

УДК 316.343.656

І. Чорнобиль

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ПРОБЛЕМИ АДАПТАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Розглянуто питання сучасних підходів до процесу адаптації державних службовців. Проаналізовано соціологічні, психологічні та управлінські компоненти адаптації, їх роль і вплив на успішність процесу.

Ключові слова: адаптація, соціалізація, соціальна адаптація, введення в організацію, введення в посаду, управління персоналом, кадрова політика.

Проблема професійної адаптації державних службовців, зокрема вдосконалення механізму професійної адаптації в сучасних умовах, тісно пов'язана з проблемою ефективного кадрового забезпечення органів державного управління і місцевого самоврядування. Адже за умов побудови демократичного суспільства кадрове забезпечення є важливим критерієм ефективності державної служби та державного управління загалом. Найважливішою характеристикою кадрів дослідники вважають добре підібраний їх склад [1]. Інструменти професійної адаптації персоналу дають змогу підвищити ефективність роботи органів державного управління і місцевого самоврядування через підвищення кваліфікації персоналу в державних установах.

Водночас на державному рівні: по-перше, не прийнято нормативних документів, що регламентують процес професійної адаптації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування; по-друге, не сформульовано жодних концептуальних наукових підходів до оптимізації або вдосконалення існуючого процесу професійної адаптації державних службовців. На етапі реформування чи вдосконалення системи державної служби в Україні таких завдань не ставить жодний стратегічний документ. Однак навіть офіційна статистика переконливо свідчить, що проблема професійної адаптації державних службовців існує. Так, за даними Головного управління державної служби України у 2006 р. за власним бажанням звільнились із державної служби керівники, які мають п'яту та шосту категорії посад – 724 та 1502 особи відповідно; спеціалістів, які мають п'яту та шосту категорії посад – 5387 та 7008 відповідно. Той факт, що майже 30% всіх звільнених державних службовців – керівників п'ятої та шостої категорії посад та майже 50% всіх звільнених державних службовців – спеціалістів п'ятої та шостої категорії посад звільнились не через досягнення граничного віку, ліквідацію установи, корупційні дії чи інші причини, а саме за власним бажанням [2], свідчить про негарзди в процесі професійної адаптації державних службовців. Безумовно, в таких звільненнях нерідко присутня і політична складова, однак це лише підтверджує тезу про неякісну професійну адаптацію – державний службовець достатньою мірою захищений законодавством про державну службу у випадку, якщо він належно виконує свої обов'язки. Відсутність належних знань про свої права і можливості їх захисту також є наслідком недопрацювань у процесі професійної адаптації.

Таким чином, ми бачимо, що в системі державного управління України існує проблема ігнорування процесу професійної адаптації державних службовців як важливого компоненту: по-перше, діяльності кадрових підрозділів органів

державного управління; по-друге, як важливого етапу в кар'єрі кожного державного службовця.

Мета статті – аналіз сучасних підходів до професійної адаптації державних службовців. Автор ставить завдання розглянути компоненти процесу професійної адаптації в соціологічному, психологічному та управлінському аспектах з метою розробки наступних рекомендацій щодо вдосконалення механізму професійної адаптації державних службовців.

Постановка проблеми в такому вигляді є новою для України. Частково (з огляду соціології) вона розглядалась у статті київської дослідниці С. Хуткої [3].

У світовій практиці менеджменту присвячено багато уваги процесу адаптації персоналу до нових умов праці, до умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Існує багато визначень поняття “адаптація”, різні підходи до структури та форм професійної адаптації. Поняття “адаптація” запозичене з біології і означає прилаштування, однак застосовується, окрім того, у медицині, психології, соціології, менеджменті персоналу та в інших сферах науки. У статті значну увагу приділено розгляду різних поглядів та підходів до вивчення процесу професійної адаптації, для чого використано навчальні матеріали та статті з певної проблематики.

