

## Модуль 1

### Тема 5. Організація набору та відбору кадрів.

1. Принципи та основні етапи прийому на роботу. Вимоги до кандидата на вакантну посаду.
2. Добір персоналу. Характеристика джерел залучення кандидатів.
3. Поняття профорієнтації, її форми.
4. Організація процесу відбору кадрів.
5. Зміст трудового контракту.
6. Підбір та розміщення персоналу.
7. Введення в посаду. Трудова адаптація, її види та цілі.

1. Принципи та основні етапи прийому на роботу. Вимоги до кандидата на вакантну посаду

Будь-яка організація постійна відчуває потребу у персоналі, на яку впливають різні фактори.

**Прийом на роботу** – це ряд дій, направлених на привернення кандидатів, які володіють якостями, необхідними для досягнення цілей, які стоять перед організацією.

Принципи прийому на роботу:

- сполучення внутрішніх та зовнішніх джерел набору персоналу;
- перспективність працівників, яких приймають;
- співставлення задач організації з можливостями працівника.

Прийом на роботу починається з детального визначення того, хто потрібен організації. Традиційно в основі цього процесу лежить підготовка **посадової інструкції**, тобто документу, що описує основні функції працівника, який займає цю посаду. Як правило посадова інструкція готується відділом кадрів разом з керівником підрозділу, в якому існує вакантна посада.

Оскільки посадова інструкція це документ, що описує функції, які повинен виконувати працівник на цій посаді, то при її використанні для оцінки кандидатів спеціаліст повинен визначити, наскільки цей кандидат здатний виконувати необхідні функції. Зробити це досить важко, тому щоб полегшити процес відбору кандидатів, багато організацій останнім часом стали

використовувати документи, які описують основні характеристики, якими повинен бути наділений співробітник для успішної роботи на цій посаді – кваліфікаційні карти та карти компетенції (портрети чи профілі ідеального співробітника).

**Кваліфікаційна карта**, що готується одночасно керівником підрозділу та спеціалістом з відділу кадрів на основі посадової інструкції, являє собою набір кваліфікаційних характеристик (загальна та спеціальна освіта, спеціальні навички – знання іноземної мови, володіння комп'ютером, наявність прав водія тощо), якими повинен бути наділений ідеальний співробітник, що займає цю посаду. Оскільки при відборі визначити наявність кваліфікаційних характеристик значно простіше, ніж здатність виконувати певні функції, кваліфікаційна карта є інструментом, який полегшує процес відбору кандидатів. Також використання кваліфікаційної карти дає можливість структурованої оцінки кандидатів (за кожної характеристикою) та порівняння їх між собою. Разом з тим цей метод зупиняється на технічних, формальних характеристиках, залишаючи з боку особисті характеристики та потенціал професійного розвитку.

**Карта компетенцій (професіограма)** – портрет ідеального співробітника – дозволяє уникнути цього недоліку і полегшує роботу співробітників відділу кадрів, що зайняті прийомом на роботу. Компетенції являють собою особисті характеристики людини, його здатність до виконання тих чи інших функцій, типів поведінки та соціальних ролей. Підготовка карти компетенцій потребує спеціальних знань і, як правило, здійснюється з допомогою професійного консультанта або спеціально навченого співробітника. Важливим доповненням карти є описання компетенцій. При оцінці кандидата карта компетенцій використовується також як і кваліфікаційна карта – компетенції кандидата порівнюються з компетенціями ідеального співробітника.

Етапи процесу прийому на роботу:

- **добір** – визначення сукупності джерел та методів задоволення потреби в персоналі з урахуванням задач, які стоять перед організацією;
- **відбір** – виявлення претендентів, які найбільше підходять, для заняття певних робочих місць;

- **адаптація** – створення таких умов, які забезпечують новому працівнику “м’яке” входження у трудовий колектив та прийняття умов та внутрішніх переваг організації.

## 2. Добір персоналу. Характеристика джерел залучення кандидатів

У процесі *добору* персоналу залежно від розмірів організації роботодавець повинен вирішити:

- 1) скільки додатково працівників потрібно буде організації;
- 2) де організація планує шукати необхідних працівників;
- 3) які спеціальні кваліфікації і досвід дійсно необхідні;
- 4) яким чином організація планує поширювати інформацію про вакансії;
- 5) як планується оцінювати ефективність роботи з підбору кадрів.

