

## Психологічний аналіз проблеми адаптації працівників на робочому місці

*У статті обґрунтовано актуальність дослідження психологічних особливостей адаптації працівників на робочому місці. Здійснено аналіз терміна «адаптація» та досліджень адаптації персоналу в психологічній науці. Узагальнено підходи до класифікації видів адаптації. Визначено перспективи подальшого теоретичного та емпіричного дослідження, зокрема, необхідність дослідження психологічних особливостей адаптації персоналу на робочому місці.*

**Ключові слова:** адаптація, професійна адаптація, психологічний клімат.

А.Е. Смирнов  
аспірант кафедры психологии,  
Университет «КРОК»

## Психологический анализ проблемы адаптации сотрудников на рабочем месте

*В статье обоснована актуальность исследования психологических особенностей адаптации сотрудников на рабочем месте. Осуществлен анализ термина «адаптация» и исследований адаптации персонала в психологической науке. Обобщены подходы к классификации видов адаптации. Определены перспективы дальнейшего теоретического и эмпирического исследования, в частности, необходимость исследования психологических особенностей адаптации персонала на рабочем месте.*

**Ключевые слова:** адаптация, профессиональная адаптация, психологический климат.

A. Smirnov  
Postgraduate student,  
«KROK» University

## Psychological analysis of the problem of adaptation of staff at the workplace

*The article substantiates the relevance of the study of the psychological characteristics of the adaptation of employees in the workplace. The analysis of the term «adaptation» and research on the adaptation of personnel in psychological science is carried out. The approaches to the classification of adaptation types are summarized. The prospects for further theoretical and empirical research, in particular, the need to study the psychological characteristics of the adaptation of personnel at the workplace, have been determined*

**Keywords:** adaptation, professional adaptation, psychological climate.

### **Постановка проблеми**

Питання адаптації персоналу є дуже важливим для організації всього виробничого процесу, поряд з такими питаннями, як формування корпоративної культури, правильно відбудованого процесу підбору кадрів, мотивації персоналу. На сьогоднішній день існує значна кількість теоретичних та практичних досліджень у галузі психології, які допомагають оптимізувати робочий процес, але, на жаль, вони дуже мало використовуються на вітчизняних підприємствах. Роботодавці дуже рідко залучають психологів до співпраці, вважаючи її хоча і сучасною, але не дуже ефективною та затратною. Разом з тим, персонал кожного дня стикається на робочому місці з різними проблемами, які провокують виникнення стресових ситуацій. Ці проблеми пов'язані з економічною нестабільністю в країні, неправильно організованим трудовим процесом, міжособистісними конфліктами, відсутністю мотивації та перспектив розвитку. Особливо важко проходять зміни й нововведення в державних установах, де люди настільки звикли до певного образу роботи, що будь-які перетворення сприймають дуже критично, хоча сама організація праці та психологічна атмосфера в колективах давно можуть їх не задовольняти. Питанням адаптації персоналу приділяється дуже мало уваги.

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

Проблема адаптації персоналу є однією з найбільш гострих та актуальних і на фундаментально-теоретичному, і на прикладному рівнях досліджень психологів різних шкіл та напрямків. Розробці практичного боку адаптації персоналу присвячені праці низки зарубіжних і вітчизняних науковців (М. Крутцова, Дж. Грінберг, А. Налчаджян, М. Грачов, Ф. Березін, О. Минченкова, П. Мур'є, М. Сміт, П. Кольретт, Р. Шнайдер, П. Лєгріс та ін.).

### **Не вирішені раніше частини загальної проблеми**

На сьогоднішній день недостатньо досліджена проблема адаптації працівників на робочому місці.

### **Формулювання цілей статті**

Метою статті є здійснення теоретичного аналізу проблеми адаптації працівників на робочому місці.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Сьогодні, коли світ розвивається бурливо, обсяг інформації невпинно збільшується, урізноманітнюються технічні засоби, життя стає більш інтенсивним. У цій ситуації організаціям і їх працівникам доводиться адаптуватися до нових реалій, перебудовуватися, переглядати своє ставлення до організації праці та власні взаємовідносини.

