

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет права, публічного управління
та національної безпеки
Кафедра психології

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Федорчук Тетяни Юріївни

УДК 159.9:331.104

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Психологічні особливості адаптації новопризначених працівників

053 «Психологія»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи

Можаровська Тетяна Вікторівна

кандидат психологічних наук, доцент,

доцент кафедри психології

Житомир – 2023

Висновок кафедри _____
за результатами попереднього захисту: _____

Протокол засідання кафедри
№ _____ від «__» _____ 20__ року

Завідувач кафедри _____

(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (науковий ступінь, вчене звання)

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти _____ захистив (ла)
(прізвище ,ім'я, по батькові)

кваліфікаційну роботу з оцінкою:
сума балів за 100-бальною шкалою _____
за шкалою ECTS _____
за національною шкалою _____

Секретар ЕК

(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (прізвище ,ім'я, по батькові)

АНОТАЦІЯ

Федорчук Т. Ю. Психологічні особливості адаптації новопризначених працівників. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису. Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 053 «Психологія». – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

У кваліфікаційній роботі досліджено проблему адаптації новопризначених працівників.

Метою дослідження є психологічний аналіз адаптації новопризначених працівників та, відповідно, розробка заходів, спрямованих на підвищення ефективності та прискорення даного процесу.

Наукова новизна та теоретичне значення дослідження полягає у вирішенні важливого наукового завдання: поглибленні та удосконаленні теоретико-методичного підходу до формування системи психологічної адаптації персоналу на підприємствах.

Практична значимість дослідження полягає у тому, що у роботі проведено дослідження психологічного забезпечення адаптації молодих співробітників для підприємства. Отримані результати можуть бути використані на практиці роботи для забезпечення та корекції психологічного забезпечення адаптації молодих співробітників на підприємстві.

У першому розділі «Теоретичні аспекти психологічних особливостей адаптації працівників» проаналізовано сутність поняття «психологічної адаптації» новопризначеного працівника та вивчення психологічної адаптації особистості у зарубіжній та вітчизняній літературі.

У другому розділі «Методи та методики проведення емпіричного дослідження адаптації новопризначених працівників» надано характеристику методів та методик організації емпіричного дослідження, а також здійснено психологічний аналіз проблеми дослідження адаптації новопризначених працівників.

У третьому розділі представлено результати проведеного емпіричного дослідження та запропоновано розробку та обґрунтування заходів щодо вдосконалення системи адаптації персоналу, які передбачають формування кадрового резерву, запровадження системи наставництва над новими співробітниками та проведення тренінгу на командоутворення.

Ключові слова: адаптація, психологічна адаптація, психофізіологічна адаптація, соціально-психологічна адаптація, організаційна адаптація, працівники, наставництво, підвищення кваліфікації, корпоративна культура.

ANNOTATION

Fedorchuk T. Psychological features of adaptation of newly recognized doctors. – Qualified work as a manuscript. Qualification for a master's degree in specialty 053 «Psychology» – Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

In qualified work, the problem of adaptation of newly hired workers has been investigated.

The research method is a psychological analysis of the adaptation of newly appointed practitioners and, apparently, the development of approaches aimed at improving efficiency and accelerating this process.

Scientific novelty and theoretically significant research lies at the top of important scientific research: the development and refinement of the theoretical and methodological approach to the formation of a system of psychological adaptation for personnel in enterprises.

The practical significance of the study lies in the fact that the robot conducted a study of the psychological security of adaptation of young volunteers for entrepreneurship. The results can be obtained in practice to ensure and correct the psychological adaptation of young professionals in the workplace.

The first section «Theoretical aspects of psychological characteristics of adaptation of practitioners» analyzes the essence of the concept of “psychological adaptation” of a newly recognized practitioner and the development of psychological adaptation of features in foreign countries. External and ancient literature.

Another section, «Methods and techniques for conducting empirical research on the adaptation of newly recognized practitioners», describes the methods and techniques for organizing empirical research, as well as a psychological analysis of the problem under investigation. no adaptation of newly recognized practitioners.

The third section presents the results of the empirical research carried out and the development and establishment of approaches to a comprehensive system of adaptation to personnel, which transfers the formation of the personnel reserve, the development of a mentoring system for new recruits and carried out I am in training for team building.

Keywords: adaptation, psychological adaptation, psychophysiological adaptation, socio-psychological adaptation, organizational adaptation, workers, mentoring, advanced qualifications, corporation active culture.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ	11
1.1. Сутність поняття «психологічної адаптації» у науковій літературі.	11
1.2. Історія вивчення психологічної адаптації особистості у зарубіжній та вітчизняній літературі	15
1.3. Психологічні особливості адаптації новоприбулих працівників до умов професійної діяльності	20
Висновки до розділу 1	27
РОЗДІЛ 2 МЕТОДИ ТА МЕТОДИКИ ПРОВЕДЕННЯ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ АДАПТАЦІЇ НОВОПРИЗНАЧЕНИХ ПРАЦІВНИКІВ	29
2.1. Характеристика методів організації емпіричного дослідження адаптації новопризначених працівників.....	29
2.2. Методики дослідження успішної адаптації новопризначених працівників.....	37
2.3. Психологічний аналіз проблеми дослідження адаптації новопризначених працівників	45
Висновки до розділу 2	53
РОЗДІЛ 3 ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ АДАПТАЦІЇ НОВОПРИЗНАЧЕНИХ ПРАЦІВНИКІВ.....	54
3.1. Організація та проведення емпіричного дослідження адаптації новопризначених працівників	54
3.2. Обробка та інтерпретація результатів емпіричного дослідження	56
3.3. Аналіз сучасного стану психологічної адаптації працівників організації	62
3.4. Заходи щодо вдосконалення системи адаптації персоналу організації	66
Висновки до розділу 3	72
ВИСНОВКИ.....	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	77
ДОДАТКИ.....	82

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах великого значення набувають питання, пов'язані з формуванням кадрового середовища. Зокрема, важливо встановити соціальні пропорції в основних характеристиках персоналу організації, які сприяють зростанню та розвитку організації, зокрема, через залучення та утримання професійно підготовлених та освічених фахівців.

Адаптація працівника в організації – це керований процес інтеграції цієї особи в професійне середовище організації та її основні функції, процеси кадрові, а також організаційні. У практиці управління персоналом адаптація вважається одним з найважливіших напрямків у сучасних організаціях. Адаптацію як процес можна розглядати з двох боків, з одного боку вона постає, як механізм взаємодії працівників з організаційним середовищем, а з іншого – одним із способів розвитку потенціалу людських ресурсів організації. При цьому необхідно враховувати як особисті потреби молодого фахівця у своїй сфері діяльності, так і очікування сучасної організації щодо нових професійно освічених молодих працівників.

Очікування сучасних організацій щодо нових, професійно освічених молодих працівників постійно змінюються. Тому, як загальний організаційний процес, необхідно розробляти засоби, методи і прийоми адаптації, особливо у відношенні до молодих фахівців. Вищезазначене зумовлює актуальність теми, обраної для цієї роботи.

В умовах конкурентного ринку людські ресурси є одним з головних чинників, що визначають економічну ефективність українських організацій. Серйозні збої в роботі компанії можуть статися через те, що керівництво розставляє пріоритети між фінансовими, виробничими, логістичними та збутовими питаннями і не приділяє достатньої уваги персоналу, який підтримує діяльність організації у всіх цих сферах.

У сучасному світі роль і значення управління людськими ресурсами в загальній системі менеджменту зростає. Це означає, що

конкурентоспроможність компанії значною мірою залежить від ефективності її соціального менеджменту.

Одним з пріоритетних напрямків в управлінні людськими ресурсами є створення і розвиток систем адаптації персоналу в організаціях. Наразі процес адаптації в багатьох організаціях технічно не розроблений, відсутні чіткі регламенти та системи правил, які б визначали, як мають вирішуватися ключові управлінські питання.

Сучасні наукові стандарти постійно змінюються та вдосконалюються. Так, щороку з'являються нові дослідження, що зумовлено потребою суспільства у постійному прогресі. Не є винятком і психологія, яка розвивається досить швидкими темпами. Психологія характеризується своєю залученістю в усі сфери людського існування, настільки, що її називають наукою 21 століття.

Серед проблем, які вивчає психологія, на особливу увагу заслуговує проблема адаптації. Її суть полягає у визначенні успішності, впевненості та стабільності людини в різних сферах діяльності. Вивчаючи літературу з проблеми психологічної адаптації, стає зрозумілою суперечливість концепцій у цій галузі, які ускладнюють подальший розвиток досліджень і теорії. У зв'язку з цим виникає необхідність чіткого аналізу місця і ролі основних категорій понятійного апарату теорії психологічної адаптації.

Вивчення адаптації було предметом незліченної кількості досліджень і теорій (Г. О. Балл, Ж. Піаже, Г. Сельот, О та ін.)

В умовах постійних змін навколишнього середовища адаптаційні можливості людини аналізує багато дослідників – А.Г. Маклаков, Є.І. Рогов, М.О. Агаджанян, О. М. Кокун, В. А. Петровський та інші.

Адаптованість як рівень фактичного пристосування людини, рівень її соціального статусу і самовідчуття, задоволеності або незадоволеності собою і своїм життям, визначає Л.Д. Столяренко.

Актуальність даного дослідження пояснюється, перш за все, тим, що процедури адаптації персоналу покликані полегшити входження нових співробітників в організаційне життя.

Враховуючи різноманітність підходів до вивчення адаптації, її сутність і зміст як категорії психологічної науки потребує регулярного аналізу, що дозволить зрозуміти сучасний стан і особливості досліджень з цієї проблематики та визначити шляхи подальшого розвитку.

Метою дослідження є психологічний аналіз адаптації новопризначених працівників та, відповідно, розробка заходів, спрямованих на підвищення ефективності та прискорення даного процесу.

Відповідно до мети визначено **завдання дослідження**:

1. Проаналізувати та описати сутність поняття «психологічної адаптації» новопризначеного працівника.
2. Здійснити теоретичний аналіз феномену психологічної адаптації особистості у зарубіжній та вітчизняній літературі.
3. Проаналізувати та підібрати психодіагностичний інструментарій методів емпіричного дослідження адаптації новопризначених працівників.
4. Емпірично дослідити психологічні особливості адаптації новопризначених працівників.
5. Розробити заходи щодо вдосконалення системи адаптації персоналу організації.

Об'єкт дослідження – адаптація новопризначених працівників.

Предмет дослідження – психологічні особливості адаптації новопризначених працівників.

Гіпотеза дослідження. Процес адаптації новопризначених працівників буде більш ефективним якщо впровадити систему заходів, які передбачають формування кадрового резерву, запровадження системи наставництва над новими співробітниками та проведення тренінгу на командоутворення.

Теоретико-методологічна база дослідження. Вагомий внесок у розроблення теоретичних і практичних засад адаптації новоприбулих працівників вітчизняні та зарубіжні науковці: Ф. Хміль, В. Воронкова, А. Колот, М. Армстронг, Т. Базаров, М. Гуліна, А. Єгошин, М. Крутцова тощо.

Аспекти адаптації службовців у сфері державного управління розглядаються такими вченими як: С. Оніщук, О. Пархоменко-Куцевіл, Л. Пашко, Н. Рашитова, М. Рудакевич та інші.

У наукових публікаціях В. А. Воліна, Є. Ф. Коханова, Л. Д. Столяренко, Н. І. Архипова, Т. Ю. Базарова, В. А. Дятлова, Б. Л. Єрьоміна, А. В. Ігнат'єва, А. Я. Кибанова, С. І. Самигіна, Ю. В. Кузнєцова, М. Х. Мескона, Ф. Хедоурі Ю. Г. Одегова, В. І. Підлісного, Є. В. Маслова, Г. А. Сульдїна, В. В. Травїна та інших, розглядалася проблема адаптації персоналу на підприємстві та її вплив на ефективність роботи персоналу в різних аспектах.

Методи та організація дослідження: З метою вирішення поставлених завдань застосовано комплекс методів: теоретичні (синтез, аналіз, узагальнення, систематизація та теоретичне моделювання) – для вивчення педагогічної, соціологічної та психологічної літератури з дослідження проблеми, теоретичний аналіз та синтез наукових концепцій, що дозволив здійснити порівняння різних точок зору на проблему, що вивчається; емпіричні (анкетування, опитування, тестування) – для отримання кількісних показників вираженості досліджуваного явища; розвивальні (заходи щодо вдосконалення системи адаптації персоналу) – для підвищення ефективності адаптаційних механізмів новоприбулих працівників; методи математичної статистики для обробки емпіричних даних.

Комплекс психодіагностичних методик склали: методика діагностики рівня соціальної фрустрації Л.І. Вассермана (Модифікація В. В. Бойко), методика експрес-діагностики рівня психоемоційної напруги (О. С. Копїна, К. О. Сулова, Е. В. Заїкін).

Емпірична база дослідження. Дослідження проведено на базі Управління персоналом Головного управління Держгеокадастру у Житомирській області. Кількість досліджуваних – 38 осіб.

Наукова новизна та теоретичне значення дослідження полягає у вирішенні важливого наукового завдання: поглибленні та удосконаленні теоретико-методичного підходу до формування системи психологічної адаптації персоналу на підприємствах.

Результати дослідження, що містять елементи новизни, полягають у наступному: *вперше* розроблено заходи формування системи адаптації персоналу на підприємствах, які дозволяють обрати відповідну стратегію інтеграції процесу адаптації персоналу в систему управління людськими ресурсами підприємства та обрати оптимальні методи та інструменти адаптації персоналу в конкретних умовах; *удосконалено* методологічні аспекти впровадження сучасних інструментів адаптації персоналу; *розроблено та впроваджено* заходи щодо вдосконалення системи адаптації персоналу організації; *поглиблено та розширено* зміст поняття «психологічна адаптація», соціально-психологічних, особистісних і суб'єктних корелятивів адаптації; *подальшого розвитку* набули положення про психологічні особливості адаптації новопризначених працівників.

Практична значимість дослідження у тому, що у роботі проведено дослідження психологічного забезпечення адаптації молодих співробітників для підприємства. Отримані результати можуть бути використані на практиці роботи для забезпечення та корекції психологічного забезпечення адаптації молодих співробітників на підприємстві.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження та основні положення опубліковані у Науковому віснику Ужгородського національного університету (серія «Психологія»). Федорчук Т. Ю., Можаровська Т. В. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія. 2023. № 2. С. 65–68. URL: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2023.2.12>.

Структура та обсяг роботи: Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 51 та додатків. Загальний обсяг складає 94 сторінки, основний зміст роботи викладено на 76 сторінках. Робота містить 9 таблиць та 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПСИХОЛОГІЧНИХ ОСОБЛИВОСТЕЙ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

1.1. Сутність поняття «психологічної адаптації» у науковій літературі

Процес початку професійної діяльності в організації передбачає інтеграцію у систему внутрішньоорганізаційних відносин і реалізацію кількох позицій одночасно. Кожна позиція відповідає набору вимог, стандартів і правил поведінки, які визначають соціальну роль особистості в колективі. Кожна з цих позицій передбачає дотримання норм певної поведінки. Працевлаштування передбачає наявність в особистості певних цілей, потреб та стандартів поведінки і відповідно постановку вимог до організації, умов праці та мотивації. У цьому контексті необхідно організувати адаптацію.

Адаптація – це процес пристосування працівників до умов зовнішнього та внутрішнього середовища [5].

Термін «адаптація» є дуже поширеним і використовується в різних наукових дисциплінах. Соціологія та психологія розрізняють соціальну та професійну адаптацію. Ці два види адаптації певною мірою перетинаються, але кожна з них має свою незалежну сферу. Соціальна діяльність не обмежується виробництвом і включає технічні, біологічні та соціальні аспекти виробництва.

Психологічна адаптація – це взаємне пристосування працівника та умов організації, що ґрунтується на поступовому засвоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці [7].

Процес трудової адаптації працівника та організації відбувається тим успішніше, чим раніше норми та цінності колективу стають нормами та цінностями окремого працівника, і чим раніше працівник приймає та визначає свою соціальну роль у колективі.

Існує два напрямки адаптації [8]:

- Первинна адаптація: адаптація молодих працівників, які не мають професійного досвіду (працівники з середньою та вищою освітою);

- Вторинна адаптація: адаптація, коли працівники переходять на нову роботу, посаду або в іншу організацію. Вторинна адаптація відіграє все більшу роль на ринку праці.

Професійну адаптацію як складне явище необхідно розглядати з різних точок зору, виділяючи її психофізіологічні, професійні, соціально-психологічні та організаційні аспекти. Кожен з них має свій предмет, цілі та показники результату.

Психофізіологічна адаптація – це пристосування людини до нових фізичних і психологічних навантажень та фізіологічних умов праці. Об'єктом психофізіологічної адаптації є умови праці, які визначаються як сукупність факторів виробничого середовища, що суттєво впливають на самопочуття, настрої, працездатність і здоров'я працівника (виражені в динаміці захворюваності, травматизму і втоми) [10].

Професійна адаптація – це повне й успішне оволодіння новою професією, тобто ознайомлення зі змістом і характером роботи, її умовами та організацією, пристосування до них. Ступінь узгодженості суб'єктивних і об'єктивних аспектів професійної адаптації значною мірою залежить від того, наскільки робоче місце відповідає соціальній і професійній спрямованості працівника.

Соціально-психологічна адаптація – це пристосування людини до трудової діяльності, нового колективу, його традицій і «неписаних» правил, стилю роботи керівника. Ця адаптація включає працівника в колектив як рівного, прийнятого всіма членами колективу. Виробничий колектив як суб'єктивний фактор виробничого середовища має складну структуру – формальну і неформальну. Працівники повинні інтегруватися в колектив [12].

Соціологи виділяють кілька етапів соціально-психологічної адаптації, з різним ступенем індивідуальної адаптації до колективу.

Перший етап – зовнішня переорієнтація, коли працівник не знає про ціннісні орієнтації колективу.

Другий етап – коли індивід і команда визнають систему норм поведінки один одного, але не змінюють своєї позиції.

Третій етап – прийняття індивідом системи цінностей колективу, коли під його впливом змінюється система цінностей колективу.

Четвертий етап – завершальна форма адаптації.

Коли індивід повністю приймає ціннісні орієнтації та норми колективу і повністю переробляє свою психологію та поведінку. Фінальна стадія не зовсім бажана, оскільки на цьому етапі особистість зливається з колективом і втрачає частину своєї цілісності.

Організаційна адаптація означає вивчення ролі та організаційного становища робочих місць і підрозділів у загальній організаційній структурі, а також розуміння деталей організаційно-економічних механізмів управління компанією. Для вирішення кадрових проблем в організації важливе значення має виробнича адаптація всіх видів. Тому при формуванні команд необхідно враховувати, що в більшості випадків плинність кадрів і згуртованість колективу залежатимуть від того, як відбудеться адаптація [17].

