

## Відомості про автора:

**Микола Іванович Вовковінський,**

кандидат педагогічних наук, старший науковий співробітник  
лабораторії професійної орієнтації і виховання  
Інституту професійно-технічної освіти НАПН України  
09230, Київська обл., м. Ржищів, вул. Леніна, 15/2, кв.25

**М. І. Вовковінський**

### **ПРОФЕСІЙНА АДАПТАЦІЯ ВИПУСКНИКА ПТНЗ**

*У статті розглядаються проблеми адаптації молодого робітника або працівника до нових умов на виробництві або в організації, який недавно закінчив ПТНЗ. Аналізуються особливості адаптаційної роботи й функції керівника й менеджера у цьому процесі.*

**Ключові слова:** адаптація, профорієнтація, соціальна й виробнича адаптація, адаптаційна картка контролю, підрозділ з керування профорієнтацією й адаптацією, психофізіологічна і соціально-психологічна адаптація.

**Н.И. Вовковинский**

### **ПРОФЕСИОНАЛЬНЯ АДАПТАЦІЯ ВИПУСКНИКА ПТУЗ**

*В статті розглядаються проблеми адаптації молодого робочого или работника, недавно закончившего ПТУЗ, к новым условиям на производстве или в организации. Анализируются особенности адаптационной работы и функции руководителя и менеджера в этом процессе.*

**Ключевые слова:** адаптация, профориентация, социальная и производственная адаптация, контрольная адаптационная карточка, подразделение по управлению профориентацией и адаптацией, психофизиологическая и социально-психологическая адаптация.

**M. I. Vovkovins'kyi**

### **PROFESSIONAL ADAPTING OF A VOCATIONAL TRAINING SCHOOL LEAVER**

*The article deals with the problems of adaptation of a young worker who has just finished vocational training school to new conditions at the enterprise or organization. The particularities of the work on adaptation and the director's and manager's functions are analyzed.*

**Key words:** adaptation, career guidance, social and industrial adaptation, control card on adaptation, department on career guidance and adaptation management, psycho-physiological and social-psychological adaptation.

**Постановка проблеми.** Професійна орієнтація, складається з чотирьох взаємопов'язаних компонентів: профінформація, профконсультація, профвідбір і профадаптація. Профінформація, профконсультація і частково профвідбір – важливі компоненти шкільної профорієнтації, завданням яких є під-

готувати учня до правильного вибору професії, відповідно до своїх здібностей, інтересів, нахилів, умінь, здоров'я та суспільних потреб. Професійна адаптація розпочинається в період оволодіння професією у навчальному закладі і продовжується на робочому місці. Адаптація молодого робітника, випускника ПННЗ на робочому місці є особливо актуальною і необхідною ланкою кадрового менеджменту. Проте, важливість заходів щодо профорієнтації й адаптації працівників у нашій країні не досить серйозно сприймається кадровими службами підприємств і організацій, куди йдуть працювати випускники, що призводить до надзвичайно низької продуктивності праці. Тим часом, в умовах ринкової економіки, для якої є характерним значний перерозподіл робочої сили та збільшенням числа працівників і робітників, змушених або освоювати нові професії, або змінювати своє робоче місце й колектив, важливість проблеми адаптації ще більше зростає. У той же час, є значний закордонний досвід використання адаптаційних технік, але більшість державних підприємств і комерційних організацій не мають навіть базових програм професійної адаптації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дана проблема досить актуальна, тому що від адаптації працівника на виробництві залежить його прибуток. На дану проблему звертали увагу такі науковці: Г.Л. Азоєв, Е.В. Аксьонов, Т.Ю. Базаров, В.П. Бараничев, В.Р. Веснін, В.Н. Гунін, Т.Ю. Бец, Б.Л. Єрьомін, Е.В. Маслов, А.Г. Поршнев, З.П. Рум'янцева, Н.А. Саломатін. Але в їх останніх перевиданих посібниках і публікаціях не висвітлюється проблема адаптації працівника на виробництві. Це, очевидно, частково пов'язано з тим, що основна увага звертається на підготовку менеджерів з виробництва, а адаптація рядових працівників залишається поза увагою.

