

К. В. Процак, Л. В. Романів

Національний університет "Львівська політехніка",  
кафедра менеджменту організацій

## ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

© Процак К. В., Романів Л. В., 2016

Розглянуто проблему адаптації нових працівників в організації, її мету та основні складові. Детальну увагу зосереджено на психологічній складовій адаптації. Розглянуто емоційний інтелект як основний чинник психологічної адаптації нових працівників. Узагальнено значення емоційного інтелекту для кар'єри працівника.

Досліджено особливості взаємодії нових працівників з керівниками. Наведено основні стилі керівництва; ознаки, за якими можна визначити основні типи керівників, особливості їхнього мотивування, поведінку в конфліктних ситуаціях. Проаналізовано сумісності різних типів керівників з підлеглими.

Наведено рекомендації, які дають змогу поліпшити психологічну адаптацію працівників на новому місці роботи.

Ключові слова: адаптація персоналу, соціально-психологічна адаптація, емоційний інтелект, кадровий менеджмент.

К. Protsak, L. Romaniv

Lviv Polytechnic national university  
Department of Management of Organisations

## PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF ADAPTATION OF PERSONNEL IN ORGANIZATION

© Protsak K., Romaniv L., 2016

The problem of adaptation of new employees in the organization, its goals and main components are considered. Detailed attention is paid to the psychological component of adaptation. Emotional intelligence is considered as the main factor of psychological adjustment of new employees. Importance of emotional intelligence for employees' career is generalized.

The features of the interaction of new employees with managers are investigated. The basic style of leadership; characteristics, which can identify the main types of executives, their motivation, behaviour in conflict situations are described. Analysis of the compatibility of different types of managers with subordinates is made.

The recommendations that allow you to improve the psychological adaptation of workers to a new job are given.

Keywords: adaptation of personnel, social and psychological adaptation, emotional intelligence, human resources management.

### Постановка проблеми

Адаптація персоналу організації є обов'язковою складовою кадрового менеджменту. Проте працівники кадрових служб переважно обмежуються лише діями, щоб допомогти новому співробітнику увійти в курс справ: ознайомлення з правилами внутрішнього розпорядку, правами та професійними обов'язками, особливостями мотивації праці, технікою безпеки тощо. Психоло-

логічний стан самого працівника на новому місці роботи вважають проблемою самої людини. Тому важливо дослідити особливості психологічної адаптації працівників.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій**

Аналіз наукової літератури показує, що поняття “адаптація” є багатоаспектним і розглядається вченими по-різному. Адаптацію здебільшого різні автори розглядають як процес пристосування, зміни параметрів, складових і самої системи загалом. На відміну від адаптації, адаптивність розглядається як властивість, здатність і характеристика системи [12, с. 350].

Щодо адаптації персоналу до нового місця роботи, то це питання теж широко досліджується у наукових колах, що лише підтверджує актуальність обраної тематики [1–15].

Дослідники вважають, що успішна адаптація працівника залежить від організаційних та професійних чинників, серед яких об’єктивна оцінка ділових якостей працівника, професійна орієнтація працівників, сприятливі умови праці, досконалий механізм управління персоналом тощо [1, с. 48]. Адаптивні можливості людини закладаються ще у дитинстві, зокрема у процесі формування її особистості, у спілкуванні з різними людьми і групами, під час набуття досвіду успішної/ неуспішної поведінки в незвичних обставинах. Успішність фахового самовизначення створює базу для встановлення рівноваги між можливостями майбутнього працівника і вимогами професії, між ціннісними орієнтаціями суб’єкта вибору професії й особливостями конкретного фахового середовища [4, с. 55].

Водночас недостатню увагу звертають на психологічні аспекти адаптації персоналу.

### **Постановка задач**

Цілями статті є дослідження особливостей психологічної адаптації персоналу при прийнятті на роботу; виявлення чинників, які найсуттєвіше впливають на адаптацію та розроблення рекомендацій з її покращення.

### **Виклад основного матеріалу**

Дуже часто трапляються ситуації, коли людина знайшла омріяну роботу, пройшла співбесіду, але їй важко закріпитися в колективі. Вважається, що у неї проблеми з адаптацією до нового місця роботи.