Успішність адаптації залежить від низки умов, основними з яких є [15]:

- якісна робота у сфері профорієнтації потенційних працівників;
- об'єктивність оцінки персоналу (як під час відбору, так і в процесі адаптації на робочому місці);
- престижність та привабливість професії;
- професійна робота в конкретній організації;
- специфіка організації праці в реалізації мотиваційних настанов працівника;
- гнучкість системи навчання працівників компанії;
- особливості соціально-психологічного клімату в колективі;
- особистісні характеристики, пов'язані з віком, сімейним станом та індивідуальними особливостями адаптованих працівників.

Важливою умовою успішної адаптації є створення організаційних механізмів управління цим процесом. Відсутність таких механізмів у вітчизняних організаціях є однією з головних причин декларативності управління адаптацією та плакатного оголошення її необхідності.

Різні підходи до визначення поняття «адаптація» можна узагальнити наступним чином: поняття «адаптація» пройшло суперечливий шлях розвитку, слідує за розвитком науки і відображаючи актуальні проблеми, з якими стикалося людство в різні історичні періоди. Сьогодні поняття «адаптація» має понад 40 різних визначень, які є дуже різноманітними і навіть суперечливими [14]. Таке розмаїття понять пов'язане з їх використанням у різних сферах досліджень (соціальна, біологічна та психофізіологічна адаптація), специфікою дослідницьких завдань і різними підходами, прийнятими окремими науковими школами. Водночас, незважаючи на велике розмаїття, спільними для всіх визначень є наступні моменти:

1. Процес адаптації завжди передбачає взаємодію між двома об'єктами.
2. Ця взаємодія відбувається за особливих умов, тобто в умовах дисбалансу або протиріччя між системами.
3. Основною метою такої взаємодії є певна координація між системами, ступінь і характер якої може змінюватися в досить широкому діапазоні
4. Для досягнення мети необхідні певні зміни у взаємодіючих об'єктах [22].

Висновки про конструктивну взаємодію в процесі індивідуального та суспільного розвитку є дуже доречними. При цьому вищою стадією процесу адаптації є не взаємне пристосування двох систем, а побудова нової системи більш високого рівня організації, що дає певний позитивний ефект порівняно з ізольованим функціонуванням індивіда та протидіючим йому середовищем [33]. Системи, що перебувають у процесі адаптації, можна аналітично розділити на такі підтипи:

- 1) Адаптивна система – це система, яка має потенційну можливість трансформувати свою структуру в цільову відповідно до потреби на основі використання механізмів інформаційного зворотного зв'язку.
- 2) Адаптована система – це система, яка вже адаптована і тимчасово перебуває у стані відносної адаптивності.
- 3) Адаптаційна система – це мікросистема, в якій реалізуються адаптації макросистеми.

Таким чином, проаналізувавши філософську, фізіологічну та психологічну літературу, можна зробити висновок, що адаптацію можна розуміти як складний, багатогранний і динамічний процес, за допомогою якого індивіди набувають нових способів поведінки і навчаються діяльності. Її зміст характеризується педагогічними, психологічними та соціальними аспектами, які розвиваються в діалектичному взаємозв'язку.

1.2. Історія вивчення психологічної адаптації особистості у зарубіжній та вітчизняній літературі

Впровадження адаптивної системи управління на підприємстві є досить складним завданням, але воно залежить від вирішення таких важливих для підприємства завдань, як зниження початкових витрат, зниження плинності кадрів; можна досягти прийнятних для організації – роботодавця показників роботи; входження працівника в трудовий колектив, в його неформальну структуру і відчуття, що він є членом колективу; зменшення тривоги та невпевненості, з якими стикаються нові співробітники [7].

Система адаптації покликана вирішити перераховані вище проблеми. У цьому контексті важливо визначити сутність адаптації, охарактеризувати її як систему, визначити напрями, етапи та вивчити показники оцінки стану адаптаційних робіт.

Проблема адаптації персоналу на підприємстві та її вплив на ефективність роботи персоналу в різних аспектах розглядалася в наукових публікаціях Н.І. Архипова, Т.Ю. Базарова, В.А. Воліна, В.А. Дятлова, Б.Л. Єрьоміна, А.В. Ігнат'єва, А.Я. Кибанова, Є.Ф. Коханова, Ю.В. Кузнецова, Є.В. Маслова, М.Х. Мескона, Ю.Г. Одегова, В.І. Підлісного, С.І. Самігіна, Г.А.Сульдїна, Л.Д.Столяренко, В.В.Травїна, Ф.Хедоурї та інших авторів.

Поняття «адаптація» прийшло в соціальні науки з біології і розглядається як механізм біологічного пристосування різних видів рослин і тварин до мінливих умов навколишнього середовища [24]. Поява терміну «адаптація» (лат. *adaptio* - пристосування) датується кінцем 19 століття і пов'язана з ім'ям

німецького фізіолога Оберга [32]. Він використовував цей термін для опису явища пристосування чутливості органів зору та слуху, що виражається у підвищенні або зниженні чутливості до відповідних подразників.

Філософи визначають феномен «адаптації» як загальну закономірність або зв'язок між існуючими обставинами і послідовним розвитком особистості. «Природу життя і джерело його розвитку визначають внутрішні суперечності протилежностей – стійкості і коливань, асиміляції і дисиміляції, єдності і боротьби». Адаптація є мірою єдності цих протилежностей, результатом і засобом розв'язання внутрішніх і зовнішніх суперечностей життя, а отже, однією з його універсальних іманентностей». Таким чином, філософи намагалися вирішити внутрішні та зовнішні суперечності людської природи та її існування, але на той час вони не змогли знайти механізму вирішення проблеми [38].

Дарвін, який визначив еволюцію видів під впливом природного добору, пов'язував процес адаптації індивідів з розвитком виду, до якого вони належать. Він вважав адаптацію результатом дії низки біологічних законів: росту, розмноження, спадковості, мінливості, залежної від прямого чи опосередкованого впливу умов життя, розмноження, боротьби за життя, природного добору, з менш досконалішими формами дивергенції та вимирання. Автор стверджував, що «природний добір є головним, але не єдиним засобом, що викликає зміни» [37].

На основі теорії Дарвіна виникли різноманітні течії, починаючи від класичного дарвінізму і закінчуючи неодарвінізмом з різними поглядами на проблему адаптації – від повного заперечення процесу адаптації до тверджень, що адаптація є готовою формою, яка передує успадкуванню і не є результатом природного добору, прямого пристосування або функціонального пристосування [38].

Цей науковий напрям призвів до розширення сфери застосування терміну «адаптація». Лікарі, психологи, соціологи, педагоги, філософи та психіатри почали проявляти більший науковий інтерес у цьому питанні.

Процес адаптації розглядався фізіологами з різних позицій і точок зору.

Одна позиція полягає в тому, що з боку організму адаптація є суто пасивним процесом, який врівноважує систему «організм-середовище» і утримує основні змінні в одних і тих же межах, тоді як інша точка зору стверджує, що організм сам повинен порушувати цю рівновагу і активно намагатися оптимізувати свої внутрішні змінні [15].

У різні часи фізіологи описували адаптацію як загальну реакцію всього організму на зміни середовища, в якій провідну роль відіграє одна з фізіологічних систем, наприклад, нервова (М. Сеченов, І. Павлов), ендокринна (Г. Сельє) чи статева (З. Фрейд), або як таку, що характеризується зміною чутливості будь-якого органу. Розглядається як специфічна «фізіологічна адаптація» [44].

Адаптація – це «ефективна, економічна і доцільна пристосувальна діяльність організму до впливу факторів зовнішнього середовища» [45].

Для нашого дослідження важливими є висновки Г. Сельє, який ототожнював постійний процес адаптації з поняттям життя. Центральним поняттям теорії стресу, розробленої науковцем, є поняття адаптаційного синдрому – сукупності нейрогуморальних реакцій, які забезпечують мобілізацію психофізіологічних ресурсів організму для пристосування до складних ситуацій [18].

Основні питання соціально-психологічної адаптації особистості розглядаються у працях вітчизняних (С. Жук, Г. Костюк, В. Петровський) та зарубіжних (Ж. Піаже, З. Фрейд, Е. Еріксон) дослідників.

У соціології та психології «адаптація» асоціюється з процесом або результатом встановлення певних взаємовідносин між індивідом і соціальним середовищем [42]. Психологічну адаптацію визначають як пристосування індивіда до умови або завдання на рівні психічних процесів.

Особливий інтерес викликає робота В.А. Петровського, який приписує індивідові початкове прагнення до «внутрішньої мети», відповідно до якої відбуваються всі прояви його активності, і розуміє це як початкову адаптивну спрямованість всіх психічних процесів і поведінкових актів. При цьому поняття

«адаптивність» і «адаптивна спрямованість» він трактує в більш широкому сенсі. Мається на увазі не тільки процес пристосування індивіда до природного середовища (збереження тілесної цілісності, виживання, нормальне функціонування тощо), а й процес пристосування до соціального середовища у вигляді вимог і норм, що пред'являються суспільством, дотримання яких гарантує «цілісність» суб'єкта як члена суспільства [42]. Говорячи про адаптацію, він також має на увазі такі процеси, як «самопристосування», саморегуляція та підпорядкування вищих інтересів нижчим. При цьому він визначає адаптацію як виконання фіксованої предметної орієнтації індивіда, тобто реалізацію бажання, яке ініціювало дію, досягнення мети, вирішення початкового завдання тощо. Незалежно від того, чи пристосовує індивід себе до світу, чи підпорядковує світ своїй первісній турботі, в будь-якому випадку індивід відстоює себе перед світом у тих поступово виникаючих проявах, які складають основу різноманітних феноменів людської діяльності [43].

Виходячи з цих міркувань, В.А. Петровський розуміє адаптацію як тенденцію суб'єкта здійснювати і відтворювати у своїй діяльності вже наявні у нього бажання, орієнтуючись на виконання таких дій, доцільність яких підтверджується попереднім досвідом [48].

Дуже важливим для нашого дослідження є також виділені В.А. Петровським три варіанти принципу адаптованості – гомеостатичний, гедоністичний і прагматичний. Розглянемо їх більш детально.

Гомеостатичний варіант заснований на ідеї гомеостазу, який прийшов в психологію з біології. Принцип гомеостазу стверджує, що всі реакції організму як системи, пасивно пристосовується до впливів середовища, покликані виконувати лише суто адаптивну функцію – повернути організм в стан рівноваги.

Розглядаючи гедоністичний варіант, В.А. Петровський відсилає до концепції «афективного збудження», який стверджує, що дія людини детерміновано двома первинними афектами - задоволенням і стражданням, що вся поведінка інтерпретується як максимізація задоволення і страждання. У

емпіричній психології цей варіант приймав різні форми. Особливо яскраво він проявився в рефлексології, в якій активність людини зводиться до підтримки рівноваги із середовищем.

В якості ведучого в прагматичному варіанті В.А Петровський розглядає принцип оптимізації, де на перше місце ставиться сторона поведінки (користь, вигода, успіх). Тут ним формулюється постулат «економії сил», який трактує поведінку за зразком «принципу найменшої дії», почерпнутого з фізики. Цей постулат стверджує, що якщо в природі відбувається саме по собі якесь зміна, то необхідне для цього кількість дії є «найменше можливе».

У роботах психоаналітичного напрямку слід виділити концептуальний підхід Е. Еріксона [18]. На його думку, в системі «індивід-середовище» однією стороною адаптивної взаємодії є конфлікт і захист, а іншою - співпраця і гармонія. При цьому він відстоює ідею безперервної взаємної адаптації індивіда і суспільства.

Ефективні організації розуміють, що залучення найкращих талантів - це лише початок. Одним із викликів, з яким стикається персонал організації під час рекрутингу, є управління процесом адаптації. У взаємодії між працівником та організацією відбувається взаємна адаптація, яка базується на поступовому входженні працівника в нові професійні та соціально-економічні умови праці.

Термін «адаптація» використовується в різних наукових дисциплінах. Соціологія та психологія розрізняють соціальну та професійну адаптацію. Оскільки соціальна діяльність не обмежується виробництвом, а виробництво включає технічні, біологічні та соціальні аспекти, ці два види адаптації певною мірою перетинаються, але мають різну спрямованість. У найзагальнішому вигляді адаптація (лат. *adapto* - пристосовую, застосовую) - термін, який спочатку використовувався в біології для позначення процесу, за допомогою якого структура і функції організму (популяції, виду) та його органів пристосовуються до конкретних умов навколишнього середовища [4].

Е. Шейн визначає адаптацію як «процес вивчення рівнів влади, процес досягнення прийнятої в організації доктрини, процес навчання, визнання того,

що є важливим в цій організації або в цьому підрозділі» [51].

Таким чином, адаптація виробляється на всіх етапах життєвого циклу організму. Водночас адаптація є постійним результатом процесу пристосування - адаптаційного формування, що відбувається у взаємодії живої системи з навколишнім середовищем.

У зарубіжній психології поширене необіхевіористське визначення адаптації, яке використовується в роботах Г. Айзенка та його послідовників.

Вони визначають адаптацію двома способами [23]:

а) це стан, при якому потреби індивіда, з одного боку, і вимоги середовища, з іншого, повністю задовольняються. Це стан гармонії між людиною та природним або соціальним середовищем;

б) процес, за допомогою якого цей гармонійний стан досягається.

1.3. Психологічні особливості адаптації новоприбулих працівників до умов професійної діяльності

Слово «адаптація» запозичене з біології і означає пристосування до навколишнього середовища. У різних галузях науки розрізняють соціальну та трудову адаптацію. Ці два види адаптації певною мірою перетинаються між собою, але кожна з них має свою сферу застосування. Соціальна діяльність включає технічні, біологічні та соціальні аспекти. З точки зору управління людськими ресурсами, першочергове значення має трудова адаптація.

Позитивна взаємодія між людиною і середовищем передбачає адаптацію людини до середовища. Процес трудової адаптації працівників та організації відбувається тим успішніше, чим раніше норми та цінності колективу стають нормами та цінностями окремого працівника, і чим раніше працівник приймає та визначає свою соціальну роль у колективі.

Багато дослідників, серед яких М. А. Агаджанян, О. М. Кокун, А. Г. Маклаков, В. А. Петровський, Є. І. Рогов, аналізували адаптаційні можливості людей в умовах постійних змін навколишнього середовища.

Так, Л. Д. Столяренко визначає адаптаційний потенціал як реальний рівень

пристосованості людини, рівень її соціального статусу та самосприйняття, задоволеність чи незадоволеність собою та своїм життям [9].

Трудова адаптація – це процес реорганізації та пристосування кадрових, енергетичних, інформаційних, операційних та інших структур і систем суб'єкта праці до особливостей трудової діяльності з метою забезпечення найбільш ефективної саморегуляції на даному рівні професійної діяльності.

Термін «адаптація» є надзвичайно поширеним і використовується в різних галузях науки. У соціології та психології розрізняють соціальну та професійну адаптацію. Певною мірою ці два види адаптації перетинаються, але кожна з них має свою незалежну сферу. Соціальна діяльність не обмежується виробництвом; виробництво включає технічні, біологічні та соціальні аспекти.

Психологічна адаптація передбачає:

а) навчання жити у відносно нових соціально-професійних, організаційних та економічних умовах,

б) пошук свого місця в організації компанії як професіонала, здатного вирішувати певний рівень завдань,

в) засвоєння професійної культури,

г) інтеграцію в систему міжособистісних стосунків, що існувала до приїзду, тобто [22].

У структурі адаптації особистості до ситуації кризи професійного становлення виділяють такі основні компоненти: психологічний, функціонально-професійний, особистісно-професійний та соціально-психологічний. В результаті процесу адаптації особистості до нових умов і вимог діяльності стан високої психологічної адаптованості характеризує емоційну сферу особистості. Іншими словами, емоційна стабільність є показником загального рівня психологічної адаптованості.

На думку С. М. Жук, «трудова адаптація працівника включає технічні, біологічні та соціальні аспекти: «Трудова адаптація працівника - це процес активного взаємного пристосування працівника і організації, заснований на поступовому ознайомленні працівника з новими виробничими, соціальними,

організаційними та економічними умовами праці» [17].

Як і будь-який інший процес, цей вид діяльності виконує низку функцій та ключових завдань, які сприяють розвитку та подальшому функціональному вдосконаленню підприємства. У таблиці 1 наведено основні функції адаптації працівників [20].

Таблиця 1.1

Основні функції адаптації працівників

Функція	Характеристика
Зменшення стартових витрат як особистості, так і підприємства	Новим працівникам бракує знань про специфіку організації та інформації про організаційні норми і цінності, що заважає їм повністю реалізувати свій потенціал. Це призводить до певних втрат ефективності. Ефективна трудова адаптація зменшує ці стартові витрати і дозволяє новим працівникам швидше досягти встановлених стандартів продуктивності.
Зниження тривожності і невпевненості нового працівника	Під тривогою і невпевненістю в даному випадку мається на увазі страх невдачі на роботі і неповна орієнтація в робочій ситуації. Це нормальний людський страх перед новим і невідомим
Скорочення плинності кадрів	Коли працівники відчують себе некомфортно і непотрібно на новій роботі, у них може виникнути бажання звільнитися.
Економія часу керівника і співробітника	Новим працівникам, які не повністю адаптовані до організації, потрібно більше часу для виконання своїх обов'язків.
Розвиток позитивного ставлення до роботи, задоволеності роботою і реалізму в очікуваннях	Процес адаптації повинен допомогти новим працівникам розвинути позитивне ставлення до організації, свого відділу та завдань, за які вони відповідають. Це є передумовою високої

	продуктивності.
--	-----------------

Як видно з таблиці 1.1, адаптація персоналу в компаніях виконує низку важливих функцій. Належна трудова адаптація є, без перебільшення, однією з основ успішної діяльності підприємств.

Вивчаючи питання адаптації, необхідно розрізняти позитивну адаптацію, при якій працівники прагнуть впливати на середовище з метою його зміни, і пасивну адаптацію, при якій вони не прагнуть такого впливу. Найефективніша адаптація передбачає активне пристосування нових працівників до змін у навколишньому середовищі за допомогою відповідного управлінського впливу та різноманітних засобів (організаційних, технологічних, соціальних, психологічних тощо).

Високий стан психологічної адаптивності в процесі пристосування до нових умов і вимог діяльності характеризує емоційну сферу людини. Показником загального рівня психологічної адаптованості є емоційна стійкість.

Показниками високої психологічної адаптованості є адекватне емоційне реагування людини на кризову ситуацію та адекватна оцінка і самооцінка в цій ситуації, що пов'язано з достатнім рівнем емоційно-вольових якостей і розвитком самосвідомості. Впевненість у собі: здатність свідомо керувати своїми емоціями з високим ступенем саморегуляції, рішучості, дисциплінованості, організованості та самоконтролю. Дезадаптація пов'язана з емоційними реакціями на ситуації, такими як депресія, тривога, негативне самопочуття і фрустрація як показники переживання кризової ситуації.

