

**Данюк В.М.,**

канд. екон. наук, професор  
кафедри управління персоналом та економіки праці,  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»

**Чередник О.О.,**

студентка,  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана»

**Данюк В.М.,**

канд. экон. наук, профессор  
кафедры управления персоналом и экономики труда,  
ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет  
имени Вадима Гетьмана»

**Чередник О.А.,**

студентка,  
ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет  
имени Вадима Гетьмана»

**Danuk V.M.,**

PhD in Economics, Professor,  
Personnel Management and Economics Department,  
SHEI «Kyiv National Economic University named after Vadym Getman»

**Cherednyk O.O.,**

Student,  
SHEI «Kyiv National Economic University named after Vadym Getman»

## **ПРОБЛЕМИ ПЕРВИННОЇ ВИРОБНИЧОЇ АДАПТАЦІЇ МОЛОДИХ ФАХІВЦІВ ТА НАПРЯМИ ЇХ ПОДОЛАННЯ**

## **ПРОБЛЕМЫ ПЕРВИЧНОЙ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ И НАПРАВЛЕНИЯ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ**

## **PRIMARY PRODUCTION PROBLEMS OF YOUNG PROFESSIONALS ADAPTATION AND DIRECTIONS OF THEIR OVERCOMING**

*Досліджено поняття виробничої адаптації, виявлені проблеми первинної адаптації, з якими стикається новачок під час виходу на роботу, що мають на нього негативний вплив. Розроблено рекомендації щодо удосконалення комплексу процесів адаптації молодих фахівців на підприємствах з урахуванням результатів проведеного соціопитування.*

*Исследовано понятие производственной адаптации, обнаружены проблемы первичной адаптации, с которыми сталкивается новичок при выходе на работу, и которые имеют на него негативное влияние. Разработаны рекомендации по совер-*

шенствованню комплексу процесів адаптації молодих спеціалістів на підприємстві з урахуванням результатів проведеного соціологічного опитування.

*In this article, we have determined the concept of industrial adaptation. The author has identified the most common primary problems of adaptation faced novice when he comes to work at the new workplace. The study relates to the various components of production adaptation: organizational, occupational, psychological and social. Purpose of the article — to help students and graduates get acquainted with the phenomenon of initial professional adaptation, because most students who complete the training, go to work in a new team, and don't know what they will need to face. The survey results will help young specialists to prepare for the start of work both theoretically and practically. Identifying key issues and common mistakes in the professional adaptation will be useful also for employers. We have worked out recommendations for improving the complex process of young specialists adaptation in enterprises considering the results of the poll.*

**Ключові слова.** Виробнича адаптація, професійна адаптація, молоді фахівці, наставництво, професійний розвиток.

**Ключевые слова.** Производственная адаптация, профессиональная адаптация, молодые специалисты, наставничество, профессиональное развитие.

**Key words.** Production adaptation, professional adaptation, young specialists, mentoring, professional development.

**Вступ.** Основою кожної організації є її працівники, як ті, що віддано і плідно трудяться для її розвитку, так і молоді фахівці, сповнені оптимізму і впевненості в собі, мають амбіції щодо майбутнього професійного успіху. Наймання нових працівників є досить тривалим і затратним процесом, тому кожна компанія зацікавлена, щоби прийнятий на роботу співробітник не звільнився за декілька місяців. Однак статистика свідчить, що велика частка новоприйнятих працівників полишає організацію впродовж перших трьох місяців через недоліки у професійній адаптації.

Тому питання виробничої та особливо професійної адаптації, як невід'ємної її складової, є наразі дуже актуальними. Їх досліджують фахівці з менеджменту, організації праці, фізіології праці, психології праці та інших наук. Так, А.М. Колот розкриває сутність, значення та особливості виробничої адаптації як багатоаспектного процесу; Л.У. Стаут визначає роль менеджера з персоналу в програмі адаптації новоприйнятих фахівців на підприємстві; Л.І. Васина дає оцінку факторів адаптації молодих фахівців на виробництві; Л.І. Мороз наголошує на практичних аспектах первинної адаптації в сучасних ринкових умовах; І.С. Денисенко описує ключові принципи адаптації новачка в команді; В.А. Савченко розглядає роль трудового наставництва молоді в розвитку працівників на підприємстві. Отже, загальні проблеми адаптації всебічно досліджені науковцями і практиками, але не можна не звернути увагу на те, що проблемам первинної адаптації молодих робітників і фахівців, а особливо студентів, які прагнуть набути професійного досвіду якомога раніше, приділяється незаслужено мало уваги.