Схематично підбір персоналу представлений на рис. 1.



Рис. 1. Процес добору персоналу

Добір працівників на постійну роботу - далеко не єдиний варіант задоволення потреб у персоналі. На Заході широко використовується варіант *найму* персоналу, зокрема і тимчасового найму (взяти співробітників напрокат – лізинг персоналу) для вирішення термінових проблем фірми (81% американських фірм користуються послугами тимчасових працівників).

*Основою правильного підбору кадрів є наявність об'єктивної інформації про працівника і формальних вимог до вакантної посади, щоб обгрунтовано провести їх з'єднання.*

### **Принципи добору кадрів:**

1. Підбираються працівники, які можуть вирішувати поставлені задачі.
2. Підбір персоналу здійснюється виходячи із професійної підготовки, виробничого досвіду та якостей працівника (недолік цього способу – коли не з'являється висококваліфікований робітник, то вакантне місце може бути зайняте працівником нижчої кваліфікації).
3. Суміщення 1 і 2 способів, коли для висококваліфікованих працівників підбираються робочі місця зі зміною існуючого розподілу функцій.

*Добір персоналу* являє собою процес відбору необхідних кандидатур на вакантні робочі місця, виходячи із резерву кадрів, що є на біржі праці і на підприємстві.

Складові *елементи* добору персоналу:

- розрахунок потреби в кадрах робітників і службовців;
- моделі робочих місць;
- професійний добір кадрів;
- формування резерву кадрів.

*Вихідні дані* для добору кадрів:

- моделі робочих місць;
- філософія підприємства;
- правила внутрішнього розпорядку;
- організаційна структура виробництва;
- штатний розпис підприємства;
- положення про підрозділи;
- контракт співробітника;
- посадові інструкції;

- положення про оплату праці;
- положення про службу і комерційну таємницю.

Коли організації необхідно прийняти нових працівників, проявляються два питання: де шукати потенціальних працівників та як повідомити майбутніх працівників про наявні робочі місця.

Є два можливих джерела привернення персоналу: внутрішній (з працівників організації) та зовнішній (з людей, які до цього ніяк не пов'язані з організацією). Кожне з цих джерел має свої переваги та недоліки.

Переваги	Недоліки
<b>Внутрішні джерела привернення персоналу</b>	
Проявлення шансів для службового зростання. Покращення соціально-психологічного клімату в колективі. Низькі витрати на привернення персоналу. Претендентів добре знають в організації. Претендент знає дану організацію. Менш тривала адаптація працівника до посади. Підвищення мотивації та ступеня задоволеності працею.	Обмежені можливості для вибору кандидатів. Можливість напруги та суперництва в колективі у випадку виникнення декількох кандидатів на посаду керівника. Небажання відмовити у чомусь працівникові, який має великий стаж роботи в організації. Зниження активності рядового працівника, який претендує на посаду керівника, так як автоматичним наступником є заступник керівника.

<b>Зовнішні джерела привернення персоналу</b>	
Великі можливості вибору. Проявлення нових імпульсів для розвитку організації. Менша загроза виникнення інтриг всередині організації.	Більш високі витрати на привернення персоналу. Велика кількість людей, які приймаються зі сторони, сприяє зростанню плинності кадрів. Погіршується соціально-психологічний клімат у колективі серед тих працівників, які давно працюють. Погане знання організації. Тривалий період адаптації. Блокування можливостей службового зростання для працівників організації.

**Методи привернення** кандидатів можуть бути активними та пасивними.

**Активні** застосовують у тому випадку, коли на ринку праці попит на робочу силу, особливо кваліфіковану, перевищує її пропозицію. Сюди перш за все відноситься вербування персоналу – налагодження організацією контактів з тими, хто представляє для неї інтерес в якості потенційних співробітників, з метою подальшого співробітництва. Вербування відбувається у навчальних закладах, у конкурентів, за допомогою особистих

зв'язків, шляхом проведення презентацій, ярмарок вакансій, свят та фестивалів.

Презентації, як правило, привертають випадкових перехожих або осіб, що живуть неподалеку, зазвичай з числа тих, хто шукає додатковий заробіток.