Стан соціально-психологічної адаптації як результат процесу пристосування молоді до соціальних аспектів професійного середовища може бути вимірний, у випадку студентів, міжособистісними стосунками в групі, робочими стосунками з керівниками, особливо викладачами, задоволеністю навчальною діяльністю, майбутньою професією та життям в цілому, а у випадку безробітних - стосунками в групі перенавчання, службою зайнятості взаємовідносинами з керівництвом, обраною спеціальністю та задоволеністю життям в цілому.

Напрями адаптації [13]: первинна адаптація – адаптація молодих спеціалістів без професійного досвіду (випускників середніх та вищих навчальних закладів); вторинна адаптація – адаптація працівників при переході на нове робоче місце, посаду або в іншу установу.

Основні види адаптації особистості в процесі трудової діяльності [24]:

- 1) психофізіологічна адаптація,
- 2) професійна адаптація,
- 3) соціально-психологічна адаптація,
- 4) організаційна адаптація.

Кожен з цих видів має свої цілі, завдання та показники результату, що відображають співвідношення між станом енергетичних, інформаційних і поведінкових ресурсів суб'єкта праці та вимогами виробничого середовища.

Психофізіологічна адаптація – це пристосування людини до нових фізичних або психофізіологічних навантажень на організм, режиму, темпу і ритму праці, гігієнічних факторів виробничого середовища та особливостей режиму харчування і відпочинку [14].

Соціально-психологічна адаптація – це пристосування людини до виробничої діяльності, нового колективу, його традицій і неписаних правил, стилю роботи керівника [15].

Критеріями соціально-психологічної адаптації є ставлення до виробничого підприємства чи організації, ставлення до малої групи, ставлення до керівника та задоволеність стосунками з колегами [34].

Професійна адаптація – це повне та успішне оволодіння новою професією. Це означає ознайомлення з роботою, пристосування змісту і характеру роботи, умов, організації та стилю професійної діяльності працівника до вимог нового робочого місця, вивчення нових професійних функцій та обов'язків, розвиток необхідних навичок, залучення до професійної співпраці та партнерства і поступове підвищення своєї конкурентоспроможності.

Організаційна адаптація означає вивчення ролі та організаційного статусу робочих місць і підрозділів у загальній організаційній структурі, а також

розуміння деталей організаційно-економічних механізмів управління компанією. Тому, організовуючи команди, необхідно пам'ятати, що в більшості випадків плинність та утримання персоналу залежатиме від результату адаптації [31].

Успішність адаптації залежить від низки умов, основними з яких є [33]: якість роботи з професійної орієнтації потенційних працівників, об'єктивність оцінки персоналу (як під час відбору, так і в процесі адаптації на робочому місці), престижність і привабливість професії, професійна робота в даній організації, характеристики організації праці, що реалізує мотиваційні настанови працівника, характеристики організації праці, що реалізують мотиваційні настанови працівника, гнучкість системи навчання персоналу на підприємстві, характеристики соціально-психологічного клімату, створеного в колективі, індивідуальні особливості працівника.

Успішність адаптації залежить від характеру виробництва, його середовища і самих працівників. Чим складніше це середовище і чим більше відмінностей від попереднього місця роботи, тим складнішим буде процес адаптації.

Адаптація як процес характеризується певним періодом часу і, звичайно, має початок і кінець. З точки зору організації, існує кілька періодів адаптації. У цей період працівники можуть продемонструвати свою компетентність, готовність і наполегливість. Другий період - це період оцінки, що триває не більше одного року, під час якого досягається хороше входження в колектив, а третій період - це поступова інтеграція в організацію [24].

Ключову роль в ефективній адаптації нового працівника відіграє керівник, який проводить попередню співбесіду з працівником, щоб познайомитися з ним ближче, призначає опікуна та вивчає стан матеріальних умов праці. Протягом першого тижня керівник повинен щодня зустрічатися з новим працівником і цікавитися його успіхами та труднощами. Таким чином, керівник дізнається про сильні та слабкі сторони нового працівника, про стосунки в колективі та про те, як вони виглядатимуть протягом місяця.

Окрім адаптації людей до робочого місця, доцільно також адаптувати роботу до людей. Це включає [27] організацію робочого місця відповідно до вимог, гнучке регулювання ритму і тривалості робочого часу, організацію і структуру розподілу трудових функцій і конкретних завдань з урахуванням здібностей і особистісних особливостей працівників, індивідуалізацію системи мотивації.

Основними шляхами адаптації до вимог праці фахівці вважають навчання, виховання, звикання, вибір і формування стилів діяльності. У процесі адаптації можна виділити три критерії: адаптаційний стрес, стабілізація та адаптаційне виснаження.

Причинами адаптаційних труднощів є [30]: відсутність або несвоєчасний доступ до необхідної інформації для розуміння нової ситуації та пошуку правильного рішення; відсутність необхідного професійного досвіду та кваліфікації; необхідність вирішення декількох важливих завдань одночасно: вивчення ситуації, прийняття рішень, виконання нових зобов'язань, налагодження необхідних контактів, освоєння нових елементів діяльності невміння представити зміст стандартів професійної поведінки, особливо в ретельному конструюванні власної поведінки, а також невміння повною мірою розуміти і представляти стандарти професійної поведінки.

Виходячи з вищесказаного, можна виділити основні цілі адаптації новопризначених працівників:

- можливість швидше досягти показників ефективності, прийнятних для організації-роботодавця;
- надання можливості працівникам відчувати себе частиною трудового колективу, його неформальної структури та команди; та
- зменшити тривогу та невпевненість, які відчують нові працівники;
- економити час для безпосереднього керівника та робочої сили в цілому;
- зменшити плинність кадрів;
- підвищити задоволеність нових працівників роботою, позитивне

ставлення до роботи та реалістичні очікування;

- зменшити витрати на підбір нових працівників;
- формування кадрового резерву (наставництво – це можливість для досвідчених працівників отримати управлінський досвід).

Успішність адаптації залежить від кількох умов:

- якість роботи з професійної орієнтації потенційного співробітника;
- об'єктивності ділової оцінки персоналу (як під час відбору, так і в процесі трудової адаптації працівника);
- організаційні механізми управління процесом адаптації.
- престижність і привабливість професії; робота за конкретною спеціалізацією в конкретній організації;
- особливості організації праці, що мотивують працівників;
- наявність розвиненої системи впровадження інновацій
- гнучкість системи розвитку людських ресурсів, що діє в організації;
- особливості соціально-психологічного клімату в організації.

Таким чином, очевидно, що аналіз психологічної адаптації свідчить, що процес адаптації передбачає врахування низки ключових умов, зокрема, видів, факторів, передумов тощо для забезпечення ефективності самого процесу. Вважається, що цей механізм полягає в балансі між збереженням особистісної цілісності та стабільності (ідентичності), інтегративної здатності та мінливості (розвитку, вдосконалення та набуття нових соціально-психологічних якостей і характеристик) як на рівні індивідуального становлення, так і на рівні взаємодії з навколишнім середовищем.

Висновки до розділу 1

У науковій літературі описані різноманітні теоретичні підходи.

Аналіз теоретичних підходів до розуміння процесу адаптації передбачає зв'язок з специфічним змістом дослідницьких завдань і різними підходами в окремих наукових школах до проблеми адаптації в різних галузях наукового знання. Відмінності в існуючих трактуваннях залежать від мети, змісту, методів

і результатів процесу адаптації.

Відмінності в існуючих трактуваннях залежать також від мети, змісту, методів і результатів процесу адаптації, що обумовлено відмінностями в описі характеристик двох взаємодіючих систем – індивіда і середовища.

Ключовою умовою успішної адаптації є розробка організаційних механізмів управління цим процесом. Відсутність таких механізмів у вітчизняних організаціях є однією з головних причин декларативності управління адаптацією та його необхідності.

Адаптація характеризується повним оволодінням обраною професією або спеціальністю та зміцненням трудових навичок і компетенцій, що проявляється у стабільному рівні продуктивності праці, високій якості продукції, точності та надійності, творчій активності. Адаптація пов'язана з входженням працівника в мікросередовище, формуванням ділових і неформальних стосунків, прийняттям соціальних норм і цінностей організації.

Процес адаптації до професійної діяльності розглядається як більш широке за смисловим навантаженням поняття, в контексті соціально-психологічної адаптації. Остання зазвичай розглядається як процес і результат взаємодії людини з навколишнім середовищем, механізмом якої є збалансована рівновага, в тому числі і на рівні особистісного становлення.

Механізм розглядається як збалансований баланс між збереженням особистісної цілісності та стабільності (тотожності, ідентичності), інтегративної здатності та мінливості (розвитку, вдосконалення та набуття нових соціально-психологічних якостей і характеристик) як на рівні особистісного становлення, так і на рівні способу взаємодії з навколишнім середовищем.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ ТА МЕТОДИКИ ПРОВЕДЕННЯ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ АДАПТАЦІЇ НОВОПРИЗНАЧЕНИХ ПРАЦІВНИКІВ

2.1. Характеристика методів організації емпіричного дослідження адаптації новопризначених працівників

Методи адаптації молодого співробітника, прийнятого до штату, групуються у три різних підходи [20]: оптичний, армійський та партнерський.

1. Оптичний. При цьому підході керівник не намагається знайти підхід до нового співробітника, а навпаки, уважно придивляється, вирішуючи, чи потрібен цей співробітник організації. На думку роботодавця, на вакантну посаду в організації існує велика конкуренція, і працівники легко замінні. Але для нової людини це виглядає так, ніби компанія абсолютно не зацікавлена в ньому, як у професіоналі. Відповідно, людина не може адаптуватися до компанії. В організації з таким підходом, зазвичай, спостерігається високий коефіцієнт плинності персоналу.

2. Армійський. При такому підході під час періоду адаптації новий співробітник залишається наодинці з своїми трудовими обов'язками. З боку керівництва та колективу немає пропозицій щодо допомоги.

Найчастіше створюються додаткові штучні бар'єри, такі як відсутність необхідних робітників матеріалів, надання не повної чи хибної інформації. Це викликано прагненням знайти самого найкращого кандидата на вакансію, а не користуватися неоплачуваною працею людей на випробувальному терміні.

Після такого вирівнювального періоду навіть у працівника, який зміг подолати проблеми під час випробувального терміну, спостерігається падіння продуктивності та погіршення відносин з роботодавцем. Організації з таким підходом також мають високу швидкість плинності кадрів [2]. Така техніка адаптації може бути прийнятною тільки в тому випадку, якщо вона застосовується до всіх співробітників компанії і є частиною стилю керівництва.

3. Партнерство. Цей підхід використовується для адаптації в більшості компаній. Керівництво цінує час, витрачений на перевірку того чи іншого кандидата. Також намагається максимально скоротити витрати, пов'язані з підбором, наймом і адаптацією персоналу. Відповідно до такого підходу роботодавець усвідомлює, що в сучасних реаліях важко знайти підготовленого фахівця. Тому організація готова вирощувати власних спеціалістів, інвестувати в їх адаптацію та розвиток. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що це найбільш зрілий і цивілізований підхід, з надзвичайно низькою плинністю кадрів.

Низка методів, які використовувалися в бізнесі кілька років тому, вже не вписуються в рамки сучасної реальності, і тому кожен керівник намагається вибирати найбільш інноваційні методи.

Методи адаптації персоналу за кордоном набагато різноманітніші. Наразі існують різні методи (схеми) адаптації, які враховують різні фактори, такі як посада працівника, його професійний рівень та сфера діяльності організації [34]. Найбільший інтерес представляють наступні методи адаптації персоналу, популярні за кордоном (розглянуто нижче).

Secondment (**вторинне навчання**). Відрядження персоналу в іншу структуру на певний період часу для набуття необхідних навичок. Суть секондмента полягає в тому, що працівника тимчасово відряджають в інший відділ тієї ж компанії або в іншу компанію. Секондмент може бути короткостроковим (близько 100 робочих годин) або довгостроковим (до одного року). Це дуже популярний метод в Європі та США, де в західних компаніях вишиковуються черги з працівників, які чекають секондмента.

Buddying (**від англ. Buddy - друг, приятель**). Перший полягає в тому, щоб підтримувати, допомагати і, певною мірою, спрямовувати та захищати одну людину від іншої в досягненні цього результату. Цей метод базується на наданні один одному об'єктивного, чесного зворотного зв'язку та підтримки в досягненні цілей і завдань (як особистих, так і корпоративних), а також у засвоєнні нових навичок. Суть цього методу полягає в адаптації через дружбу з колегою.

Оптимальна тривалість Buddy – один рік, і це особливо важливо в перші кілька тижнів робочого життя новачка.

E-learning (дистанційне навчання) або **blended learning** (змішане навчання). Ефективне використання електронного навчання вимагає високого рівня дисципліни (і самодисципліни). Програма повинна бути естетично привабливою, привертати увагу та інтригувати, а зацікавленість працівника потрібно постійно стимулювати. На Заході електронне навчання існує вже близько шести років, і за цей час експерти в галузі навчання та розвитку людських ресурсів не сперечаються, чи потрібне воно.

Метод занурення. Застосовується для менеджерів різних рівнів. Ідея полягає в тому, щоб повністю «занурити» їх у практичну діяльність з першого дня роботи. Основна мета цього методу - якнайшвидше залучити нового працівника до трудового процесу. Цей вид адаптації передбачає, що новий менеджер в найкоротші терміни набуде певних управлінських навичок і компетенцій, необхідних для ефективного виконання своїх функцій на даному робочому місці [34].

Кадрові школи. Цей метод навчання використовується багатьма страховими компаніями. Метод школи персоналу використовується, коли нових працівників потрібно навчити за короткий проміжок часу професійним навичкам і знанням. Таке навчання необхідне, оскільки нові працівники, які приходять в організацію, можуть мати різні сфери діяльності. Основна мета такого навчання для людей різних професій – дати їм загальне розуміння основних навичок і специфікацій організації. Навчання в школах управління персоналом є переважно теоретичним. Це означає, що нові працівники отримують базові та спеціалізовані знання, без яких вони не можуть приступити до роботи [6].

Серед психологічних методів адаптації найбільший інтерес викликає наставництво. Наставництво є найбільш відомим методом адаптації в Україні. Наставництво, яке практикується в багатьох компаніях, - це форма практичного навчання, під час якого наставник або безпосередній керівник, досвідчений співробітник, знайомить новачка з роботою. На початкових етапах наставник

допомагає, контролює та коригує роботу нового співробітника, виступаючи радником, а не вчителем чи контролером. Новий працівник покладається на наставника за порадою, а наставник керує його поведінкою [1]. Однією з особливостей наставництва є те, що наставник є штатним працівником організації і тому зазвичай виконує всю роботу з розвитку підопічного, не відриваючись від своєї основної роботи [35].

Мета наставництва – забезпечити різнобічну адаптацію новачка в організації та допомогти йому розкрити свій потенціал. Воно також включає такі завдання, як підтримка і заохочення працівника та розвиток комунікативних і управлінських навичок наставника. Основна відмінність між наставництвом і навчанням полягає в тому, що наставництво, на відміну від навчання, є процесом, а не одноразовим заходом. Це практичний досвід навчання, під час якого працівник перебуває під наглядом більш досвідченого наставника, який контролює та допомагає у вирішенні складних робочих питань. Наставник також допомагає працівникові адаптуватися до культури компанії та основних навичок професії, створює умови для ефективного виконання функціональних обов'язків.

Протягом періоду навчання новий співробітник поступово адаптується, демонструє професійні та творчі компетенції, розвиває відносини з колективом і керівництвом організації. Такий підхід має низку переваг, серед яких легша адаптація до технології та методів виробництва, підвищення якості роботи та зменшення кількості помилок, уникнення конфліктів у колективі [12].

Крім того, набувають все більшої популярності такі методи адаптації персоналу, як [9]:

1. *Метод неформалізованого супроводу.* Він відрізняється від наставництва довіреним рівнем самостійності нового співробітника. Новий співробітник знайомиться зі специфікою взаємин колективі. Це потребує багато часу кадрового менеджера. Але дана методика збільшує шанс більш якісну адаптацію. Важливо пам'ятати, що результати всього процесу мають бути враховані у системі стимулювання персоналу.

2. *Метод проведення заходів.* Ця методика використовується для ознайомлення нового співробітника.

З колективом компанії, з метою організації легшої інтеграції. До таких заходів, у невеликих організаціях, може відноситися неформальне чаювання, спільний бізнес-ланч або привітання якогось співробітника. У великих організаціях доцільно проводити такі. Заходи у межах конкретного відділу, оскільки зібрати весь штат компанії часом просто неможливо.

3. *У деяких компаніях прийнято проводити самопрезентацію.* Важливо пам'ятати, що якщо такий метод адаптації персоналу не властивий організації, то слід його вводити. В даному випадку слід орієнтуватися на загальноприйняті свята та локальні події. Народження або закінчення робочого тижня, і представляють нового співробітника на одному із цих заходів.

4. *Метод «корпоративний PR».* При цьому методі адаптації у компанії створюється довідник, що включає основні норми, правила та цінності організації. Вони залежать від сфери діяльності, специфіки організації та стилю керівництва та містять інформацію про дрес-код, правила. Поведінки на робочому місці, розпорядку дня, режими відпочинку. У такому довіднику можуть бути подано приклади правильного обладнання робочого місця тощо. Цей довідник може видаватися окремо або бути єдиною частиною корпоративного кодексу.

5. *Метод командного тренінгу.* Цей метод дуже рідко використовується в організаціях та необхідний тільки тоді, коли в трудовий колектив, що вже склався, приходять фахівець або керівник може налагодити контакт із колегами [10]. Для підтримки ментального здоров'я нових працівників керівникам слід звертатися за допомогою до професійних психологів. Їх головними завданнями є надання допомоги у самопізнанні, гармонізація міжособистісних відносин у колективі, корекція проблем адаптації, що є активним психологічним впливом, спрямованим на усунення симптомів та причин професійного вигорання співробітників.

До основних методів профілактичної роботи відносяться [18]:

Психологічна діагностика Основним завданням методики є контроль адаптаційних навичок новий співробітник та інші його характеристики. Як методи дослідження використовуються тести, особисті анкети, а також спостереження та анкети.

Вивчення людини повинно проводитися в кількох напрямках [8]:

1. Аналіз психологічного клімату в організації та умов праці.
2. Вивчення спільно з керівництвом системи стимулювання і мотивації працівників, а також аналіз цілей і завдань, необхідних функцій і передумов професійної поведінки молодого працівника в певних умовах.
3. Проведення семінарів та лекцій з методів взаємодії в команді під час виконання робочих обов'язків.
4. Анкетне дослідження дає можливість вивчити стосунки в колективі зсередини, використовуючи метод отримання зворотного зв'язку. Питання повинні бути відкритими, щоб отримати повну картину.

На основі отриманих даних психолог може створити комплексну картину системи адаптації. Якщо є погана скарга від нового працівника

Умови праці чи недружелюбність колективу, психолог проводить бесіду з наставником працівника.

Якщо молодий співробітник скаржиться на байдужий прийом в колективі, то психолог більше довіряє думці керівника відділу і наставника.

Психологічне просвітлення. Основна мета – поінформувати співробітників і керівника про «професійне вигорання», тобто синдром, що розвивається на фоні хронічного стресу і призводить до виснаження емоційних, енергетичних і особистісних ресурсів працюючої людини [16].