**Мета статті.** Показати важливість адаптаційного періоду молодого працівника – випускника ПННЗ та місце адаптації, як компоненту профорієнтації, в системі загальної профорієнтації.

**Виклад основного матеріалу.** Відбір кадрів і їх прийом на роботу є досить тривалим і дорогим процесом. До першого робочого дня нового спів-

робітника організація вже затрачає на нього значні кошти. Тому компанія, організація або підприємство повинні бути зацікавлені в тому, щоб молодий працівник не звільнився через кілька місяців. Однак, великий відсоток прийнятих на роботу звільняється через декілька місяців. Є дві основні причини звільнення: розбіжність реальності з очікуванням і складнощі інтеграції в нову організацію. Допомогти робітникові успішно влитися у нове виробництво – найважливіше завдання його керівника і фахівців з кадрів.

Часто, коли молодий робітник приходить на підприємство, то його робоче місце не підготовлене і нікого це не турбує. Новачку надають право „впливати” самому і турбуватись про своє пристосування до нових умов роботи. Але оскільки перше враження про роботу, звичайно, залишає глибокий слід, то це призводить до тривалого негативного впливу на мотивацію й відношення працівника до роботи. Це зумовлює велику плінність кадрів у перші тижні або місяці роботи, тому що такий підхід до адаптації молодого працівника сприяє виробленню у нього негативної позиції стосовно підприємства з першого ж дня роботи. Підприємство у цьому випадку втрачає можливість сформувати у нього позитивне відношення до роботи і відданість його традиціям.

У найзагальнішому визначенні адаптація це «процес пристосування працівника до умов зовнішнього й внутрішнього середовища» [4, 169], а результатом адаптації, звичайно є внутрішній комфорт, задоволеність і насолода від результатів своєї праці та продуктивність виконуваної роботи. Термін «адаптація» надзвичайно широкий і застосовується в різних галузях науки. Професійна адаптація полягає в активному освоєнні професії, її тонкощів, специфіки, необхідних навичок, прийомів, способів прийняття рішень для початку в стандартних ситуаціях. Вона починається з того, що після з'ясування досвіду, знань і характеру новачка для нього визначають найбільш прийнятну форму підготовки, наприклад, направляють на курси або прикріплюють наставника. У соціології й психології виділяють соціальну й виробничу адаптацію. Ці два види адаптації перетинаються один з одним, але кожна з

них має й самостійні сфери застосування: соціальна діяльність не замикається на виробництві, а виробнича – включає й технічні, і біологічні, і соціальні аспекти. Найбільший інтерес для нас становить виробнича адаптація, тому що вона є інструментом для вирішення такої проблеми, як формування у нового робітника необхідного рівня продуктивності і якості праці у якнайкоротший термін.

Таким чином, професійна адаптація полягає в активному освоєнні професії, її тонкощів, специфіки, необхідних навичок, прийомів, способів прийняття рішень спочатку в стандартних ситуаціях. Вона починається з того, що після з'ясування досвіду, знань і характеру новачка для нього визначають найбільш прийнятну форму підготовки, наприклад, направляють на курси або прикріплюють наставника.

Складність і вирішення професійної адаптації залежить від широти й різноманітності діяльності, змісту праці й інтересу до неї, впливу професійного середовища, індивідуально-психологічних властивостей особистості [3, 180-181]. Полегшити входження нових співробітників у виробництво покликані процедури адаптації. У процесі професійної адаптації молодий робітник повинен пройти психофізіологічне і соціально-психологічне пристосування до умов роботи.

