

## ВИБІР ОПТИМАЛЬНОГО ШЛЯХУ ПРИШВИДШЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

© Козак П.З., 2012

Розглянуто сутність, переваги та недоліки основних прийомів, методів та способів підтримки професійної адаптації на виробничому підприємстві. Здійснено їх умовну класифікацію за структурною ознакою. Виділено пріоритетні напрями удосконалення професійної адаптації персоналу загалом. Названо відповідальні за професійну адаптацію кадрові ланки підприємства.

**Ключові слова:** професійна адаптація персоналу, виробниче підприємство, працівник, програма адаптації, професіограма, коучинг, проблеми адаптації персоналу.

P.Z. Kozak

Lviv Polytechnics National University

## OPTIMAL WAYS OF ACCELERATION SELECTION IN THE PERSONNEL PROFESSIONAL ADAPTATION AT INDUSTRIAL ENTERPRISE

© Kozak P.Z., 2012

The article elucidates the essence, benefits and drawbacks of the main methods, ways and techniques of the professional adaptation promotion at industrial enterprise. The article provides their conventional classification by the structural attribute. The priority trends in the development of personnel professional adaptation in whole have been outlined. The personnel sections responsible for professional adaptation at the enterprise have been singled out.

**Key words:** personnel professional adaptation, industrial enterprise, employee, adaptation program, profессиogram, coaching, personnel adaptation problems.

**Постановка проблеми.** Поняття керованої професійної адаптації персоналу, безумовно, нероздільно пов'язане з конкретними діями у цьому напрямі, що здійснюються на підприємстві. Саме тому розуміння шляхів впливу на професійну адаптацію персоналу сьогодні надзвичайно важливе.

Окрім того, у сучасних умовах процес професійної адаптації з кожним роком ускладнюється, що пов'язано з розширенням професійних вимог, удосконаленням засобів праці, підвищенням мобільності персоналу, скороченням варіантів вибору робочого місця тощо. Усе це породжує потребу, по-перше, докладного аналізу уже вироблених підходів до підтримки професійної адаптації на виробництві і, по-друге, визначення перспектив розвитку цих підходів або створення зовсім нових за допомогою селекції ефективних елементів проаналізованих наукових та практичних здобутків у цій сфері.

Разом з тим, на особливу увагу заслуговує зв'язок виробничих підприємств з державними структурами, відповідальними за професійну адаптацію, зокрема, з центрами зайнятості, професійно-технічними училищами, відділами профорієнтації тощо. У нашій країні такого зв'язку фактично немає. Ця проблема спричинена передусім недосконалим трудовим законодавством, системною нездатністю державних установ ефективно виконувати свої функції, що призводить до виникнення своєрідної “стіни”, котра заважає комунікації між виробничими підприємствами і державними установами, які готують більшість кадрів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тематику реалізації професійної адаптації на виробництві досить ґрунтовно розробляли в Радянському Союзі [1, 2], хоч і з характерною для того часу заангажованістю науки. Зі здобуттям Україною незалежності у 1991 р. вивчення професійної адаптації на виробничих підприємствах дещо пригальмувалося і повною мірою відновилося наприкінці 90-х років ХХ ст. Відтоді опубліковано багато наукових праць з цієї тематики [3–7]. Серед дослідників, які звертаються до проблематики реалізації професійної адаптації на виробничому підприємстві, – не тільки представники вітчизняної наукової школи, а й зарубіжні науковці: М. Альберт, М. Армстронг, С. Беттлі [8], Г. Десслер [9], М. Мескон, Ф. Хедоурі та інші.

До основних питань, що їх здебільшого розглядають у роботах про реалізацію професійної адаптації персоналу на виробничому підприємстві, належать:

- роз'яснення змісту конкретних дій з пришвидшення професійної адаптації на виробничому підприємстві;
- виділення окремих осіб і підрозділів підприємства, відповідальних за професійну адаптацію, та їх обов'язків;
- врахування впливу на працівника процесів, які передують професійній адаптації;
- аналіз нормативних актів, що регулюють різноманітні аспекти професійної адаптації на виробничому підприємстві;
- розвиток автоматизованих систем реалізації професійної адаптації.