Залежно від того, чи працівник вже мав досвід роботи, виділяють два напрями адаптації:

- первинна, тобто пристосування молодих кадрів, що не мають досвіду професійної діяльності (переважно у даному випадку йдеться про випускників навчальних закладів);
- вторинна, тобто пристосування працівників, що мають досвід професійної діяльності (які зазвичай змінюють сферу діяльності або просуваються кар’єрною драбиною, наприклад, обіймаючи посаду керівника).

Процес адаптації передбачає такі аспекти:

- організаційну адаптацію;
- професійну адаптацію;
- соціально-психологічну адаптацію.

Організаційна адаптація спрямована на засвоєння працівником правил внутрішнього розпорядку, структури організації, організаційної культури. Професійна адаптація стосується рівня володіння професійними навичками та вміннями. Соціально-психологічна адаптація – це пристосування нового працівника до взаємовідносин у колективі, традицій та неписаних норм і правил, до стилю роботи керівника.

Як правило, при прийомі на роботу потенційний працівник вже знає вимоги до його професійної діяльності, має певні теоретичні знання, які підтверджені дипломом, інколи і досвід, набутий на попередньому місці роботи, ознайомлений з посадовою інструкцією. Питання на співбесіді теж допомагають більшою мірою усвідомити зміст та особливості професійної діяльності, яку здійснюватиме працівник. Крім того, більшість організацій проводять для нових працівників навчання, встановлюють випробувальний термін з чітко зазначеними завданнями та

обов'язками. Тому професійна та організаційна адаптації проходять для працівників доволі легко. Зовсім по-іншому проходить соціально-психологічна адаптація.

А. А. Налчаджян [10] дає таку класифікацію соціально-психологічної адаптації особистості:

1) тимчасова ситуативна адаптація, яка легко може перейти у стан дезадаптації в результаті внутрішньопсихологічних змін (наприклад, актуалізації нових потреб і установок) чи змін деяких аспектів ситуації;

2) стійка ситуативна адаптація – довготривала адаптованість в окремих типових ситуаціях, в яких індивід опиняється доволі часто;

3) загальна адаптація – потенціальна здатність адаптуватися в широкому спектрі типових ситуацій, які найчастіше трапляються в певному соціальному оточенні.

Аналізуючи представлену класифікацію стосовно новоприйнятих працівників, можна припустити, що перший вид адаптації притаманний працівникам, які проходять випробувальний термін. Цей стан дуже “крихкий” і нестабільний, адже новий працівник повинен якнайкраще проявити свої професійні якості, одночасно він зникає до правил і норм, які панують у цій організації, не маючи при цьому підтримки колег та друзів по роботі, оскільки з ними ще не склалися такі взаємозв'язки. З часом у працівників з'являється стійка ситуативна адаптація. У цьому стані працівники почувають себе достатньо впевнено і спокійно, повсякденне перебування в типових ситуаціях виробляє у нього автоматичну реакцію на звичні обставини. Загальна адаптованість ніколи не може бути повною [10]. Враховуючи це, можна зазначити, що працівник, який досяг відповідних професійних результатів, набув стійкого соціального статусу серед колег, здобув певний авторитет у керівника, вправно і впевнено виконує свої професійні обов'язки і поставлені завдання, набув загальної адаптації. Але швидка зміна умов зовнішнього середовища, в якому функціонує організація, просування кар'єрною драбиною, зміна керівництва чи колективу вимагають подальшого реагування і пристосування.

У перші робочі дні працівник проходить такі психологічні стани: бажання успішно пройти випробувальний термін, прагнення справити позитивне враження і добре себе зарекомендувати, високі очікування і приплив активності. Одночасно людина відчуває тривожність, невпевненість у власній професійній придатності, страх під час спілкування з незнайомими людьми, побоювання неприйняття, потреба у повазі і підтримці. Як правило, усі ці негативні відчуття пов'язані з низькою самооцінкою. Щоб її підвищити, особистості потрібно працювати над собою і виконувати такі рекомендації:

- ніколи не порівнювати себе з іншими;
- пробачати собі невдачі, перестати сварити себе і дорікати;
- підвищити самооцінку допоможуть позитивні твердження: “все буде добре”, “мені все вдасться”, “я це зможу”;
- потрібно спілкуватися з позитивними і впевненими в собі людьми;
- не заціклюватись на критиці;
- корисно створити список своїх досягнень;
- вірити у себе. Якщо людина сама у себе не вірить, то чому в неї мають вірити інші?
- знайти собі хобі чи захоплення, в якому вдасться досягти успіхів.