**Постановка завдання.** Автори прагнули, по-перше, глибше дослідити особливості первинної виробничої адаптації молодих фахівців на першому робочому місці, визначити можливі недоліки та перешкоди, які можуть гальмувати процес професійного становлення, а в гіршому разі спричинити негативне враження від недосконало організованого виробничого процесу та розчарування в набутій спеціальності чи професії.

Для здобуття найбільш вірогідної інформації було вирішено провести ретельне соціологічне опитування тих студентів і випускників навчальних закладів, які отримали перший реальний досвід виробничої адаптації.

По-друге, автори вбачали своїм обов'язком на підставі даних соціологічного опитування запропонувати низку логічно пов'язаних між собою конкретних пропозицій, здійснення яких навчальними закладами і роботодавцями сприяло б перетворенню недосконалої наразі виробничої адаптації молодих працівників на цікавий і захопливий творчий процес з позитивними соціальними та економічними наслідками.

**Результати дослідження.** Виробнича адаптація — це процес пристосування працівника до умов зовнішнього і внутрішнього середовища. Термін «адаптація» надзвичайно широкий і застосовується в різних галузях науки.

А. М. Колот визначає виробничу адаптацію як пристосування новоприйнятого працівника до умов трудової діяльності у новому для нього виробничому середовищі [7]. Виробничу адаптацію слід розглядати як багатоаспектний процес, кінцевою метою якого є придбання організацією в особі новачка відданого, надійного, активного штатного працівника, який розумітиме і сприйматиме як свої організаційні цілі, цінності, інтереси, а також і проблеми [7].

Дослідження стосується різних компонентів виробничої адаптації: організаційного, професійного, психологічного та соціального.

Професійну адаптацію можна розглядати як активне освоєння тонкощів, специфіки діяльності, необхідних навичок професії, способів прийняття рішення у стандартних виробничих ситуаціях [4].

У різних компаніях процес ознайомлення нового співробітника з посадою здійснюється по-різному. Для прикладу, цей процес можна порівняти з тим, як батьки вчать дітей плавати. Одні підходять до цього процесу кардинально — зіштовхують з човна посеред річки: захоче жити — впливе. Інші для цієї мети наймають досвідчених професіоналів, які точно знають, що потрібно робити, щоб навчитися плавати. Треті пускають процес напризволяще, з боку спостерігаючи, як дитина борсається на мілководді, стежать, щоб не потонула. Четверті надягають рятувальний круг — головне, щоб безпечно, а що плавати не навчиться, так це неважливо, тримається на воді, і добре [1].

Найчастіше адаптація для новоприйнятого працівника відображає той стан, який відчуває кожен, потрапляючи в нове, чуже, невідоме середовище. Насамперед, це дуже сильний стрес, який відчувається на підсвідомому рівні. Негативні емоції, що з'являються на початку роботи, можуть відповідним чином відобразитися на всій подальшій діяльності. Якщо людина все ж намагається залишитися і адаптуватися до підприємства, негативні емоції можуть спричинити брак мотивації працівника і, як наслідок, затягнути період адаптації.

Л.У. Стаут зазначає, що вирішальна роль у первинній адаптації працівників належить менеджеру з персоналу. Створена і впроваджена ним ефективна програма адаптації допоможе новому працівникові «встати на ноги», якомога скоріше стати цінним фахівцем і працювати на благо компанії [6].

Влучна думка В.А. Савченка, який зазначає, що до процесу виробничої адаптації новачків потрібно залучати керівників виробничих колективів та висококваліфікованих працівників. Високі результати у проведенні виробничої адап-

тації досягаються саме в молодіжних колективах, які очолюють досвідчені керівники-наставники [5].