Важливо вести розмови на цю тему, тому що цей синдром становить одну з найбільших небезпек для працівників. При постійному контакті з клієнтами, постачальниками і робочим колективом на перших стадіях синдрому приглушуються всі почуття людини, порушується гострота сприйняття навколишнього світу. Починають зникати позитивні емоції, з'являється відстороненість від суспільства, тривога. У другій фазі виникають приховані

конфлікти в трудовому колективі і прихована агресія переростає у явну. Така поведінка співробітника є неусвідомленим проявом почуття самозбереження. При спілкуванні понад безпечного для організму рівня. На третій стадії з'являється небезпечна байдужість до світу, спостерігається майже повна відсутність емоцій.

До симптомів професійного вигорання належать [12]:

- симптом хронічної втоми;
- зниження реакції на зміни зовнішнього середовища;
- слабкість, фізичне та емоційне виснаження;
- підвищена дратівливість, депресія, нудьга;
- поява поганих звичок;
- постійне нав'язливе почуття страху та тривожності;
- помітна зміна звичного розпорядку дня, як удома, так і на роботі;
- відсутність мотивації до виконання доручень;
- нездатність до прийняття рішень;
- зниження ентузіазму, байдужість до результату.

До групи ризику входять працівники зі схильністю до інтроверсії, працівники з індивідуально-психологічними особливостями, а також працівники, діяльність яких протікає в умовах гострої нестабільності та хронічного страху втратити роботу, пов'язаного з високим рівнем конкурентоспроможності.

Психологічне консультування. При цьому методі акцент робиться на підтримці психічного здоров'я нового співробітника та подолання кризових ситуацій шляхом професійного консультування.

Важливо донести такі базові речі, як потреба існувати в гармонії з навколишнім середовищем, здоровий спосіб життя, задоволення від роботи, прагнення знайти сенс у кожному аспекті життя, а також трансформацію негативних переконань і відчаю в позитивні емоції.

Ресурси антикризового управління включають [13]:

1. Когнітивне подолання. Позитивне та раціональне мислення про причини стресових ситуацій. Важливо дослідити потенціал співробітника і допомогти йому знайти необхідні якості особистості, і внутрішні ресурси, які він зможе використовувати під час кризових ситуацій.

2. Емоційне подолання. Усвідомлення та прийняття власних почуттів та емоцій. Необхідно допомогти новому співробітнику адаптуватися до своєї поведінки в новому колективі, встановити контроль над переживаннями і не допустити будь-якої неповної реакції на різні ситуації.

3. Поведінковий (активний) копінг. Корекція поведінки. Тут можна проконсультуватися з питань перебудови режимів діяльності новачка, його стратегій і планів, а також активізації його професійних навичок.

4. Соціально-психологічний копінг. Корекція життєвих цінностей і пріоритетів.

Необхідно показати новому співробітнику розширений простір соціальних ролей, а також налагодити міжособистісні стосунки з робочим колективом.

З метою оптимізації адаптації молодих працівників необхідно направляти керівників організацій на тренінги з вивчення використання сучасних психологічних методів у процесі адаптації персоналу, у програмі якого, можливо, будуть такі теми [18]:

1. Загальні моделі методів адаптації.
2. Сучасні психологічні методи.
3. Поняття «професійне вигорання» та його зв'язок з продуктивністю компанії.

4. Важливість співпраці з психологом.

Кожен керівник зможе зрозуміти той чи інший підхід до адаптації нових співробітників.

Необхідно показати новому співробітнику розширений простір соціальних ролей, а також скоригувати міжособистісні стосунки із трудовим колективом.

З метою оптимізації адаптації молодих працівників необхідно направити керівників організацій на тренінг із вивчення використання сучасних

психологічних методик у процесі адаптації персоналу, програма якого імовірно матиме таку тематику [14]:

1. Загальні моделі методик адаптації.
2. Сучасні психологічні методики.
3. Поняття «професійне вигорання» та її зв'язок із продуктивністю підприємства.
4. Важливість співробітництва із психологом.

Кожен керівник зможе розібрати той чи інший підхід адаптації нових співробітників.

Така зустріч дає можливість поглибити свої знання в питанні розуміння мотивів своїх співробітників. Отже, керівник навчиться знаходити індивідуальний підхід до кожної людини у робочому колективі. Після закінчення цього тренінгу керівник організації зможе ефективно підходити до питань адаптації персоналу та розумітися на нюансах конкретних категорій співробітників. Також він зможе застосовувати вивчені психологічні методики в період адаптації нових співробітників та знаходити індивідуальний підхід.

Отже, різні методи адаптації можуть бути ефективними в різних контекстах та для різних типів працівників. Підходи, орієнтовані на особистість та індивідуальні потреби, можуть бути особливо корисними в адаптації новопризначених працівників. Важливо забезпечувати постійний моніторинг та оцінку ефективності процесу адаптації для його подальшого вдосконалення. Загалом, методи адаптації новопризначених працівників повинні бути гнучкими і адаптованими до потреб організації та конкретних співробітників для досягнення найкращих результатів.

2.2. Методики дослідження успішної адаптації новопризначених працівників

На основі існуючих підходів [4] процес адаптації нового працівника на підприємстві складається з таких етапів:

1. Підготовчий етап. На цьому етапі оцінюється якісний рівень претендента на посаду, що є основною умовою реалізації ефективної програми адаптації.

2. Активна фаза. На цьому етапі новий працівник безпосередньо адаптується до організаційних умов після початку роботи та вступу в трудові відносини.

2.1. Первинна адаптація відбувається в перший робочий день і вимагає від нового співробітника подолання психологічного стресу, пов'язаного з входженням в незнайомий колектив.

2.2. Поглиблена адаптація відбувається протягом першої частини випробувального терміну і визначається бажанням нового співробітника зайняти необхідне місце в колективі в контексті існуючої організаційної культури.

2.3. Остаточна адаптація – відбувається в останній частині випробувального терміну і пов'язана з остаточним вступом працівника на роботу.

Окрім зазначеного, проведення даного процесу, як зазначають фахівці, потребує впровадження зваженої програми адаптації [15], яка має враховувати як загальні, так і індивідуальні аспекти [9]. Однією з ключових умов функціонування представленого механізму виступає застосування комплексу спеціальних інструментів (Додаток А) [10].

Слід зазначити, що використання всієї сукупності методів не є обов'язковим, але в той же час їх сукупність, яка використовується підприємством, повинна забезпечувати належний рівень адаптації працівників, які в даний момент входять до трудового колективу. Таким чином, відповідно до наданих матеріалів, адаптація працівників є важливою умовою сталого розвитку компанії. Загалом в компанії обидві сторони зацікавлені в успішній адаптації співробітників. Відповідно, заходи, спрямовані на адаптацію нового працівника в трудовому колективі, повинні мати комплексний і цілеспрямований характер. Основними ознаками, що свідчать про успішну адаптацію персоналу, є [20]: належне виконання новими працівниками покладених на них завдань і

відповідальність за вирішення поставлених завдань, рівень дотримання ними стандартів поведінки та ступінь контакту з іншими працівниками, а також їх участь у неформальних групах тощо. Успішне проходження основних етапів адаптації претендентів на роботу з виконанням заздалегідь розробленої програми, яка не є абсолютно універсальною і обов'язково повинна враховувати індивідуальність особистості, дозволяє досягти конструктивних результатів у відносно короткий час. діяльності, що сприятиме зростанню конкурентоспроможності підприємства та його економічної безпеки.

Трудова адаптація працівника – це процес активного взаємного пристосування працівника та організації, що ґрунтується на поступовому звиканні працівника до нових соціальних, професійних та організаційно-економічних умов праці.

Для визначення ефективності адаптації, а також ступеня готовності персоналу до продуктивної діяльності в рамках організації необхідно періодично проводити професійно-психологічну оцінку роботи членів колективу. Для цього використовуються наступні методики [12].

1. Методика експрес-діагностики рівня психоемоційної напруги (О.С. Копіна, К.О. Сулова, Е.В. Заїкін)

У ході дослідження було розроблено опитувальник «Ваше самопочуття», що складається з батареї експрес-тестів для оцінки рівня ПЕН та його причин. Тестові завдання розроблені з урахуванням рекомендацій експертів Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ) і дозволяють діагностувати рівень психоемоційного напруження та виявити його причини.

У психологічній літературі під ПЕН прийнято розуміти один з видів емоційних явищ, форму вираження у свідомості особистісного сенсу всіх подій в житті індивіда, що відображає ступінь задоволення потреб цього індивіда. Як і інші емоційні явища, ПЕН характеризується певним суб'єктивним значенням і предметним змістом. У суб'єктивному значенні ПЕН виникає в ситуаціях незадоволення потреб і відображає негативні емоції. Предметний зміст емоційних явищ, що виникають у фрустраційних ситуаціях, відображає ситуації,

умови, події та зміни, які відбуваються в процесі життєдіяльності індивіда і сприймаються ним як перешкоди на шляху до досягнення цілей і здійснення бажань.

Під терміном «психоемоційний стрес» розуміють низку небажаних емоційних станів, пов'язаних із незадоволенням основних життєвих потреб; на рівень і розвиток ПЕН впливають життєві обставини, соціально-демографічні показники, повсякденні проблеми та звички.

Опитувальник дозволяє комплексно підійти до оцінки ПЕН респондентів та виміряти різні його аспекти. Опитувальник включає такі елементи, як самооцінка здоров'я, шкала психосоціального стресу Л. Рідера, шкала самопочуття О. Копіної, шкала задоволеності життям О. Копіної, шкала задоволеності життєвим середовищем О. Копіної, шкала задоволеності основними життєвими потребами О. Копіної та соціально-демографічні дані респондентів. Текст опитувальника розміщено у додатку Б.

Особливості інтерпретації.

Пункт 1 опитувальника вимірює самооцінку здоров'я. За нашими даними, низька самооцінка здоров'я асоціюється з підвищеним рівнем стресу та низькою задоволеністю життям.

Пункт 2 опитувальника – шкала психосоціального стресу Л. Рідера.

При обробці даних, отриманих за шкалою Л.Рідера, підраховується сума балів за всіма сімома пунктами і ділиться на сім. Потім отриманий бал віднімається від 4.

В результаті виходить показник стресу за шкалою психосоціального стресу Л. Рідера, який варіюється від 0 до 3.

Залежно від отриманого балу за шкалою психосоціального стресу, кожного досліджуваного можна віднести до групи з високим, середнім або низьким рівнем психосоціального стресу (див. Таблицю 2.1) [12].

Норми рівнів психосоціального стресу в чоловіків і жінок

Рівень стресу	Середній бал	
	Чоловіка	Жінки
Високий	2,00 - 3,00	2,18 - 3,00
Середній	1,00 - 1,99	1,18 - 2,17
Низький	0,00 - 0,99	0,00 - 1,17

Респондентів з високим психосоціальним стресом можна віднести до категорії людей, які потребують психологічної допомоги.

Пункт 3 опитувальника – це показник задоволеності загальним рівнем життя. Ця шкала оцінює суб'єктивні стани задоволеності або незадоволеності життям в цілому.

Для підрахунку балів за шкалою необхідно від суми балів за пунктами 1, 3, 5, 7 і 9 відняти суму балів за пунктами 2, 4, 6, 8 і 10. Задоволеність життям в цілому коливається від -15 до +15 балів.

Оцінка від -15 до -5 є показником низької задоволеності життям, тобто незадоволеності, стресу, песимізму та потреби в психологічній допомозі.

Оцінка від 4 до +4 свідчить про середній рівень задоволеності життям.

Оцінка від 5 до 15 балів свідчить про високий рівень задоволеності життям в цілому, психологічне благополуччя та оптимістичний прогноз.

Пункт 4 опитувальника є показником задоволеності середовищем проживання.

Для отримання балу за цією шкалою необхідно підрахувати суму балів за всіма 13 підпунктами.

Оцінка 32 бали і нижче свідчить про низьку задоволеність життєвим середовищем в цілому, низьку якість життя і потребу в психологічній допомозі.

Від 33 до 46 балів - респонденти оцінюють своє житлове середовище як задовільне.

Оцінка 47 балів і вище є показником високої задоволеності умовами проживання та високої якості життя.

Оцінка 1 або 2 бали за будь-яким із 13 підпунктів може свідчити про те, що аспект життя, представлений цим підпунктом, є причиною стресу, який переживає респондент; оцінка 4 або 5 балів за підпунктом шкали може свідчити про аспект життя, яким респондент найбільше задоволений; оцінка 5 або 6 балів за підпунктом шкали може свідчити про аспект життя, яким респондент найбільше задоволений.

Пункт 5 опитувальника - це показник задоволеності базовими життєвими потребами.

При обробці результатів підраховується сума балів за всіма 11 підпунктами цієї шкали.

При заповненні підпунктів 1, 2 і 3 респондентам можуть бути поставлені запитання.

Пояснення до підпункту 1: «Якщо Ви зараз не працюєте, оцініть, будь ласка, Ваше ставлення до цього».

Пояснення до підпункту 2: «Якщо Ви живете самі, оцініть, будь ласка, наскільки Ви задоволені своєю сімейною ситуацією».

Пояснення до підпункту 3: «Якщо у Вас немає дітей, оцініть, будь ласка, Ваше ставлення до цього факту».

Респонденту необхідно оцінити кожне із запропонованих тверджень за певною шкалою. Якщо досліджуваний набирає менше 30 балів, це свідчить про низький рівень задоволеності базових життєвих потреб і потребу в знятті стресу та психологічній допомозі; оцінка від 31 до 41 бала - про середній рівень задоволеності базових життєвих потреб.

Оцінка 42 бали і вище свідчить про високий рівень задоволеності потребами та психологічного благополуччя.

Якщо респондент набрав 1 або 2 бали за будь-яким з 11 підпунктів шкали, то аспект життя (потреби), представлений цим підпунктом, можна вважати причиною незадоволеності та стресу, який відчуває респондент.

Пункти, що набрали 4-5 балів, також можна розглядати як аспекти життя, якими респондент найбільш задоволений.

Пункти 6-11 опитувальника призначені для фіксації основних соціально-демографічних показників респондента: стать, вік, освіта, соціальна група, сімейний стан та місце проживання.

Діагностичні можливості та обмеження. Метод може бути використаний для діагностики рівня ПЕН як в окремих осіб, так і в групах. Вона також дає матеріал для порівняльного аналізу рівнів ПЕН та пов'язаних з ним факторів у різних вибірках і може використовуватися багаторазово для оцінки динаміки ПЕН.

2. Методика діагностики рівня соціальної фрустрації Л.И. Вассермана (Модифікація В.В.Бойко)

Соціальна фрустрація – вид (форма) психічної напруги, обумовленої незадоволеністю досягненнями і положенням особи в соціально заданих ієрархіях. Емоційне відношення людини до позицій, які вона зуміла зайняти в суспільстві на даний момент свого життя передає соціальна фрустрація [20].

В переліку пропонується опитувальник, який фіксує ступінь незадоволеності соціальними досягненнями в основних аспектах життєдіяльності.

– *Інструкція обстежуваним.* Прочитавши кожне питання вкажіть одну із найбільш відповідних відповідей: [27].

0 - повністю задоволений;

1 - швидше задоволений;

2- важко відповісти;

3 - швидше не задоволений;

4 - повністю не задоволений.

– *Обробка даних:*

За кожним переліком визначається показник рівня фрустрації. Він може варіюватися від 0 до 4 балів. Кожному варіанту відповіді присвоюється бали: [27].

- повністю задоволений - 0,
- швидше задоволений - 1,
- важко відповісти - 2,
- швидше незадоволений - 3,
- не задоволений повністю - 4.

Для того щоб визначити підсумковий середній індекс рівня соціальної фрустрації потрібно скласти показники фрустрації по всіх пунктах і розділити суму на число пунктів (20).

- *Інтерпретація результатів.* Висновки про рівень соціальної фрустрації робляться з урахуванням величини балу (середнього балу) за кожним пунктом. Чим більше бал, тим вище рівень соціальної фрустрації: [27].

3,5-4 бали: дуже високий рівень фрустрації;

3,0-3,4: підвищений рівень фрустрації;

2,5-2,9: помірний рівень фрустрації;

2,0-2,4; невизначений рівень фрустрації;

1,5-1,9: знижений рівень фрустрації;

0,5-1,4: дуже низький рівень;

0-0,5: відсутність (майже відсутність) фрустрації.

Отже, адаптація новопризначених працівників є важливим етапом в управлінні персоналом, оскільки вона сприяє швидшій і більш успішній інтеграції нових співробітників у колектив та організаційну культуру компанії.

Для визначення ефективності адаптації та готовності персоналу до продуктивної роботи в організації необхідно регулярно проводити професійну та психологічну оцінку роботи членів колективу. Для цього використовуються наступні методи:

1. Методика експрес-діагностики рівня психоемоційної напруги (О.С. Копіна, К.О. Сулова, Е.В. Заїкін).

2. Методика діагностики рівня соціальної фрустрації Л.И. Вассермана (Модифікація В.В. Бойко).

2.3. Психологічний аналіз проблеми дослідження адаптації новопризначених працівників

У дослідженнях, пов'язаних з особистісною адаптацією, існують різні визначення цього процесу. Під особистісною адаптацією розуміється процес взаємодії нових співробітників з колективом, ознайомлення з функціонуванням нової компанії, її корпоративною культурою; вивчення норм взаємовідносин, навчання новим професійним навичкам, а також використання наявних знань і навичок у новому середовищі.

У більш широкому сенсі під адаптацією співробітників розуміють пристосування всього колективу до змін, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі організації. Поряд з терміном особистісна адаптація вживається також термін професійна адаптація. Цей термін включає не тільки оволодіння професією, а й більш широке значення, оскільки професійна адаптація є одним із аспектів соціально-психологічної адаптації.

На думку А. Налчаджяна, професійна адаптація – це процес, за допомогою якого індивід, з одного боку, задовольняє свої вимоги та очікування, висунуті щодо професії та умов її реалізації, а з іншого боку, вимоги, що пред'являються до нього це структура і зміст діяльності, умови її здійснення та ті соціальні групи, під контролем і за участю яких здійснюється його професійна діяльність [5].

Існують три різновиди професійної адаптації [15]:

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 – це входження молодого співробітника у вже сформований досвідчений колектив. У цей період молодь

навчається у досвідчених співробітників. Цілі початкової адаптації: вливання молоді в діяльність організації; початковий розподіл праці; соціалізація та професіоналізація; заміна попередніх працівників; професійна спрямованість [3].

План адаптації молодих працівників включає [5]:

- аналіз очікувань новопризначених працівників (на основі співбесіди з'ясувати причини вступу, очікування, пов'язані з даною компанією, професійну спрямованість, якщо необхідно);

- прогноз доходів і стабільності новачка (як довго він зможе працювати в цій команді);

- введення новачка в колектив;

- фактичний контроль коригування під час чергових або заочних засідань;

- усунення причин виникнення конфліктних ситуацій чи незадоволення вирішенням проблем адаптантів, санкції щодо тих, хто був зобов'язаний усунути причини дезадаптації;

- стислий виклад матеріалів щодо процесу адаптації новачків, їх ознайомлення з керівництвом підприємства та лінійними керівниками.