До реалій нашого часу, до яких доводиться адаптуватися співробітникам організацій, можна віднести:

- зростання трудового навантаження на співробітників;
- стресовий стан як рядових працівників, так і керівників різних рівнів;
- необхідність освоєння працівниками нових посадових функцій, суміщення робіт;
- непередбачувана поведінка постачальників, партнерів, клієнтів;
- невідповідність кваліфікації персоналу запитам нової ситуації;
- злам старих стереотипів трудової поведінки у співробітників;
- зміни умов і розміру оплати праці [4].

Усі ці фактори призводять до професійного стресу, який знижує ефективність праці й може призвести до різних хвороб. Американський психолог Дж. Грінберг наводить такі причини стресів на робочому місці:

1. Рольові проблеми – у співробітників можуть виникати рольові проблеми, якщо вони не розуміють своєї ролі в організації.
2. Рольове перевантаження – вимоги

настільки високі, що співробітник відчуває, що не може впоратися.

3. Рольова недостатність – у співробітника не вистачає вправності, освіти, навичок або досвіду для роботи. Невідповідність можливостей і здібностей працівника й очікувань організації.

4. Двозначність ролі – працівники повинні знати про можливості просування, пріоритети організації і про те, що від них очікується.

5. Рольовий конфлікт – два начальники ставлять перед співробітником різні цілі.

6. Незадоволеність роботою – заробіток і умови роботи, обсяг роботи [3].

Постійні стреси можуть призвести до хвороб, апатії до своєї справи, прогулів, зниження показників, неефективної роботи всього колективу. Отже, питання професійної адаптації вимагає глибокого вивчення та уваги з боку керівництва, адже здорова психологічна атмосфера, впевненість працівників у своїх можливостях і довіра до організації є запорукою ефективної праці й стабільності в колективі.

У дослідженнях, що стосуються адаптації персоналу, існують різні визначення цього процесу. Під адаптацією персоналу розуміють процес взаємодії нових працівників із колективом, ознайомлення з функціонуванням нового підприємства, його корпоративною культурою; прийняття норм взаємовідносин, оволодіння новими професійними навичками, а також використання наявних знань і навичок у новому середовищі. В більш широкому сенсі адаптація персоналу розглядається як пристосування всього колективу до змін, що відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищі організації. Поряд з терміном адаптація персоналу вживається термін професійна адаптація. Цей термін має на увазі не лише оволодіння професією, а більш широкий зміст, адже професійна адаптація є одним з аспектів соціально-психологічної адаптації. За А. Налчаджяном, професійна адаптація – це такий процес, за допомогою якого індивід, з одного боку, задовольняє свої вимоги і очікування, що висуваються до професії

і умов її здійснення й, з іншого, тим вимогам, які до нього висувають структура і зміст діяльності, умови її здійснення та ті соціальні групи, під контролем і участю яких протікає його професійна діяльність [5].

Існують три різновиди професійної адаптації:

1. Адаптація на першому робочому місці чи первинна адаптація.

2. Адаптація в новому колективі чи вторинна адаптація.

3. Адаптація колективу до змін в організації.

Адаптація на першому робочому місці – входження молодого співробітника до вже сформованого досвідченого колективу. В цей період молодь вчиться у досвідчених співробітників. Цілі первинної адаптації: вливання молоді в діяльність організації; початковий розподіл робочої сили; соціалізація і професіоналізація; заміна попередніх працівників; професійна орієнтація. План адаптації молодих працівників включає:

– аналіз очікувань працівників, що поступають (з'ясування на підставі бєсиди мотивів надходження, очікувань, пов'язаних із даним підприємством, при необхідності – професійна орієнтація);

– прийом і прогноз стабільності новачка (як довго він може пропрацювати в даному колективі);

– введення новачка в колектив;

– власне контроль адаптації в ході періодичних зустрічей або заочно;

– ліквідацію причин конфліктних ситуацій або незадоволеності вирішенням проблем адаптантів, санкції стосовно тих, хто зобов'язаний був усунути причини дезадаптації;

– узагальнення матеріалів про хід адаптації новачків, ознайомлення з ними адміністрації підприємства та лінійних керівників [2].