Основним чинником, який впливає на швидкість і якість адаптації працівника, є емоційний інтелект. Емоційний інтелект (EQ) – це здатність усвідомлювати свої почуття і емоції, доносити і використовувати їх, управляти ними, і на основі цих навичок взаємодіяти з іншими людьми. Менеджери-практики часто вживають вислів “Бути розумним – зовсім не означає бути успішним” або “Завдяки IQ ви влаштуєтесь на роботу, завдяки EQ – робите кар'єру”, тобто для успіху працівникові важливо розбиратися в своїх і чужих емоціях і вміти контролювати їх.

Поняття “емоційний інтелект” почали використовувати від 1990 року американські дослідники Пітер Селовей і Джек Майер. Вони об'єднали в цьому понятті групу ментальних здібностей, які допомагають усвідомити і зрозуміти власні емоції і емоції оточуючих.

Емоційний інтелект передбачає:

- здатність сприймати або відчувати емоції (як свої власні, так і іншої людини) – самосвідомість;

- здатність скеровувати свої емоції на допомогу розуму;
- здатність розуміти, що виражає та чи інша емоція – саморефлексія;
- здатність керувати емоціями – саморегуляція.

Емоційний інтелект має велике значення для кар'єри працівника і впливає на:

- *самосвідомість*;
- *емоційну самосвідомість*: аналіз власних емоцій і усвідомлення впливу на нас; використання інтуїції під час прийняття рішень;
- *точну самооцінку*: розуміння власних сильних сторін і меж своїх можливостей;
- *впевненість у собі*: почуття власної гідності і адекватна оцінка своєї обдарованості;
- *самоконтроль*;
- *приборкання емоцій*: вміння контролювати руйнівні емоції та імпульси;
- *відкритість*: прояв чесності і прямоти: надійність. Адаптивність: гнучке пристосування до мінливої ситуації і подолання перешкод;
- *волю до перемоги*: наполегливе прагнення покращувати продуктивність заради відповідності внутрішнім стандартам якості;
- *ініціативність*: готовність до активних дій і вміння не упускати можливостей;
- *оптимізм*: вміння позитивно дивитися на обставини і речі.

Однією з важливих складових психологічної адаптації нового працівника є взаємодія з керівником, адже саме керівник вирішує, чи працівник якісно виконує професійні задачі, чи він заслуговує на підвищення по службі або не підходить для роботи, не може подолати навіть випробувального терміну. Для керівника звільнення працівника, як правило, є незначним та малопомітним вчинком, а для особистості, яку звільнили, – стресом, невпевненістю в собі в майбутньому, бажанням змінити сферу діяльності тощо. Тому важливо вміти визначати, який стиль керівництва використовує та до якого типу керівників належить майбутній працедавець, як правильно спілкуватись з керівником, аби викликати в нього довіру та прихильність, як поводитись в конфліктних ситуаціях тощо.

У кожного керівника складаються певні правила управлінської діяльності, які у менеджменті називають “стилем керівництва”.

Стиль керівництва (від латинського *stylus* – стрижень для письма) – сукупність принципів, норм, методів і прийомів впливу на підлеглих з метою ефективного здійснення управлінської діяльності для досягнення поставлених цілей; спосіб, метод роботи, манера поведінки.

Згідно з найпоширенішою класифікацією виділяють три основні стилі керівництва: авторитарний (автократичний), демократичний і ліберальний.

Для *авторитарного стилю* керівництва характерна концентрація влади в руках одного керівника. Він одноосібно приймає рішення, жорстко визначає всю діяльність підлеглих, не даючи їм можливості проявити ініціативу. Підлеглі повинні виконувати лише те, що наказано, отримуючи мінімум необхідної інформації. Керівництво підміняється командуванням. Діяльність підлеглих жорстко контролюється. Типи влади при такому стилі: влада, основана на примусі, і традиційна влада.