Ярмарки вакансій у більшості випадків необхідні для людей, що бажають змінити роботу.

На свята та фестивалі випадково можуть заглянути висококваліфіковані працівники, яких цікавить саме ця організація.

Але в основному ці методи застосовуються до працівників масових спеціальностей середнього та низького рівня кваліфікації. По відношенню до вузьких висококваліфікованих спеціалістів необхідно використовувати інші способи привернення.

До *пасивних* методів задоволення потреб у персоналі, що використовуються при високій пропозиції робочої сили, відносяться:

- розміщення оголошень в зовнішніх та внутрішніх засобах масової інформації.
- звернення в державні служби зайнятості – які мають базу даних, що містить інформацію про зареєстрованих людей – вік, освіта, кваліфікація, досвід тощо.
- приватні агентства з підбору персоналу – агентство має базу даних та здійснює спеціальних пошук кандидатів у відповідності до вимог клієнта.

Аналіз існуючих методів дозволяє зробити висновок, що не існує єдиного оптимального методу. Більшість спеціалістів розділяють думку про те, що для успішної організації пошуку кандидатів слід використовувати як найменше два методи пошуку кандидатів зі сторони, а також завжди проводити пошук кандидатів всередині організації.

### 3. Поняття профорієнтації, її форми

Професійна орієнтація і профорієнтаційна робота є важливим складовим елементом системи підготовки кадрів, і є регулятором зв'язку між системою освіти і виробництвом.

**Професійна орієнтація** представляє собою систему заходів по профінформації, профконсультації, профпідбору і профадаптації, яка повинна допомагати людині вибрати професію,

найбільш відповідну потребам суспільства і її особистим здібностям і якостям. Неповне використання можливостей працівника в трудовій діяльності приносить шкоду особистому його розвитку і одночасно є втратою для організації.

**Професійна орієнтація** – це комплекс взаємопов'язаних економічних, соціальних, медичних, психологічних і педагогічних заходів, які направлені на формування професійного покликання, виявлення здібностей, інтересів, придатності та інших факторів, які впливають на вибір професії або на зміну роду діяльності.

Робота по профорієнтації має на своїй меті надання допомоги молодим людям (в основному учням шкіл) і людям, які шукають роботу, у виборі професії, спеціальності, місця роботи, або навчання з урахуванням схильностей і інтересів людей, а також із урахуванням кон'юнктури на ринку праці.

**Основними формами профорієнтаційної роботи є:**

- *професійна освіта* – це початкова професійна підготовка школярів, яка здійснюється через уроки праці, організацію гуртків, спеціальних уроків з основ різної професійної діяльності та ін.;
- *професійна інформація* – система заходів по ознайомленню молодих людей, які навчаються, і тих, які шукають роботу, із ситуацією в галузі попиту та пропозиції на ринку праці, з характером роботи по основним професіям і спеціальностям, умовами оплати праці, професійними навчальними закладами і центрами підготовки персоналу, і також іншими питаннями, які пов'язані з отриманням професії;
- *професійна консультація* – це надання допомоги зацікавленим людям у виборі професії і місця роботи шляхом вивчення особи, яка звернулась за консультацією, з метою виявлення стану її здоров'я, здібностей, інтересів та інших факторів, які впливають на вибір професії;
- *професійний відбір* – участь у найманні і відборі персоналу з урахуванням вимог конкретних професій і робочих місць з метою кращої профорієнтації працівників.

Проведення різних форм профорієнтаційної допомоги забезпечить найбільшу сумісність між вимогами професії та якостями особистості.

Профорієнтаційна робота направлена також на створення умов для успішної майбутньої трудової адаптації. Інформація про престиж та привабливість професій і спеціальностей у суспільстві,

в різних соціальних групах, а також для окремої людини є дуже корисною. Престиж характеризує оцінку певного виду діяльності у відповідності до прийнятої у суспільстві шкали цінностей. Привабливість виражає бажання того чи іншого потенційного працівника оволодіти професією або спеціальністю. При цьому слід враховувати, що престиж та привабливість роботи можуть бути пов'язані з авторитетом та популярністю конкретної організації. Вона здатна формувати свій позитивний облік в очах потенційних співробітників під час профорієнтаційної роботи.