І.С. Денисенко, керівник HR-відділу Школи системного бізнесу «Бізнес-Конструктор», базуючись на професійному досвіді, наголошує на важливості розроблення гнучких індивідуальних програм працівників. Практик вважає, що якісні програми адаптації новачків можуть бути створені лише спільними зусиллями HR-відділу та керівниками молодих працівників. Такі програми, з однієї сторони, допомагають максимально швидко ввести новачка в посаду, сформувати лояльність до компанії, а з іншої — заощадити часові та фінансові ресурси [3].

Для вивчення проблематики адаптації було проведено соціологічне дослідження. Загальна вибірка становить 120 осіб, яку складають студенти і випускники вищих навчальних закладів, що мали перший професійний досвід і проходили первинну професійну адаптацію на різних вітчизняних підприємствах.

За результатами опитування були виявлені основні проблеми первинної адаптації, з якими стикається новачок під час виходу на роботу, що негативно впливають на співробітника, аж до рішення покинути організацію (рис. 1).

Розглянемо окремо кожен з названих проблем.

Оскільки найбільшою проблемою респонденти визначили розбіжність між очікуваною і реальною оплатою праці, їй потрібно приділити особливу увагу. Так серед опитаних заробітною платою незадоволені 63 %, в середньому задоволені 21%, а задоволені 16 % (рис. 2). Це означає, що наймаючи молодих працівників, роботодавець чітко не розкриває систему оплати праці, а також низько оцінює можливості працівника, адже відсутність професійного досвіду він часто сприймає як привід для економії витрат на оплату праці.