Адаптація в новому колективі – приєднання в команду нового співробітника, який вже має професійний досвід. Процес адаптації нового працівника можна розглядати, з одного боку, з точки зору організаційного менеджменту (підготовка робочого місця, інформація, пов'язана з обов'язками нового працівника, графік роботи тощо), а з іншого – руки, з точки зору міжособистісних відносин [12]. У цей період людина практично завжди опиняється в центрі внутрішнього конфлікту між своїми нормами поведінки, створеними нею стереотипами і стереотипами і нормами поведінки нового колективу. Перебуваючи в новій соціальній групі, людина набуває свого соціального статусу, порівнює себе з іншими членами групи, збирає та аналізує інформацію про свій соціальний статус. Ф. Березін зазначає, що при аналізі професійної діяльності адаптація оцінюється на рівні мікросоціального середовища, в якому безпосередньо реалізується поведінка. У цьому випадку

яскраво проявляється адаптивне значення адекватності мікросоціальної взаємодії [1].

Отже, виділяють такі види адаптації особистості: організаційну, психофізіологічну, соціально-психологічну, професійну. Організаційна адаптація полягає в пристосуванні до нового місця роботи, з діючими нормами і правилами, організацією праці, методами дій, станом організації. Психофізіологічна адаптація - звикання до нових гігієнічних і гігієнічних умов праці, психологічних і фізичних навантажень, наприклад, звикання до прийнятого в організації розпорядку дня. Психофізіологічна адаптація відбувається швидко і багато в чому залежить від стану здоров'я людини, її природних реакцій, а також від особливостей цих умов.

Соціально-психологічна адаптація – «інтеграція» людини в організаційну культуру компанії, звикання до психологічного клімату в колективі, сприйняття його традицій, норм, правил та інших елементів субкультури, а також звикання до працівник. на соціальну роль і статус, які йому встановлює група. Динаміка цього процесу визначається особистісними характеристиками працівника, його характером, стилем діяльності, вихованням, ступенем домагань, ступенем змішання культур колишнього і нового колективу [4].

На міжособистісному рівні можна визначити такі види адаптації [11]:

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 [13]:

1. Правильність процедури найму (тобто відсутність помилок на кшталт «найняли не того кандидата»). Професійні навички прийнятого на роботу персоналу адаптовані до вимог робочого місця, що дозволяє скоротити час введення в посаду і уникнути помилкових уявлень, пов'язаних з неналежною поведінкою працівника в новому організаційному середовищі. Крім того, помилки, пов'язані з наймом невідповідних кандидатів, призводять до непрямих витрат, які визначаються як втрати через неможливість найняти більш підходящих кандидатів.

2. Розмір організації. Чим менший розмір організації, тим більш неформальними будуть процедури адаптації. Тому, якщо немає потреби в додатковому навчанні, витрати організації, як правило, будуть пов'язані зі вступними бесідами, які проводяться під час процесу найму. Зі збільшенням розміру організації зростає кількість функціональних та інформаційних зв'язків. Процес адаптації вимагає оволодіння ними, що вимагає певного часу і відповідних витрат.

3. Рівень міжособистісної комунікації в колективі, морально-психологічний клімат. Високий рівень міжособистісного спілкування в колективі та сприятливий морально-психологічний клімат в організації можуть зменшити витрати на адаптацію. Нові працівники перебувають в умовах, які допомагають скоротити період адаптації, наприклад, побудова довіри, неформальний обмін досвідом та уникнення конфліктів, пов'язаних з помилками, яких можуть припускатися нові працівники.

4. Характер і зміст посади. Враховуйте, що чим складніший характер і обов'язки посади, тим більше часу потрібно для її освоєння і, відповідно, збільшуються витрати на адаптацію.

5. Соціально-демографічні та особистісні характеристики (стать, вік, сімейний стан, освіта, ступінь відповідності освіти та досвіду роботи, професійна кваліфікація).

Всі вони по-різному впливають на тривалість процесу адаптації, а отже, і на витрати, пов'язані з ним. Інтенсивність і швидкість процесу адаптації може

змінюватися під впливом цих факторів. Тривалість може коливатися від одного тижня до двох років, що в кінцевому підсумку впливає на витрати на адаптацію персоналу [6].

Процес адаптації нового співробітника має вирішальне значення для його ставлення до своїх обов'язків, керівництва та колективу в цілому, від успішності цього етапу повністю залежатиме ефективність його роботи. Сьогодні існує велика кількість різноманітних професій, і хоча існують загальні принципи професійної адаптації, кожен вид діяльності має свої особливості. А. Налчаджян вважав, що створення багатьох приватних концепцій професійної адаптації є бажаним. Вивчаючи професійну адаптацію в організаціях, звичайно, необхідно з'ясувати, як в ній беруть участь відомі механізми адаптації та їх комплекси, які з них переважають, які типові стратегії адаптації існують [5].

Адаптація колективу до змін у структурних підрозділах або загалом в організації є найскладнішою серед інших видів професійної адаптації. Дослідження, проведені П. Мурье і М. Смітом в канадських і американських компаніях, показали, що лише 25% компаній змогли успішно впровадити зміни, інші зіткнулися з різними проблемами і зазнали невдачі [7]. Ініціатори змін найчастіше зосереджуються лише на організаційній складовій цього складного процесу, рідко замислюються над тим, як ці перетворення сприймають безпосередні суб'єкти, не враховують загальної психологічної атмосфери, яка створюється в колективі під час змін. Процес впровадження змін складається з трьох факторів [10]: індивідуального, колективного та організаційного. Що стосується індивідуального фактору, то слід пам'ятати, що працівник потрапляє у складну ситуацію, з одного боку, від нього вимагається багато зусиль і часу, щоб перебудувати вже сформовану систему роботи, освоїти нові навички та протоколи, адаптуватися до нових вимог; з іншого боку, він повинен «сканувати» настрої в колективі, щоб зрозуміти загальну атмосферу і відчувати, як колеги сприймають його особисте ставлення до розпочатих перетворень (прийняття чи опір).

Колективний фактор полягає в тому, що люди часто знаходяться під впливом неформальних лідерів своїх колективів, адаптують свої погляди на зміни в організації до єдиного спільного погляду. Організаційний фактор більшою мірою технічний і стосується розробки та підготовки чіткого плану здійснення перетворень, реорганізації роботи, тестування, навчання, перегляду міжфункціональних зв'язків тощо.

Розглянемо їх у зв'язку з етапами адаптації. Нагадаємо п'ять загальних етапів адаптації [32]:

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 [18]:

1. Отримання інформації, її осмислення, формулювання особистого ставлення.
2. Перетворення, здійснення змін.
3. Закріплення інновацій. Канадські психологи П. Кольретт, Р. Шнайдер і П. Лєґріс 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 [4].

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 [46].

Успіх впровадження змін в організації багато в чому залежить від того, як пройде перший етап, наскільки емоційно він буде сприйнятий і який опір зустрине, оскільки найчастіше перший етап характеризується запереченням будь-яких змін. На психологічному рівні зміни зазвичай пов'язані з невизначеністю і невизначеністю. Люди можуть відчувати злість, якщо не відчують своєї цінності в компанії, не беруть участі в обговоренні та розробці плану змін, керівництво не цікавиться думкою співробітників; страх, що вони не зможуть подолати труднощі, оволодіти новими навичками, не зможуть показати хороший результат. Нарешті, людям може бути сумно за старим способом організації роботи, коли все було автоматизовано, зручно і звично. Для позитивного сприйняття змін керівництво організації має докласти максимум зусиль і добре попрацювати над організацією підготовчого періоду. Мета цього етапу – чітко та просто донести до співробітників цілі змін, пояснити переваги змін кожному співробітнику, мотивувати команду до спільних дій і взагалі якомога більше спілкуватися з людьми.

Співробітники повинні розуміти необхідність змін і усвідомлювати свою роль у цьому процесі. П. Колретт, Р. Шнайдер і П. Легріс вважають, що на цьому етапі всі працівники діляться на три групи [19]:

1. Прихильники змін, які бачать усі переваги та мають ентузіазм, візьмуть участь і докладуть зусиль, щоб взяти на себе відповідальність за зміни.

2. Амбіваленти, для яких переваги та недоліки однакові. Якщо тиск на зміни досить сильний, вони вважатимуть це необхідним злом. Вони не будуть активно захищатися, але й не мобілізуються. Насправді, вони очікують, що ними будуть керувати (іноді тягнути) через цей процес, з яким вони змирилися, але можуть обійтися без нього.

3. Опоненти, які негативно сприймають зміни. Вони мобілізуються, щоб перешкоджати, протистояти, а якщо їм це не вдається, можуть перетворитися на жертви, вони будуть ретельно вивчати найменші помилки, щоб висвітлити це. У результаті опоненти зазнають змін із опором. Подібно до амбівалентів, противники зроблять усе, що в їхніх силах, щоб уникнути змін, але з більшим запалом [6].

Тому основним завданням менеджменту в період трансформації є формування в організації більшості прихильників трансформації. Команда буде позитивно налаштована на зміни лише тоді, коли вона чітко усвідомлює необхідність перетворень для розвитку організації, особистісного розвитку і впевнена в можливості отримання матеріальних (підвищення заробітної плати) і нематеріальних (підвищення статусу) переваги [17]. На етапі трансформації, коли потрібно витратити багато зусиль на навчання, набуття нових навичок, люди можуть відчувати невпевненість, сумніви, що опанують нові методи роботи, боятися, що вони виглядатимуть смішними та некомпетентними, можуть нервувати та нервувати. поширювати свою нервозність і страх перед іншими співробітниками. Тому дуже важливо ретельно розробити план навчання, в якому спеціально призначена і навчена особа буде вести навчання співробітників і допомагати їм в перші дні. Відчуття підтримки та турботи співробітників заспокоює та додає їм впевненості. Успіх другого етапу залежить від того, наскільки вдалим був перший.

У цій фазі ініціатори перетворень стикаються з конфліктами, коливаннями, неефективністю, напругою в суспільстві. Співробітник часто зосереджується на тих нововведеннях, які він може швидко й успішно освоїти, і ігнорує те, що викликає труднощі, внаслідок чого виникають прогалини в роботі за новими

стандартами. У цей період варто звернути увагу на маленькі щоденні перемоги, не кажучи вже про невдалі кроки та негативний досвід. На третьому етапі повністю засвоюються нові правила і вимоги, співробітники досягають своїх попередніх показників, відновлюють свій робочий ритм і стають більш ефективними. Відновлюється рівновага, адаптуються зміни, ступінь адаптації залежить від особистості працівника. У цей період проводяться різні тести, аналізуються всі процеси, робляться висновки щодо впровадження змін.

Висновки до розділу 2

Адаптація – це процес пристосування або зміни власної поведінки працівника до нових професійних, соціальних та економічних умов праці в організації. Процес адаптації працівника до нової організації є успішним, якщо її норми та цінності стають нормами та цінностями нового працівника. Нові працівники в організації стикаються з низкою труднощів, таких як виконання певних функцій, специфічні умови праці, взаємовідносини з колегами та вищим керівництвом тощо.

Для того, щоб визначити ефективність адаптації та готовність персоналу до продуктивної роботи в організації, необхідно регулярно проводити професійну та психологічну оцінку роботи члена колективу. Для цього використовуються такі методики:

1. Методика експрес-діагностики рівня психоемоційної напруги (О.С. Копіна, К.О. Сулова, Е.В. Заїкін).
2. Методика діагностики рівня соціальної фрустрації Л.И. Вассермана (Модифікація В.В.Бойко).

РОЗДІЛ 3

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ АДАПТАЦІЇ НОВОПРИЗНАЧЕНИХ ПРАЦІВНИКІВ

3.1. Організація та проведення емпіричного дослідження адаптації новопризначених працівників

Емпіричне дослідження включало три основні етапи: підготовчий, психодіагностичний та аналітичний.

Основними завданнями підготовчого етапу були: на основі аналізу наукової літератури теоретично дослідити психологічні особливості адаптації новопризначених працівників, визначити основні критерії відбору емпіричної бази для психодіагностичного дослідження; обґрунтувати вибірку досліджуваних; визначити мету та завдання дослідження; підібрати методики дослідження.

Під час формування емпіричної вибірки було враховано побажання потенційних респондентів та визначено їхню основну мотивацію участі у психодіагностичному дослідженні (зацікавленість досліджуваних власними особистісними особливостями).

Під час психодіагностичного етапу було зібрано всі показники, що підлягали вивченню. При виконанні психодіагностичного завдання всім респондентам були створені однакові умови та єдиний стандартизований спосіб обробки результатів. Перед початком дослідження були проведені інтерв'ю та контакти з досліджуваними, щоб продемонструвати важливість дослідження як для них самих, так і для психології в цілому.

На етапі аналізу результати були статистично оброблені та інтерпретовані. Також на цьому етапі було сформульовано основні положення та загальні висновки емпіричного дослідження.

Аналітичний етап дипломного проєкту також включав формулювання окремих та загальних висновків теоретичних та емпіричних досліджень психологічних особливостей адаптації новопризначених працівників.

З метою виявлення психологічних особливостей адаптації новопризначених працівників проводилася дослідно-експериментальна робота.

Підбір методик носив комплексний та різнобічний характер і був спрямований в першу чергу на вивчення психологічних якостей особистості.

Необхідність перегляду традиційного підходу до психодіагностики та професійного відбору, поєднання традиційного підходу та застосування відомих спеціалізованих методик дає змогу більш якісного відбору та прогнозування відхилень у поведінці та попередження розладів у професійній діяльності. При проведенні дослідження були використані методи та методики такі як – організаційні, емпіричні, методи обробки даних та інтерпретації отриманих результатів [36].

В теоретичній частині даної роботи центральне місце займає феномен психологічної адаптації новопризначених працівників. Феномен виділяється на тлі проблеми особового і професійного розвитку фахівця в період зрілості.

Психологічна адаптація розглядається нами як єдине ціле: складалася цілісна картина характеристик цього феномена, вивчених в науковій літературі. Велика увага зверталася на докладний опис характеристик психологічної адаптації.

Характеризується адаптація досконалим оволодінням, вибраною професією або спеціальністю, закріпленням трудових навичок і умінь, що виявляється в стабільному виконанні норм виробітку, високій якості продукції, точності й надійності, творчій активності. Адаптація пов'язана з входженням працівника в мікросередовище, формуванням ділових і неформальних стосунків, прийняттям соціальних норм і цінностей організації [34].

Процес адаптації до професійної діяльності розглядається як більш широке за смисловим навантаженням поняття, в контексті соціально-психологічної адаптації. Остання зазвичай розглядається як процес і результат взаємодії людини з навколишнім середовищем, механізмом якої є збалансована рівновага, в тому числі і на рівні особистісного становлення.

У зв'язку з цим нами було організоване і проведене емпіричне дослідження, направлене на визначення можливостей окремих психологічних методів у виявленні особистісних передумов психологічної адаптації працівників.

Емпірична база дослідження. Управління персоналом Головного управління Держгеокадастру у Житомирській області. Кількість досліджуваних - 38 осіб.

Метою нашого дослідження ми взяли дослідження та діагностику психологічної адаптації новопризначених працівників.

Досягненню даної мети відповідають наступні завдання:

1. Підібрати методики, сформулювати вибірку.
2. Проведення емпіричного дослідження за допомогою методик:
 - Методика експрес-діагностики рівня психоемоційної напруги (О.С. Копіна, К.О. Сулова, Е.В. Заїкін).
 - Методика діагностики рівня соціальної фрустрації Л.І. Вассермана (Модифікація В.В. Бойко). Обробити дані, зробити висновки.

Таким чином, емпіричне дослідження психологічних особливостей адаптації новопризначених працівників проводилося відповідно до основних вимог сучасної психодіагностики з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на якість діагностичної інформації, таких як етап дослідження, ситуаційні змінні, мета дослідження, психодіагностичні тестові завдання та індивідуально-психологічні особливості респондентів.

3.2. Обробка та інтерпретація результатів емпіричного дослідження

У дослідженні взяло участь 38 працівників Головного управління Держгеокадастру у Житомирській області.

У ході дослідження нами були використані такі методики:

- 1) Методика експрес-діагностики рівня психоемоційної напруги (ПЕН) та її джерел (О.С. Копіна, Є.А. Сулова, Є.В. Заїкін).

Психологічні методи вивчення емоційної сфери людини виявляють переважаючі в його житті емоції, домінуючі засоби їхнього вираження та емоційну стійкість.

При виборі методик враховувалася їхня позитивна оцінка застосування за даними як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників; їхня доступність; можливість математичної обробки та ін.

1) Розглянемо дані, отримані за допомогою експрес-діагностики рівня психоемоційної напруги (ПЕН).

За пунктом 1 опитувальника, який вимірює самооцінку здоров'я, було отримано такі результати: 8 осіб із експериментальної групи оцінюють свій стан здоров'я як «поганий» та «дуже поганий», 23 – «задовільний», та 7 осіб як «гарний» та «дуже гарний». (табл. 3.1, рис. 3.1)

Таблиця 3.1.

Результати рівнів самооцінки здоров'я

	Кількість респондентів	%
Погане	8	21%
Задовільне	23	61%
Гарне	7	18%

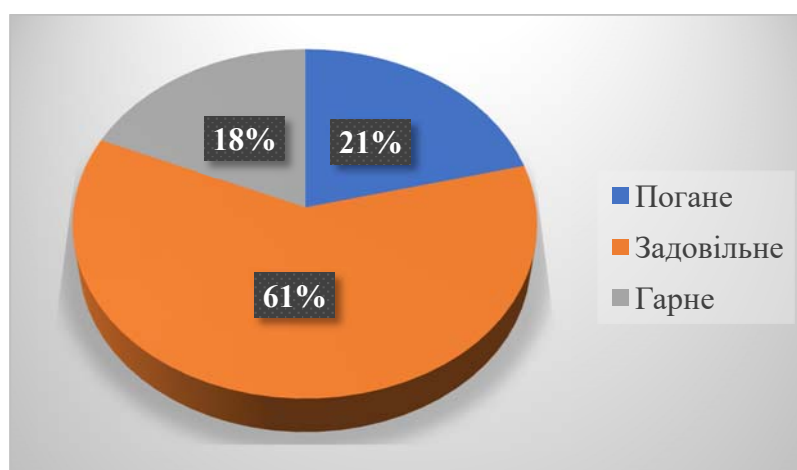


Рис. 3.1. Розподіл рівнів самооцінки здоров'я

Результати за шкалою психосоціального стресу (шкала 2) опитувальника свідчать, що високий рівень психосоціального стресу відзначається у 15

респондентів, у 20 осіб – середній рівень, 3 особи – низький рівень. (табл. 3.2, рис. 3.2)

Таблиця 3.2.