Адаптація в новому колективі – входження в колектив нового працівника, який вже має професійний досвід.

Процес адаптації нового співробітника може розглядатися, з одного боку, з по-

гляду організаційного менеджменту (підготовка робочого місця, інформація, що стосується службових обов'язків нового співробітника, графіка роботи тощо), а з іншого боку – з погляду міжособистісних взаємин. У цей період людина майже завжди опиняється в центрі внутрішнього конфлікту між своїми нормами поведінки, власними сформованими стереотипами та стереотипами і нормами поведінки нового колективу. Опиняючись у новій соціальній групі, людина отримує свій соціальний статус, співвідносить себе з іншими учасниками групи, збирає та аналізує інформацію щодо до їх соціальних статусів. Ф. Березін зазначає, що при аналізі професійної ефективності адаптація оцінюється на рівні того мікросоціального середовища, в якому безпосередньо реалізується поведінка. В цьому випадку чітко проявляється адаптаційне значення адекватності мікросоціальної взаємодії [1].

Отже, існують такі види адаптації персоналу: організаційна, психофізіологічна, соціально-психологічна, професійна.

Організаційна адаптація полягає у пристосуванні до нового місця роботи, з діючими правилами і порядками, організації праці, способів дій, до статусу організації.

Психофізіологічна адаптація – звикання організму людини до нових санітарно-гігієнічних умов праці, психологічних і фізичних навантажень, наприклад, звикання до розпорядку дня, прийнятому в організації. Психофізіологічна адаптація протікає швидко і в більшій мірі залежить від здоров'я людини, її природних реакцій, а також від характеристики власне цих умов.

Соціально-психологічна адаптація – «включення» людини в організаційну культуру компанії, звикання до психологічного клімату в колективі, освоєння його традицій, норм, правил та інших елементів субкультури, а також звикання працівника до соціальної ролі й статусу, які йому встановлює група. Динаміку цього процесу визначають особистісні якості працівника, його характер, стиль діяльності, вихован-

ня, рівень домагань, ступінь збігу культур колишнього і нового колективів.

На міжособистісному рівні можна визначити такі види адаптації:

1. Заперечення – новий співробітник не приймає цінності організації.

2. Пристосування – новий співробітник приймає норми взаємовідносин та цінності організації.

3. Маскування – співробітник демонструє прийняття другорядних встановлених в організації норм і правил при одночасному «запереченні» основних установок.

4. Адаптивний індивідуалізм – новий співробітник приймає основні правила та норми, але ігнорує другорядні цінності, зберігаючи власну індивідуальність.

На адаптацію впливають такі фактори:

1. Правильність проведення процедури найму (відсутність помилки типу «прийом на роботу непридатного кандидата» та ін.). Відповідність професійних навичок найнятого персоналу вимогам робочого місця дозволяє скоротити час введення в посаду, уникнути непорозумінь, пов'язаних з неадекватною поведінкою працівників у нових організаційних умовах. Окрім того, при помилках, пов'язаних з наймом непридатного кандидата, виникають непрямі витрати, які визначаються як втрати, викликані відмовою в прийомі на роботу більш гідного.

2. Розмір організації. Чим менша організація, тим більш неформальними є процедури адаптації в ній. Тому якщо немає необхідності в додатковому навчанні, витрати організації будуть пов'язані з ознайомчою бесідою, що проводиться, як правило, під час трудового процесу. З ростом розміру організації збільшується кількість функціональних та інформаційних зв'язків. У процесі адаптації необхідне їх освоєння, що вимагає певного часу і, відповідно, витрат.