Логічність дослідження цих питань безсумнівна, проте, вивчивши матеріали, на яких воно ґрунтується, простежуємо поверхневе ставлення до пропозицій, ідей та узагальнень способів реалізації професійної адаптації на виробничому підприємстві. Наприклад:

- 1) вимірювати результати професійної адаптації пропонується лише заповненням стандартизованих бланків, опитуванням персоналу, складанням тестів тощо;
- 2) не складено ґрунтового переліку можливих перешкод на шляху реалізації професійної адаптації персоналу та інструкцій з поведінки у подібних ситуаціях;
- 3) однобічно розглядаються варіанти поліпшення державної підтримки професійної адаптації на виробничих підприємствах;
- 4) майже не робиться спроб простежити зародження негативних тенденцій професійної дезадаптації;
- 5) повною мірою не досліджено суміжні з професійною адаптацією процеси, від яких істотно залежить її успішність.

**Виклад основного матеріалу.** Загалом доведеним фактом є те, що професійна адаптація працівників без сторонньої підтримки не надто успішна, тому більшість підприємств намагається надати їм певну підтримку.

На наш погляд, такі намагання слід поділити на системні або ситуаційні, матеріально витратні або маловитратні. Нижче кожен вид розглянемо докладніше.

Скажімо, науковець М. Мурашко адаптацію працівника на робочому місці називає інтеграційним процесом і рекомендує під час її проведення застосовувати прийоми ознайомлювального характеру (ознайомлення з колективом, підбадьорювання, консультування, надання можливості спостерігати за роботою колег) під керівництвом відповідальної особи [10]. Дещо схожу мету, тобто ознайомлення, ставить у своїй програмі адаптації Н. Гавкалова, поділяючи її, відповідно, на загальну та спеціалізовану [11] (*табл. 1*).

Як бачимо, два запропоновані вище способи реалізації професійної адаптації персоналу впливають на всі напрями адаптації, і не тільки професійної. Проте такий підхід забезпечує лише одну функцію – інформування, що, на нашу думку, не досить ефективно через неможливість регулювання ходу адаптації, тобто реакції на дії працівника під час професійної адаптації.

## Характеристика змісту програми адаптації працівника

Загальна	Спеціалізована
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Напрями розвитку й особливості діяльності організації</li> <li>2. Система оплати праці в організації та додаткові нарахування</li> <li>3. Організаційні аспекти охорони праці та техніки безпеки</li> <li>4. Соціальний захист працівників і дисципліна на підприємстві</li> <li>5. Структура вільного часу</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Специфіка діяльності підрозділу, де розташоване робоче місце</li> <li>2. Вимоги, що стосуються робочого місця</li> <li>3. Інструктаж щодо дотримання правил і розпорядку конкретного підрозділу</li> <li>4. Візуальна демонстрація тих місць у приміщенні, що пов'язані з організацією охорони праці на підприємстві</li> </ol>

Дієвішу програму адаптації працівників пропонують дослідники В. Жуковська, І. Михайчук. Функції її полягають не тільки в наданні важливої інформації працівникові, що адаптується, а й у контролі та оцінці цього процесу, з імовірними варіантами стороннього втручання. Узагальнену структуру такої програми наводимо нижче [12, с. 254 – 256].

1. Загальна частина програми адаптації:

- 1.1. Проведення інформативної співбесіди.
- 1.2. Ознайомлення з робочим місцем.
- 1.3. Інструктаж з використання технічних засобів.

2. Індивідуальна програма адаптації:

- 2.1. План входження та оцінка роботи на посаді.
- 2.2. Призначення наставника з адаптації конкретного працівника.

2.3. Звіт працівника про виконану роботу та його оцінка наставником або керівником, поєднана з баченням подальших перспектив розвитку підопічного, що подається до кадрової служби.

2.4. Сукупність усіх висновків про адаптацію працівників разом з рекомендаціями керівника кадрової служби, що подаються вищому керівництву.

2.5. Керівник працівника повідомляє його про продовження співпраці, після чого за участі усіх учасників процесу адаптації складають план розвитку працівника у майбутньому.

2.6. Якщо результати адаптації незадовільні, керівник підрозділу після узгодження з кадровою службою повідомляє вище керівництво про рішення припинити співпрацю з конкретним співробітником; якщо остаточне рішення позитивне, то працівника повідомляють про це письмово.