Розподіл рівнів психосоціального стресу

	Кількість респондентів	%
Низький рівень	3	8%
Середній рівень	20	53%
Високий рівень	15	39%

Як бачимо, у новопризначених працівників переважають високий і середній рівні психосоціального стресу.

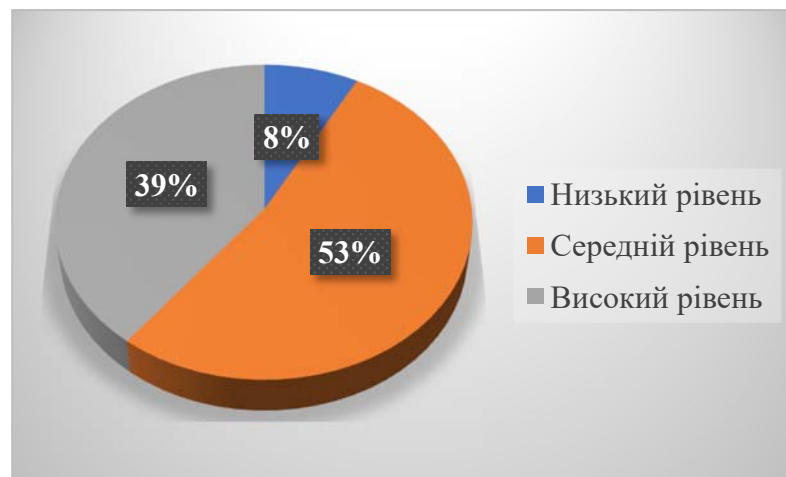


Рис. 3.2. Розподіл рівнів психосоціального стресу

Пункт 3 опитувальника є шкалою задоволеності життям загалом. Високий рівень задоволеності життя показують 5 осіб експериментальної групи; середній рівень спостерігається у 20 осіб, показник низького рівня задоволеності життям загалом у новопризначених працівників становить 13 осіб. (табл. 3.3, рис. 3.3)

Таблиця 3.3.

Розподіл рівнів задоволеності життям загалом

	Кількість респондентів	%
Низький рівень	13	34%
Середній рівень	20	53%
Високий рівень	5	13%

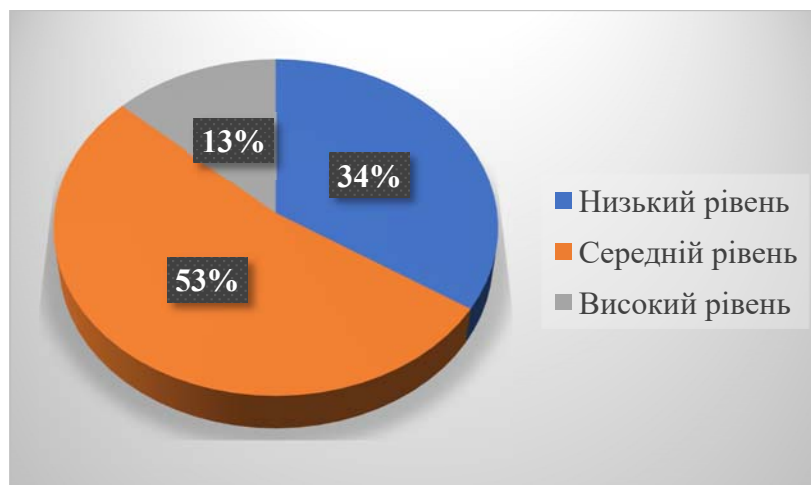


Рисунок 3.3. Розподіл рівнів задоволеності життям загалом

Результати за пунктом 4 опитувальника показали, що понад 47 балів набрали 6 осіб респондентів що свідчить про високий рівень задоволеності умовами життя в цілому та є показником високої якості життя. Результат нижче 32 балів відзначається у 11 осіб експериментальної групи, що свідчить про низький рівень задоволеності умовами життя в цілому, про низьку якість життя та про потребу в отриманні психологічної допомоги. При цьому як джерело стресу, що переживається респондентами, відзначаються «умови праці», «соціальна і правова захищеність», «гроші, дохід». Результат від 33 до 46 балів показує, що умови життя загалом оцінюються як задовільні. Такий результат отримала 21 особа. (табл. 3.4, рис. 3.4) [34].

Таблиця 3.4.

Розподіл рівнів задоволеності умовами життя

	Кількість респондентів	%
Низький рівень	11	29%
Середній рівень	21	55%
Високий рівень	6	16%

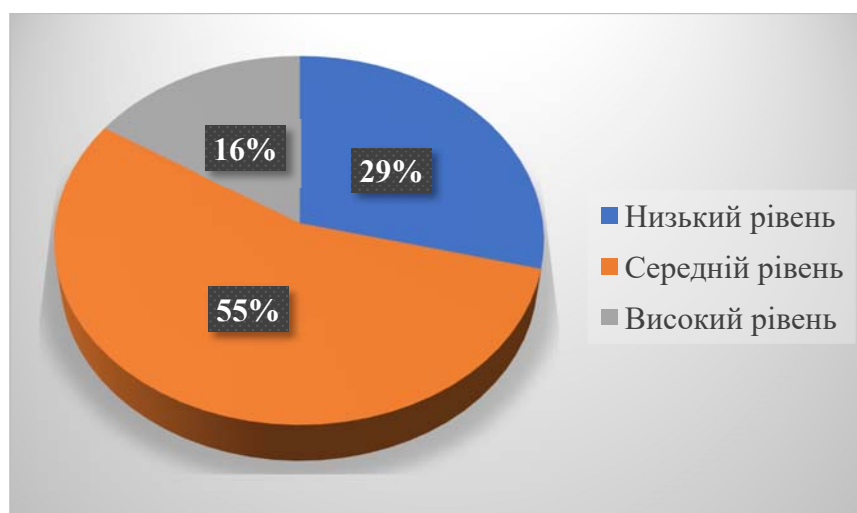


Рисунок 3.4. Розподіл рівнів задоволеності умовами життя

Пункт 5 опитувальника являє собою шкалу задоволеності основними життєвими потребами, з них 8 респондентів набирали менше 30 балів, це свідчить про низький рівень задоволеності основних життєвих потреб, стрес і про потребу в отриманні психологічної допомоги [36].

Як джерела незадоволеності, стресу, що переживаються випробуваними, відзначаються «робота», «життєві перспективи», «матеріальний добробут, забезпеченість». Середній рівень задоволеності основних життєвих потреб відзначається у 25 осіб. Показник вище 42 балів, що свідчить про високий рівень задоволеності потреб, про психологічне благополуччя – лише у 5 новопризначених працівників. (табл. 3.5, рис. 3.5)

Таблиця 3.5.

Розподіл рівнів задоволеності умовами життя

	Кількість респондентів	%
Низький рівень	8	21%
Середній рівень	25	66%
Високий рівень	5	13%

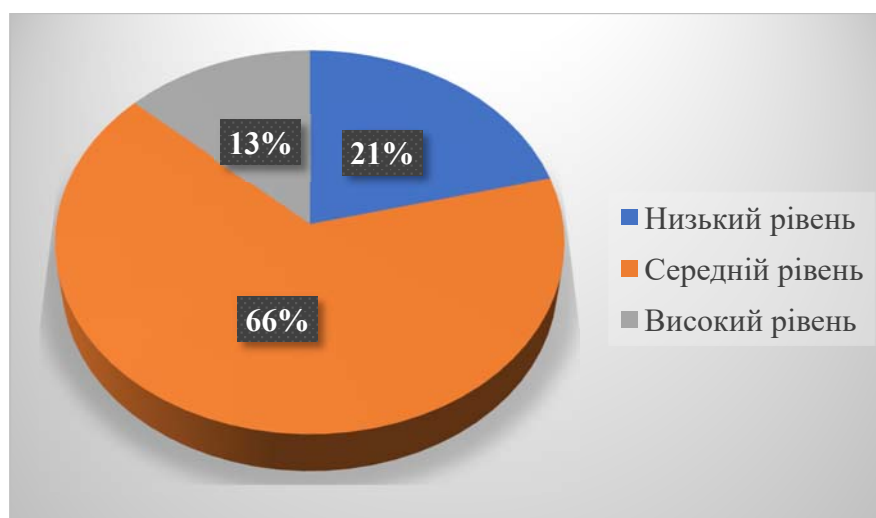


Рисунок 3.5. Розподіл рівнів задоволеності основними життєвими потребами

Таким чином, за всіма шкалами методики експрес-діагностики рівня психоемоційної напруги (ПЕН) та її джерел (О.С. Копіна, Є.А. Сулова, Є.В. Заїкін) більшість респондентів мають низький та середній рівень п

2) Методика діагностики рівня соціальної фрустрації Л.І. Вассермана (Модифікація В.В. Бойко). Як фактор впливу на психологічну адаптацію новопризначених працівників ми дослідили рівень соціальної фрустрації особистості (див. табл. 3.6, рис. 3.6).

Таблиця 3.6.

е

Рівень соціальної фрустрації

	Кількість респондентів	%
Дуже високий рівень	6	16%
Підвищений рівень фрустрації	17	45%
Помірний рівень фрустрації	4	10%
Невизначений рівень фрустрації	5	13%
Знижений рівень фрустрації	4	11%
Дуже низький рівень	2	5%
Відсутність (майже відсутність) фрустрації	0	0%

а

п

р

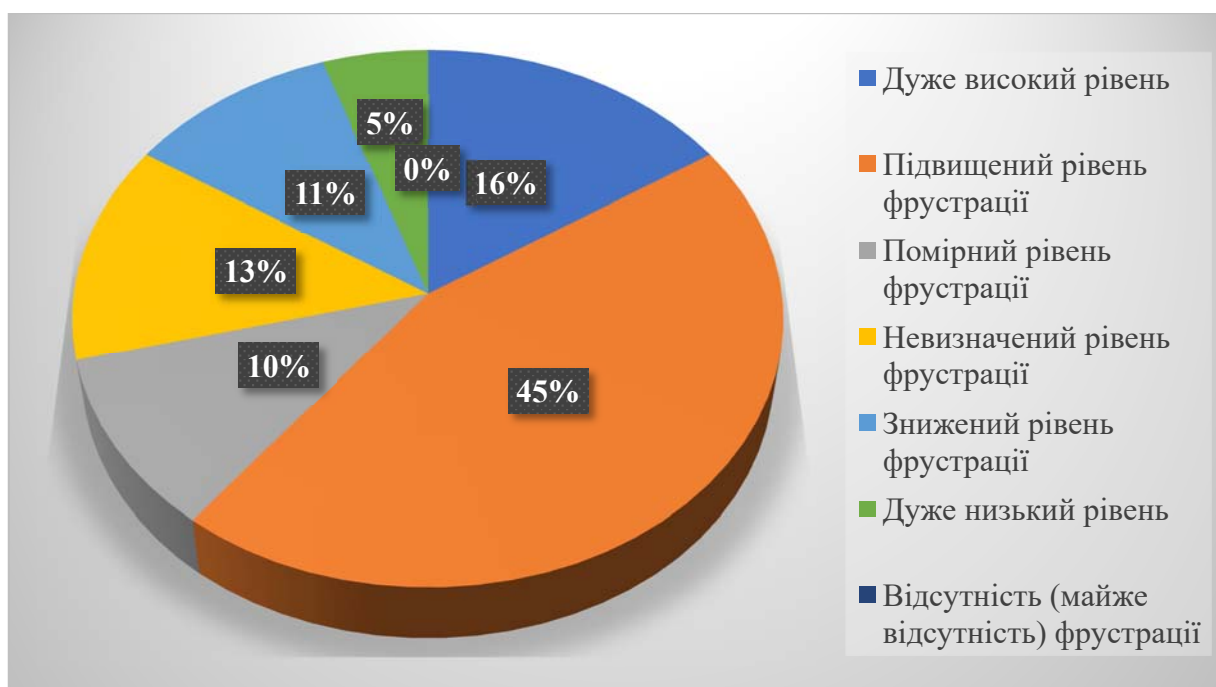


Рис. 3.6. Рівень соціальної фрустрації

За результатами дослідження було виявлено, що у 2 респондентів рівень соціальної фрустрації є дуже низьким, у 4 респондентів соціальна фрустрація знаходиться на зниженому рівні, 5 осіб мають невизначену соціальну фрустрацію. Підвищений рівень соціальної фрустрації спостерігається у 17 досліджуваних, помірний мають 4 працівники, у 6 опитуваних рівень фрустрації дуже високий.

Таким чином ми бачимо що у новопризначених працівників переважає схильність до фрустрації, тобто є зв'язок із їхньою психологічною адаптацією.

3.3. Аналіз сучасного стану психологічної адаптації працівників організації

Головне управління Держгеокадастру у Житомирській області (далі - Головне управління) є територіальним органом Державної служби України з питань геодезії, картографії та кадастру та їй підпорядковане [40].

Голова обласної державної адміністрації координує діяльність Головного управління і сприяє у виконанні покладених на Головне управління завдань.

Головне управління у своїй діяльності керується Конституцією та законами України, указами Президента України та постановами Верховної Ради

України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, актами Кабінету Міністрів України, іншими актами законодавства, дорученнями Прем'єр-міністра України, наказами Міністерства аграрної політики та продовольства України, наказами Держгеокадастру, дорученнями Голови Держгеокадастру та його заступників, актами місцевої державної адміністрації та органів місцевого самоврядування, а також цим Положенням [40].

Завданням Головного управління є реалізація повноважень Держгеокадастру на території Житомирської області.

У структурі установи діє Управління персоналом, яке складається з двох відділів:

1. Відділ з питань проходження державної служби.
2. Відділ оцінювання та професійного розвитку.

Ми з'ясували, що процес введення в посаду нового працівника в Головному управлінні проводиться безпосереднім керівником нового працівника, контролюється відділами з питань проходження державної служби та оцінювання та професійного розвитку та коригується за необхідності.

Основною метою процесу введення в посаду для нових працівників є ефективна інтеграція нових членів команди в активні процеси, що відбуваються в Головному управлінні, а також розвиток лояльного працівника, орієнтованого на навички та знання, необхідні для успішного виконання роботи. Основою процесу введення в посаду є позитивне рішення про прийняття кандидата на роботу в якості співробітника Головного управління, видача листа про прийняття кандидата на роботу в якості співробітника і запрошення (усне або письмове) кандидату для офіційного оформлення трудових відносин.

Безпосередній керівник розробляє для нового працівника план роботи (завдання) на період випробувального терміну та критерії його/її успішності. Новий працівник повинен бути ознайомлений з планом роботи на випробувальному терміні та критеріями його успішності на початку виконання своїх службових обов'язків. У разі успішного проходження випробувального терміну керівник інформує про це відділ кадрів.

Наприкінці першого місяця роботи (в середині другого місяця) керівник проводить опитування працівника з метою оцінки успішності проходження випробувального терміну та його адаптації в Головному управлінні. Адаптація нового працівника вважається успішною, якщо він засвоїв організаційну структуру, принципи та систему управління, дотримується правил внутрішнього трудового розпорядку та норм трудової дисципліни, поділяє та дотримується корпоративної культури.

Процес адаптації персоналу на посадах у Головному управлінні відбувається в шість етапів (рис. 3.7 та табл. 3.7).



Рис. 3.7. Процес адаптації персоналу у Головному управлінні

Для виявлення проблем адаптації персоналу нами було проведено емпіричне дослідження, результати якого показали, що за всіма шкалами методики експрес-діагностики рівня психоемоційної напруги (ПЕН) та її джерел (О.С. Копіна, Є.А. Сулова, Є.В. Заїкін) більшість респондентів мають низький та середній рівень психоемоційної напруги, у новопризначених працівників переважає схильність до фрустрації, тобто є зв'язок із їхньою психологічною адаптацією.

Етапи адаптації персоналу у Головному управлінні

Етап	Зміст етапу адаптації персоналу
I	Відбувається зустріч у відділі УП, оформлення документів, ознайомлення зі структурою підприємства та підрозділами, особливостями взаємодії, посадовою інструкцією. Виконавцями на першому етапі адаптації персоналу є начальник УП та керівник підрозділу.
II	Введення в колектив, знайомство з наставником. Виконавцем на другому етапі адаптації персоналу є начальник УП.
III	Відбувається складання плану роботи на випробувальний термін. Виконавцем виступає безпосередній керівник.
IV	Ознайомча екскурсія по підприємству. Виконавці: співробітник відділу УП, безпосередній керівник.
V	Контроль ходу випробувального терміну, вивчення думки співробітників про працівника. Виконавці: керівник підрозділу, начальник УП. Документ, що складається: форма зворотного зв'язку для перевірки успішності проведеної для нього адаптації.
VI	Закінчення випробувального терміну, оцінка працівника. Виконавці: начальник УП, безпосередній керівник. Заповнюється бланк оцінки працівника, звіт.

Під час спілкування з новопризначеними працівниками виявлено, що більшість працівників проходять період адаптації відповідно до встановлених термінів. Проте, слід відзначити, що існує певний відсоток робітників (32%), термін адаптації яких більший за шість місяців. Нами виявлено думку працівників Головного управління про причини складності адаптації. З'ясувалося, що найскладніше для новачків Головного управління – це «увійти в колектив та виконання професійних обов'язків. Нами виявлено основні перешкоди для швидкої адаптації працівників. З'ясувалося, що більшості респондентів - 24 особи (63%) підтримку в процесі адаптації їм ніхто не надавав.

Таким чином, система адаптації працівників у Головному управлінні

Держгеокадастру у Житомирській області потребує вдосконалення роботи з підготовки до приходу новопризначених працівників та використання заходів, що будуть поліпшувати взаємодію в колективі, забезпечують соціально-психологічну адаптацію нових співробітників.

3.4. Заходи щодо вдосконалення системи адаптації персоналу організації

Для вирішення виявлених в установі проблем, пов'язаних з адаптацією співробітників, було розроблено заходи щодо вдосконалення системи трудової адаптації, представлені на схемі дерева цілей (рис. 3.8):

- 1) формування кадрового резерву з допомогою підвищення кваліфікації управлінського персоналу;
- 2) первинна адаптація і закріплення співробітників, що включає систему наставництва;
- 3) вдосконалення корпоративної культури шляхом проведення тренінгів на командування.



Рис. 3.8. Дерево цілей для розробки заходів щодо вдосконалення системи адаптації

Розглянемо організацію даних заходів у Головному управлінні детально в

кожному напрямку.

1) Заходи щодо формування кадрового резерву.

Позитивним чинником адаптації співробітників буде формування кадрового резерву. Деякі організації, які входять у сферу соціального обслуговування, відчувають брак талановитих і добре підготовлених керівників для всіх рівнів управління. Це пов'язано з безліччю причин, основними з яких є: швидке зростання ІТ-підприємств, великий відсоток керівників пенсійного віку, складності при пошуку та найманні здібних працівників, а також відсутність ефективних систем підготовки власних керівників.

Наявність у кадровому резерві підготовлених фахівців дозволяє організації значно знизити витрати на добір та адаптацію нових співробітників, а також побудувати систему інвестицій у розвиток персоналу, що значно підвищує нематеріальну мотивацію працівників і сприяє їх закріпленню. Крім того, наявність підготовленого кадрового резерву значно знижує ризики організації при діяльності в умовах фінансової та економічної кризи.

