

**ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ ТА СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА**

УДК 331.108.2

Бакало Н.В., к.е.н., доцент

Полтавський національний технічний університету імені Юрія Кондратюка

**ПСИХОЛОГІЧНА АДАПТАЦІЯ ЛЮДИНИ В КОЛЕКТИВІ ПІДПРИЄМСТВА**

У статті розкриваються питання, щодо адаптації персоналу в організації яка є обов'язковою ланкою кадрового менеджменту. Розглядається система управління адаптацією на підприємстві, що являє собою досить складну задачу, і від якої залежить вирішення важливих завдань. Відмічені два напрями адаптації, первинна, а саме пристосування молодих кадрів, що не мають досвіду професійної діяльності та вторинна - пристосування працівників, що мають досвід професійної діяльності. Виробничий колектив, як суб'єктивний фактор виробничого середовища, має складну структуру: формальну і неформальну. Визначили, що адаптація – двосторонній процес між особистістю і тим виробничим середовищем, до якого вона включається, всі фактори адаптації можна розділити на дві групи – особистісні та виробничі.

**Ключові слова:** адаптація персоналу, система управління, напрями адаптації, колектив, формальна та неформальна структура, особистісна та виробнича адаптація.

Bakalo N.

**PSYCHOLOGICAL HUMAN ADAPTATION IN COLLECTIVE OF THE ENTERPRISE**

The article deals with the issues concerning adaptation of the personnel in the organization that is obligatory link of staff management. There was described the system of adaptation management of the enterprise that is very difficult task, and on which depends the solution of important problems. Were noted two areas of adaptation, the original such as appliances young staff who do not have professional experience and secondary - adaptation of workers with professional experience. The production team, as a subjective factor production environment, has a complex structure: formal and informal.

It was determined that adaptation is two-way process between the individual and the working environment in which it is included, all factors of adaptation can be divided into two groups - personal and professional.

Bakalo N.V.

**ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ АДАПТАЦИЯ ЧЕЛОВЕКА В КОЛЛЕКТИВЕ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье раскрываются вопросы, касающиеся адаптации персонала в организации которая является обязательным звеном кадрового менеджмента. Рассматривается система управления адаптацией на предприятии, которая представляет собой довольно сложную задачу, и от которой зависит решение важных задач. Отмеченные два направления адаптации, первичная, а именно приспособления молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности и вторичная - приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности. Производственный коллектив, как субъективный фактор производственной среды, имеет сложную структуру: формальную и неформальную. Определили, что адаптация - двусторонний процесс между личностью и той производственной средой, к которой она принадлежит, все факторы адаптации можно разделить на две группы - личностные и производственные.

**Ключевые слова:** адаптация персонала, система управления, направления адаптации, коллектив, формальная и неформальная структура, личностная и производственная адаптация.

**Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Адаптація персоналу в організації є однією з основних ланок кадрового менеджменту. Коли людина стає працівником конкретного підприємства, вона опиняється перед необхідністю прийняти вимоги від організації: положення, посадові інструкції, режим праці та відпочинку, накази,

розпорядження адміністрації та інше. Також вона змушена переглянути свої погляди, звички, співставити їх з прийнятими в колективі нормами і правилами поведінки, закріпленими традиціями, виробити відповідну лінію поведінки.

Доречно відмітити, що настрої кожної людини у величезній мірі залежить від поведінки і відношення інших людей, з якими вона спілкується. Добре відношення тішить, погане – засмучує, турбує, насторожує.

Йдучи влаштовуватись на роботу, кожен має свої цілі, потреби, цінності, норми. Певні установки поведінки, відповідно до яких людина ставить вимоги до організації, умов праці та рівня її оплати, мотивації, змісту праці, можливостей зростання, до соціального середовища. Ставлення працівника до організації залежить від ступеня реалізації його мети.

При взаємодії працівника і організації відбувається їхнє взаємне пристосування, протікає процес трудової адаптації. Даний процес буде успішним лише тоді, коли норми і цінності колективу якомога більшою мірою будуть наближені до характеристик і цінностей кожної окремої людини. Чим швидше працівник прийме і засвоїть свою соціальну роль в колективі, тим більшою буде його задоволеність працею. Таким чином, адаптація – це складний, двосторонній процес між особистістю і середовищем, до якого він входить.

