

## МЕНЕДЖМЕНТ АДАПТАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ ДО УМОВ ОРГАНІЗАЦІЇ ADAPTATION MANAGEMENT OF PERSONNEL TO THE CONDITIONS IN ORGANIZATION

Вінницький національний технічний університет<sup>1</sup>

### **Анотація**

*У роботі розглянуто проблему адаптації нових працівників, її мета та основні складові. Виокремлені види адаптації. За результатами проведеного дослідження проаналізовані стратегії адаптивної поведінки.*

**Ключові слова:** адаптація, персонал, поведінка, стратегія.

### **Abstract**

*This article presents the problem of adaptation of new employees, its purpose and key components. Singled species adaptation. Analyzed strategies of adaptive behavior.*

**Keywords:** adaptation, personnel, behavior, strategy.

### **Вступ**

Процес адаптації працівників до умов організації є необхідною ланкою кадрового менеджменту. Дійсно, стаючи працівником конкретного підприємства, новачок виявляється перед необхідністю прийняти організаційні вимоги: режим праці та відпочинку, положення, посадові інструкції, накази, розпорядження адміністрації і т. д. Він приймає також сукупність соціально-економічних умов, які йому надаються підприємством. Працівник змушений по-новому оцінити свої погляди, звички, співвіднести їх з прийнятими в колективі нормами і правилами поведінки, закріпленими традиціями, виробити відповідну лінію поведінки. На жаль, важливість заходів з адаптації працівників у нашій країні недостатньо серйозно сприймається кадровими і тому ця тема є досить актуальною в наш час.

Мета даної роботи полягає в дослідженні процесу адаптації працівників до умов організації.

### **Результати дослідження**

Адаптація - це процес взаємного пристосування працівника до організації та організації до працівника. Взагалі термін «адаптація» використовується в різних галузях наукового знання, однак дослідниками ще не вироблено єдиної думки про його зміст. Так, одні автори розглядають адаптацію як процес, результат «пристосування», а інші як «взаємодію» людини і об'єкта адаптації або як «взаємодію» людини і середовища [1].

Проблема адаптації персоналу на підприємстві та її вплив на ефективність роботи персоналу в різних аспектах розглядалася в наукових публікаціях Н.І. Архипова, Т.Ю. Базарова, В.А. Воліна, В.А. Дятлова, Б.Л. Єрьоміна, А.В. Ігнат'єва, А.Я. Кибанова, Є.Ф. Коханова, Ю.В. Кузнєцова, Є.В. Маслова, М.Х. Мескона, Ю.Г. Одегова, В.І. Підлісного, С.І. Самігіна, Г.А. Сульдїна, Л.Д. Столяренко, В.В. Травїна, Ф.Хедоурі та інших авторів.

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.

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 [2].

До числа основних факторів, що впливають на адаптацію молодих спеціалістів, належать: відповідність роботи отриманій у ВНЗ спеціальності; можливість урізноманітнити працю фахівця, зробити її більш привабливою; створення умов для внутрішньої організаційної мобільності, творчої роботи і професійного просування; впровадження наукової організації праці на робочому місці; мікроклімат у колективі; соціально-побутове забезпечення, організація вільного часу.

Процес адаптації включає в себе такі п'ять етапів:

- введення в посаду;
- розробка плану становлення нового працівника;
- контроль процесу адаптації;
- проведення коригувальних заходів;
- оцінка працівника [3].

З точки зору працівника, можна виділити два напрямки адаптації:

- первинна, тобто процес пристосування працівників, які не мають ніякого трудового досвіду.

Як правило, це стосується випускників навчальних закладів;

- вторинна, тобто процес пристосування працівників, які мають трудовий досвід, але переходять або на нове робоче місце, або в іншу організацію.

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 [4].

Розглянемо стратегії адаптивної поведінки за Н. Мельниковою, що характеризуються такими проявами взаємодії суб'єкта з середовищем:

1. Активний, контактний, спрямований назовні (активна зміна зовнішнього середовища або партнера).
2. Активний, контактний, спрямований всередину (активна зміна себе).
3. Активний, унікаючий, спрямований назовні (активний вихід з середовища і пошук нового).
4. Активний, унікаючий, спрямований всередину (активний відхід від контакту з середовищем і занурення у свій внутрішній світ).
5. Пасивний, контактний, спрямований назовні (пасивна репрезентація себе).
6. Пасивний, контактний, спрямований всередину (пасивне підпорядкування умов оточення).
7. Пасивний, унікаючий, спрямований назовні (пасивне очікування зовнішніх змін).