Переважає більшість науковців виділяють дві форми адаптації: соціальну і виробничу. Навчальний словник-довідник для студентів “Соціологія” трактує термін “адаптація соціальна”, як пристосування людини до соціального середовища та його вимог. Своєю чергою, соціалізація розглядається як процес, у ході якого люди залучаються до соціуму життя, навчаються дотриманню соціальних норм, установок, зразків поведінки, засвоюють певні соціальні ролі [4]. Не викликає сумнівів той факт, що навчитися соціальній ролі за допомогою книжки неможливо, це безперервний процес входження людини у соціум.

Одним із найвпливовіших дослідників соціальної адаптації вважається Г. Спенсер, який уточнив, що пристосування можливе тоді, коли відбуваються деякі зміни в узвичаєних обставинах, і триває доти, доки нові умови не стануть узвичаєними для організму. За Г. Спенсером, результатом процесу соціальної адаптації людей є задоволеність функціональних потреб індивідів [5].

Автор праці “Соціальна психологія” Т. Шибутані розглядає адаптацію як єдність процесів перетворення середовища “під себе” і себе “під середовище”. Так, Т. Шибутані диференціює ситуативну і загальну адаптацію до ситуації і саме поняття адаптації вживає на означення поступово вироблюваного особистістю відносно усталеного набору способів подолання типових ускладнень, а поняття пристосування – на означення “пристосування організму до вимог специфічних ситуацій” [6].

Одним із найцікавіших підходів до розгляду соціальної адаптації та адаптованості особистості є дослідження Е. Фрома. У контексті пояснення поняття адаптації Фром вказує на те, що людська сутність є результатом історичної еволюції, та розмежовує поняття (1) статистичної і (2) динамічної адаптації особистості до зовнішніх умов як, відповідно: 1) “пристосування, за якого характер людини залишається незмінним та постійним і виявляються тільки деякі нові звички”, а особистість загалом залишається незмінною; 2) пристосування, за якого під тиском обставин відбуваються “зміни особистості, зміни характеру, виявляються нові прагнення, нові тривоги” [7]. Усі людські потреби та прагнення він розуміє як результат соціальної практики і зазначає: “У процесі життя людина на різних рівнях вступає у різні взаємини зі світом: 1) шляхом оволодіння

речами та їх асиміляції; 2) шляхом відносин із людьми та із самою собою. Перший згаданий рівень автор називає процесом асиміляції, згаданий останній рівень – процесом соціалізації” [8].

У праці В. Пінча “Соціологія” запропоновано розглянути найважливіші елементи соціалізації, які автор виділяє в чотири групи: по-перше, соціальне середовище; по-друге, людина як суб’єкт діяльності; по-третє, спілкування; по-четверте, суб’єкт соціалізації. Автор доводить, що при взаємодії особистості із середовищем утворюються суб’єктивні феномени соціалізації, які, своєю чергою, відображаються в таких особистісних системах, як соціальні потреби й інтереси, соціальні орієнтації і позиції, стратегічна організація поведінки, соціальна активність. Перші дві системи називають мотиваційними, третю – організуючою, четверту – реалізуючою [9].

Виникнення поняття соціальної та психічної адаптації як результат адаптованості особистості до різних соціальних ситуацій з’ясовує В. Лабунська в праці “Соціальна психологія особистості” [10]. Автор характеризує рівні адаптації:

- цілеспрямований конформізм, коли особа, яка пристосовується, знає, як вона повинна поводитись, діяти, але зовнішньо погоджується з вимогами соціального середовища, продовжує дотримуватися своєї системи цінностей;

- взаємна терпимість, при якій взаємодіючі суб’єкти виявляють взаємну поблажливість до цінностей та форм поведінки один одного;

- акомодация як найбільш розповсюджена форма соціальної адаптації, що виникає на основі терпимості і з’являється у взаємних поступках, що означає визнання особою цінностей соціального середовища та визнання середовищем індивідуальних особливостей людини;

- асиміляція або повне пристосування, коли особа повністю відмовляється від своїх попередніх цінностей та приймає систему цінностей нового середовища.