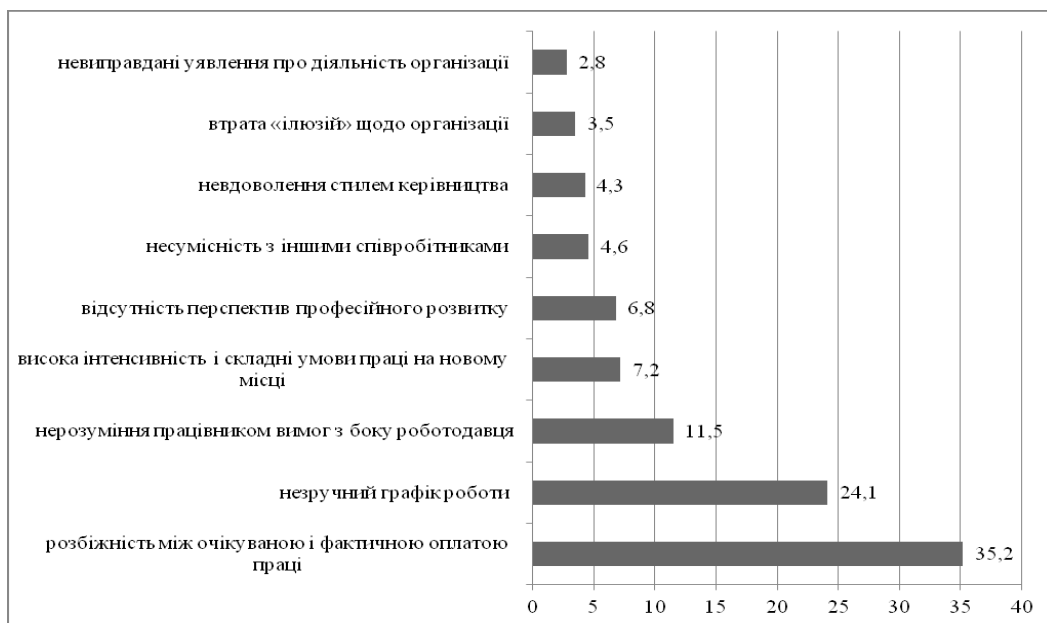


Рис. 1. Найпоширеніші проблеми первинної адаптації, %

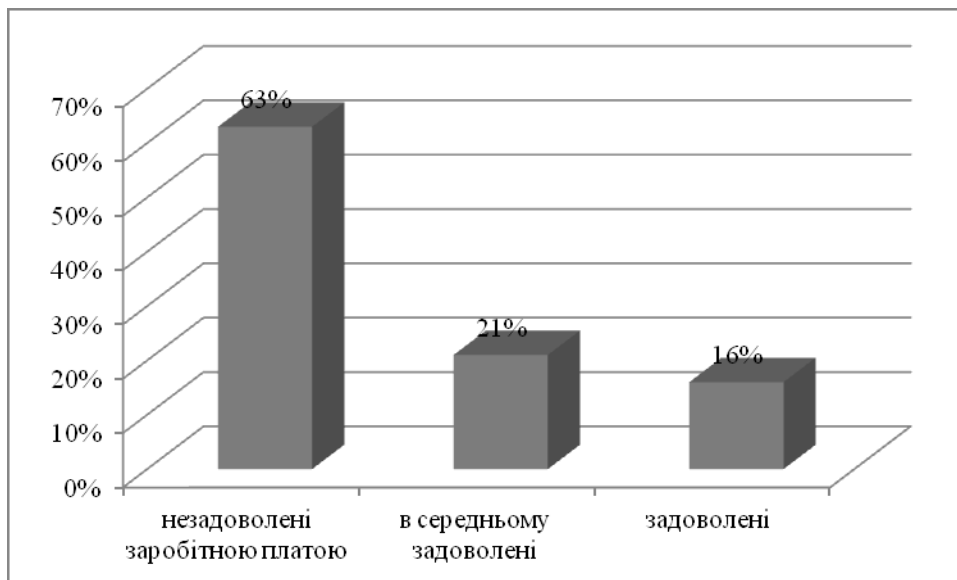


Рис. 2. Задоволеність рівнем заробітної плати

Незручний графік роботи теж є проблемою для молодих працівників, 45 % яких хочуть працювати з гнучким графіком роботи, неповний робочий день задовольняє бажання % студентів. Лише 20% опитуваних мають можливість працювати повний робочий день (рис.3). Отже, зрозуміло, що не кожен роботодавець може піти назустріч подібним вимогам працівників.

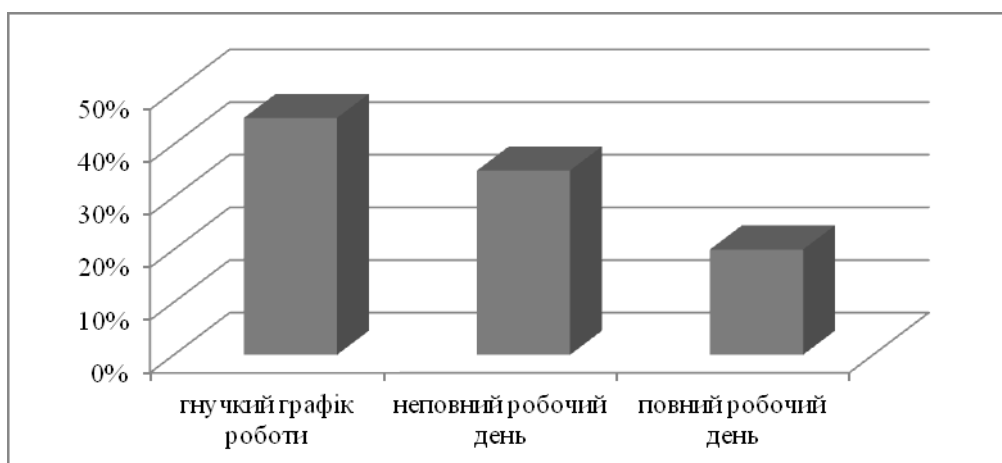


Рис. 3. Вподобання працівників щодо графіка роботи

Наступною проблемою є незрозуміння молодим працівником вимог з боку роботодавця. Її причиною є те, що не кожен роботодавець розуміє важливість наставництва у період адаптації. Наприклад, у деяких компаніях новому співробітнику від початку не приділяється належної уваги, він не знає, до кого зве-

рнутися за потрібною для роботи інформацією, оскільки не був призначений відповідальний для введення його в курс справи. Наставництво — один з найбільш ефективних методів адаптації. Наставник спрямовує дії нового співробітника, реалізуючи принцип «Роби, як я!». Наставництво — це навчання особистим прикладом, практична передача професійних та інших навичок і знань від старшого до молодшого, від більш досвідченого менш досвідченому. Так, 75 % опитуваних стверджують, що вони не мали наставника під час своєї первинної адаптації, 16% вважають якість допомоги наставника низькою та несистематичною, і лише 9% задоволені адаптацією завдяки ефективному наставництву (рис. 4).

