

Н. М. Польова,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту,
Черкаська філія ПВНЗ "Європейський університет"
Я. О. Кулик,
старший викладач кафедри менеджменту,
Черкаська філія ПВНЗ "Європейський університет"

УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ НОВИХ ПРАЦІВНИКІВ

У даній статті розглянуто основні підходи до управління адаптацією нових працівників та запропоновані шляхи вдосконалення системи адаптації персоналу.

In this paper the basic approaches to adaptation of new employees and suggested ways of improving adaptation of personnel.

Ключові слова: адаптація, персонал, коучинг, система партисипативного управління.

ВСТУП

Актуальність обраної теми полягає в тому, що будь-яке підприємство складається з людей і саме працівники забезпечують ефективне використання ресурсів організації і визначають її економічні показники та конкурентоздатність. Насамперед, це залежить від якості роботи з підбору персоналу. Проте навіть найкраща система підбору персоналу не буде ефективною, якщо не надавати належної уваги адаптації нових працівників.

Метою написання даної статті є дослідження існуючих підходів до управління адаптацією нових працівників та пошук нових шляхів та заходів до вдосконалення системи управління на підприємстві.

Як засвідчує практика, близько 80% нових працівників, що звільняються за власним бажанням, ухвалюють таке рішення в перший день роботи, решта — під час першого тижня. Отже, компанія фактично має максимум тиждень, щоб справити позитивне перше враження. Нагоди ж виправити його не буде ніколи.

Вихід на нову роботу завжди є стресом. Новому співробітнику необхідно знайти своє місце в новому колективі та зрозуміти, що від нього чекають, а для керівника — це момент, коли будуються моделі та принципи побудови відносин. Поява та впровадження нового співробітника на підприємстві — процес складний і хворобливий.

Кожне підприємство має свої підходи й погляди на адаптацію нових працівників. Хоча ще досить часто керівники не задумуються про цей період життя людини на підприємстві або свідомо відмовляються від адаптації.

Отже, адаптація — це пристосування потреб і цінностей працівника до вимог, які висуває організація.

Результатом правильної адаптації стає швидке засвоєння новим працівником встановлених стандартів виконання робіт, скорочення плинності кадрів, виникнення у нового члена колективу почуття задоволення роботою, зниження тривожності і невпевненості.

Коли людина починає працювати в організації, вона включається в систему внутрішньоорганізаційних 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.

Поняття "адаптація" походить від лат. *adapto* — пристосовувати. Воно запозичено з біології і означає прикладання, пристосування до навколишнього середовища. Трудова адаптація — це соціальний процес освоєння особистістю нової трудової ситуації. Вступаючи на роботу, людина активно включається в систему професійних і соціально-психологічних відносин конкретної трудової організації, засвоює нові соціальні ролі, цінності, норми, погоджує свою індивідуальну позицію з цілями і завданнями організації (трудового колективу), тим самим підпорядковуючи свою поведінку службовим приписам даного підприємства чи установи [3].

Однак, при вступі на роботу людина вже має певні цілі і ціннісні орієнтації поведінки, відповідно до яких формує свої вимоги до підприємства, а воно, виходячи зі своїх цілей і завдань, пред'являє свої вимоги до працівника, до його трудової поведінки. Реалізуючи свої вимоги, працівник і підприємство взаємодіють, пристосовуються один до одного, в результаті чого здійснюється процес трудової адаптації. Таким чином, трудова адаптація — двосторонній процес між особистістю і новим для неї соціальним середовищем.

Адаптованість людини до конкретного трудового середовища проявляється в її реальному поведінці, в конкретних показниках трудової діяльності: ефективності праці; засвоєнні соціальної інформації та її практичної реалізації; зростання всіх видів активності; задоволеності різними сторонами трудової діяльності. Трудова адаптація може бути первинною при первинному входженні працівника у виробниче середовище та вторинною — при зміні робочого місця, професії або при суттєвій зміні середовища. Вона має складну структуру і являє собою єдність професійної, соціально-психологічної, суспільно-організаційної, культурно-побутової та психофізичної адаптації.

