація як процес характеризується певною тривалістю і, звичайно, має початок і кінець. З організаційної точки зору виділяють декілька періодів адаптації.

Перш за все, це період **ознайомлення** – тривалість один місяць. За цей час працівник може продемонструвати свої можливості, бажання, витримку.

Другий період - **оцінюючий**, тривалістю до одного року, коли досягається сумісність з колективом.

На третьому періоді проходить поступова **інтеграція в організацію**. Важливу роль в ефективній адаптації нових працівників відіграє керівник, який проводить попередню розмову з працівниками, щоб вони добре зустріли нового співробітника, призначає опікуна, вивчає стан матеріальних умов праці. Протягом першого тижня бажано, щоб керівник

щоденно зустрічався з новим співробітником, цікавився його успіхом, труднощами. Це дозволить керівнику протягом місяця дізнатися про сильні та слабкі сторони нового працівника, взаємовідносини в колективі, його зовнішній вигляд.

*Крім адаптації людини до робочого місця, доцільна й адаптація роботи до людини.* Це передбачає: організацію робочих місць відповідно до вимог ергономіки; гнучке регулювання ритму і тривалості робочого часу; побудову структури організації (підрозділу) і розподілу трудових функцій та конкретних завдань з урахуванням здібностей і особливостей характеру працівників; індивідуалізації системи мотивації.

Більшість людей в перші дні роботи більше всього побоюються, що вони не справляться з новою роботою, посадою; бояться показати свою некомпетентність; невміння знайти спільну мову з колегами, керівником, втратити роботу чи перспективу просування. Тому перші завдання новому працівнику мають бути не дуже простими, але і не дуже складними, щоб він зміг виконати їх і одержати задоволення.

На початковому етапі новому співробітнику важливо спокійно придивитись, зрозуміти розподіл сил, вивчити неформальні зв'язки, психологічний клімат, особисті цілі колег і керівників; не брати участі в будь-яких конфліктах; чітко дотримуватись субординації; вибрати правильний тон у спілкуванні з оточуючими, якомога більше запитувати і уточнювати, виконувати роботу кваліфіковано і своєчасно.

Для молодого спеціаліста» період адаптації ускладнюється при умові некомпетентності першого керівника, який, замість допомоги, намагається чинити різні перешкоди.

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.

Підлегли теж хочуть багато дізнатися про нового керівника: чи довго він хоче тут працювати; які його людські якості; чи можна з ним працювати; який його послужний список; як він одержав цю посаду; його зв'язки, яка його стратегія дій.

*В економічній літературі виділяють кілька стратегій, які може вибрати керівник, а саме:*

**Очікувана**, суть якої полягає в поступовому всесторонньому вивченні ситуації, проблем організації, підрозділу, особливостей роботи попередника. Керівник характеризується підвищеною обережністю, детально вивчає стан роботи організації, і лише після цього починає активно діяти (зазвичай не раніше, ніж через 100 днів).

**Критична** - ґрунтується на оцінці дій попередника як негативних, а оточуючих - як нездібних, і бажанні все відразу привести у відповідність до норм. Це, як правило, призводить до повного провалу.

**Традиційна** - передбачає дії за правилами і способами, які встановив попередній керівник.

**Раціональна** - вибір декількох напрямків дій з метою вирішення основних проблем протягом 4-8 тижнів, що призводить до покращення стану в організації. Ця стратегія може принести успіх новому керівнику, показати його вміння.

У процесі впровадження раціональної стратегії потрібно постійно вчити підлеглих працювати по-новому, ставити їм конкретні цілі, в складних умовах не розгублюватися, пам'ятаючи, що сила інерції є досить великою.

Слід пам'ятати, що підлегли і керівники різних рівнів мають свої інтереси, тому зміни, які проводяться, не повинні бути досить різкими, і не створювати небезпек роботи інших підрозділів. У зв'язку з цим зацікавленим особам рекомендується дати зрозуміти, що їх інтереси при всіх змінах будуть враховані, але з практичними діями не поспішати.

Виникають складності адаптації, пов'язані з тим, що члени колективу порівнюють нового керівника з попереднім, з його стилем керівництва. Якщо попередній був «суперзіркою», то адаптація буде відбуватися складно.

Якщо новий керівник довгий час був у «тіні» свого попередника, йому легко засвоїти нові обов'язки, але важко завоювати «місце під сонцем» через звикання до ролі «другого» у своїх та чужих очах, і відсутність на перших порах поваги з боку попередніх колег.