#### 4. Організація процесу відбору кадрів

**Відбір кадрів** – це процес вивчення психологічних та професійних якостей працівника з метою встановлення його придатності до виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді та вибір із сукупності претендентів найбільш підходящих з урахуванням відповідності його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей та здібностей характеру діяльності, інтересам організації та його самого.

При відборі кадрів необхідно керуватися наступними **принципами**:

- орієнтація на сильні, а не на слабкі сторони людини та шукати не ідеальних кандидатів, яких в природі не існує, а тих, які найбільше підходять для даної посади. Відбір припиняється, якщо де-кілька людей не задовольняють висунутим вимогам, оскільки, скоріше за все, самі вимоги завищені і їх потрібно переглянути;
- відмова в прийомі нових працівників незалежно від кваліфікації, якщо потреби в них не має;
- забезпечення відповідності індивідуальних якостей претендентів вимогам, які висуваються змістом роботи (освіта, стаж, досвід та ін.);
- орієнтація на найбільш кваліфіковані кадри, але не більш високої кваліфікації, ніж того потребує робоче місце.

Критеріїв відбору може бути досить багато, тоді він стає досить трудомістким. При цьому використовують різні методика,



які враховують систему ділових та особистих характеристик, що охоплює наступні групи якостей:

- загальносуспільна зрілість
- відношення до праці
- рівень знань та досвіду
- організаторські здібності
- вміння працювати з людьми
- вміння працювати з документами та інформацією
- вміння своєчасно приймати та реалізовувати рішення
- здатність побачити та підтримати передове
- морально-етичні риси характеру

Кінцеве рішення про відбір формується на кількох етапах, які проходять претенденти. На кожному з цих етапів певна кількість претендентів відпадає. Типова схема процесу відбору кадрів здійснюється за такими **етапами**:

- ◆ **попередня відбіркова бесіда** – спеціаліст з відділу кадрів або лінійний керівник проводить з претендентами попередню бесіду, побудовану за загальними правилами, що направлені на уточнення освіти, оцінку зовнішнього вигляду, визначення особистих якостей тощо; **Співбесіда** з наймачем має вирішальне значення при прийомі на роботу.
- ◆ **заповнення заяви або анкети** – Число пунктів анкети повинно бути мінімальним і вони повинні запрошувати інформацію, яка впливає в першу чергу на продуктивність праці претендента. Питання можуть стосуватися попередньої роботи та складу розуму, щоб по них можна було провести психометричну оцінку претендента. Пункти анкети повинні бути сформульовані у нейтральному стилі та передбачати будь-які варіанти відповіді, навіть відмову від неї.

Анкетування є першим етапом процедури оцінки та відбору претендентів. Воно вирішує дві задачі: відсів кандидатів, що найменш підходять на вакантну посаду та визначення кола факторів на які необхідно звернути особливу увагу при подальшому відборі.

Коло питань, їх компонування та оформлення анкети можуть бути різними.

- ◆ **співбесіда з менеджером по найму** – Існує де-кілька видів співбесід: ті, що проводяться за схемою; слабоформалізовані;

неформалізовані. В процесі бесіди відбувається обмін інформацією у вигляді питань та відповідей. Під час проведення співбесіди необхідно спостерігати як за мовою претендента, так і за його поведінкою.

- ◆ **тестування** – це один з методів, що полегшує прийняття рішення про прийом на роботу. Психологи та соціологи з персоналу складають тести на предмет оцінки наявності здібностей та складу розуму, які є необхідними для ефективного виконання завдань на вакантній посаді;
- ◆ **перевірка рекомендацій та послужного списку** – найбільш розповсюдженим прийомом перевірки біографічних даних, якщо в цьому виникає необхідність, є телефонний дзвінок попередньому керівництву з метою уточнення певних питань. Пунктами, що перевіряються найчастіше є останнє місце роботи та освіта;
- ◆ **медичний огляд** – причинами для цього є: 1) у випадку подачі працівником скарг з приводу компенсації необхідно знати про стан його здоров'я в момент прийняття на роботу; 2) необхідно попередити прийом носіїв заразних захворювань;
- ◆ **прийняття пропозиції про прийом** – прийом на роботу закінчується підписанням двома сторонами трудового контракту.