Професійна адаптація виражається у певному рівні оволодіння професійними навичками та вміннями, у формуванні деяких професійно необхідних якостей особистості, в розвитку сталого позитивного ставлення працівника до своєї професії. Виявляється в ознайомленні з професійною роботою, набутті навичок професійної майстерності, вправності, достатніх для якісного виконання функціональних обов'язків і творчості в праці.

Соціально-психологічна адаптація полягає в освоєнні соціально-психологічних особливостей трудової організації (колективу), входження в систему взаємин, що склалися в ній, позитивній взаємодії з її членами. Це включення працівника в систему взаємин трудової

організації з її традиціями, нормами життя, ціннісними орієнтаціями. У ході такої адаптації працівник поступово отримує інформацію про свою організацію, її норми, цінності, про систему ділових і особистих взаємовідносин у групі, про соціально-психологічну позицію окремих членів групи в структурі взаємин, про групових лідерів. Ця інформація не засвоюється працівником пасивно, а співвідноситься з його минулим соціальним досвідом, з його ціннісними орієнтаціями і оцінюється ним. У ході соціально-психологічної адаптації працівник вступає в реальне життя організації, бере участь в ньому, у нього встановлюються позитивні стосунки з колегами, безпосереднім керівником, адміністрацією [8].

Суспільно-організаційна адаптація означає освоєння організаційної структури підприємства (колективу), системи управління і обслуговування виробничого процесу, режиму праці та відпочинку тощо.

Культурно-побутова адаптація — це освоєння в трудовій організації особливостей побуту і традицій проведення вільного часу. Характер цієї адаптації визначається рівнем культури виробництва, загальним розвитком членів організації, специфікою та особливостями використання вільного від роботи часу. Швидко і безболісно відбувається культурно-побутова адаптація в тих трудових організаціях, члени яких пов'язані не тільки відносинами по роботі, але і разом проводять дозвілля, вільний час, використовуючи його для різнобічного розвитку особистості.

Психофізіологічна адаптація — це процес освоєння умов, необхідних для працівників під час праці. У сучасному виробництві морально старіють не тільки техніка і технологія, а й санітарно-гігієнічні норми виробничої обстановки. Сучасний працівник чуйно ставиться до відхилення від норм санітарно-гігієнічного комфорту, ритмів праці, зручності робочого місця тощо. Матеріали багатьох досліджень свідчать про те, що для працівників питання санітарно-гігієнічних умов комфорту стоять дуже гостро і оцінюються ними болісно [7].

У процесі адаптації працівник проходить наступні стадії:

— стадія ознайомлення, на якій працівник отримує інформацію про нову ситуації в цілому, про критерії оцінки різних дій, про еталони, норми поведінки;

— стадія пристосування, на цьому етапі працівник переорієнтується, визнаючи головні елементи нової системи цінностей, але поки продовжує зберігати свої установки;

— стадія асиміляції, коли здійснюється повне пристосування до середовища, ідентифікація з новою групою;

— ідентифікація, коли особисті цілі працівника отожднюються з цілями трудової організації, підприємства, фірми; за характером ідентифікації розрізняють три категорії працівників: байдужі, частково ідентифіковані і повністю ідентифіковані. Ядро будь-якої організації складають повністю ідентифіковані працівники і кінцеві результати діяльності такої організації завжди високі.

Інтегрований суб'єктивним показником успішної трудової адаптації можна вважати загальну задоволеність працівника працею, морально-психологічним кліматом

в колективі. Як бачимо, в процесі виробничої адаптації не останнє місце займає особистісний потенціал працівника. Це сукупність рис і якостей працівника, які формують певний тип поведінки: впевненість у собі, товаристкість, здатність до самоствердження, врівноваженість, об'єктивність. Поряд з перерахованими характеристиками важливе місце займають знання, освіта, досвід. Необхідно по-справжньому використовувати свій досвід і робити висновки на майбутнє. Зокрема, за всіма цими критеріями можна судити і про рівень адаптації [2].