Правильна адаптація та введення в курс справи нових співробітників – дуже важливий аспект в функціонуванні будь-якої організації. Коли кандидат розпочинає працювати на посаді лише приблизно уявляє собі, що цінує організація у своїх працівниках і чого вона очікує від них отримати. У самих же кандидатів заздалегідь формуються певні очікування і уявлення про їх майбутню роботу. Якщо вони виявляться помилковими або необґрунтованими, співробітник буде відчувати розчарування, незадоволеність і врешті-решт звільниться. Часто нереалістичні очікування виникають через те, що відомості, які надають на етапі відбору, не відповідають дійсності. Однак зазвичай причиною розчарувань стають не умови праці, а відношення колективу до новачка. Відчуття непотрібності і розгубленості, яке відчуває більшість людей в перші тижні на новому місці роботи, а також об'єктивні складнощі в організації своєї роботи у зв'язку з браком інформації неможливо компенсувати жодними фінансовими умовами та пільгами. Тому для вирішення цієї проблеми необхідно використовувати і розвивати такий інструмент, як адаптація персоналу.

Адаптація персоналу в організації є обов'язковою ланкою кадрового менеджменту. Дійсно, стаючи працівником конкретного підприємства, новачок опиняється перед необхідністю дотримуватись організаційних вимог. Він приймає також сукупність соціально-економічних умов, які надаються йому підприємством. Працівник змушений по-новому оцінити свої погляди, звички, співвіднести їх з прийнятими в колективі нормами й правилами поведінки, закріпленими традиціями, виробити відповідну лінію поведінки. На жаль, заходам щодо адаптації працівників у нашій країні приділяють недостатньо уваги з боку кадрових служб протягом довгого періоду.

Упровадження системи управління адаптацією на підприємстві являє собою досить складну задачу, але від неї залежить вирішення таких важливих завдань для підприємства, як: зменшення початкових витрат, зниження плинності кадрів, більш швидке досягнення показників ефективності праці, входження працівника в робочий колектив, у його неформальну структуру й відчуття себе членом команди, зниження рівня тривожності й невпевненості, які долають нові працівники [1].

**Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.** Проблеми адаптації персоналу в організації та її вплив на ефективність роботи персоналу в різних аспектах розглядалися 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. Кузнецова, Є.В. Маслова, М.Х. Мескона,

Ю.Г. Одегова, В.І. Підлісного, С.І. Самигіна, Г.А. Сульдїна, Л.Д. Столяренко, В.В. Травїна, Ф. Хедоурї та інших авторів.

**Цїлі статті.** Отже, організація має конкретні цілі і завдання, основні серед яких – виробництво матеріальних і духовних благ, випуск продукції, надання певних послуг. Відповідно до них в організації складаються свої соціальні цінності та норми.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Термін «адаптація» розглядається 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. Так, соціальна діяльність не замикається на виробництві, а виробнича – включає технічні, біологічні та соціальні аспекти.

У найзагальнішому вигляді адаптація (лат. Adapto) – пристосування, прикладання. В більш широкому розумінні, адаптація – це взаємне пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовому звиканні співробітника до нових професійних, соціальних та організаційно-економічних умов праці. Найважливішими компонентами адаптації працівника є узгодження з одного боку – самооцінки і прагнень працівника з його можливостями, з іншого – з реальністю виробничого середовища, у якій він адаптується. Тут можливі протиріччя, від глибини й можливості розв'язання яких залежить успішність адаптації [2].

В практиці розглядають два напрями адаптації:

первинна, тобто пристосування молодих кадрів, що не мають досвіду професійної діяльності (як правило, у даному випадку йдеться про випускників навчальних закладів);

вторинна, тобто пристосування працівників, що мають досвід професійної діяльності (як правило, що змінюють об'єкт діяльності або професійну роль, наприклад при переході в ранг керівника).

Слід відзначити, що в умовах формування й функціонування ринку праці зростає роль вторинної адаптації. З іншого боку, вітчизняним кадровим службам необхідно звернутися до досвіду зарубіжних фірм, які приділяють традиційно підвищену увагу первинній адаптації молодих співробітників. Ця категорія працівників потребує особливої турботи про них із боку адміністрації [1].