Очевидно, що для організації асиміляція нового працівника є найкращим показником адаптації та входження його в нове середовище. Автор наголошує, що сенс соціалізації розкривається на перетині таких її процесів, як адаптація, інтеграція, саморозвиток та самореалізація.

С. Хутка в статті “Соціальна адаптованість особистості: концептуалізація поняття” зупиняється на аналізі особливостей соціальної адаптації людини за умов тривалих суспільних трансформацій, доводить, що цей процес є унікальною дослідницькою ситуацією, що дає змогу розширити розуміння суспільного життя як самоорганізованої системи [11].

М. Армстронг, один із найвідоміших дослідників у галузі управління персоналом, у праці “Практика управління людськими ресурсами” процес адаптації розпочинає з введення в організацію працівника. Автор зазначає, що є важливим моментом в управлінні персоналом піклування про працівника на моменті входження його в нову організацію, за допомогою ефективних ввідних заходів. Під визначенням поняття “введення в організацію” М. Армстронг розглядає процес привітного прийому працівників, які вперше прийшли на роботу в компанію і надання їм базової інформації, яка їм необхідна, для того, щоб швидко і успішно адаптуватися і почати працювати.

У праці автор виділяє чотири цілі щодо введення в організацію, які забезпечують, на думку автора, ефективність процесу адаптації. Також визначає причини, які доводять значимість процесу ефективного введення працівника в організацію: скорочення витрат та незручностей, пов’язаних із швидким звільненням, підвищення прихильності,

пришвидшене просування по кривій навчання, соціалізація та інші елементи процесу введення працівника в організацію [12].

У навчальному посібнику “Управління розвитком персоналу” В. Савченко робить акцент на класифікації адаптації людини до умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Виділяє такі форми адаптації: соціальну і виробничу. Автор зазначає, що соціальна адаптація в широкому розумінні слова виходить далеко за межі виробництва, сфери послуг, стосується великого кола питань пристосування людини до суспільних відносин. Водночас виробнича адаптація містить біологічні, медичні, технічні та соціальні аспекти пристосування до вимог обраної професії, виробничої діяльності [13].

Інший вчений Г. Деслер у навчальному посібнику “Управління персоналом” розглядає орієнтацію та введення в навчання як одну з форм діяльності, яка сприяє успішній адаптації в організації. Орієнтація службовців, на думку вченого, означає надання новим співробітникам загальних відомостей про роботу, необхідних для ефективного виконання своїх обов’язків. Первинна орієнтація покликана полегшити нервозний стан працівника в перший робочий день [14]. На думку автора, орієнтація повинна стати початковим етапом процесу отождолення цілей працівника і компанії, першим кроком до завоювання його відданості організації. Щодо введення в навчання, то цей процес повинен включати в себе отримання новими працівниками навиків, необхідних для успішного виконання роботи. Навчання, на думку Г. Деслера, дасть можливість досягнути двох додаткових цілей. По-перше, надасть співробітникам більш широкий спектр навиків: а саме навиків вирішення проблем, спілкування та співпраці в колективі. По-друге, за допомогою навчання сприяти формуванню почуття відповідальності співробітника.

Автори Л. Балабанова, О. Сардак у посібнику “Управління персоналом” розглядають трудову адаптацію як один із найважливіших елементів адаптаційного процесу. Недостатня увага до питань адаптації нових працівників зведе нанівець результати наймання, якщо новий працівник, не зумівши вчасно освоїти нову роботу і не вписатися в трудовий колектив, звільниться. У посібнику авторами представлено цілі трудової адаптації, до яких належать: зменшення стартових витрат, зниження тривожності і невпевненості у нового працівника, скорочення плинності кадрів, економія часу безпосереднього керівника і рядових працівників, розвиток у нового працівника задоволеності роботою, позитивного відношення до роботи і реалізму в чеканні. Автори пропонують розділити трудову адаптацію на три основних напрямки: введення у підприємство, введення у підрозділ та введення у посаду. Л. Балабанова, О. Сардак підкреслюють, що процес адаптації буде успішним, якщо норми і цінності колективу є або стають цінностями окремого працівника [15].