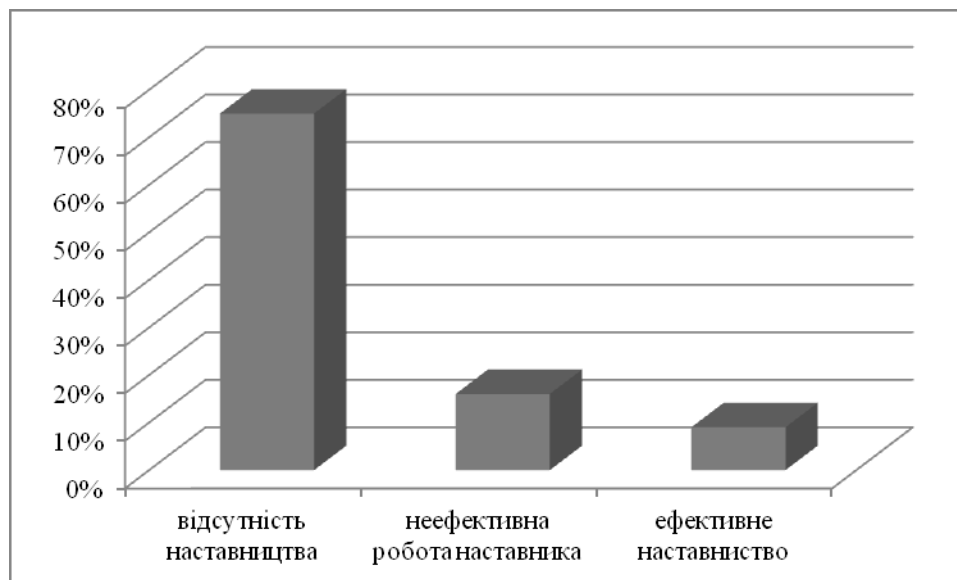


Рис. 4. Наставництво на підприємствах

Також з'ясовано, що 50 % молодих спеціалістів, котрі не мали наставника, повністю позбавлені допомоги під час адаптації. Наявність наставника позитивно впливає на задоволеність перспективою професійного розвитку. Так, 53 % молодих працівників, які мають наставника, задоволені перспективою свого професійного зростання, а серед тих, які працюють без наставника, тільки 29 %.

Висока інтенсивність та складні умови праці на новому місці є теж однією з критичних проблем первинної адаптації. Непоодинокі випадки, коли працівнику не надають добре організованого робочого місця. Це руйнує позитивні уявлення працівника про нове місце роботи, отже, і про компанію, що може призвести не тільки до втрати співробітника, але і позначитися на іміджі організації та негативно впливати на її бренд роботодавця [2]. Однією з проблем, що заважають адаптації молодих фахівців на виробництві, є виконання великого обсягу робіт, які не входять у коло їхніх прямих обов'язків (рис. 5). Наприклад, понад 60 % респондентів відзначають, що такі завдання їм доводиться виконувати досить часто.