За вищезгаданими стратегіями було проведено зі студентами ВНТУ, а саме факультету менеджменту, 2016 р., вибірка була представлена студентами різної статі в кількості 50 осіб. Вік досліджуваних – від 20 до 22 років. У результаті проведеного дослідження були отримані такі результати, рис. 1



Рисунок 1 – Діаграма значущості стратегій

З рис. 1. видно, що студенти в основному вважають за краще користуватися стратегіями поведінки №1, №2 і №3.

Таким чином, стратегія активної зміни середовища або партнера (№1), спрямована на активну зміну зовнішнього середовища або партнера («Стратегія коваля і воїна»). Для цієї стратегії характерне прагнення активно впливати на зовнішнє середовище або партнера з метою змінити їх, «притосувати» для своїх особливостей і потреб. Дана стратегія передбачає широкий арсенал способів і може бути реалізована через активний тиск на партнера, зміну середовища, а також різні види маніпуляції.

Стратегія №2: Активний, контактний, спрямований всередину - активна зміна себе (Стратегія людини, що висікає себе з каменю), що базується на активній зміні себе таким чином, щоб середовище перестало сприйматися фруструючим чинником. Такий ефект може бути досягнутий через зміну сприйняття ситуації, системи потреб і цінностей, відпрацювання адекватних форм поведінки й реагування. Ця стратегія передбачає (на відміну від стратегії пасивного упорядкування) абсолютно свідомо та результативно досягнути змін у собі. Як правило, такі зміни стійкі та пов'язані з внутрішньою перебудовою особистості.

Стратегія №3: Активний, уникаючий, спрямований назовні - активний вихід з травмуючого середовища і пошук нового ( Стратегія перелітного птаха). Третя стратегія є прямим виходом індивіда із ситуації з метою пошуку нового оточення, яке більше гармоніє з його особливостями. У цьому випадку можливі зміни місця проживання, роботи, навчання, кола друзів, створення нової сім'ї.

За даними Н. М. Мельникової, стратегія активної зміни середовища або партнера досить популярна і приваблива для людини тим, що саме вона забезпечує почуття внутрішньої задоволеності і включеності в соціальне середовище. Стратегія активної зміни себе пов'язана із свідомою самозміною. Стратегія активного виходу з травмуючого середовища і пошук нового також є продуктивно, адже «переміщуючись» в інше середовище, у деяких випадках особистість може оптимізувати умови для подальшого розвитку. Оптимальний процес соціально-психологічної адаптації, за даними Н. М. Мельникової, заснований на двосторонніх змінах, передбачає з'єднання в індивідуальній поведінці двох стратегій: стратегії активної зміни середовища (№1) та стратегії активної зміни себе (№2) [5].

### Висновки

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що адаптація персоналу це важливий елемент процесу управління підприємством, який дозволяє ефективно управляти людськими ресурсами й досягати поставлених цілей. Успішність адаптації залежить від характеристик виробничого

середовища та самого працівника. Чим складніше середовище, чим більше відмінність її від звичного середовища на колишньому місці роботи, чим більше пов'язано з нею змін, тим важче проходить процес адаптації.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Прищак М. Д. Психологія управління в організації: навч. посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – [2-е вид., доп., перер.]. – Вінниця : ВНТУ, 2016. – 150 с.
2. Овсяннікова В. В. Проблеми психологічної адаптації персоналу організацій / В. В. Овсяннікова // Проблеми сучасної психології. – 2013. – № 2. – С. 85 – 91. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pspz\\_2013\\_2\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pspz_2013_2_18).
3. Рижко О. Р. Удосконалення процесу адаптації працівників до умов сьогодення / О. Р. Рижко, І. В. Паламарчук // Збірник наукових праць Української державної академії залізничного транспорту. – 2013. – Вип. 135. – С. 148-150. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpudazt\\_2013\\_135\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpudazt_2013_135_29).
4. Адаптація персоналу: три підходи та чотири етапи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://staff-capital.com/uk/articles/adaptatzija-personala-try-pidhody-u-chotyry-etapy.html>
5. Мельникова Н. Н. Стратегии поведения в процессе социально-психологической адаптации: дис. кандидата психол. наук : 19.00.05 / Мельникова Наталья Николаевна. – СПб., 1999. – 194 с.

**Олійник Світлана Олегівна** – студентка групи МОЗ-16 мі, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, e-mail: [oliynyk\\_9@meta.ua](mailto:oliynyk_9@meta.ua).

Науковий керівник: **Прищак Микола Дем'янович** – канд. пед. наук, доцент кафедри філософії та гуманітарних наук, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця.

**Oliynyk Svitlana** – Department of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, e-mail: [oliynyk\\_9@meta.ua](mailto:oliynyk_9@meta.ua).

Supervisor: **Nicholas Prysach Demyanovich** – Cand. Sc. (Eng), Assistant Professor of Building Philosophy and Humanities, Vinnytsia National Technical University. Vinnitsa.