Психофізіологічна адаптація – адаптація до трудової діяльності на рівні організму працівника, у результаті чого відбуваються мінімальні зміни його функціонального стану (мінімальне стомлення, пристосування до високих фізичних навантажень тощо) [4, 171]. Психофізіологічна адаптація, як правило, протікає досить швидко й у великій мірі залежить від здоров'я людини, її природних реакцій та характеристики самих цих умов. Проте, більшість нещасних випадків відбувається в перші дні роботи саме через відсутність психофізіологічної адаптації [3, 181].

Соціально-психологічна адаптація людини до виробничої діяльності – адаптація до найближчого соціального оточення в колективі, до традицій і неписаних норм колективу, до стилю роботи керівників, до особливостей мі-

жособистісних відносин, які склалися в колективі. Вона означає включення працівника в колектив як рівноправного, прийнятого всіма його членами [4, 171]. Даний вид адаптації може бути пов'язаний із чималими труднощами, які пов'язані з очікуванням швидкого успіху. Це обумовлено недооцінкою труднощів, важливості живого людського спілкування, практичного досвіду й переоцінкою значення теоретичних знань і інструкцій

Нехтування необхідністю керування адаптацією позначиться на більшій збитковості як для виробництва, так і для працівників. Розробка заходів, які позитивно впливають на адаптацію вимагає знання як суб'єктивних характеристик робітника (стать, вік, психофізіологічні характеристики, освіта, стаж тощо), так і факторів виробничого середовища, характеру їхнього впливу (пряме або непряме) на показники й результати адаптації. Тому для оптимізації процесу адаптації варто виходити з наявних можливостей підприємства (умови праці, гнучкий робочий час, організація праці тощо) і обмежень у вдосконаленні самого робітника (розвиток тих або інших здібностей, позбавлення негативних звичок тощо). Необхідно також враховувати особливості нового й колишнього місця роботи, особливості нової й попередньої професій, тому що вони можуть бути істотними, що послужить серйозним бар'єром для професійної мобільності й проведення кадрової політики підприємства [4, 169-177].

Служби адаптації працівника можуть виступати як самостійні структурні підрозділи (відділ, лабораторія) або ж входити до складу інших функціональних підрозділів (як бюро, група й окремі працівники) – у відділ кадрів, соціологічну лабораторію, відділ праці й заробітної плати й т.п. Іноді посада фахівця з адаптації вводиться в штатний розклад цехових управлінських структур. Важливо, щоб служба адаптації була складовою ланкою загальної систем, керування кадрами на підприємстві.

Цілі системи керування адаптацією були сформульовані Г.Л. Азоевим, В.П. Бараничевим, В.Н. Гуніним і представлені у вигляді схеми (мал. 1) [3, 435]:



Мал. 1. Мета і завдання системи управління профорієнтацією і адаптацією в організації

Аналізуючи дану схему, ми не зовсім погоджуємося з Г.Л. Азоєвим, В.П. Бараничевим, В.Н. Гуніним у послідовності приведення компонентів профорієнтації на етапі переборення дисбалансу необхідності професійної праці між робітником і організацією. Адже профадаптація є завершальним етапом після профінформації, профконсультації і профвідбору.

Якщо узагальнити, то завданнями підрозділу з керування адаптацією в області організації технології процесу адаптації, за А.Г. Поршневим, є: а) організація семінарів, курсів з різних питань адаптації; б) проведення індивідуальних бесід керівника, наставника з новим співробітником; в) інтенсивні короткострокові курси для керівників, які тільки вступають на посаду; д) спеціальні курси підготовки наставників; е) використання методу поступового ускладнення завдань для нового працівника; є) виконання разових громадсь-

ких доручень для встановлення контактів нового працівника з колективом; ж) підготовка заміни при ротації кадрів; з) проведення в колективі спеціальних рольових ігор по згуртуванню співробітників [3].