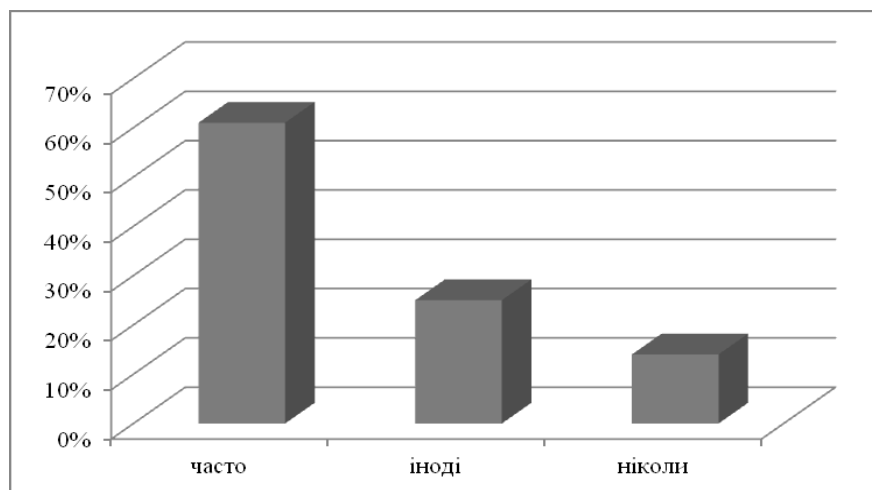


Рис. 5. Регулярність виконання невластивих робіт

Уявлення про перспективу кар'єрного зростання є одним з найважливіших факторів адаптації (рис. 6). Однак тільки 42 % молодих працівників знають про перспективи професійного зростання і про свої можливості щодо ділової кар'єри, інші 58 % або зовсім не знайомі, або знайомі в загальних рисах. У зв'язку з цим доцільно ретельніше ознайомлювати молодих фахівців з можливостями їх просування кар'єрними сходами, адже це стосується не лише адаптації, але є важливим стимулом виробничої діяльності.

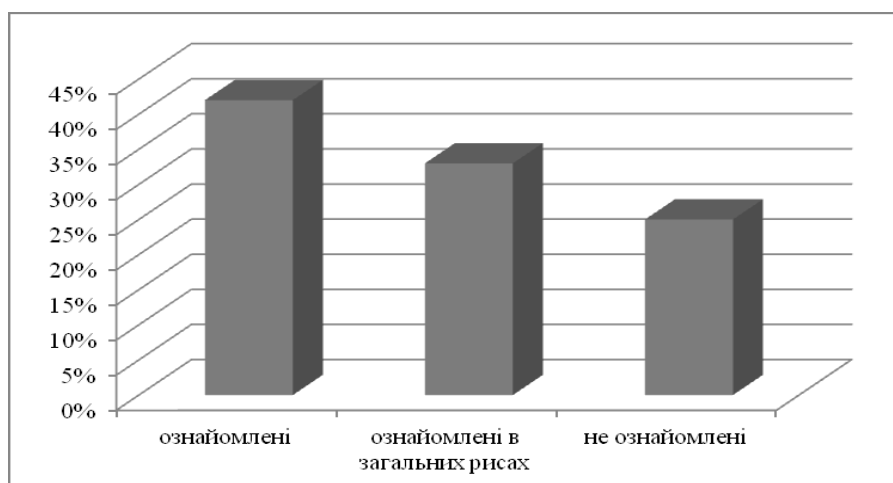


Рис. 6. Ознайомлення з перспективою кар'єрного зростання

Проведене дослідження показало, що 35 % опитаних не задоволені перспективою професійного зростання (рис. 7). З них 23 % — молоді фахівці, які навіть не були ознайомлені з можливістю професійного зростання, яку компанія може їм надати (рис. 6).