Ввикористовуючи цю програму адаптації, цілком реально передбачити усі формальності, що можуть виникнути під час реалізації програми (ознайомлення, інструктаж, багаторівневий контроль за адаптацією, планування заходів з розвитку працівника тощо). Окрім того, враховуючи суть і обсяг поставлених завдань, цю програму потрібно віднести до системних і витратних способів реалізації професійної адаптації.

Безсумнівно, до системних та витратних способів реалізації професійної адаптації належить напрям розвитку персоналу, що називають коучингом. Змістове визначення коучингу наведено у роботі [13]: “Це індивідуальне тренування людини з метою досягнення значимих для неї цілей, підвищення ефективності планування, мобілізації внутрішнього потенціалу, розвитку необхідних здібностей і навиків, оволодіння передовими стратегіями досягнення результату” [13, с. 74].

Серед конкретних способів проведення коучингу вартий уваги перелік з восьми методів, що склала С'юзан Беттлі [8, с. 177–179] (табл. 2).

Коучинг як спосіб реалізації професійної адаптації сповідує принцип докладного аналізу процесів, пов'язаних з управлінням персоналом, що нині розглядає порівняно новий для нашої країни HR-менеджмент (human resource management). Визнаний спеціаліст у застосуванні HR-менеджменту Неларін Корнеліус пропонує формувати внутрішню культуру в організації так, щоб вона сприяла пристосуванню до швидкої зміни зовнішнього середовища, від якого великою

мірою залежить процес професійної адаптації. Серед чинників, що сприяють розвитку цієї теорії [14, с. 118]:

- ринок і конкуренти;
- зростання недовіри до традиційних методів управління, зокрема професійної адаптації;
- відмова від морально застарілих способів вирішення складних ситуацій.

Таблиця 2

### Характеристика методів коучингу

№ з/п	Назва методу	Характеристика методу
1	Обговорення	Будь-який вид спілкування (телефон, відеоконференція, особиста зустріч) з коуч-тренером дає можливість оперативно аналізувати разом з підопічним ситуації, що виникають у робочому процесі
2	Активне слухання	Коуч-тренер за допомогою активного слухання намагається краще зрозуміти суть сказаного підопічним
3	Призначення дій	Виконання певних завдань, призначених коуч-тренером
4	Навчання	Коуч-тренер надає навчальні матеріали і проводить інструктаж під час виконання нових для його підопічного завдань
5	Повторення	Відбувається попереднє випробування перед виконанням відповідального завдання
6	Спостереження	Коуч-тренер стежить за діями підопічного
7	Додаткове спілкування	Коуч-тренер встановлює додатковий контакт з підопічним у найважливіші моменти
8	Спілкування з іншими людьми	Спілкування коуч-тренера з третіми особами, від яких можна отримати корисну інформацію про підопічного

Очевидно, протилежної думки дотримуються науковці, котрі вважають за доцільне відокремити підтримку професійної адаптації від основної діяльності підприємства, наприклад, за допомогою семінарів адаптації. Так, Гарі Десслер у роботі [9] наводить успішний досвід американської компанії “Техас Інструментс”, у якій свого часу виявили підвищену нервозність новачків, подолати котру вдалося за допомогою семінарів адаптації, що охоплювали консультування, профілактику ймовірних труднощів у роботі та моральну підтримку. Тобто такий спосіб пришвидшення професійної адаптації на підприємстві через складність в організації та простоту здійснюваних заходів можемо назвати системним і водночас маловитратним.

Ще одним способом реалізації професійної адаптації є поєднання ситуаційності та маловитратності. Такий характеристиці, безперечно, відповідає використання професіограми.

“Професіограма – опис соціально-економічних, виробничо-технічних, санітарно-гігієнічних, психологічних й інших особливостей професії та її спеціальностей” [15, с. 27].

У чому ж полягають названі ситуативність і маловитратність використання професіограми для професійної адаптації? По-перше, орієнтація на результати професіограми дає змогу швидко визначити рівень професійної придатності окремого працівника, завдяки чому прогнозуються успішність його професійної адаптації та необхідні заходи з її підтримки. По-друге, професіограма дозволяє чітко діагностувати ту ділянку професійної адаптації працівника, котра потребує інтенсивнішої підтримки. Інакше кажучи, професійна адаптація стає концентрованою і звужує коло витрат на її проведення.