З метою забезпечення заходів щодо формування кадрового резерву пропонується програма для персоналу, який бажає підвищити кваліфікацію та потрапити до кадрового резерву.

2) Заходи щодо впровадження наставництва.

Враховуючи, що в установі звільняється багато співробітників зі стажем роботи до 1 року, необхідно впровадити заходи щодо їх закріплення.

Введення наставництва у Головному управлінні є процесом первинної адаптації та застосовується лише до нових співробітників.

Процес адаптації співробітника починається у відділі кадрів прийому і оформленні працювати. Фахівець відділу управління персоналом проводить невелику бесіду, в якій загалом знайомить із установою, відділом або сектором, де належить працювати новачкові. Потім він проводить нового працівника на його робоче місце і представляє безпосереднього керівника. А той у свою чергу проводить знайомство з колективом, з колегами по роботі, з робочим місцем.

Нового працівника на власний розсуд керівник прикріплює до наставника

у складі досвідченіших і старших працівників. Термін наставництва складає 3 місяці. До одного працівника можуть прикріпити одночасно лише одного учня. Після чого проводиться бесіда з наставником та новачком (роздільно), на підставі чого визначається доцільність подальшого наставництва.

Надалі планується ще протягом місяця керівником проводити періодичні бесіди з новим працівником, цікавлячись труднощами, що у того виникають, його успіхами, і дається систематична оцінка роботи.

План адаптаційних заходів для нового співробітника може змінюватись за термінами та змістом, залежно від посади нового співробітника, але в цілому повинен дотримуватися цієї програми.

1 робочий день нового працівника.

Співробітника зустрічає спеціаліст відділу Управління персоналом, знайомить його з «Планом адаптації» для цього співробітника, куди занесені всі етапи програми адаптації та відповідальних за їх виконання.

Спеціаліст відділу Управління персоналом проводить екскурсію по установі, представляє нового співробітника колегам.

Під час цієї екскурсії він знайомить нового співробітника:

- з цілями, пріоритетами, традиціями організації;
- з послугами, що надаються для населення;
- з різноманітністю видів діяльності;
- із категоріями громадян, яким надаються послуги;
- зі структурою організації;
- з інформацією про керівників;
- із системою оплати праці працівників (система нарахування заробітної плати, правила оформлення банківської картки);
- із системою страхування та обліку стажу роботи;
- із можливостями навчання на роботі;
- з побутовими умовами та умовами для паркування власних автомобілів.

Спеціаліст відділу кадрів надає новому співробітнику пакет документів для ознайомлення. До пакету документів входить Колективний договір з

додатками (Загальні положення, Організація праці та трудової діяльності, Трудові відносини, Забезпечення зайнятості, Оплата праці, Умови та охорона праці, Соціальний захист, Заключні положення, Посадова інструкція, список відділень та їх співробітників з № кабінетів та № телефонів).

Безпосередній керівник попередньо організує робоче місце нового співробітника.

Безпосередній керівник надає новому співробітнику його робоче місце та знайомить працівника співробітникам підрозділу.

2 робочий день нового співробітника.

Безпосередній керівник знайомить нового співробітника:

- з цілями та пріоритетами, організацією та структурою підрозділу;
- із специфікою роботи з певними категоріями громадян;
- з напрямками діяльності;
- із нормативно-правовою базою діяльності;
- із взаємовідносин з іншими підрозділами;
- із взаємини усередині підрозділу;
- з видами контролю у цьому підрозділі;
- з правилами охорони праці підрозділі.

Безпосередній керівник дає повний опис покладених обов'язків, роз'яснює важливість їх виконання та очікувані результати праці. Безпосередній керівник призначає наставника (куратора), який навчає всім тонкощам роботи безпосередньо на робочому місці та надає допомогу протягом усього періоду адаптації. Він повинен відповідати таким вимогам як зацікавленість у виконанні покладених функцій, високий рівень професіоналізму та продуктивності, здатність та готовність ділитися досвідом, гарне знання організації загалом та лояльність до неї, високий рівень комунікативних навичок.

Від того, як новий співробітник впорається з виконанням завдань, залежить оцінка ефективності його наставника.

До обов'язків наставника входить:

- ознайомлення з нормативами якості виконання роботи та основи оцінки

виконання;

- ознайомлення із правилами ведення робочої документації;
- обговорити та прописати завдання та ключові показники на рік;
- ознайомити з правилами етичної поведінки та правил поведінки у органі, питання дрес-коду та культури спілкування працівників;
- скласти список нормативно-правових документів та онлайн курсів, які будуть корисні для нового працівника;
- ознайомлення із внутрішніми правилами поведінки у підрозділі.

Також до обов'язків наставника входить проміжна та підсумкова оцінка процесу адаптації нового співробітника. Наставник зобов'язаний своєчасно інформувати керівника про відповідність або невідповідність нового співробітника посади.

Наприкінці перших двох тижнів спеціаліст відділу Управління персоналом призначає зустріч із новим співробітником, на якій:

- відповідає на запитання нового співробітника щодо вивченого пакету документів;
- проводить контроль вивченого матеріалу;
- отримує зворотний зв'язок від нового співробітника про входження до колективу, враження про роботу;
- оцінює успішність проходження процесу адаптації.

Наприкінці випробувального терміну, при успішній адаптації може бути і раніше, безпосередній керівник, наставник, спеціаліст відділу кадрів заповнюють оціночні листи, на підставі яких приймається рішення про результати проходження випробувального терміну. Далі інформація доводиться безпосередньо до співробітника, дається оцінка результатів його роботи та необхідні рекомендації.

Контроль за перебігом процесу наставництва з боку відділу кадрів не проводиться. Для формалізації процесу наставництва планується створити пам'ятку наставнику та спеціальні брошури з описом того чи іншого виду робочого місця, професії чи посади для новачка.

3) Проведення тренінгу на командоутворення.

Мета тренінгу: створення моделі ефективної команди, формування та посилення загального командного духу, прийняття особливостей один одного, згуртування колективу, отримання навичок спільної роботи та навчання прийомів вироблення спільної стратегії [36];

завдання тренінгу:

- створення позитивної атмосфери протягом тренінгу (об'єднання, атмосфера довіри);
- заохочення учасників до спільної тривалої роботи; підтримка кожного з учасників;
- формування моделі ефективної команди (напрямок групи на досягнення спільної мети та реалізації завдань);
- відпрацювання правил спільної колективної роботи з урахуванням інтересів кожного учасника;
- розвиток можливості знаходження ефективних оригінальних рішень та способів поведінки у різних ситуаціях; підвищення усвідомлення раціональності розподілу командних ролей та обов'язків.

Прийоми, що використовуються у тренінговому занятті: моделювання ситуацій; ігрові моменти та їх аналіз; активний зворотний зв'язок; обговорення важливості теми; простеження учасниками стратегій особистої поведінки.

Опис тренінгу представлений у додатку Г.

Очікувані результати запропонованих заходів:

- 1) формування у персоналу культури поведінки, поваги до прав особистості, взаємної довіри, взаємної толерантності;
- 2) Підвищення навички взаємодії колективу під час роботи над спільними проектами, навичок командної роботи у колективі.
- 3) Зниження напруженості у колективі за рахунок висвітлення в електронній газеті політики винагород та публікації особистих досягнень співробітників.
- 4) Адаптація відбуватиметься на підставі підвищення компетенції

керівного складу, зниження особистісної тривожності співробітників, усвідомлення значущості для організації своїх особистісних та професійних якостей.

5) Зниження тривожності у молодих співробітників передбачається з допомогою мінімізації її причин у зв'язку з підвищенням значущості командної роботи, відповідно її ефективності та якості.

6) Адаптація до роботи в організації та підвищення мотивації у співробітників підвищуватимуться у зв'язку з тим, що колектив набуває досвіду позитивної та ефективної взаємодії в команді, отримує навички командної комунікації, які будуть застосовуватись у трудовій взаємодії.

7) Система адаптації нових співробітників та їх закріплення у колективі, система наставництва допоможуть подолати новим співробітникам та молодим спеціалістам труднощі у звиканні до соціально – психологічних умов колективу.

Внесення до діяльності Головного управління запропонованих заходів дозволить повніше забезпечити ефективність його роботи, підвищити раціоналізацію праці та підвищити якість адаптації.

Загальний ефект від заходів проявиться як приросту результату діяльності установи, і навіть як економії витрат за компенсацію наслідків помилкових дій чи рішень. Згідно з аналізом, подані заходи складуть ефективний механізм мотивації в даній установі та можуть застосовуватись в аналогічних організаціях.

Висновки до розділу 3

Емпіричне дослідження включало три основні етапи: підготовчий, психодіагностичний та аналітичний.

У дослідженні взяло участь 38 працівників Головного управління Держгеокадастру у Житомирській області.

Для виявлення проблем адаптації персоналу нами було проведено

емпіричне дослідження, результати якого показали, що, за всіма шкалами методики експрес-діагностики рівня психоемоційної напруги (ПЕН) та її джерел (О.С. Копіна, Є.А. Суслова, Є.В. Заїкін) більшість респондентів мають низький та середній рівень психоемоційної напруги, у новопризначених працівників переважає схильність до фрустрації, тобто є зв'язок із їхньою психологічною адаптацією.

Нами представлено розробку та обґрунтування заходів щодо вдосконалення системи адаптації персоналу у Головному управлінні, які передбачають формування кадрового резерву, запровадження системи наставництва над новими співробітниками та проведення тренінгу на командоутворення. Все це сприятиме утриманню молодих співробітників в установі, створенню ефективного інформаційно-адаптаційного середовища, яке допоможе формуванню гармонійно розвиненої, соціально активної, творчої особистості; створить умови для поетапного початку новому рівню роботи у організації; вплине на розвиток та ефективне використання персоналу в організації.

При аналізі ефективності запропонованих заходів було виявлено такі позитивні соціальні зміни, як: збереження здоров'я працівників; задоволеність працею персоналу; сприятливий соціально- психологічний клімат у колективі. Запропоновані рекомендації дозволять покращити умови праці, що вплине на збереження життя та здоров'я працівників, а також збільшить ефективність праці.

ВИСНОВКИ

У роботі подано теоретичне узагальнення та емпіричне дослідження наукової проблеми вивчення психологічних особливостей адаптації новопризначених працівників, що дало підстави для таких висновків:

1. Проаналізувавши філософську, фізіологічну та психологічну літературу, можна зробити висновок, що адаптацію можна розуміти як складний, багатогранний і динамічний процес, за допомогою якого індивіди набувають нових способів поведінки і навчаються діяльності. Її зміст характеризується кількома педагогічними, психологічними та соціальними аспектами, які розвиваються в діалектичному взаємозв'язку.

Адаптація персоналу є процесом, при якому працівники пристосовуються до трудової діяльності та самого соціального середовища організації. Адаптація персоналу є частиною системи управління персоналом організації та, відповідно, займає у ній важливе місце. У сучасній організації людина є основним ресурсом для реалізації цілей та завдань, що стоять перед нею, отже, вдосконалення системи управління організації є актуальною багатоплановою проблемою.

2. Адаптацію визначено як процес пристосування або зміни власної поведінки працівника до нових організаційних, професійних, соціальних та економічних умов праці в організації. Процес адаптації працівника до нової організації є успішним, якщо її норми та цінності стають нормами та цінностями новопризначеного працівника. Новопризначені співробітники в організації зіштовхуються з низкою труднощів, таких як виконання певних функцій, специфічні умови праці, взаємовідносини з колегами та вищим керівництвом тощо.

Для того, щоб визначити ефективність адаптації та готовність персоналу до продуктивної роботи в організації, необхідно регулярно проводити професійну та психологічну оцінку роботи члена колективу.

3. Для виявлення проблем адаптації персоналу нами було проведено емпіричне дослідження, результати якого показали, що, за всіма шкалами

методики експрес-діагностики рівня психоемоційної напруги та її джерел (О.С. Копіна, Є.А. Сусллова, Є.В. Заїкін) більшість респондентів мають низький та середній рівень психоемоційної напруги, у новопризначених працівників здебільшого переважає схильність до фрустрації, тобто є певний зв'язок із їхньою психологічною адаптацією. Проведено аналіз сучасного стану психологічної адаптації працівників Головного управління Держгеокадастру у Житомирській області. Визначено, що система адаптації працівників у Головному управлінні Держгеокадастру у Житомирській області потребує вдосконалення організації роботи з підготовки до приходу нового працівника та використання заходів, спрямованих на поліпшення взаємодії в колективі, що забезпечуватимуть соціально-психологічну адаптацію новопризначених співробітників.

4. На підставі зібраної інформації про систему управління, а також систему адаптації, були розроблені заходи щодо підвищення ефективності процесу адаптації персоналу до трудової діяльності в Головному управлінні, які націлені на забезпечення швидкого входження на посаду нового співробітника та формування у нього позитивного ставлення до роботи, лояльності до організації, задоволеності роботою.

У роботі обґрунтовано ефективність впровадження заходів щодо підвищення ефективності процесу адаптації персоналу до трудової діяльності, яка збільшить рівень задоволеності роботою нових співробітників, прискорить процес адаптації до нової роботи, позитивно позначиться на їх ефективності в період випробувального терміну, підвищить рівень мотивації та знизить відсоток звільнень новоприйнятих працівників. Виявлено такі позитивні соціальні зміни, як збереження здоров'я співробітників; задоволеність працею персоналу; сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі.

Так само реалізація даних заходів дасть змогу більш об'єктивно оцінити відповідність нового працівника посади, виявити прогалини у компетенції співробітника та визначити напрямок подальшого професійного розвитку.

Перспективи подальших теоретичних та емпіричних досліджень вбачаємо у впровадженні зарубіжного досвіду щодо методів організації адаптації

персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алгоритми діяльності працівників психологічної служби : Т. 1 / авт. кол. за заг. ред. В. Г. Панка. Київ : УНМЦ практичної психології і соціальної роботи, 2019. 138 с.
2. Баклицький І.О. Психологія праці: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Знання, 2008. 655 с.
3. Балабанова Л. В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
4. Бикова А. Л., Паранько Д. Д. Складові ефективної адаптації персоналу. Молодий вчений. 2016. №12. С. 640-646.
5. Блажівський М.І. Поняття адаптації у сучасній науковій літературі. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2014 Вип. 1. С. 234–242.
6. Бондаренко І.І. Особливості підготовки вітчизняних практикуючих психологів. Проблеми загальної та педагогічної психології: зб. наук, праць Ін-ту психології ім. Г.С.Костюка АПН України / за ред. С.Д.Максименка. Київ, 2003. С. 34-36
7. Бондаренко І.І. Проблеми фахової підготовки психолога до реалізації завдань психологічної допомоги. Проблеми загальної та педагогічної психології: зб. наук, праць Ін-ту психології ім. Г.С.Костюка АПН України / за ред. С.Д.Максименка. Київ, 2002. 153 с.
8. Борисюк А.С. Особливості соціальної адаптації молоді в сучасних умовах. Особистість як суб'єкт подолання кризових ситуацій: психологічна теорія і практика: монографія / за ред. С.Д. Максименка, С.Б. Кузікової, В.Л. Зливкова. Суми : Вид-во СумДПУ імені А.С. Макаренка, 2017. С. 335-356.
9. Борисюк А.С. Психологічні передумови й чинники особистісного та професійного розвитку молоді : монографія. Чернівці : Технодрук, 2016. 264 с.
10. Варій М. Й. Загальна психологія.: підр. [для студ. вищ. навч. закл.] / М. Й. Варій [3-тє вид.]. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 1007 с.

11. Василичев Д.В., Мирошниченко В.А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. Економіка і організація управління. 2014. Вип. 3–4. С. 44–50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2014_3-4_8
12. Гетьман О.О., Петренчук Н. В. Організаційні механізми підбору, найму та адаптації персоналу. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2014. Т. 19, Вип. 2 (5). С. 30-34.
13. Гуменюк Г.В. Психологічний простір професійного самоздійснення особистості як предмет дослідження. Проблеми загальної та педагогічної психології : зб. наук. праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України. Т. XVI, Ч. 1,2. К., 2014. С. 299-310.
14. Ємішянць О.Б. Психологічні проблеми соціальної адаптації особистості. Науковий вісник Херсонського державного університету. Вип. 5., Т. 2. 2016. С. 150-154.
15. Єрднієв В. А. Проблема адаптації особистості до екстремальної ситуації. Юность науки–2018: социально-экономические и гуманитарные аспекты развития общества: сборник. 2018. Вип 45. С. 34-40.
16. Жигайло Н. Психологічні особливості соціальної адаптації студентів першокурсників. *Молодь і ринок*. 2012. №3 (86). С.26-31.
17. Жук С.М. Проблема адаптації у трудовому колективі. *Практична психологія та соціальна робота*. 2010. №5. С.76–84.
18. Загальна психологія: підручник для студ. вищ. навч. закл. / Т. Б. Партико; М-во освіти і науки України, Львів. ун-т ім. І. Франка. Київ: Ін Юре, 2008. 416 с.
19. Карпенко Г. В. Психологія праці та вибір професії: навч.-метод. посіб. Суми: Унів. кн., 2008. 167 с.
20. Карабаджак К. І. Методи адаптації персоналу. *Управління розвитком*. 2013. № 14. С. 19-21.
21. Кілька кроків до успіху: *Практичний посібник для молоді, яка шукає роботу*. Чернівецький обласний молодіжний центр праці. Чернівці, 2003. 120 с.
22. Кондрюкова В. В. Адаптація до професійної діяльності: соціально-психологічний аспект. Правничий вісник Університету «КРОК». Вип. 9. 2011.- С. 139-143.

23. Корольчук М.С. Психофізіологія діяльності: підручник для студентів ВНЗ. 3-є вид. Київ: Ельга, Ніка-Центр, 2008. 400 с.
24. Корольчук М.С., Крайнюк В.М. Теорія і практика професійного психологічного відбору: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: Ніка-Центр, 2006. 536 с.
25. Корольчук М.С. Психологічне забезпечення фізичного і психічного здоров'я. К.: ІНКОС, 2002. 272 с.
26. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2005. 308 с.
27. Кузьмін А.П. Соціальна адаптація в сучасних умовах. Актуальні проблеми психологічної та соціальної адаптації в умовах кризового суспільства. матеріали III Всеукраїнського конгресу. 2018. С.17.
28. Куріна Н.С., Дарченко Н.С. Інноваційна модель концепції професійної адаптації персоналу. Бізнес Інформ. 2013. № 8. С. 348–353. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_8_61
29. Лазарева С.С., Ефективна система адаптації персоналу: компоненти і етапи побудови. Управління людським потенціалом. 2014. №03 (11). С. 212-220.
30. Ложкін Г.В., Комаровська В.Л., Воленюк Н.Ю. Економічна психологія: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. 3-тє вид., переробл. та допов. Київ: Професіонал, 2008. 457 с.
31. Мазяр О.В., Кириченко В.В. Психологія праці: модульний курс: навчальний посібник. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 190 с.
32. Малхазов О. Р. Психологія праці: Навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 208 с.
33. Менеджмент персоналу: навч. посіб.: за заг. ред. В.М. Данюка. К.: КНЕУ, 2006. 398 с.
34. Мирошниченко Ю.В., Лобенко А.В. Адаптація персоналу: досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 1(2). С. 27-32.
35. Мовчан Я. Соціально-особистісна адаптованість як складова лідерського потенціалу студентів. *Теорія і практика управління соціальними системами*. №1. 2017. С. 68-79.