У четвертому розділі навчально-методичного посібника В. Савельєва і О. Єськова розглянуто сучасні персонал-технології з погляду управління профорієнтацією та адаптацією персоналу. Запропоновано авторами розглянути види адаптації та фактори, які впливають на неї.

Ефективне проходження адаптації передбачає задоволення матеріально-побутових і духовних потреб обох сторін [16]. Також у посібнику авторами визначаються етапи адаптації. На думку науковців, процес адаптації складається з чотирьох етапів: оцінка рівня підготовленості працівника, орієнтація, діюча адаптація, функціонування. У разі зміни етапів адаптації можуть виникнути труднощі, названі “адаптаційними кризами”,

через зростання впливу соціального середовища. На кожному з перелічених етапів необхідна продумана система управління адаптацією [17].

Практичний посібник “Мистецтво менеджера” розкриває зміст програми із введення в посаду, яка повинна сприяти скороченню плинності кадрів та ефективно вводити нових робітників в організацію. У посібнику визначено особливі випадки процесу введення в посаду. Вони вимагають до себе додаткової уваги та дій, які виходять за межі нормального процесу введення в посаду. Це випускники шкіл, випускники вищих навчальних закладів, жінки, які повернулися на роботу після декретної відпустки, представники етнічних меншин [18].

О. Віханський та А. Наумов процес адаптації вважають невід’ємною частиною системи входження людини в організацію. У підручнику “Менеджмент” вони доводять, що умовою успішного входження в організацію для кожного її нового члена є вивчення системи цінностей, норм, правил і поведінкових стереотипів, які є характерними для певної організації. Лише за допомогою навчання нових працівників можна досягнути швидких результатів адаптації та входження працівника в організацію [19]. Автори пропонують створювати групи з початківців і включати в ці групи працівників, які мають тривалий досвід роботи в організації, такий метод сприяє утворенню неформальних груп, які ще не базуються на принципах нової організації, але і не відображають норми і принципи їх попередньої поведінки. До сильних засобів, які сприяють утриманню нового працівника в організації, його швидкій адаптації до організаційного оточення, належать також бесіди з керівництвом та рекомендації. Завершальним етапом включення працівника в організацію є перехід у повноправні члени організації із присвоєнням статусу, допуском до інформації, наданням повноважень щодо прийняття рішень та колом обов’язків.

Інший автор навчального посібника “Практичний менеджмент” В. Веснін розпочинає процес входження нового працівника в організацію з введення його в посаду. Введення в посаду, на думку автора, розпочинається з прийняття пропозиції про роботу і відбувається за допомогою колективного чи індивідуального курсу орієнтації. У результаті новий працівник повинен знати загальні правила, вимоги до роботи, стандарти її виконання, корпоративні правила та інше. Лише після ввідного інструктажу або профорієнтації розпочинається, на думку науковця, процес адаптації. Завданням адаптації є пристосування до умов праці та соціального середовища. В її рамках відбувається детальне ознайомлення з колективом і новими обов’язками, засвоєнням стереотипів поведінки, асиміляція – повне пристосування до середовища, останній етап адаптації – ідентифікація – отожднення особистих інтересів і цілей із загальними [20].

В. Веснін приділив багато уваги психофізіологічній адаптації. Вона розглядається як адаптація до трудової діяльності на рівні організму працівника як цілого, результатом чого є менші зміни його функціонального стану (менше стомлювання, прилаштування до великих навантажень). Психофізіологічна адаптація особливих складнощів не створює, відбувається достатньо швидко і більшою мірою залежить від здоров’я людини, її природних реакцій, характеристики цих умов. Тим не менше, більшість нещасних випадків відбуваються в перші дні роботи [21].

Особливо складною В. Веснін вважає соціально-психологічну адаптацію керівників, передусім невідповідність рівня керівника і нових підлеглих. Якщо керівник буде на голову вище підлеглих, останні не зможуть сприймати його вимог. Процес входження ускладнюється у тому випадку, якщо попередній керівник залишається керівником більш високого рівня. Автор пропонує стратегію поведінки для таких випадків:

вичікувальна, критична, традиційна, раціональна. Підсумком соціально-психологічної адаптації керівника повинно стати поступове навчання підлеглих працювати по-новому [22].