Новий керівник може досягнути успіху тільки тоді, коли буде добре орієнтуватись у внутрішніх взаємовідносинах і спиратися на ключові фігури. Процес адаптації часто може супроводжуватися стресом.

Стрес - це особливий нервовий стан людини, який може виникнути в результаті того, що реальна дійсність оточення не відповідає очікуваній. Така різниця викликає неприємні відчуття і може стати причиною нервово-психічного зриву.

*В літературі розрізняють декілька видів стресу:*

- фізіологічний, викликаний високим навантаженням;
- психологічний, зумовлений складними відносинами з колегами;
- інформаційний, який виникає внаслідок нестачі, великої кількості або відсутності систематизації життєво важливої інформації;
- управлінський, зумовлений високою мірою відповідальності за наслідки прийнятих рішень;
- емоційний, який найбільш проявляється в ситуаціях погроз, страху чи несподіваної радості.

*Основними джерелами стресових ситуацій прийнято вважати:*

- особливості трудового процесу (ритм, монотонність, відсутність перерв, однорідність);
- становите людини в організації (високе - пов'язане зі значним нервовим і фізичним навантаженням, низьке - з не престижністю, поганими умовами праці, незадоволеністю заробітною платою);
- службові конфлікти, несприятливий психологічний клімату колективі, відсутність взаємної підтримки і допомоги, погані відносини з керівником;
- трудності в узгодженні сімейних і службових відносин.

У багатьох випадках спостерігається комплексна дія декількох факторів.

У період стресу організм мобілізує всі свої сили для опору, який триває до тих пір, доки сила дії стресу не перевищить можливості опору. В протилежному випадку відбувається виснаження сил.

Для управління стресами потрібно детально проаналізувати ситуацію, виявити фактори, які його породжують, і визначити ті, які піддаються цілеспрямованому впливу. Після цього потрібно розробити заходи пом'якшення або ліквідації дії цих факторів (збагачення змісту роботи, покращення умов праці, ротація посадових осіб) [8; 206].

*Зняти стрес можна за допомогою психологічних методів:*

- вольовий контроль за станом свого організму за допомогою різних вправ, рекомендованих лікарем;
- усвідомлення зміни процесів сприйняття й оцінки ситуації (уникнення негативної інформації, її висвітлення, сприйняття обставин такими, якими вони є, і т. д.);
- емоційне розвантаження за допомогою сну, сліз, спілкування з колегами.

### **3. Фізіологічна адаптація до режимів роботи**

Важливою соціальною і фізіологічною властивістю людини є її працездатність - можливість виконання конкретної роботи протягом встановленого часу з певним рівнем ефективності. Працездатність залежить від стану здоров'я і природних ресурсів організму, особливостей нервової системи, тренування. Виділяють такі види працездатності: фізична, розумова та комбінована, яка може бути високою, нормальною і низькою.

*Ознаками низької працездатності є:*

- нестійкість, коли після досягнення оптимального рівня роботи темп її знижується;
- довгий період входження в роботу і неможливість досягнення оптимального рівня;
- наявність помилок і порушення техніки безпеки;

- нездатність виконувати дії, які передбачені характером роботи, їх заміна нескладними стереотипними операціями.

*Причинами низької працездатності є:*

- специфічний функціональний стан (нетерплячість, хвилювання);
- інша, по відношенню до виконуваної роботи, психологічна настанова (думки про інше);
- неповне відтворення набутих навиків;
- незакінчена адаптація;
- вплив несприятливих зовнішніх факторів;
- специфічний емоційний стан (стрес, ейфорія);
- негативне і байдуже ставлення до роботи.

Протягом робочого дня працездатність проходить такі стадії: входження в роботу, оптимальний рівень втомленість, перевтомленість. Корисними є перші дві фази, останні характеризуються тимчасовим зниженням працездатності.

Фаза втоми сигналізує про необхідність знизити інтенсивність роботи. Якщо робота приносить задоволення, то людина менше втомлюється, незважаючи на її неприємний характер.

На втомленість працівників сфери управління впливає перш за все інформаційне навантаження (характер і кількість інформації), відношення до нього, а також виконання одноманітної роботи.

Працездатність змінюється протягом дня, тижня, місяця, року. Протягом дня динаміка працездатності проходить кілька стадій.