36. М'ясоїд П.А. Загальна психологія. Навчальний посібник для студентів вищих педагогічних закладів освіти. Київ: «Вища школа», 2000. 480 с.
37. Никифороенко В. Г. Управління персоналом: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. 93 с.
38. Овсяннікова В.В. Проблеми психологічної адаптації персоналу організації. Проблеми сучасної психології. 2013. № 2. С. 85–91
39. Орбан-Лембрик Л.Е. Соціальна психологія. К. : Академвидав, 2005. 448 с.
40. Офіційний сайт Головного управління Держгеокадастру у Житомирській області. URL: <http://zhytomyrska.land.gov.ua/>
41. Охременко О.Р. Проблеми соціально-психологічної адаптації. Вісник Харківського національного пед. університету ім. Г.С. Сковороди. Вип. 12. 2004. С. 124-130.
42. Польова Н.М., Кулик Я.О. Управління адаптацією нових працівників Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 12. С. 47–50.
43. Резнікова О.А. Особистість як суб'єкт адаптації. Наукові студії із соціальної та політичної психології. К. : Міленіум, 2007. Вип. 16 (19). С. 284-290
44. Рибалка В. В. Психологія праці особистості: навч.-метод. посіб. Київ.: Київ. міськ. пед. ун-т ім. Б. Д. Грінченка, 2006. 59 с.
45. Синдром «професійного вигорання» та професійна кар'єра працівників освітніх організацій: гендерні аспекти: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів після диплом. освіти / За наук. ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки, Т.В. Зайчикової. 2-е вид., перероб. та доповн. Київ: Міленіум, 2006. 368 с.
46. Савченко В. Удосконалення та підвищення ефективності професійного навчання кадрів на виробництві. Україна: аспекти праці. 2001. № 7. С. 14–21.
47. Свинарченко Р.М. Часова складова потенціалу самореалізації особистості. Наукові записки Інституту психології ім. Г.С. Костюка / За ред. акад. С.Д. Максименка. Вип. 26, Т. 4. К. : Главник, 2009. С. 22-33
48. Тишина Н. Адаптація нових працівників: вибір підходу URL: <http://nbr.com.ua/novosti/1054-adaptatsiya-novikh-pratsivnikov-vibir-pidkholdu>

49. Управління персоналом: навчальний посібник для ВНЗ /М.Д. Виноградський та ін. Київ: ЦУЛ, 2006. 500 с.
50. Фіцула М.М. Педагогіка: навчальний посібник для студентів вищих педагогічних закладів освіти. Київ: Видавничий центр «Академія», 2000. 544 с.
51. Щербакова І. М. Психологія праці: теоретичні і методологічні основи наукових досліджень: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. Суми: Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2014. 144 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Назва методу	Сутність методу
Welcomетренінг	Метод здійснення первісної передачі знань про підприємство та діючі у його межах правила задля швидкого ознайомлення співробітника з загальними відомостями про суб'єкт ринку, його історію, продукцію, послуги, структуру і організаційну культуру.
Secondment	Метод зводиться до того, що працівника відправляють на час до іншої організації
Buddying	Метод, що заснований на товаришуванні колег та реалізується через надання підтримки у виконанні особистих і корпоративних цілей і завдань, а також в опануванні нових навичок.
E-learning и Blended learning	Методи, що засновані на дистанційному або змішаному навчанні із застосуванням спеціальних навчальних модулів та кваліфікованих фахівців.
Метод занурення	Метод, що припускає швидке входження співробітника в трудовий процес та передбачає формування у працівника навичок і вмінь, необхідних для ефективного виконання функцій на певному робочому місці.
Shadowing	Метод, що передбачає супроводження досвідченого колеги працівником в реальній робочій обстановці, результатом чого є чітке та ясне розуміння філософії, цілей і завдань діяльності.
Наставництво	Метод, що представляє собою навчання досвідченим співробітником нового працівника безпосередньо на робочому місці шляхом передавання знань, умінь і

	навичок, а також проведення контролю за його діяльністю.
Метод неформалізованого супроводу	Метод, що передбачає співпрацю підприємства зі спеціалізованими установами, зокрема кадровими агентствами, які надають послуги з психологічного консультування «humanresources»-менеджменту та здійснюють супровід працівника.
Коучинг	Метод, що спрямований на розкриття коучем резервів нового працівника підприємства, прискорення його входження у колектив та підвищення якості роботи.
Метод проведення заходів	Метод, який застосовується для полегшення відносин у колективі за рахунок неформального спілкування з колегами в ході проведення корпоративних заходів.
Командний тренінг	Метод, що передбачає проведення тренінгу задля розвитку відносин між колегами, які вчаться спілкуватися і поважати думку інших в процесі ділової гри або аналізу конкретної ситуації.
Папка нового співробітника	Метод, що передбачає формування комплексу документів окремого підрозділу, який включає основні відомості; покликаний надати відповіді на питання нового працівника задля полегшення розуміння структурних вимог до нього.
Програма введення в посаду та ін.	Метод, що передбачає ознайомлення нових співробітників із загальними правилами роботи, техніки безпеки і охорони здоров'я, а також з робочими умовами та ін.

Додаток Б.

Методика експрес-діагностики рівня психоемоційної напруги

(О.С. Копіна, К.О. Сулова, Е.В. Заїкін)

Інструкція:

Уважно, не кваплячись, прочитайте питання. Ознайомтеся із запропонованим набором можливих відповідей. Виберіть із запропонованого переліку відповідей той, котрий відповідає Вашій думці. Обведіть кружком номер цієї відповіді.

1. Як би ви оцінили стан свого здоров'я?

1 - дуже погане

2 - погане

3 - задовільне

4 - гарне

5 - дуже гарне

2. Оцініть, будь ласка, наскільки Ви згодні з кожним з перерахованих нижче тверджень:

Твердження	Погоджуюсь	Скоріше погоджуюсь	Скоріше не погоджуюсь	Не погоджуюсь
1) Мабуть, я нервова людина	1	2	3	4
2) Я дуже переймаюся своєю роботою	1	2	3	4
3) Я часто відчуваю нервову напругу	1	2	3	4
4) Моя повсякденна діяльність не приносить мені задоволення	1	2	3	4

5) Спілкуючись із людьми, я часто відчуваю знервованість	1	2	3	4
6) До кінця дня я зовсім виснажений як фізично так і психічно	1	2	3	4
7) У моїй сім'ї часто виникають напружені стосунки	1	2	3	4

3. Як Ви почуваетесь останнім часом?

Твердження	Погоджуюсь	Скоріше погоджуюсь	Скоріше не погоджуюсь	Не погоджуюсь
1) Я задоволений тим, як пройшов останній рік мого життя	1	2	3	4
2) Мій душевний стан та настрої став гіршим	1	2	3	4
3) У цілому моє життя складається вдало	1	2	3	4
4) Я став неблагополучною людиною	1	2	3	4
5) Я відчуваю себе щасливою людиною	1	2	3	4
6) У моєму житті відбулися зміни в гірший бік	1	2	3	4

7) У моєму житті є джерело радості і підтримки	1	2	3	4
8) У мене є проблеми, які псувають мені настрій	1	2	3	4
9) Моє життя стало кращим	1	2	3	4
10) У моєму житті багато чого не вдається	1	2	3	4

4. Нижче перераховані умови, які можуть впливати на Ваше самопочуття.

Оцініть, будь ласка, умови свого життя за 5-бальною шкалою:

1 - дуже погані,

2 - погані,

3 - задовільні,

4 - гарні,

5 - дуже гарні.

Умови життя	Оцінка в балах
1) Ваші житлові умови	
2) Побутові умови в районі проживання (магазини, послуги, транспорт і т.п.)	
3) Екологічні умови в районі проживання (чистота повітря, води, ґрунту й т.п.)	
4) Умови Вашої праці	
5) Гроші, прибуток	
6) Можливості використання грошей	

7) Медичне обслуговування	
8) Можливості одержання інформації (радіо, телебачення, преса й т.п.)	
9) Дозвілля, спорт, розваги	
10) Можливості підтримувати культурний рівень (кіно, музеї, книги й т.п.)	
11) Політична ситуація в регіоні проживання	
12) Соціальна й правова захищеність (почуття безпеки)	
13) Воля віросповідання, політичної активності	

5. Нижче перераховані сфери життя, від яких може залежати самопочуття людей. Оцініть, будь ласка, наскільки Ви задоволені різними сторонами свого життя. Використайте 5-бальну систему:

- 1 – дуже незадоволений,
- 2 – напевно незадоволений,
- 3 – важко сказати,
- 4 – напевно задоволений,
- 5 – дуже задоволений.

Сторони життя	Оцінка в балах
1) Робота (характер праці, ставлення до роботи, можливість самореалізації й т.п.)	
2) Відносини в сім'ї	
3) Діти: їх здоров'я й благополуччя	
4) Харчування	

5) Відпочинок	
6) Матеріальне благополуччя, забезпеченість	
7) Спілкування із друзями, близькими по інтересах	
8) Положення в суспільстві	
9) Життєві перспективи	
10) Любов, сексуальне життя	
11) Улюблене заняття, можливість проявити себе в будь-якій сфері	

6. Ваша стать: 1 - Ч, 2 - Ж.

7. Вік: _____ років.

8. Освіта: 1 - початкова й нижче 2 - неповна середня 3 - середня загальна 4 - середня спеціальна 5 - незакінчена вища 6 - вища.

9. До якої суспільної групи Ви відноситесь?

1 – робітник; 2 – службовець; 3 - пенсіонер за віком; 4 - пенсіонер по інвалідності; 5 - учень, студент; 6 – домогосподарка; 7 – безробітний; 8 – підприємець; 9 – селянин; 10 - інше

10. Сімейний стан: 1 - одружений (заміжня); 2 - ніколи не був одруженим (заміжньою); 3 - розлучений(а), живу окремо; 4 - удівець (вдова).

11. Місце проживання Назва населеного пункту, район, область

**Методика діагностики рівня соціальної фрустрації Л.И. Вассермана
(Модифікація В.В.Бойко)**

Соціальна фрустрація - вид (форма) психічної напруги, обумовленої незадоволеністю досягненнями і положенням особи в соціально заданих ієрархіях. Соціальна фрустрація передає емоційне відношення людини до позицій, які вона зуміла зайняти в суспільстві на даний момент свого життя.

Нижче пропонується опитувальник, який фіксує ступінь незадоволеності соціальними досягненнями в основних аспектах життєдіяльності.

Інструкція обстежуваним

Прочитайте кожне питання і вкажіть одну із найбільш відповідних відповідей.

- 0 - повністю задоволений;
- 1 - швидше задоволений;
- 2- важко відповісти;
- 3 - швидше не задоволений;
- 4 - повністю не задоволений.

Текст опитувальника розміщено у додатку В.

1. Своєю освітою?
2. Взаємовідносинами з колегами по роботі (навчанню)?
3. Взаємовідносинами з адміністрацією?
4. Взаємовідносинами з суб'єктами своєї професійної діяльності (навчання)?
5. Змістом своєї роботи (навчання)?
6. Умовами навчання?
7. Своїм положенням в суспільстві?
8. Матеріальним становищем?
9. Житлово-побутовими умовами?
10. Відносинами із своїм хлопцем (дівчиною)?
11. Відносинами з дітьми?

12. Відносинами з батьками?
13. Станом речей в суспільстві (державі)?
14. Відносинами з друзями, знайомими?
15. Сферою послуг та побутового обслуговування?
16. Сферою медичного обслуговування?
17. Використанням свого вільного часу?
18. Можливістю проводити канікули?
19. Можливістю вибору місця роботи?
20. Своїм образом життя в цілому?

Програма тренінгу на командоутворення

Актуалізація теми тренінгу.

1) Перегляд відеоролика «Командоутворення» (сайт youtube.ru)

Мета: ознайомити учасників з темою та метою роботи, знайомство із складовою корпоративної культури – тимблдингом.

Психолог веде розмову зі співробітниками, розповідає їм про те, що таке тимблдинг.

Тимблдинг (англ. Team building – побудова команди), або командоутворення. Ідею тимблдингу приписують японцям, але кожен із нас може згадати одні з перших його проявів з дитинства на елементарному прикладі-перетягування канату.

У наш час тимблдинг є однією з перспективних моделей корпоративного управління, що забезпечує повноцінний розвиток колективу, і є одним із найефективніших інструментів управління персоналом.

Метою заняття є створення моделі ефективної команди, формування та посилення командного духу, прийняття особливостей один одного, отримання навичок спільної роботи та навчання прийомів вироблення спільної стратегії.

2) Вправа «Граємо за правилами» (2 хв).

Мета: ознайомлення учасників груп із правилами роботи.

Групам пропонується прийняти деякі правила поведінки та спілкування під час заняття. Правила заняття: поважати одне одного; виявляти активність; правило «одного мікрофона» (усі мовчать, коли хтось говорить); поважати розмовляючого та відведений для тренінгу час (не відходити від теми, дотримуватись затвердженого регламенту); Я-висловлювання (говорити тільки від свого імені: «Мені не подобається..», «Я не можу...», «Я не хотів би...» тощо); і останнє правило - дотримуватись правил.

3) Вправа «Секрет жіночої сумочки» (3 хв).

Ціль: згуртування групи, створення атмосфери довіри.

Учасникам пропонується представити себе від імені будь-якої речі, яка

зазвичай знаходиться в його сумочці.

Психолог: «Життя – театр, люди у ньому – актори». Людські відносини у будь-якій діяльності, від дитячої гри до дорослої праці; у різних колах спілкування – сім'я, друзі, колеги; у всіх життєвих сферах – освіта, спорт, наука, мистецтво – завжди рольові. Командні відносини – не виняток. Рольовий вир захоплює кожного, викликаючи питання: хто ким керує – ми своїми ролями, чи вони нами?

Частина 2. Командоутворення.

1) Інформаційне повідомлення «Командні ролі» (5 хв).

Мета: проінформувати учасників про командні ролі за Р.М. Белбіном (Учасники отримують інформацію про командні ролі, визначені Мередіт Белбін і знайомляться з результатами попереднього дослідження).

Мередіт Белбін визначив, що для успіху, команді потрібні актори, які здатні грати три типи ролей: думати, діяти та керувати. Набір командних ролей з М. Белбіном передбачає у своєму складі ролі:

- «Ведучого», що розподіляє завдання, делегує повноваження, відповідає за роботу команди;
- «Мотиватора», який є ініціатором різних заходів, у тому числі, здатний відірвати команду від рутини та зорієнтувати на більш продуктивний темп;
- «Контролер», завданням якого є вберегти команду від можливих помилок і досягти кращого результату з усіх можливих;
- «Генератора ідей», який ініціює нові проекти, шляхи розвитку поставлених завдань;
- «Реалізатора», який втілює ідеї у життя;
- «Аналітика», що оцінює конкуруючі пропозиції, та передбачає подальший перебіг розвитку подій;
- «Виконавця», який перетворює плани на дії;
- «Дослідника ресурсів», завданням якого є пошук нових ідей та ресурсів, налагодження необхідних контактів, ведення переговорів.

Психолог: «Так наявність, баланс усіх ролей є обов'язковою умовою

командного успіху. А як працюватимуть наші групи, ми зараз побачимо, і я пропоную кожній із груп створити своє містечко».

2) Проективний тест «Історія розвитку вашої групи» (10 хв).

Ціль: розвиток почуття «ми», групової згуртованості, закріплення навичок взаємодії в команді.

Інструкція: «На столі перед вами знаходиться лист ватману та фломастери. Кожному учаснику групи потрібно на ньому намалювати будинок, у якому він хотів би жити. Для виконання цього завдання вам надається 3 хвилини.

Час швидко закінчився, і я пропоную вам перейти до другої частини цієї вправи.

Подивіться уважно на малюнок і знайдіть три будинки, які найбільше вам сподобалися, а потім прималюйте до них стежки (1 хв). Наступне завдання до цієї вправи – вам потрібно домалювати у вашому місті все, що необхідно для життя в ньому (1 хв). І останнє завдання – дати назву містечку вашої групи та подати його (5 хв).

Питання для обговорення:

- Чи сподобалася вам ця вправа?
- Що було найскладнішим?
- Що найбільше сподобалося?

3) Гра-розминка «Килим-літак» (3 хв).

Мета: розвинути групову згуртованість не лише за допомогою фізичного контакту, а й за рахунок пошуку та реалізації групового рішення.

Інструкція: учасники двох груп запрошуються на килим, що лежить навкруги. Завдання - не сходячи з килима, перевернути його на зворотний бік. Але є одне правило, учасники не спілкуються між собою!

Через деякий час заборона спілкування знімається. Якщо група не може виконати завдання, можна запропонувати звернутися до певних командних ролей і знайти рішення.

Запитання для обговорення: Що допомагало вам зрозуміти одне одного, коли не можна було говорити? Легше стало, коли цю заборону було знято?

Психолог: «Щоб досягти успіху в командній роботі – потрібно не лише працювати, а й вміти спілкуватися, вербально чи невербально. Важливо вміти чути одне одного!

4) Вправа «Групова дискусія» (5 хв).

Мета: з'ясувати у дискусійній формі основні відмінності групи та команди; розвинути вміння розуміти одне одного, працювати у команді, йти на компроміс.

Психолог: «Справді, командна діяльність неможлива без активного спілкування та взаємодії. Вирішення спільних завдань вимагає від учасників єдності, згуртованості, узгодження дій, координації рішень. Командні відносини - це своєрідне співтворчість, коли думки одного збагачуються з допомогою їх переосмислення іншими. Обговорення, критика, нові погляди та свіжі точки зору – той золотий фонд, яким володіє команда і якого не мають одинаки.

Відносини взаємозалежності та взаємодії є відмітною ознакою команди. Так званий ефект синергії – це результат ефективної взаємодії між членами команди на основі спільних прагнень та цінностей. Він призводить до того, що сумарне зусилля команди набагато перевищує суму зусиль окремих її членів. $1+1+1= 111$ (команда) $1+1+1= 3$ (група)»

Частина 3. Завершальна

1) Вправа «Лампа Аладіна» (3 хв).

Усі учасники стають у коло та по черзі передають лампу один одному та висловлюють свої побажання. Інструкція: «Уявіть, що ваша команда знаходить стару лампу, потираючи її, з'являється чарівний джин. Наразі кожна група може загадати бажання. Але є один момент, тому що лампу ви знайшли разом зі своєю командою, то й бажання стосується вашої роботи.

2) Підбиття підсумків. Обговорення результатів тренінгу.