Питанню адаптації нових співробітників приділяє достатню увагу практично кожне друге українське підприємство.

Адаптація нових співробітників повинна бути одним із головних завдань відділу по підборі персоналу. Велике значення організації цього процесу надає 49% вітчизняних підприємств. Така увага до нових співробітників виправдана, оскільки від того, настільки швидко і безболісно вони звикнуть до нового для них оточення і вникнуть у свої обов'язки, залежить якість їх роботи.

Універсальних рецептів тут не існує, у кожного підприємства своя методика. Так, найбільш популярним способом знайомства нового співробітника з колективом і посадовими обов'язками є наставництво — цей метод застосовують 36% підприємств, які організують заходи з адаптації нових працівників.

За новим працівником закріплюється наставник, який вводить його в курс справи по робочих, організаційних, корпоративних та інших питаннях. Це дуже добре працює, навіть через роки наставник і колись новий працівник по-особливому ставляться один до одного.

Чверть підприємств (26%) проводять ознайомлюючі екскурсії, мета яких — познайомити нових співробітників з корпоративною культурою, нормами і цінностями підприємства. Безкоштовне навчання і підвищення кваліфікації пропонують новим працівникам близько 23% організацій, стільки ж респондентів повідомили, що у них проводяться семінари і ввідні тренінги для нового персоналу. Особисті бесіди з безпосереднім керівником або спеціалістом по кадрах, в ході яких нові співробітники отримують корисну інформацію і відповіді, проводять 15% підприємств. Така ж кількість підприємств забезпечує нових працівників індивідуальними планами входження на посаду. До числа заходів з адаптації нових співробітників, які проводяться українськими підприємствами, також увійшли кураторство зі сторони кадрової служби (9%) і тестування, яке дозволяє оцінити, наскільки успішно співробітник освоюється на новому місці (8%). Ряд компаній здійснюють введення співробітників у професію (8%) та інструктаж (4%).

Корпоративні заходи, де представляють нових співробітників, і стажування організують по 4% підприємств. По 3% підприємств видають новим співробітникам план робіт на випробувальний термін і проводять атестацію по закінченню випробувального терміну.

Але далеко не всі українські підприємства приділяють новим працівникам достатньо уваги. Більше третини

(37%) підприємств не вважають за потрібне проводити заходи з адаптації нового персоналу.

Керівники таких компаній вважають, що є інструкції, є регламенти — чого ж ще потрібно? Хай новачок бере їх, вивчає, а що йому незрозуміло — хай питає. Проблема тут в тому, що, на жаль, далеко не кожна людина здатна самостійно швидко знайти всю потрібну йому для повноцінної роботи інформацію. Крім того, тут дуже багато що залежить від корпоративної культури. Звичайно, при доброзичливому ставленні співробітників компанії до нового колеги він досить швидко увійде в курс справи. Проте в багатьох компаніях ставлення до новачків підкреслено зневажливе. Про яку ж ефективну адаптацію тут може йти мова? Зовсім інша справа, коли є продумана система адаптації, причому існує вона не тільки на папері, але і реально працює [5].

Система адаптації персоналу — це не тільки пакет документів, що регламентують порядок заходів щодо адаптації нового співробітника. Це, перш за все, люди, які ці заходи здійснюють: і ті, хто безпосередньо допомагає новому співробітникові увійти до курсу справи, і ті, хто цей процес організовує і контролює. І, звичайно ж, інструменти, які вони використовують в своїй роботі. Безцінними інструментами адаптації персоналу слугують наставництво і коучинг. Ці поняття часто плутають, вважають, що це різні назви одного і того ж. Але це не так. Коучинг і наставництво, не дивлячись на наявність загальних елементів, істотно між собою розрізняються.