Основними правилами кінцевого відбору претендентів є:

- вибір працівників, які найбільше підходять організації;
- забезпечення перевищення очікуваного ефекту над витратами;
- збереження стабільності персоналу та одночасно введення нових людей;
- покращення морально-психологічного клімату;
- задоволення очікувань нових співробітників.

Помилками в процесі відбору кадрів вважаються недолік в ньому системності; відсутність надійного переліку якостей, які вимагаються від претендента; помилкова інтерпретація зовнішності кандидата та його відповідей на поставлені запитання, вміння красиво говорити; судження про людину по одній з якостей; нестерпність до негативних рис, які присутні всім; недостатній облік негативної інформації.

## 5. Зміст трудового контракту

Обраному кандидату служба персоналу робить пропозицію про наймання в усній або письмовій формі. При згоді кандидата відбувається заключення трудового контракту.

**Контракт** - письмовий трудовий договір на певний термін. Він являє собою домовленість між працівником та організацією, у відповідності з яким той зобов'язується виконувати роботу за визначеною спеціальністю, кваліфікацією або посадою та виконувати правила внутрішнього розпорядку, а організація зобов'язується виплачувати заробітну плату та забезпечувати умови праці, передбачені законодавством та діючим колективним договором.

Контракт містить положення про взаємні права, обов'язки та відповідальність сторін, конкретизує окремі з них у відповідності до індивідуального випадку.

Положення контракту діляться на основні, що стосуються характеру, виду та термінів його дії, умов та оплати праці та додаткові, пов'язані з іншими моментами організації трудового процесу та соціальними гарантіями.

Працівник не має право звільнитися за власним бажанням до закінчення терміну контракту, а працедавець може не поновлювати контракт без пояснення причин.

Контракт має наступну **типову структуру**:

1. Загальні положення (сторони, термін дії, умови, випробний термін).
2. Обов'язки працівника (сам предмет контракту).
3. Обов'язки фірми (умови праці, соціальне забезпечення, винагороди, соціальне обслуговування).
4. Відповідальність сторін.
5. Причини та порядок переривання дії контракту.
6. Порядок вирішення трудових спорів.

В контракті конкретно обговорюються: місце, рід та термін роботи; режим праці та відпочинку; технічне обслуговування праці; обов'язки адміністрації по оплаті та соціальним пільгам; можливості перепідготовки та підвищення кваліфікації; відповідальність за невиконання посадових обов'язків; причини для переривання контракту; порядок перегляду спорів; умови суміщення чи виконання обов'язків інших осіб під час їх

відсутності; випробний термін; додержання комерційної таємниці та ін.

Якщо випробний термін закінчився, а працівник продовжує працювати, вважається що він пройшов випробування, та його звільнення можливе тільки на загальних підставах. При незадовільному проходженні випробування звільнення працівника здійснюється адміністрацією як з виплатою, так і без виплати вихідної допомоги, але це рішення може бути оскаржене у судовому порядку.

При заключенні контракту можуть розглядатися додаткові пільги: надання матеріальної допомоги при виході у відпустку; представлення автомобіля; компенсація тих чи інших витрат; допомога у забезпеченні житлом та ін.

У відповідності до законодавства трудові контракти (договори) можуть заключатися у трьох варіантах: на невизначений термін; на визначений термін не більше 5 років; на термін виконання певної роботи.

Трудовий договір заключається у письмовій формі та на базі нього видається наказ адміністрації.

## 6. Підбір та розміщення персоналу.

**Підбір та розміщення персоналу** – це одна з найважливіших функцій управлінського циклу, яка виконується керівним складом організації. Підбором займаються всі керівники, він супроводжується розміщенням кадрів у відповідності до ділових якостей. Від якості підбору та розстановки кадрів багато в чому залежить ефективність роботи організації.

Під **підбором та розміщенням кадрів** розуміється раціональний розподіл працівників організації по структурних підрозділах, дільницях, робочих місцях у відповідності з прийнятою в організації системою розподілу та кооперації праці, з одного боку, та здібностями, психофізіологічними та діловими якостями працівників, які відповідають вимогам змісту виконуваної роботи – з іншого.

При цьому переслідується **дві мети**:

- формування активно діючих трудових колективів в рамках структурних підрозділів;

- створення умов для професійного росту кожного працівника.