Якщо говорити про конкретні міри або етапи адаптації, то потрібно чітко розмежовувати функції безпосереднього керівника й менеджера з персоналу. Розподіл обов'язків у ході підготовки й реалізації програми адаптації за Е.В. Аксьоновим і Т.Ю. Бецом, виглядає таким чином (див. табл. 1) [4, 239]:

Таблиця 1

Розподіл обов'язків керівника і менеджера з персоналу по програмі адаптації

Функції й заходи щодо орієнтації (адаптації)	Обов'язки	
	Безпосереднього керівника	Менеджера з персоналу
Складання програми орієнтації (адаптації)	Виконує	Асистує
Ознайомлення новачків з підприємством, її історією, кадровою політикою, умовами праці й правилами		Виконує
Пояснення завдань і вимог роботи	Виконує	
Введення працівника в робочу групу	Виконує	
Заохочення допомоги новачкам з боку досвідчених працівників	Виконує	

Як бачимо, значна частина обов'язків з профорієнтації персоналу лежить на безпосередньому керівнику. Іншими словами, процес адаптації також значно полегшується, якщо керівник буде приймати активну участь у цьому процесі. У його обов'язки входить проведення попередньої роботи з майбутніми колегами, для того, щоб новачка добре зустріли; призначення опікуна; перевірка стану матеріальних умов праці.

Це підкреслює В.Р. Веснін і широко розкриває функції керівника на всіх етапах – від «призначення на посаду» до завершальних етапів адаптації. На його думку, під час індивідуального призначення на посаду, керівник безпосередньо «вітає нового співробітника з початком роботи, знайомить його з колективом (розповідає біографію підприємства, особливо відзначаючи його достоїнства), знайомить з виробництвом, докладно викладає вимоги, у тому

числі й неписані, повідомляє про труднощі, які можуть зустрітися, найпоширеніші помилки у роботі, про майбутніх колег, виділяючи тих, у кого непростий характер і тих, на яких завжди можна покластися. Керівник здійснює інструктаж, контроль за першими кроками новачка, виявляє сильні й слабкі сторони його підготовки, визначає реальну потребу в додатковому навчанні, надає всебічну допомогу в адаптації [3, 177].

Протягом першого тижня керівникові бажано щодня бачитися із працівником, дізнаватися про його успіхи й допомагати в усуненні проблем. Це дозволить якомога раніше (ідеально протягом місяця) повністю скласти уявлення про його слабкі сторони й достоїнства, взаємини у колективі, добросовісності при виконанні своїх обов'язків, зовнішньому вигляді.

Керівникові доцільно завести картку контролю за адаптацією й постійно тримати в полі зору цей процес. На першому етапі потрібно допомогти новому робітнику вибрати найбільш підходяще робоче місце, на другому – посприяти в освоєнні тонкощів своєї професії, на третьому – суміжних професій, а також залучати до колективних заходів [3, 181].

З усіма цими висновками, викладеними Г.Л. Азоєвим, В.П. Бараничевим, В.Н. Гуніним, Е.В. Аксьоновим, Т.Ю. Бецом та В.Р. Весніним важко не погодитися, тому що в сучасних умовах, коли більша частина підприємств не може собі дозволити не те що організувати окремий підрозділ, який виконував би винятково функції адаптації персоналу, а навіть кадровий відділ, який би нормально функціонував і складався б із кваліфікованих співробітників. Тому в цих умовах на плечі безпосередніх керівників лягає набагато більше функцій.

У даному випадку складно однозначно стверджувати, чи є концентрація адаптаційних функцій у руках керівника позитивним чи негативним явищем. Делегуючи йому ці функції, треба пам'ятати, що сам керівник теж є об'єктом адаптації, тому що йому також потрібен певний час на пристосування до своїх підлеглих.