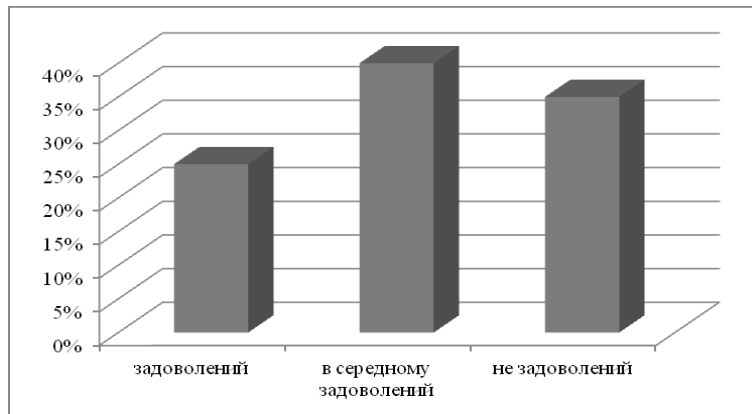


Рис. 7. Задоволеність перспективою кар'єрного зростання

Несумісність з іншими співробітниками є також однією з проблем первинної адаптації. Колеги в будь-якому випадку залучені в процес адаптації, активно чи пасивно вони беруть участь у ньому: підказують, пояснюють, вказують на важливі аспекти новому співробітнику. Зацікавленість їх у цьому процесі може бути різною: зі співчуття до новачка або з почуття самозбереження, якщо діяльність нового співробітника може вплинути на результати їхньої роботи. Однак, якщо новий працівник створює конкуренцію, розраховувати на підтримку колег наївно: нікому не вигідно мати поруч сильного конкурента. Взаємовідносини молодих фахівців з колегами були сприятливим фактором для адаптації, як і задоволеність стосунками з керівництвом для 76 % молодих фахівців (рис. 8). Мали конфлікти з керівництвом та співробітниками 15 % працівників, а незадоволеність соціально-психологічним кліматом була причиною звільнення у 9 % працівників.

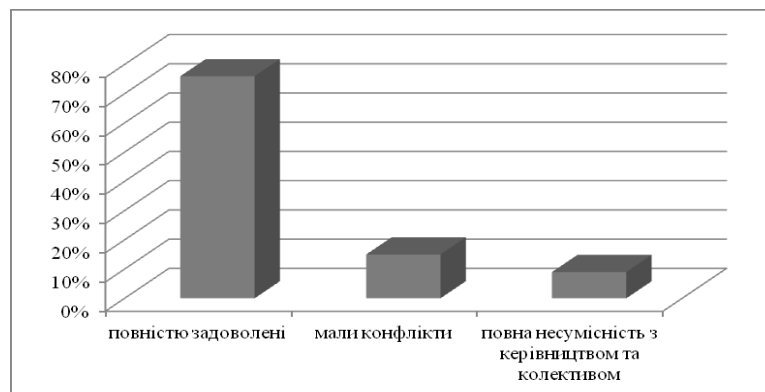


Рис. 8. Стан відносин з керівництвом та співробітниками

Одним з чинників професійного становлення молодих фахівців є задоволеність обраною спеціальністю, роботою в організації. Невідповідність реальної роботи очікуванням може свідчити про незадовільну практичну підготовку фахівців у період навчання. Ступінь відповідності реальної роботи очікуванням молодих фахівців характеризується даними на рис. 9. Для 16 % опитаних робота повністю не відповідає очікуванням. Але для більшості (61 %) є бажаною.



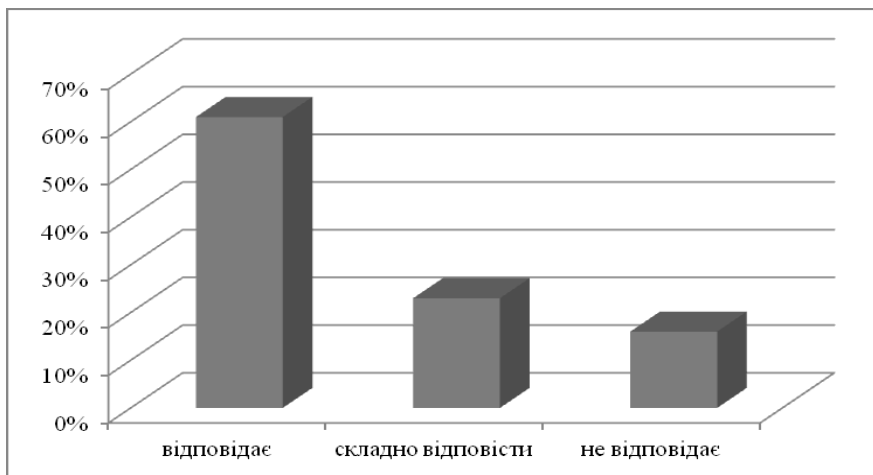


Рис. 9. Відповідність реальної роботи очікуванням

**Висновки.** Проведене соціологічне опитування дало підстави виявити такі недоліки в організації виробничої адаптації молодих працівників:

- вкрай низький рівень заробітної плати на початку трудової діяльності;
- незручні графіки роботи, а також необґрунтоване скорочення робочого дня як способу зменшення витрат на оплату праці;
- масовим явищем виявилась відсутність наставництва для молодих працівників у період адаптації;
- несприятливі умови праці, в тому числі незадовільно організовані робочі місця;
- часте і не завжди обґрунтоване доручення виконувати невласливі виробничі завдання;
- відсутність чіткої інформації про реальні перспективи професійного зростання;
- конфлікти з керівництвом і між робітниками та ін.