Підбір та розміщення кадрів базується на **принципах**:

- відповідності
- перспективності
- змінюваності

Підбір та розміщення персоналу повинно забезпечувати узгоджену діяльність колективу з урахуванням обсягу, характеру і складності робіт, що виконуються, на основі дотримання таких умов:

- рівномірне і повне завантаження працівників всіх служб і підрозділів;
- використання персоналу у відповідності з його професією і кваліфікацією (конкретизація функцій виконавців для того щоб кожний працівник чітко уявляв свої обов'язки, добре знав як виконувати доручену йому роботу);
- забезпечення необхідної взаємозамінності працівників на основі володіння ними суміжними професіями;
- забезпечення повної відповідальності кожного за виконану роботу, тобто чіткий облік її кількісний і якісних результатів.

**Головна задача** підбору та розміщення персоналу полягає у вирішенні проблеми оптимального розміщення персоналу в залежності від роботи яку необхідно виконувати. При вирішенні цієї задачі необхідно враховувати придатність працівника до виконання певних видів робіт, а для встановлення придатності необхідно, з одного боку – сформулювати вимоги до конкретної роботи, а з іншого – взяти до уваги особисті якості працівників.

Таким чином **метою раціонального розміщення кадрів** є – розподіл працівників за робочими місцями при якому невідповідність між особистими якостями людини і вимогами, що висуваються до роботи, яку він виконує, є мінімальною без надмірного або недостатнього завантаження.

Результати діяльності організації в умовах ринкової економіки залежать у великій мірі від того, наскільки працівники відповідають посадам, які займають а посади – працівникам.

Підбір та розміщення персоналу в організації є безпосереднім вираженням розподілу і кооперації праці і одночасно створює трудовий колектив.

## 7. Введення в посаду. Трудова адаптація, її види та цілі

Після зарахування в організацію співробітник направляється на вакантне місце, де проходить його залучення. Першим кроком залучення є **введення у посаду**, яке являє собою сукупність процедур, які мають на меті прискорити освоєння новою людиною роботи, скоротити період адаптації у колективі, допомогти встановити контакти з оточуючими. Такі процедури створюють людині враження, що її чекали, до її приходу готувались, дозволяють запобігти на перших порах багатьох помилок, викликаних слабкими знаннями організації та її особливостей, зменшити психологічну боязнь провалу і тим самим знизити імовірність розчарування та дострокового звільнення.

Введення у посаду повинно розпочатися зразу після прийняття пропозиції про роботу шляхом забезпечення новачка інформацією загального характеру у формі каталогів, брошур та ін., а також попередньої розповіді про організацію.

*Якщо організація велика і одночасно багато новачків то введення у посаду може бути не тільки індивідуальним, але й колективним. Як правило це проходить за допомогою спеціального курсу орієнтації, відповідальність за який несе кадрова служба.*

Орієнтація буває **загальною** (інформування про організацію в цілому) або **спеціальною** (про окремий підрозділ).

В процесі **загальної орієнтації**, яку здійснює представник кадрової служби, відбувається ознайомлення новачків з організацією, її політикою, умовами праці, правилами та ін. В західних фірмах при цьому, як правило, повідомляються наступні дані:

- про організацію в цілому – види діяльності, структура, керівництво, традиції, проблеми, внутрішні відносини, постачальники та споживачі;
- про оплату праці;
- про режим праці та відпочинку;
- про додаткові пільги;
- про охорону праці та техніки безпеки;
- про питання зв'язані з управлінням персоналом;
- про вирішення побутових проблем;
- про економічний стан організації.

До *спеціальної орієнтації*, яку здійснює керівник підрозділу, відносяться:

- мета, технологія, особливості роботи підрозділу;
- внутрішні та зовнішні відносини і зв'язки;
- персональні обов'язки і відповідальність;
- розпорядок дня;
- правила поведінки при пожежі, аварії, техніки безпеки і гігієни, організація відпочинку та перерв;
- огляд підрозділу;
- знайомство з новими колегами.

Наступник кроком залучення є адаптація нового співробітника.

**Адаптація** - це взаємне пристосування працівника і організації, яке базується на поступовому входженні в роботу співробітника до нових професійних, соціальних та організаційно-економічних умов праці.