При *демократичному стилі* керівництва керівник делегує свою владу і перекладає відповідальність на інших. Він консультиється з підлеглими, які також беруть участь у виробленні рішення. Підлеглі отримують достатньо інформації, щоб мати уявлення про перспективи своєї роботи. Ініціатива з їхнього боку всіляко стимулюється. Керівник делегує підлеглим частину своїх владних повноважень, зокрема при здійсненні контролю, вводить елементи колективного самоврядування. Використовують всі типи влади, але переважно владу, засновану на заохоченні і владу прикладу.

*Ліберальний стиль* керівництва характеризується мінімальним втручанням керівника в діяльність групи. Керівник лише виконує роль посередника. Він забезпечує своїх підлеглих інформацією і матеріалом, необхідним для виконання роботи. Мінімальне використання владних повноважень.

Кожен керівник – це унікальна особистість зі своїми здібностями, рисами характеру, темпераментом, методи вирішення конфліктів. Крім своїх професійних якостей, для керівника важливими є такі особисті якості: як він взаємодіє із колективом та підлеглими, як поводить себе в екстрених ситуаціях і які методи використовує у міжособистісних конфліктах. У таблиці наведено основні типи керівників, їхні характерні риси, за якими працівник може їх ідентифікувати, особливості мотивування та поведінку, характерну в конфліктних ситуаціях.

#### Типи керівників\*

№ з/п	Типи керівників	Характерні риси	Особливості мотивування підлеглих	Поведінка в конфліктних ситуаціях
1	Тиран	Жорстка дисципліни і чітко розмежовані зони відповідальності; Працює за правилом: “існують лише дві думки: моя і неправильна”	Працівників сприймає як “гвинтиків” в системі, метод мотивації – штрафи	Характерні плітки та інтриги, найчастіший метод вирішення конфліктної ситуації – звільнення
2	Батько (Патер)	Добрий, чуйний, турботливий, уважний і суворий керівник. Навчав, часом залучав, єдиний тип керівника, який дозволяє стосунки на роботі.	Часті методи мотивації: сімейні тури, відпочинок, все, що стосується піклування про співробітників. Фінансова мотивація другорядна. Карає штрафами.	Великий маніпулятор, підлеглих наказує і перевиховує, дуже рідко звільняє людей. Наказує сильно і в присутності інших: “Бий своїх, щоб чужі боялись”.
3	Результативщик	Працює на результат і гроші. Цинічний, холоднокровний. Працює за схемою: “ціль –термін виконання – результат”.	Мотивує за результатами, переважно фінансово.	Мінімум конфліктів, працювати з керівником такого типу складно і комфортно.
4	Демократ	Делегує майже всі свої повноваження співробітникам, тим самим і переносить на них відповідальність за результат. Характерна фраза: “Хто за це відповідатиме?”. Часто проводить наради і збори.	Мотивує і заохочує переважно тих працівників, які максимально правильно і швидко виконують свою роботу.	Тісно спілкується з колективом, тому у курсі всіх справ і конфліктів, зокрема міжособистісних. У конфліктах переважно займає позицію спостерігача.
5	Новатор	Найбільш креативний та непередбачуваний тип керівника. Основна місія – генерувати ідеї, а з процесами хаос. Як правило, його балансує людина, яка доводить до кінця розпочаті справи.	Винагороджує за ідеї, система оплата праці постійно змінюється, багато різних систем мотивації, які щоразу замінюються новими модними інструментами управління.	Найчастіше конфлікти виникають між керівником-новатором та працівниками-консерваторами. Керівник у такій ситуації має виявити свої організаторські (залучати до участі у реалізації нововведень підлеглих), професійні, комунікативні (широко інформувати про переваги змін), лідерські здібності.

\*Складено на основі джерела [6]

Кожен з типів керівників в певних умовах і обставинах може бути успішним для своєї організації. Так, наприклад, тиран, на перший погляд, може видатись негативним типом керівника, хоч насправді це ідеальний варіант для організації, яка знаходиться в процесі стагнації, на межі банкрутства. Результативщик корисний для колективу, в якому свідомі і кваліфіковані працівники,

які хочуть досягти успіху. Для нового працівника важливо спочатку для себе визначити, до якого типу він належить (за домінуючими ознаками) і проаналізувати сумісність з керівником. Так, наприклад, Патер як найбільш людяний керівник, добре поєднується з іншими типами, проте найкомфортніше йому працювати з Новатором, Демократом і колегою-Патером. Керувати Результативщиком Патеру складно, оскільки в них немає спільних інтересів: Патер любить людей, Результативщик – гроші і результат. Найбільші конфлікти можуть виникати між Тираном і Новатором або Демократом і Результативщиком. У чистому вигляді такі типи керівників зустрічаються рідко. Як правило, домінують дві ознаки: Тиран-новатор, Патер-тиран чи Демократ-патер.