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

У процесі соціально-психологічної адаптації відбувається включення працівника в систему відносин колективу, разом з його традиціями, нормами життя, ціннісними орієнтаціями. У ході такої адаптації працівник отримує інформацію про систему ділових й особистих взаємин у колективі та окремих формальних і неформальних груп, про соціальні позиції окремих членів групи. Цю інформацію він сприймає активно, співвідносячи її зі своїм минулим соціальним досвідом, зі своїми ціннісними орієнтаціями. При прийнятті співробітником групових норм відбувається процес ідентифікації особистості або з колективом у цілому, або з будь-якою формальною групою [4].

Виробничий колектив, як суб'єктивний фактор виробничого середовища, має складну структуру: формальну і неформальну. Працівникові властива потреба влитись в колектив.

Виділяють декілька етапів соціально-психологічної адаптації, які різняться мірою пристосування особистості до колективу.

Перший етап – зовнішня переорієнтація: працівник не визнає ціннісних орієнтацій даного колективу.

Другий етап – новачок 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 [3].

Психологи А.А. Бодальов, В.Н. Панферов в експериментальних умовах спеціально вивчали, що справляє найбільш сильне враження при знайомстві з новим колективом. Виявилось, перше, що кидається в очі і запам'ятовується людині – це зачіска, яка може міняти особу до невпізнання[5].

Після зачіски звертають увагу на очі людини, які, як відомо, дзеркало душі. Вони налаштовують іншу людину на певний лад: довірчий, насторожений, агресивний. І, звичайно ж, усмішка людини є дуже важливою, особливо, якщо вона добра і привітна, а не зла і натягнута. Не даремно відомий американський фахівець з спілкування Дейл Карнегі проголосив першу заповідь хорошого спілкування: «Якщо хочете сподобатися людині – усміхайтесь, вчіться усміхатися, робіть спеціальні вправи перед дзеркалом!» [6].

Загалом, вираз обличчя формується мімікою, яка у одних людей дуже динамічна, різноманітна, а у інших бідна, від чого створюється враження похмурості, непривітності, скритності. Кожну людину відрізняє також певна манера поведінки, жести, хода, рухи тіла.

Коли люди починають говорити один з одним, то в мові виділяються дві сторони: сам текст – «що говорить?», і підтекст – «як говорить, з якою інтонацією?». Інтонація є могутнім виразним засобом, вона завжди багатша, повніша і складніша тексту. Для деяких людей більше значення має не те, що кажуть, а як кажуть.

Враження про людину на основі зовнішності дуже складене. До нього можна також додати одяг людини, який також впливає на його сприйняття. Не даремно існує прислів'я: «По одягу зустрічають, за справи проводжають».

А далі в колективі працівники придивляються до особистих якостей новачка. Хто він? Що з себе представляє? Чи можна довіритися цій людині? І тут в хід, як правило, йдуть соціальні стереотипи, що склалися, установки і еталони сприйняття, життєві уявлення, сформовані у кожної людини і, звичайно, рівень психологічної культури в частині уміння сприймати і оцінювати іншого.

Зустрічаючи нову людину, її відразу відносять до певної категорії, на основі чого будують свою поведінку у відповідності зі стереотипом, що склався.

Психологи розрізняють три типи установки на сприйняття іншої людини:

- 1) позитивна: ми переоцінюємо позитивні якості і даємо людині великий аванс, який виявляється в довірливості, що не усвідомлюється;
- 2) негативна: приводить до того, що сприймаються в основному негативні якості іншої людини, що виражається в недовірливості, підозрілості;
- 3) адекватна: розуміння того, що у кожної людини є як позитивні, так і негативні якості. Головне, як вони збалансовані і оцінюються самою людиною [7].

Звичайно ж, найкращою є адекватна установка. Ці установки лежать в основі типових спотворень уявлення про іншу людину.

При відборі персоналу наймачі мають справу з людьми, які прагнуть реалізувати свої цілі, вибираючи ту або іншу організацію. Так само менеджери прагнуть реалізувати свої цілі, відбираючи кандидата. До того ж, треба мати на увазі, що люди шукають не просто будь-яку роботу, а саме ту, яка їх влаштовує. Неправильний вибір роботи може мати негативні наслідки як для працівника, менеджера, так і для організації загалом.

В теперішні часи, коли людський ресурс стає основним ресурсом підприємства, особливо важливе значення набуває діяльність кожного працівника колективу.

Виділяють чинників, що сприяють трудовій активності людей або, навпаки, перешкоджаючих цьому, важливу роль грає їх міжособистісна сумісність.