У посібнику “Управління організацією” А. Кібанов визначив цілі адаптації:

- зменшення стартових витрат, адже поки новий працівник погано знає своє робоче місце, він працює менш ефективно і вимагає додаткових витрат;
- зниження заклопотаності і невизначеності у нових працівників;
- скорочення плинності робочої сили, бо якщо новачки почувають себе незручно на новій роботі і вважають себе непотрібними, вони можуть відреагувати на це звільненням;
- економія часу керівника і співробітників, оскільки проведена за програмою робота допомагає заощаджувати час кожного з них;
- розвиток позитивного ставлення до роботи, задоволення роботою [23].

У праці “Управління персоналом підприємства” автор Є. Маслов звертає увагу на значимість виробничої адаптації. Саме вона, на думку автора, є інструментом у вирішенні такої проблеми, як формування у нового працівника потрібного рівня виробництва і якості в більш короткі терміни. Є. Маслов розрізняє активну адаптацію, коли особа прагне впливати на середовище для того, щоб змінити його (зокрема і ті норми, цінності, форми впливу і діяльності, які він повинен засвоїти), і пасивну, коли він не прагне до такого впливу та змін. Автор пропонує розглянути виробничу адаптацію в трьох аспектах: психофізіологічному, професійному та соціально-психологічному.

Важливим моментом у дослідженні автора є увага до тривалості процесу адаптації. Як початок адаптації автор розглядає початок діяльності працівника в нових умовах, а щодо закінчення процесу виникають певні сумніви, спричинені змінами факторів зовнішнього середовища трудової діяльності працівника та змін самого працівника. Автор запропонував поняття “межа адаптації”. Для визначення межі процесу адаптації можна використовувати певну кількість показників, які характеризують окремі аспекти адаптації, або систему показників, а саме суб’єктивні та об’єктивні показники. Інший підхід до оцінки виробничої адаптації формується з характеристики та результатів кожного з аспектів. Для характеристики психофізичної адаптації використовують показники виробітку, енергозатрат та стану здоров’я працівника. Професійну адаптацію характеризують такі показники, як ступінь освоєння норм часу та якість виробництва чи надання послуг. До показників, які характеризують соціально-психологічну адаптацію, Є. Маслов відносить рівень психологічного задоволення новим для працівника виробничим середовищем загалом та типом взаємовідносин із товаришами, адміністрацією, задоволення своїм становищем у колективі [24].

Проаналізовані концептуальні підходи дають змогу визначити спільні підходи щодо функціональної спрямованості соціальної адаптації, а саме потреби, які є джерелом формування мотивів активності людини, одним із важливих моментів якої є цілепокладення. Потреби в житті людини є рушійною силою у процесі реагування особистості на соціальну ситуацію, тобто на ті зміни в соціальному середовищі, що вже відбулися чи відбуваються. Отже, соціальною адаптованістю особистості вважають той поточний результат процесу соціальної адаптації, який можна охарактеризувати як здатність людини задовольняти свої потреби на прийнятному для себе рівні у певній ситуації у конкретному соціальному середовищі.

Щодо соціалізації, вона може виконувати різні функції при реалізації соціальної активності особистості. В одних випадках ступінь соціалізованої особистості може сприяти її соціальної адаптації, в інших – перешкоджати входженню у відносно нове для неї середовище. Це зумовлено передусім тим, що соціальні установки, ціннісні орієнтації і соціальні стереотипи особистості не завжди співпадають із вимогами середовища її життєдіяльності. Часто ситуація висуває вимоги, що не відповідають надбаним у процесі соціалізації знанням, здібностям, навикам. Об'єктивна необхідність у соціальній реадaptaції спонукає особистість активно набувати якостей, що відповідають певній соціально реадaptaваній ситуації.