Для досягнення адаптаційних цілей на виробництві доцільно мати в діючих підрозділах з керування персоналом фахівців або самостійний підрозділ з керування профорієнтацією й адаптацією кадрів. Штат такого підрозділу повинен складатися як мінімум із двох чоловік: профконсультант (професійна орієнтація) і менеджер з персоналу (відбір, підготовка й адаптація працівників). Функції цього підрозділу повинні бути орієнтовані на працівників, яким потрібна допомога у професійній орієнтації й переорієнтації, а також випускників профільних ПТНЗ і на нових працівників, що прийшли на дане виробництво або перейшли на іншу роботу чи посаду усередині підприємства.

Підрозділ з керування профорієнтацією й адаптацією повинен виконувати такі функції: а) вивчення й прогнозування кон'юнктури ринку праці, проведення заходів щодо адаптації до нього, здійснення відповідної переорієнтації кадрового потенціалу; б) організація взаємодії з регіональною системою керування профорієнтацією й адаптацією на взаємовигідних умовах; в) наймання й відбір працівників з використанням професіограм і описів робіт, тестування й інтерв'ювання працівників з метою їхньої кращої профорієнтації; г) розміщення кадрів по підрозділах, ділянках, робочих місцях, формування стабільного трудового колективу; д) відбір лідерів із числа молодих працівників, що мають талант організатора [3, 436].

В обов'язки профконсультанта входить: а) професійна консультація для працівників підприємства; б) збір, нагромадження інформації, вивчення й прогнозування кон'юнктури ринку, престижності професії; в) участь у найманні й відборі персоналу; г) налагодження зв'язків із ПТНЗ; д) організація обладнання кабінету профорієнтації на підприємстві; е) надання допомоги ПТНЗ з обладнання тематичних стендів профорієнтації; є) організація розробок професіограм; ж) організація тематичних вечорів для учнів ПТНЗ; з) проведення в ПТНЗ лекцій, семінарів із запрошенням робітників, керівників та фахівців підприємства; и) проведення дня відкритих дверей [3, 436].

В обов'язки менеджера з персоналу входить: а) ознайомлення з підприємством: характеристика, умови, оплата праці; б) організація екскурсій по робочих місцях; в) роз'яснення умов роботи, ознайомлення з функціями (разом з керівником); г) організація навчання (разом з відділом навчання); д) ознайомлення з колективом, представлення співробітників (разом з керівником) [3, 438].

Протягом усього адаптаційного періоду керівник повинен неформально обговорювати зі співробітником його взаємини з колективом, ступінь адаптації, контролювати виконання індивідуального плану.

Періодично (не менш двох разів у перший місяць і одного разу в наступні) контроль процесу адаптації повинен здійснювати фахівець із кадрів.

У випадку звільнення співробітника під час адаптаційного періоду, керівник зобов'язаний направити його протягом двох тижнів у службу з персоналу для співбесіди. Служба керування персоналом для з'ясування справжніх причин звільнення збирає й аналізує відповідну інформацію. Одночасно оцінюється ефективність підбору персоналу.

Успішність адаптації залежить від характеристик виробничого середовища й самого працівника: чим складніше середовище, чим більше відмінностей її від звичного середовища на колишньому місці роботи, чим більше пов'язаних з нею змін, тим складніше проходить процес адаптації.

Адаптація як процес характеризується певною тривалістю, і отже, має свій початок і закінчення. Якщо у відношенні початку адаптації питань не виникає (це початок діяльності працівника в нових умовах), то визначити її закінчення досить важко. Справа в тому, що адаптація – це процес, що протікає постійно у міру зміни факторів зовнішнього середовища трудової діяльності працівника та зміни самої людини. Тому адаптація має відношення й до людини, що не міняла робочого місця.

З позицій керування кадрами, формування трудового потенціалу, визначення строків адаптації велике значення має з'ясування такого поняття, як межа адаптації.