### Висновки

Отже, ми можемо зробити висновок, що психологічна адаптація є важливою складовою у кар'єрі працівника. Під психологічною адаптацією розуміють пристосування нового працівника до взаємовідносин в колективі, традицій та неписаних норм і правил, до стилю роботи керівника.

Вона поділяється на тимчасову, стійку і загальну та існує протягом усього терміну роботи працівника на підприємстві. Психологічна адаптація залежить від рівня самооцінки працівника та емоційного інтелекту.

Успішність психологічної адаптації працівника залежить від його вміння бути доброзичливим і справлятися з власними емоціями, порозумітися з керівником та побудувати хороші взаємини в колективі, швидко навчатися та бути впевненим у собі.

### Перспективи подальших досліджень

Подальші дослідження необхідно спрямувати на розроблення конкретної методики оцінювання рівня психологічної адаптивності працівників, розроблення методичних рекомендацій щодо підвищення емоційного інтелекту працівників.

1. Демкович О. С. *Сутність та основні чинники адаптації персоналу підприємств у ринкових умовах господарювання* / О. С. Демкович // *Вісник Нац. ун-ту "Львівська політехніка"*. – 2012. – № 727. – С. 46–48. 2. Іванісов О. В. *Впровадження наставництва як інструмента трудової адаптації та формування стандарту підприємства щодо адаптації молодих спеціалістів* / О. В. Іванісов, О. Ф. Доровської // *Комунальне господарство міст*. – 2013. – № 111. – С. 232–238. 3. Гальчак Х. Р. *Формування професійної адаптації персоналу на засадах соціальної відповідальності підприємств* / Х. Р. Гальчак, П. З. Козак // *Наукові записки Української академії друкарства*. – 2013. – № 3. – С. 111–115. 4. Гринців М. В. *Психологічні особливості професійної адаптації молоді* / М. В. Гринців // *Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського. Сер. : Психологічні науки*. – 2012. – Т. 2, Вип. 9. – С. 54–57. 5. Захарчин Г. М. *Роль мотиваторів у процесі адаптації персоналу підприємства* / Г. М. Захарчин, С. Я. Андрусів // *Науковий вісник НЛТУ України*. – 2012. – Вип. 22.2. – С. 389–394. 6. Киртадзе И. *Типы собственников и руководителей* / И. Киртадзе / *HRM.ua – Журнал HR Magazine*. [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.hrm.ua/community/blog/1538.html> 7. Кулик Ю. Є. *Аналіз організаційних аспектів функціонування компанії, як фактор адаптації молодого спеціаліста до нового місця роботи* / Ю. Є. Кулик // *Культура народів Причорномор'я*. – 2006. – № 80. – С. 81–83. 8. Куріна Н. С. *Інноваційна модель концепції професійної адаптації персоналу* [Текст] / Н. С. Куріна, Н. Д. Дарченко // *Бізнес інформ*. – 2013. – № 8. – С. 348–353 9. *Мирошниченко Ю. В. Адаптація персоналу: досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств* [Текст] / Ю. В. Мирошниченко, А. В. Лобенко // *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. – 2015. – № 1 (2). – С. 27–33. 10. Налчяджан А. А. *Психологическая адаптация. Механизмы и стратегии*. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Эксмо, 2010. 11. *Ходаківський Є. І. Психологія управління : підручник* / Є. І. Ходаківський, Ю. В. Богоявленська, Т. П. Грабар. – 5-те вид., переробл. та допов. – К. : Центр учбової літератури, 2016. – 492 с. 12. *Ячменьова В. М. Сутність понять "адаптація" та "адаптивність"* / В. М. Ячменьова, З. О. Османова // *Проблеми економіки та управління : [збірник наукових праць]*. – 2010. – № 684. – С. 346–353.