Коли людина приходить на роботу, вона включається в систему внутрішньоорганізаційних відносин, та займає в ній одночасно де-кілька позицій. Кожній з цих позицій відповідає сукупність вимог, норм, правил поведінки, які визначають соціальну роль в колективі як працівника, колеги, підлеглого, керівника і т.д. Від людини, яка займає кожен з цих позицій, чекають відповідної поведінки. Вступаючи на роботу в ту чи іншу організацію людина має певні цілі, потреби, норми поведінки. У відповідності до них співробітник висуває певні вимоги до організації: до умов праці та її мотивації.

Процес взаємного пристосування, або трудової адаптації, співробітника і організації буде тим позитивнішим, чим у більшій ступені норми та цінності колективу є нормами та цінностями окремого співробітника, чим скоріше та краще він приймає та засвоює свої соціальні ролі у колективі.

За рівнем розрізняють *первинну* (для осіб, які не мають трудового досвіду) та *вторинну* адаптацію (роль якої дуже зростає в умовах ринкової економіки).

За направленістю виділяють наступні види адаптації:

- професіональну
- психофізіологічна
- соціально-психологічна

- *організаційно-адміністративна*
- *економічна*
- *санітарно-гігієнічна*
- *адаптація роботи до людини*

Не звертаючи уваги на різницю між видами адаптації, всі вони знаходяться у постійній взаємодії.

Виділяють де-кілька **стратегій адаптації**:

- *очікування* – полягає у поступовому глибокому вивченні ситуації, проблем підрозділу та особливостей роботи попередника.
- *критична* – базується на негативній оцінці всього попереднього та спробі відразу привести все в норму, що як правило призводить до швидкого провалу;
- *традиційна* – передбачає дії по прокладеній попереднім керівником дорозі та повторенні попередніх прийомів;
- *раціональна* – базується на відборі кількох напрямків діяльності з метою вирішити нагальні, хвилюючи більшість проблеми протягом чотирьох-шести тижнів і тим самим покращити стан справ. Вона може принести новачку успіх, показати його вмиле керівництво.

Слід відмітити, що у вітчизняних організаціях спостерігається невідпрацьованість механізму адаптації. Цей механізм передбачає вирішення трьох *проблем*:

- структурного закріплення функцій управління адаптацією в системі управління організацією;
- організація технології процесу адаптації;
- організація інформаційного забезпечення процесу адаптації.

Успішність адаптації залежить від наступних **умов**:

- якісний рівень роботи по професійній орієнтації потенційних працівників;
- об'єктивність ділової оцінки (як при відборі, так і в процесі трудової адаптації);
- відпрацьованість організаційного механізму управління процесом адаптації;
- престиж та привабливість професії, роботи по певній спеціальності саме в цій організації;



- особливості організацій праці, які реалізують мотиваційні установки працівника;
- наявність відпрацьованої системи впровадження нововведень;
- гнучкість системи освіти персоналу, яка діє всередині організації;
- особливості соціально-психологічного клімату, який склався у колективі.

Удосконалення управління трудовою адаптацією потребує переробки в першу чергу трьох організаційних елементів:

- *структурне закріплення функцій управління трудовою адаптацією* – введення відповідного підрозділу, розвиток наставництва, організація семінарів, індивідуальних бесід тощо;
- *технологія процесу управління адаптацією* – використання творчих методів, забезпечення зворотнього зв'язку з адміністрацією, участь працівників в управлінні тощо;
- *інформаційне забезпечення* – збір та оцінка показників про рівень та тривалість адаптації.

Ці показники умовно поділяють на об'єктивні та суб'єктивні.

До **об'єктивних** відносяться показники, що характеризують ефективність трудової діяльності, активність участь співробітників. **Суб'єктивні** показники характеризують задоволення співробітника роботою в цілому та окремими її проявами.

Крім того показники адаптації поділяються за відношенням до одного з аспектів:

- **професійному** (відповідність кваліфікаційних навичок вимогам робочого місця);
- **соціально-психологічному** (ступінь відповідності поведінки особи нормам, що склалися у колективі);
- **психофізіологічному** (ступінь стомлення та нервового перенавантаження).

Для вітчизняних організацій головна проблема інформаційного забезпечення адаптації полягає у необхідності нормативних показників рівня та тривалості адаптації. Висновок про успішність її проведення робиться по результатах порівняння фактичних та нормативних показників.