Перша стадія називається входженням в роботу, характеризується зростанням працездатності. Вона триває 1-1,5 год., після чого встановлюється оптимальний рівень, який зберігається протягом двох-трьох годин. У цей період досягається найвища продуктивність роботи з мінімальними витратами енергії.

Рівень працездатності у другій половині робочого дня нижчий, ніж в першій, характер його зміни такий же, але періоди входження і стійкої працездатності дещо коротші, і зниження починається раніше. Втомленість проходить після відпочинку або переключення на інший вид занять. Для послаблення втомленості встановлюються обов'язкові перерви, які враховують як загальну працездатність людини, так і час з початку робочого дня. Чим більше пройшло часу, тим швидше наростає втомленість, і це впливає на ефективність роботи.

Якщо почуття втомленості зберігається і після нічного відпочинку або воно виникає швидше, ніж звичайно, то це свідчить про перевтомлення, причиною якого може бути недостатній відпочинок. Перевтомленість супроводжується роздратованістю, сонливістю, поганим сном, загальною слабкістю, головним болем, погіршенням апетиту.

Працездатність змінюється і протягом тижня. Понеділок характеризується входженням в роботу; найкращі показники відмічають у вівторок, середу і четвер; в п'ятницю і суботу працездатність знижується.

Вирішити проблему втомленості допомагає врахування особливостей індивідуальних біоритмів, тому планувати роботу потрібно так, щоб найскладніші завдання приходилися на пік працездатності. В Японії формують перші зміни за рахунок «жайворонків»; всередині робочого дня краще працюють «голуби», а у вечірні години «сови».

Знання фізіологічних можливостей людей дозволяє раціонально розподіляти легкі і важкі, прості і складніші, відповідальні і не досить справи протягом робочого тижня і чергувати їх певним способом у відповідності зі змінами працездатності.

#### **4. Управління адаптацією**

Управління адаптацією - неактивний вплив на фактори, від яких залежить проходження та терміни адаптації.

Необхідність управління адаптацією обумовлюється значними втратами як для підприємства, так і для працівника, що доведено досвідом багатьох зарубіжних і вітчизняних підприємств.

Розробка системи заходів, що позитивно впливають на процес адаптації, передбачає вивчення як суб'єктивних характеристик працівника, так і факторів виробничого середовища, характеру їх впливу на показники і результати адаптації. Тому при оптимізації процесу адаптації потрібно виходити із можливостей підприємства й обмежень зміни працівників (у розвитку тих чи інших здібностей, зменшенні негативних звичок), а також враховувати відмінності нового і попереднього місця роботи, особливості нової та попередньої професії, оскільки вони можуть істотно відрізнятись, що буде бар'єром професійної мобільності і здійснення кадрової політики на підприємстві.

Конкретизація підходу до кожного працівника, визначення значимості відповідної форми адаптації для конкретних умов виробничого середовища, розробка відповідних заходів з питань раціональної адаптації складає основу процесу управління нею і визначає відповідну технологію [11; 50].

*Так, відносно молодих працівників технологія управління включає:*

- аналіз очікувань працівників (виявлення мотивів, бажання працювати в цій організації);
- найм і прогноз стабільності нового працівника (як довго він хоче працювати в даному колективі);
- введення в колектив;
- ліквідацію причин конфліктних ситуацій, незадоволеність процесом адаптації;
- узагальнення матеріалів про хід адаптації, ознайомлення з ними керівників адміністрації і лінійних керівників.

Серед заходів, що сприяють скороченню періоду адаптації і негативних їх наслідків, важливе місце займає професійний відбір кадрів, що дозволяє відібрати таких працівників, імовірність успішної адаптації яких до виробничого середовища є досить високою.

Адаптація і її терміни значною мірою залежать від організації системи професійно-кваліфікаційного навчання та просування працівників на підприємстві.

Управління трудовою адаптацією ґрунтується на: структурному закріпленні функції управління адаптацією; технології процесу адаптації та інформаційному забезпеченні.

Показниками успішної адаптації є високий соціальний статус людини в даному колективі, задоволення її умовами праці, низький рівень плинності кадрів. Практика показує, що 90 % людей, які звільнились протягом першого року, прийняли це рішення в перший день свого перебування в організації з причини відсутності інформації про порядок роботи, її місце, соціальну інфраструктуру та особливості колег.