Загалом у вивченні професійної діяльності в Україні є певні проблеми, пов’язані з [16, с. 62]:

- обмеженим доступом до інформації на деяких підприємствах;
- частою залежністю таких досліджень і недовірою до їх проведення;
- стрімким розвитком окремих професій;
- невідповідністю професії працівника виконуваній роботі.

Зважаючи на широкий спектр проблем, пов'язаних зі здійсненням професійної адаптації персоналу на виробництві, вважаємо за доцільне сформулювати комплекс пріоритетних напрямів практичного удосконалення та реалізації цього процесу, а саме:

- посилення незалежності профспілок та урізноманітнення інструментів їх впливу на процес професійної адаптації. У результаті виробничі підприємства отримуватимуть об'єктивну оцінку впроваджуваних заходів щодо професійної адаптації іззовні;

- налагодження тісної співпраці навчальних закладів і виробничих підприємств. Завдяки цьому для перших вирішуватиметься проблема зайнятості їхніх випускників, додаткового джерела фінансування, перевірки результатів наукових досліджень на практиці, для других – розшириться сфера застосування адаптаційних заходів, сформується велика інформаційна база для прогнозування професійної адаптації;

- робота над законодавчим скороченням обов'язків і розширенням прав працівника на виробничому підприємстві, що надаватиме більше “професійної свободи”;

- стимулювання окремих підрозділів виробничих підприємств до регулярного моніторингу іноземного досвіду стосовно актуальних для професійної адаптації персоналу ситуацій.

Разом з тим важливо визначити відповідальні за реалізацію професійної адаптації кадрові ланки, особливо на виробничому підприємстві. Маємо на увазі підрозділи підприємства і зокрема тих осіб, з допомогою яких працівник зможе швидше професійно адаптуватися:

- 1) керівників усіх рангів – кожен керівник має свій стиль роботи, який охоплює формування обов'язків, завдань і вимог для підлеглих, що, безумовно, позначається на професійній адаптації працівника;

- 2) спеціалістів з управління персоналом – професійних наставників, коуч-тренерів, консультантів, психологів, тобто працівників, покликаних поглиблено працювати над професійною адаптацією персоналу;

- 3) колег адаптанта – найдосвідченіших працівників підприємства, часто наставників. Завдяки своїм професійним знанням і успішній професійній адаптації вони слугують прикладом для наслідування;

- 4) кадрової служби – підрозділу підприємства, до складу якого входять і фахівці, і просто працівники, чії зусилля спрямовані на управління персоналом, зокрема професійною адаптацією.

Описана нами класифікація розподілу відповідальності за реалізацію професійної адаптації персоналу стосується внутрішнього середовища підприємства. Оскільки державні структури дуже часто трансформуються, то їх немає сенсу вводити до такої класифікації.

Щодо підтримки професійної адаптації вітчизняним законодавством, то передовсім слід згадати ст. 43 Конституції України, у якій йдеться про забезпечення державою усіх прав та свобод громадян, пов'язаних з набуттям професії та безпечної трудової діяльності згідно з нею [17].

Окрім того, на питанні розвитку професійної адаптації населення наголошено і в указах Президента України “Про Стратегію економічного та соціального розвитку України “Шляхом європейської інтеграції” на 2004–2005 рр.” [18], “Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій” [19] та багатьох інших.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Вивчаючи впливи на професійну адаптацію персоналу виробничого підприємства, насамперед необхідно оцінити матеріальні ресурси, що має у своєму розпорядженні підприємство і що будуть спрямовані на реалізацію програм професійної адаптації персоналу.

Узагальнювальним і суто організаційним правилом реалізації професійної адаптації на виробничому підприємстві треба вважати універсалізацію у підході до неї. Такого висновку ми дійшли на підставі різноплановості застосування багатьох заходів з професійної адаптації персоналу.

Кожен зі шляхів реалізації професійної адаптації на виробничому підприємстві має певні переваги та недоліки і залежить від широкого кола факторів як зовнішнього середовища (політична

стабільність, законодавча система, економічне становище країни тощо), так і внутрішнього (виробнича потужність, кількість і структура персоналу, фінансове становище підприємства).