Коучинг (coaching) — термін, який з'явився на початку 90-х років минулого століття у Великобританії. В короткому оксфордському словнику слово coaching визначається як "наставляти, тренувати, надихати".

Як правило, традиційне наставництво виглядає наступним чином: досвідченіший співробітник навчає нового співробітника тому, що уміє сам. Наставництво націлене на отримання новим співробітником знань, умінь і навичок, необхідних в його подальшій роботі. Порадою, особистим прикладом або якимось ще наставник передає підопічному свій досвід. Можна сказати, що це різновид індивідуального навчання безпосередньо на робочому місці. Такий підхід практикується з незапам'ятних часів, і дуже добре себе зарекомендував. Дійсно, досвідчений співробітник багато знає і багато уміє, йому відомі всі тонкощі і нюанси виконуваної роботи. Звичайно, буде просто чудово, якщо він поділиться своїми знаннями з новачком. При призначенні наставника необхідно враховувати не тільки його професійні якості, але і людські. Наставник повинен викликати емпатію і, крім того, він повинен сам уміти і хотіти працювати з людьми [6]. Природно, процес наставництва повинен бути організований так, щоб діяльність співробітника як наставника ніяк не відбивалася на його основній роботі. Інакше система адаптації, заснована на наставництві, приведе не до підвищення, а до зниження продуктивності в цілому.

Коучинг на практиці виглядає по-іншому. На відміну від наставництва, коучинг спрямований не стільки на безпосереднє навчання, скільки на те, щоб максимально повно розкрити потенціал нового співробітника і добитися від нього повної віддачі в роботі. Коучинг базується на визнанні того, що кожна людина володіє на-

багато більшими здібностями, ніж вони зазвичай проявляють. І коуч в своїй роботі спирається не стільки на поточні показники співробітника, скільки на його потенціал, який прагне розкрити на благо компанії. Коуч або менеджер, що володіє навичками коучингу, не стільки дає вказівки і інструктує, скільки ставить питання [7]. Питання, що задаються коучем за певною схемою (їх ще називають, "ефективні питання"), дозволяють новачкові по-новому подивитися на свою роботу і на свої можливості. Технологія конструктивного зворотнього зв'язку шляхом ефективних запитань дозволяє пояснювати пріоритети, вигоди і роботи вибір; визначати наявні та необхідні ресурси, а також шляхи їх одержання; досягати результату, приймаючи більш зважені й конструктивні рішення [5].

З іншого боку, керівникові коучинг чудово показує реальний професійний рівень нового співробітника на даний момент і дозволяє спланувати свою роботу з його розвитку. З новачком може працювати штатний коуч, або ж менеджер (найчастіше безпосередній керівник), що володіє навичками коучингу. В окремих випадках доцільне залучення зовнішніх коучів. Розходження між коучингом і традиційним менеджментом визначається стилем спілкування зі службовцями. На відміну від традиційного менеджменту, коучинг для досягнення мети використовує авторитет керівника й уміння підвести до виконання поставленого завдання.

Коучинг як системний процес включає організаційні, соціально-психологічні та економічні методи, які сприяють розкриттю та максимізації потенціалу особистості і колективу в професійній сфері, створюють умови для перманентного розвитку та професійного зростання персоналу, призводять до інновацій, якісно вищого рівня відповідальності працівників. Досвід застосування даного стилю управління такими компаніями, як "Kraft Foods", "Xerox", "Nokia", "Procter and Gamble", "Mary Kay", дозволяє констатувати той факт, що коучинг: забезпечує високі стандарти виконання завдань; підтримує систему партисипативного управління; створює атмосферу, яка стимулює креатив, генерацію нових ідей; є надійним фундаментом корпоративної культури, оскільки проявляється через підтримку, співпрацю та партнерство; допомагає підприємству набути нових конкурентних переваг.