Подолання наявних недоліків в організації виробничої адаптації молодих працівників, на думку авторів, можливе за умов виконання таких заходів:

- керівники навчальних закладів і підприємств повинні розглядати виробничу адаптацію як спільну і важливу справу економічного і соціального значення та відповідно діяти на договірній основі. Прикладом такої продуктивної співпраці є узгоджена діяльність Новокраматорського машинобудівного заводу і Донбаської державної машинобудівної академії;
- навчальні заклади мають глибоко розкривати сутність, значення і зміст адаптації в усіх її проявах, форми організації, наводити позитивні приклади, чітко формулювати основні завдання з адаптації у програмах виробничої практики та стажування, попередньо узгодивши їх з роботодавцем;
- від роботодавця вимагається мати добре відпрацьоване Положення про організацію виробничої адаптації новоприйнятих працівників;
- неодмінною складовою системи виробничої адаптації має стати добре організоване наставництво. Наставниками повинні бути висококваліфіковані, досвідчені, толерантні, економічно зацікавлені працівники;

— з першого дня перебування на підприємстві молодого працівника треба послідовно ознайомлювати з посадовими обов'язками, правами та відповідальністю, робочим місцем, регламентом обслуговування, умовами оплати праці, технікою безпеки та правилами охорони праці. Корисним у цій справі є американський досвід, суть якого полягає в тому, що новачкові видають деталізовану письмову інформацію про всі важливі аспекти адаптаційного періоду;

— для успішності виробничої адаптації вкрай важливо нового працівника ознайомити з особливостями корпоративної культури, громадськими організаціями, перспективами професійно-кваліфікаційного просування, методами оцінювання результатів праці;

— дуже часто буває необхідним проведення спеціального адаптаційного навчання.

### **Література**

1. Staff-capital Адаптація персоналу [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://staff-capital.com/uk/articles/adaptazija-personala.html>
2. Васина Л. И., Сергеев С. С. Оценка факторов адаптации молодых специалистов на производстве [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.zdt-magazine.ru/publik/socpol/2005/september-05-09.htm>
3. И.С. Денисенко. Ключевые принципы адаптации новичка в команде. — «Менеджер по персоналу» 6/2017.
4. Мороз Л. І., Концовська С. Я. Виробнича адаптація в сучасних умовах// Вісник національного університету «Львівська політехніка». — 2015 — 9 с.
5. Савченко В. А. Розвиток персоналу: Підручник. — К.: КНЕУ, 2015. — 505 с.
6. Стаут Л. У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера. — М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2007. — 536 с.
7. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. — К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. — 666 с.

### **References**

1. The official site of Staff-capital (2017), «Staff Adaptation», available at: <http://staff-capital.com/uk/articles/adaptazija-personala.html>(Accessed 4 June 2017).
2. The official site Evaluation of the adaptation factors of young specialists in production (2017), «Assessment of adaptation factors of Young professionals in production», available at: <http://www.zdt-magazine.ru/publik/socpol/2005/september-05-09.htm> (Accessed 4 June 2017).
3. Denisenko, I.S.(2017), «Key principles of the novice's adaptation to the team», *Menedzher po personalu*, no. 6, pp. 34–47.
4. Moroz, L.I., and Kontsovska, S.J. (2017), «Industrial adaptation in modern conditions», *Visnyk natsional'noho universytetu «L'vivs'ka politekhniky»*, no. 9, pp. 34–47.
5. Savchenko, V. A. (2015), *Rozvytok personalu*, [Personnel development], KNEU, Kyiv, Ukraine.
6. Staut, L.U. (2007), *Upravlenye personalom. Nastol'naya knyha menedzhera* [Human Resources Management. Handbook of the manager], Kind Book, Moscow, Russia.
7. Danyuk, V.M. and Kolot, A.M. (2013), *Upravlinnya personalom* [Human Resources Management], KNEU, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 18.06.17 р.