Заходи з реалізації професійної адаптації персоналу мають характерні ознаки, на основі яких варто здійснювати їх добір у тих умовах діяльності підприємства, що склалися.

Пріоритетніші серед них визначаються прогнозованими витратами на заплановані заходи та складністю й тривалістю їх здійснення.

Водночас на кожному з етапів удосконалення процесу професійної адаптації – на макро- чи мікрорівні – необхідно ставити раціональні цілі. В Україні серед основних проблем професійної адаптації, простежується незацікавленість держави у вирішенні цього питання, а також брак практичних знань з професійної адаптації. Це стосується передусім відповідальних за остаточну професійну адаптацію на підприємстві, тобто самого колективу.

1. Гастев А. К. *Трудовые установки* / А. К. Гастев. – М. : Экономика, 1973. – 343 с.
2. Гупалов В. К. *Управление рабочим временем на предприятии* / В. К. Гупалов. – М. : Финансы и статистика, 1991. – 208 с.
3. Ананьев А. *Професійна орієнтація і здоров'я учнів шкіл: соціальний аспект проблеми* / Ананьев А., Вінтюк Ю. // *Соціогуманітарні проблеми людини*. – 2010. – № 5. – С. 225–235.
4. Богиня Д. П. *Основи економіки праці : навч. посіб.* / Д. П. Богиня, О. А. Грішнова. – К. : Знання-Прес, 2001. – 313 с.
5. Васильченко В. С. *Управління трудовим потенціалом: навч. посіб.* / Васильченко В. С., Гриненко А.М., Грішнова О.А., Керб Л.П. – К. : КНЕУ, 2005. – 403 с.
6. Рибалко В. *Основні підходи до визначення критеріїв оцінювання ефективності профорієнтаційної роботи Донецької обласної служби зайнятості* / Рибалко В. // *Вісник Хмельницького національного університету*. – 2010. – № 2, т.3. – С. 146–149.
7. Щербак В.Г. *Управління персоналом підприємства* / В.Г. Щербак. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2005. – 220 с.
8. Беттлі С. *Тренер для керівника : як досягти екстраординарних результатів завдяки коуч-менеджменту* / С'юзан Беттлі; пер. з англ. – Дніпропетровськ : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 320 с.
9. Десслер Гари. *Управление персоналом* / пер. с англ. / Г. Десслер. – М. : БИНОМ, 1997. – 432 с.
10. Мурашко М. І. *Менеджмент персоналу : навч. посіб.* – 3-тє вид., випр. і доп. / М. І. Мурашко. – К. : Т-во “Знання”, КОО, 2008. – 435 с.
11. Гавкалова Н.Л. *Менеджмент персоналу : навч. посіб.* / Н.Л. Гавкалова – Х. : Видавничий дім ІНЖЕК, 2004. – 276 с.
12. Жуковська В. М. *Управління персоналом. Практикум : навч. посіб.* / В. М. Жуковська, І. П. Миколайчук. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – 293 с.
13. Данюк В. М. *Організація праці : навч. посіб.* / В. М. Данюк, А. С. Тельнов, С. Л. Решміділова [та ін.] ; за заг. ред. В. М. Данюка. – К. : КНЕУ, 2009. – 332 с.
14. Корнелиус Н. *HR-менеджмент : Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика* / Н. Корнелиус; пер. с англ. – Днепрпетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 520 с.
15. Цимбалюк С. О. *Технології управління персоналом: навч. посіб.* / С. О. Цимбалюк. – К : КНЕУ, 2009. – 399 с.
16. Карпенко Г. В. *Психологія праці та вибір професії : навч.-метод. посіб.* / Г. В. Карпенко. – Суми : ВТД “Університетська книга”, 2008. – 168 с.
17. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/>
18. Про Стратегію економічного та соціального розвитку України “Шляхом європейської інтеграції” на 2004–2015 рр.: Указ Президента України від 28 квітня 2004 р. № 493/2004. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/>
19. Про затвердження Програми кадрового забезпечення державної служби та Програми роботи з керівниками державних підприємств, установ і організацій : Указ Президента України від 10 листопада 1995 р. № 1035/95. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/>