Сумісність як процес взаємної діяльності реалізується протягом певного відрізка часу і характеризується адаптивними особистими можливостями членів групи. При цьому визначають чотири стадії розвитку групи, які були наведені раніше. Розглянемо їх більш детально на рис. 1.

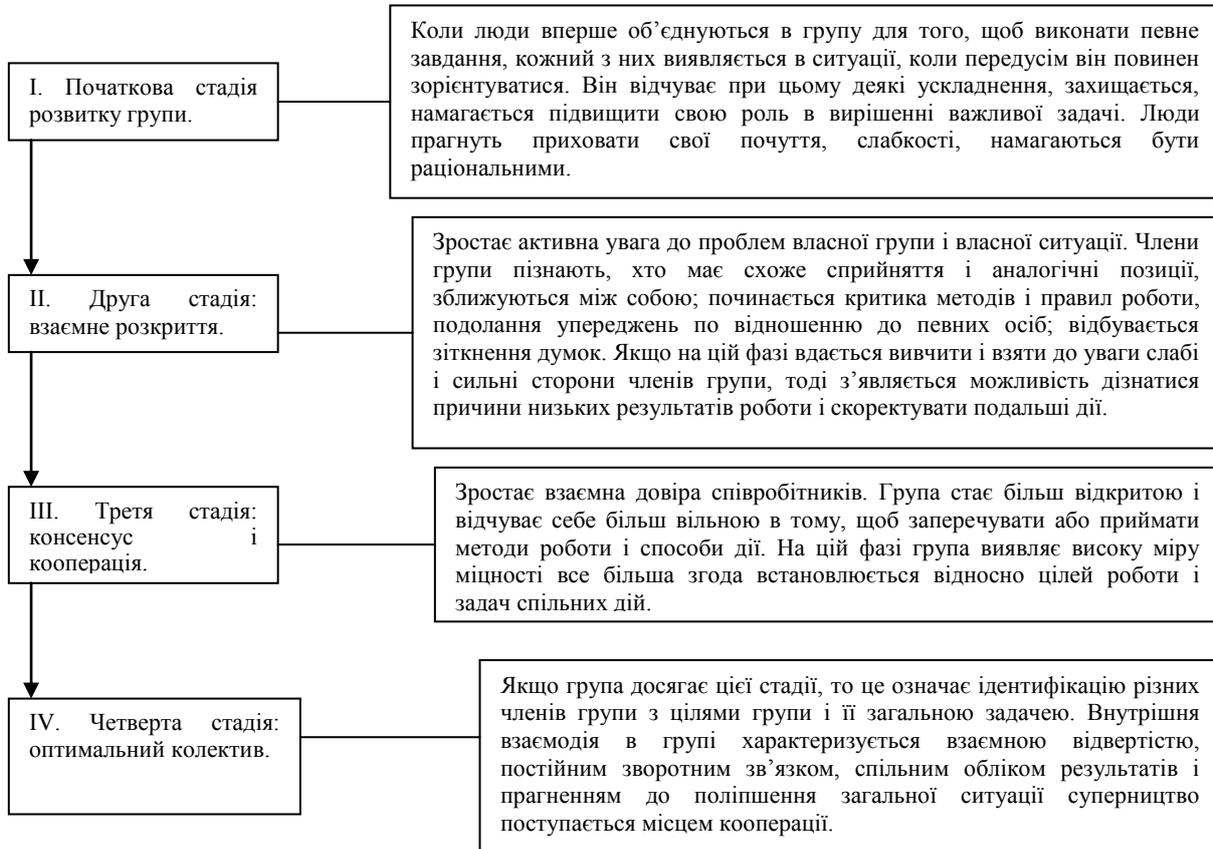


Рис. 1. Стадії розвитку групи

Отже, досягти саме останньої стадії взаємовідносин в групі має ставити собі за ціль не як керівник, так і кожен працівник. Діяльність колективу як єдиного організму дозволить не лише виконувати задачі, які стоять перед ним, а й допоможе вирішити ряд проблем пов'язаних з психологічним сумісництвом кожного працівника.

Успішність адаптації залежить від цілого ряду передумов і факторів.

Фактори адаптації – це умови, що впливають на перебіг, строки, темпи, і результати цього процесу. Оскільки адаптація – двосторонній процес між особистістю і тим виробничим середовищем, до якого вона включається, всі фактори адаптації можна розділити на дві групи – особистісні та виробничі [5].