3. Рівень міжособистісного спілкування в колективі та морально-психологічний клімат. Високий рівень міжособистісного спілкування в колективі й комфортний морально-психологічний клімат в організації зменшують її витрати на адаптацію

персоналу. Знову найманий персонал потрапляє в умови, що сприяють скороченню часу адаптації за рахунок побудови довірчих відносин, неформального обміну досвідом, відсутність конфліктів, пов'язаних з можливими помилками найнятих працівників.

4. Характер і зміст займаної посади. Більш складний характер посади й відповідальність, передбачена нею, враховують більш тривалий період освоєння посади і, відповідно, зростання витрат на адаптацію.

5. Соціально-демографічні характеристики і властивості особистості (стать, вік, сімейний стан, освіту, ступінь відповідності освіти й виконуваної роботи, професійна кваліфікація). Всі вони в різній мірі впливають на час проходження процесу адаптації, а відповідно, і на витрати на неї. Вплив даних чинників може змінювати інтенсивність та швидкість протікання процесу адаптації. Його тривалість може займати від одного тижня до двох років, що в кінцевому підсумку позначиться на витратах на адаптацію персоналу [6].

Процес адаптації нового працівника є вирішальним для його ставлення до своїх обов'язків, керівництва і колективу загалом, ефективність його роботи буде цілком залежати від успіху цього етапу.

Сьогодні існує велика кількість різноманітних професій, і хоча існують загальні принципи професійної адаптації, кожний вид діяльності має свої особливості. А. Налчаджян вважав, що бажане створення багатьох приватних концепцій профадаптації. При вивченні профадаптації в організаціях слід, зрозуміло, з'ясувати, яким чином відомі адаптивні механізми і їх комплекси беруть участь у ній і які з них є переважаючими, які типові стратегії адаптації існують [5].

Адаптація колективу до змін у структурних підрозділах чи в організації загалом є найбільш складною серед інших різновидів професійної адаптації. Дослідження, проведені П. Мур'є та М. Смітом у компаніях Канади та США, показали, що лише 25% компаній спромоглися вдало

провести зміни, інші зіткнулися з різноманітними проблемами й зазнали невдач [7].

Найчастіше ініціатори змін зосереджуються тільки на організаційній складовій цього складного процесу, дуже рідко замислюються над тим, як сприймають ці перетворення безпосередні виконавці, зовсім не беруть до уваги загальну психологічну атмосферу, яка складається в колективі під час змін. Процес упровадження змін складається з трьох факторів: індивідуального, колективного та організаційного. Що стосується індивідуального фактору, то треба зазначити, що працівник опиняється в складному становищі, з одного боку, від нього вимагають багатьох зусиль і часу для перебудови вже налагодженої системи праці для оволодіння новими навичками та протоколами, для пристосування до нових вимог; з іншого боку, він повинен «сканувати» настрої в колективі, щоб зрозуміти загальну атмосферу і відчути, як колеги сприймають його особисте ставлення до ініційованих перетворень (сприйняття чи супротив). Колективний фактор полягає в тому, що досить часто люди знаходяться під впливом неформальних лідерів своїх колективів, вони підганяють свої погляди щодо перетворень в організації до єдиного спільного погляду. Організаційний фактор є більш технічним і стосується розробки й підготовки чіткого плану здійснення перетворень, реорганізації роботи, тестів, навчання, перегляду міжфункціональних відношень тощо. Всі ці фактори дуже важливі й нехтувати жодним не можливо. Розглянемо їх у зв'язку з етапами адаптації. Нагадаємо п'ять загальних етапів адаптації:

1. Первинна реакція, порушення рівноваги та душевного спокою, найбільш емоційний етап.

2. Пошук інформації, намагання зрозуміти проблему.

3. Переробка отриманої інформації та її осмислення.

4. Дії, спрямовані на вирішення проблеми.

5. Продуктивна взаємодія з середовищем, досягнення внутрішньої рівноваги.