При визначенні строків адаптації (а з ними й можливих збитків) межею її завершення як процесу, можуть використовуватися певні кількісні показники, що характеризують окремі сторони адаптації, або система показників. Зокрема, можна виділити:

- об'єктивні показники – рівень і стабільність кількісних показників праці;
- суб'єктивні показники – рівень задоволеності своєю професією, умовами праці, колективом і ін. [4, 173]

Перераховані показники мають відношення до безпосередніх результатів роботи, тоді якнайчастіше потрібно проаналізувати конкретну роботу кожного задіяного в адаптації підрозділу. У цьому випадку необхідно врахувати наступні показники за А.Г. Поршневим: складання програм з адаптації; проведення лекцій, семінарів; робота з молоддю; знайомство з підприємством; знайомство з робочим місцем; пояснення завдань, вимог до роботи; включення в колектив; заохочення допомоги новачкам з боку наставників; навчання молодих робітників [3].

Інший підхід до оцінки виробничої адаптації виходить із характеристики й результатів кожної з її сторін.

Так, для характеристики психофізіологічної адаптації, особливо на роботах з більшим фізичним навантаженням (наприклад, для оцінки ступеня тренуваності, як одного з результатів адаптації) використовуються показники втомлюваності й енерговитрат, а також показники стану серцево-судинної системи, функції кровообігу, дихання, швидкість відновлювання функцій організму тощо.

Професійну адаптацію, як повне й успішне оволодіння професією, характеризують такі показники, як ступінь освоєння норм часу (виготовлення продукції та досягнення середнього відсотка, що є характерним для колективу), вихід на середній рівень браку продукції й ін.

До показників, що характеризують соціально-психологічну адаптацію, ставляться рівень психологічної задоволеності нової для людини виробничим

середовищем у цілому, характером взаємин з товаришами, адміністрацією, задоволеність своїм соціальним становищем у колективі, рівнем задоволення життєвих прагнень та ін. [4, 171]

У цьому зв'язку доцільно розвивати комплекси трьох типів: комплекси регіональної спрямованості, орієнтовані на регіон або групу організацій регіону; комплекси галузевої спрямованості, які можуть бути створені при базових організаціях галузей; місцеві комплекси в організаціях, що містять договори про прямі зв'язки зі спеціальними навчальними закладами [3, 434].

Тому головним завданням профорієнтаційної роботи й адаптації повинне стати подолання дисбалансу потреб в професійній праці між працівником і організацією. Адже організація зацікавлена в підвищенні конкурентоспроможності своєї продукції, а це вимагає відбору як високоефективних технологій та техніки, так і найбільш придатних до умов роботи і кваліфікованих працівників. Чим вище рівень розвитку працівника з погляду сукупності їх професійних знань, уміння, навичок, здібностей і мотивів до праці, тим швидше вдосконалюється й більш продуктивно працює виробництво.

**Висновки.** Таким чином, одним із завдань профорієнтаційної роботи й адаптації є встановлення продуктивної взаємодії між ПТНЗ, установами професійної підготовки й підприємствами, які у свою чергу повинні мати можливість оперативно виявляти ресурси робочої сили відповідної кваліфікації й задовольняти потреби народного господарства в кадрах. Дане питання є актуальним і потребує подальшого вивчення і дослідження, адже адаптація – це не тільки пристосування до нових умов (наслідок), як наголошується у кожній науковій публікації, а також залучення нового працівника до творчого використання своїх можливостей (причина). Це важливо тому, що тільки творчий працівник, який є причиною, а не наслідком обставин зможе продуктивно працювати, отримувати насолоду від своєї праці та приносити користь суспільству.

### Список літератури

1. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала / Владимир Рафаилович Веснин. – М.: ЮРИСТЪ, 1998. – 496 с.
2. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 312 с.
3. Управление организацией / Г.Л. Азоев, В.П. Бараничев, В.Н. Гунин и др.; под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 668 с.
4. Управление персоналом / Е.В. Аксенов, Т.Ю. Бец и др.; под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина, М.: ЮНИТИ, 1998 – 423 с.