Отже, професійна адаптація однаково важлива як для організації, так і для самого працівника. Безумовно, для будь-якої організації персонал є основою успішного функціонування. Своєю чергою, для працівника, який проводить на роботі більшу частину свого часу, значення має психологічний комфорт та задоволення умовами праці загалом.

Висновки

Проведений аналіз наукових досліджень із проблеми професійної адаптації персоналу свідчить, що думки більшості авторів співпадають, якщо виникає питання значимості процесу входження людини в новий колектив, у нову організацію чи підвищення по кар'єрній драбині і, як наслідок, виконання нових повноважень. Дослідники зазначають, що лише відповідальне ставлення та використання ефективних методів у підходах до професійної адаптації може застерегти організацію від плінності кадрів, скорочення витрат ресурсів організації та підвищення психологічної стійкості працівників в умовах стресових ситуацій. Таким чином, можемо зробити висновок про необхідність зміни, передусім ставлення до професійної адаптації державних службовців у сучасній управлінській практиці. Ця зміна ставлення повинна відобразитись як у науково-практичному опрацюванні механізмів професійної адаптації державних службовців, так і в наступному детальнішому нормуванні процедури професійної адаптації через законодавство про державну службу.

Щодо змістового наповнення процесу професійної адаптації державних службовців, то проведений аналіз свідчить про рівнозначність їх структурних компонентів – психологічного, соціального і управлінського, що також необхідно обов'язково врахувати при наступній розробці механізму професійної адаптації державних службовців. Це може стати предметом подальших наукових досліджень у цьому напрямку.

Література

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 831 с.
2. http://www.guds.gov.ua/control/uk/publish/article?showHidden=1&art_id=66149&cat_id=36406&ctime=1176276928611/.
3. Хутка С. Соціальна адаптованість особистості: концептуалізація поняття // Соціологія: теорія, методи, маркетинг. – 2007. – №2. – С. 164, 165.
4. Соціологія: Навчальний словник-довідник для студентів / За заг. ред. В. М. Пічі. – К.: Каравела, 2002. – С. 7; 341.
5. Спенсер Г. Досвід науковий, політичний і філософський // www.i-u.ru/biblio/archive/spenser_oputy.

6. Шибутани Т. Социальная психология. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1999. – 539 с.
7. Фром Э. Бегство от свободы // <http://www.philosophy.ru/library/fromm/02/0.htm>.
8. Там же.
9. Піча В. Соціологія. – К.: Каравела, 1999. – С. 70, 71.
10. Социальная психология личности в вопросах и ответах / Под ред. В. А. Лабунской. – М.: Гардарики, 1999. – С. 34–37.
11. Хутка С. Соціальна адаптованість особистості: концептуалізація поняття... – С. 164, 165.
12. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами... – 831 с.
13. Савченко А. Управління розвитком персоналу. – К.: Вища школа, 1999. – С. 194–199.
14. Деслер Г. Управление персоналом. – М.: Бинум, 1997. – С. 147–150.
15. Балабанова Л., Сардак О. Управління персоналом. – К.: ВД “Професіонал”, 2006. – С. 268–273.
16. Савельева В., Єськов О. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: ВД “Професіонал”, 2005. – 336 с.
17. Там само. – 336 с.
18. Искусство менеджера: Практическое пособие. – М.: Бинум, 1998. – 272 с.
19. Виханский О., Наумов А. Менеджмент. – М.: Гардарики, 2001. – С. 69, 70.
20. Веснин В. Практический менеджмент персонала. – М.: Издательская группа “Юристь”, 2003. – С. 177–181.
21. Там же. – С. 177–181.
22. Там же. – С. 177–181.
23. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 638 с.
24. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие. – Москва: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 258 с.

I. Chornobyl

CONTEMPORARY APPROACHES TO THE PROCESS OF PUBLIC SERVANTS ADAPTATION

The article considers issues of contemporary approaches to the problem of public servants adaptation. Sociological, psychological and managerial components of the adaptation are analyzed, their role and effect on the process's success.

Key words: adaptation, socialization, social adaptation, introduction to organization, introduction to position, personnel management, personnel policy.