При розгляді запровадження змін в організації ці етапи можна розподілити на три блоки:

1. Отримання інформації, її осмислення, формулювання особистого ставлення.
2. Перетворення, здійснення змін.
3. Закріплення інновацій.

Канадські психологи П. Кольретт, Р. Шнайдер і П. Легріс у своїй роботі «Управління організаційними змінами» називають ці етапи таким чином: пробудження, перехід та ритуалізація. Пробудження – період роздумів, коли оцінюються переваги та недоліки змін, які оприлюднено лідерами, щоб виробити свою позицію. Залежно від того, чи є результати позитивними, змішаними або негативними, реакції будуть змінюватися від ентузіазму до відмови, проходячи через покірливе підпорядкування. Перехід – це час, коли люди повинні відмовитися від існуючих практик, щоб засвоїти інші. Це період, коли старим навичкам немає місця, а нові ще не засвоєні. Цей перехід до нових навичок активує два взаємопов'язані процеси: дезінтеграцію існуючих практик та реконструкцію нових. Ритуалізація – період, коли перехід прогресує, нові навички стабілізуються, скарги вщухають, люди поступово розвивають автоматизацію і відновлюють вищий рівень ефективності. Проте, подразники, порожнечі, невідповідності ще можуть існувати. Не всі проблеми вирішено, і необхідне коригування, щоб усе виправити і гармонізувати. Щоб отримати очікувані вигоди від змін, треба почати з огляду нової ситуації, щоб визначити, які залишилися прогалини, а потім виправити їх [6].

Успішність реалізації змін в організації значною мірою залежить від того, як проходить перший етап, наскільки емоційно він буде сприйнятий та який супротив зустрине, адже найчастіше для першого етапу характерне заперечення будь-яких змін. На психологічному рівні зміни, як правило, асоціюються з невизначеністю та невпевненістю. Люди можуть відчувати гнів, якщо вони не відчують своєї цінності в компанії, не беруть участь в об-

говоренні та розробці плану змін, керівництво не цікавиться думкою працівників; страх, що не зможуть подолати труднощі, оволодіти новими навичками, не зможуть показати гарний результат. Нарешті, люди можуть відчувати смуток за старою формою організації своєї праці, коли все було доведено до автоматизму, було зручно і звично. Задля позитивного сприйняття перетворень керівництво організації повинно докласти максимум зусиль і добре попрацювати над організацією підготовчого періоду. Мета цього етапу – чітко і просто донести до персоналу цілі змін, пояснити плюси перетворень для кожного працівника, мотивувати колектив до спільних дій, взагалі якомога більше розмовляти з людьми. Працівники повинні зрозуміти необхідність змін і усвідомити свою роль у цьому процесі. П. Кольретт, Р. Шнайдер і П. Легріс вважають, що на цьому етапі всі співробітники поділяються на три групи:

1. Прихильники змін, які бачать усі переваги і сповнені ентузіазму, вони братимуть участь і докладуть зусиль, щоб узяти на себе відповідальність за зміни.

2. Амбіваленти, для яких переваги і недоліки рівні. Якщо тиск до змін виявляється досить сильним, вони будуть розглядати це як необхідне зло. Вони не будуть активно чинити опір, але і не будуть мобілізовані. Фактично, вони чекають, що їх будуть направляти (іноді буксирувати) в цьому процесі, з яким вони змирилися, але без якого вони можуть обійтися.

3. Противники, що сприймають зміни негативно. Вони мобілізуються, щоб перешкодити, вони будуть налаштовані проти, а в разі невдачі можуть перетворитися в жертв, вони будуть прискіпливо шукати найменших помилок, щоб акцентувати це. В підсумку противники підкоряються змінам з образою. Як і амбіваленти, противники зроблять усе, що в їх силах, щоб уникнути змін, але з більшим завзяттям [6].