Особистісні чинники, у свою чергу, можна класифікувати на:

- соціально-демографічні,
- соціально обумовлені,
- психологічні,
- соціологічні.

Демографічні ознаки (стать, вік, сімейний стан, національність) не є соціальними, але впливають на перебіг соціальних процесів, набувають соціального значення, перебувають у взаємозв'язку і взаємозалежності з процесом адаптації.

Відмітимо, що дуже відбивається на адаптації вік працівника – найважливіший за ступенем впливу серед соціально-демографічних чинників. З ним пов'язані якісні

характеристики працівника – стаж його роботи, освіта, сімейний стан. У соціології праці прийнято вивчати явище трьох видів стажу: загального, роботи в даному підприємстві, за даною професією. Виділяють іноді стаж роботи в даному колективі.

Сімейний стан істотний впливає на світосприйняття працівника, його сприйняття дійсності. Наявність чоловіка (дружини), дітей робить працівника вразливим представником малої соціально-психологічної групи зі своїми інтересами, нормами, примушує його коригувати свою поведінку у відповідності зі своєю приналежністю до цієї групи. Відсутність їх впливає на діяльність, поведінка працівника неоднозначна. З однієї сторони – він може більше віддаватися професійній і громадській діяльності, з іншої – він позбавлений необхідних компонентів життєвої рівноваги, що знижує загальну задоволеність життєдіяльністю.

Дія освіти як чинників адаптації така, що на робочих місцях найменш адаптована молодь з більш високим рівнем освіти. Пояснити це протиріччя можна орієнтуванням молоді на технічну творчість, творчість у праці. Інакше відбувається пошук більш цікавої, відповідної освіти роботи, перехід на інше підприємство.

Чим вищий рівень прагнень, тим важче йде адаптація. Рівень домагань є похідним від освіти, соціального походження.

Сприйняття самого себе – це уявлення працівника про себе. З точки зору адаптації це уявлення про те, які його здібності є найбільш цінними і важливими.

Важливим особистісним фактором, особливо значущим для вторинної адаптації, є готовність працівника до сприйняття нового. Ця готовність визначається рівнем його освіти та кваліфікації. Вона пов'язана із спрямованістю системи освіти на формування у людини уміння самостійно здобувати знання, потреби в їх постійному поповненні.

*До виробничих чинників*, по суті, відносяться всі елементи виробничого середовища. Для кожної категорії працівників виробничі фактори модифікуються у відповідності зі специфікою праці даної групи. Так, для робітників має особливе значення стан обладнання, форми організації праці. Специфічним фактором адаптації є форми організації праці. В умовах бригадної організації праці рівень адаптації робітників, як правило, вище, ніж при індивідуальній організації.

На адаптацію працівників до мінливих умов виробництва впливає існуюча на підприємствах система впровадження нововведень.

Як і особистісні фактори, виробничі фактори по-різному діють на різні аспекти адаптації. Для одних аспектів найбільш значимі одні фактори, для інших – інші. Причому сам набір значущих чинників для одних аспектів більший, для інших – менший.

Таким чином, можна 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 більша його відмінність від звичного середовища на колишньому місці роботи, чим більше пов'язано з ним змін, тим важче проходить процес адаптації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Манаев С.В. Оценка управления процессом адаптацией / С.В. Манаев, Ю.Д. Горковенко // Управление персоналом. – 2008. – №11-12. – С. 50-53.
2. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навчально-практичний посібник / М.І. Мурашко. – К.: Знання, 2012. – 311 с.
3. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Эдгар Шейн. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2009. – 336 с.
4. Основы менеджменту / Под ред. Д. Д. Вачугова. М.: Виш. школа, 2010. – 313 с.
5. Бодаев А. А., Панферов В. Н. Понятия и виды социальных отношений, их взаимосвязь с общением // Основы социально-психологической теории. М., 1995. – 250 с.
6. Карнеги, Дейл Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей : пер. с англ. / Дейл Карнеги. – Полтава : ИИА "Астрей", 1992. – 714 с.
7. Генкин Б.М. Основы управления персоналом / Генкин Б.М.: Учебник – М: 1996 г. – 487с.

*Рецензент д.е.н., професор Маркіна І.А.*