Підприємство, трудовий колектив зацікавлені у швидкому включенні нового працівника у виробничу діяльність, освоєнні ним у повному обсязі своїх професійних функцій, установленні нормальних особистісних стосунків із трудовим колективом. Прискорення процесу адаптації, своєю чергою, збігається з інтересами самого працівника, що адаптується. Воно дає йому змогу швидше освоїти свої професійні обов'язки і виконання виробничих завдань, підвищити матеріальний добробут, завоювати повагу товаришів по роботі, відчути внутрішнє задоволення новим місцем роботи. В результаті це веде до підвищення соціального статусу особистості, зменшення психічної напруженості, властивої початковому періоду виробничої адаптації.

Загальним результатом і свідченням успішної адаптації служитиме ефективна трудова діяльність нового працівника, що сприяє оптимальному функціонуванню підприємства.

З позиції полімотиваційної поведінки людини поштовхом для початку виробничої адаптації є нестаток у реалізації ним адаптивної потреби, що виникла в результаті нових (вони можуть бути суб'єктивно новими тільки для конкретного працівника) вимог виробничого середовища чи нових вимог працівника до виробництва. Адаптивна потреба опосередкована взаємодією з потребою в трудовій самореалізації працівника, з одного боку, і потребою виробництва в кваліфікованому активному працівникові, здатному забезпечити трудовому колективу реалізацію його функцій, — з іншого.

Під впливом складного переплетення потреб відбувається мотивація індивіда. При цьому мотиви також накладаються один на одного і взаємодіють між собою. З одного боку, у відповідь на орієнтовані потреби формується орієнтований мотив поведінки, що стимулює діяльність індивіда щодо одержання інформації про виробництво і пов'язану з ним соціальну ситуацію, а також розширення контактів у навколишньому середовищі, оцінки характеру адаптивної ситуації. З іншого боку, зміст одержуваної інформації, спрямованість емоційних контактів зумовлені мотивом освоєння конкретної трудової діяльності, досягнення оптимальної взаємодії працівника і підприємства. В результаті складної полімотивації виникає мета і програма адаптивної діяльності індивіда. У ній врахована оцінка можливостей реалізувати в межах підприємства життєві цілі особистості.

ВИСНОВКИ

Зауважимо, що виробництво, у свою чергу, теж зацікавлене у взаємному обміні інформацією з новими працівниками та встановленні з ними широких контактів. Орієнтуючись на мету, інтереси особистості, підприємство дістає можливість враховувати їх при створенні сприятливих умов для виробничої адаптації. Тим самим створюються передумови для управління цим процесом.

Література:

1. Галькович Р.С. Основы менеджмента / Р.С. Галькович, В.И. Набоков. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 517 с.
2. Григор'єв Л.С. Управління персоналом і регулярний менеджмент / Л.С. Григор'єв, А.С. Черненко // Робота сьогодні. — №5. — 2000. — С. 19—27.
3. Грачев М.В. Супер-кадры / М.В. Грачев. — М.: Финпресс, 2000. — 291 с.
4. Довгань Л.Є. Коучинг як вид управлінського дизайну / Л.Є. Довгань, Н.О. Ревкова // Пластичне мистецтво. — 2001. — №1. — С. 57—60.
5. Лукашевич І.П., Шкурко В.В. Адаптація персоналу: проблеми управління. — Запоріжжя, 1999. — 385 с.
6. Стратегія виробничої адаптації персоналу підприємства в сучасних умовах розвитку економіки / І.А. Маркіна, В.В. Шкурко // Економіка України: реалії перспективи розвитку ринкових відносин. Матеріали IV Всеукраїнської наукової конференції.
7. Старобинський Є.Є. Як управляти персоналом. — М: Интел-Синтез, 2000. — 338 с.
8. Травин В.В. Менеджмент персонала підприємства. — М.: Дело, 2003. — 416 с.

Стаття надійшла до редакції 31.05.2012 р.