Отже, основною задачею керівництва в період перетворень є формування більшості прихильників перетворень в організації. Колектив тільки тоді буде позитивно налаштований до змін, коли чітко усвідом-

люватиме необхідність перетворень задля розвитку організації, особистого розвитку та буде впевнений у можливості отримання матеріальної (підвищення заробітної плати) та нематеріальної (підвищення статусу) вигоди.

На етапі здійснення перетворень, коли необхідно докладати багатьох зусиль на навчання, засвоєння нових навичок, люди можуть відчувати невпевненість у собі, сумніватися в тому, що вони зможуть опанувати нові методи роботи, вони бояться виглядати смішними і невірними, можуть нервувати і поширювати свою знервованість та страхи на інших співробітників. Саме тому велике значення має ретельна розробка плану навчання, при якому спеціально призначена й навчена особа буде проводити навчання працівників і допомагати їм у перші дні. Відчуття підтримки та уваги заспокоює працівників і надає їм впевненості. Успішність другого етапу залежить від того, наскільки вдалим був перший. Якщо людина усвідомила необхідність та неминучість змін, вона буде йти вперед, долаючи труднощі; якщо перший етап був погано підготовлений і проведений, труднощі будуть нездоланним фактором, і людина буде намагатися працювати за старим сценарієм. Не треба забувати про те, що впровадження нововведень не відмінняє поточної роботи, отримання певних результатів, виконання планів, тому напруженість і втома можуть зростати. На цьому етапі ініціатори перетворень стикаються з конфліктами, коливаннями, неефективністю, напруженістю в компанії. Часто працівник зосереджує-

ся на тих нововведеннях, які він швидко і успішно опанує, та ігнорує те, що викликає труднощі, внаслідок чого залишаються прогалини в роботі за новими стандартами. В цей період варто звертати увагу на маленькі щоденні перемоги, не згадувати невдалі кроки і негативний досвід.

На третьому етапі відбувається повне опанування нових правил і вимог, працівники виходять на попередні показники, відновлюють свій ритм роботи, стають більш ефективними. Рівновага відновлюється, зміни адаптовані, рівень адаптованості залежить від особистості працівника. В цей період проводяться різноманітні тести, аналізуються всі процеси, робляться висновки щодо реалізації змін.

### **Висновки**

Адаптація – це процес пристосування або зміни власної поведінки працівника до нових професійних, соціальних або економічних умов праці в організації. Процес пристосування співробітника до нової організації буде успішним, якщо її норми і цінності колективу стануть нормами і цінностями нового працівника. Нові працівники в організації стикаються з великою кількістю труднощів, таких як виконання окремих функцій, особливості умов праці, взаємовідносини з колегами по роботі і з вищим керівництвом та ін. Все це вимагає проведення спеціальної процедури введення нового працівника в організацію для усунення більшості проблем, які виникають на початку роботи. Виконання процедур адаптації може суттєво активізувати творчий потенціал працюючих і посилити дії корпоративної культури організації.

### **Література**

1. Березин Ф. Б. Психическая и психофизиологическая адаптация человека / Ф. Березин. – Л.: Наука, 1988. – 32 с.
2. Грачев М. В. Управление трудом: теория и практика капиталистического хозяйствования / М. В. Грачев. – М.: Наука, 1990. – 136 с.
3. Гринберг Дж. Управление стрессом / Дж. Гринберг. – Питер, 2004. – С. 345 – 346.
4. Крутцова М. Н. Управление адаптацией персонала: учебное пособие / М. Н. Крутцова. – Вологда: Легия, 2010. – 128 с. – С.71.
5. Налчаджян А. А. Психологическая адаптация: механизмы и стратегии / А. А. Налчаджян. – 2-е изд., перераб. и доп. (Психологическое образование). – М.: Эксмо, 2010. – 368 с. — С.55.
6. Collette, P., R. Schneider et P. Legris (2003 «La gestion du changement organisationnel – Quatrième partie: L'adaptation au changement»), ISO Management Systems, vol. 3, n° 6.
7. Pierre Mourier, Martin Smith. Conquering organizational change: How to succeed where most companies fail, 2001.