

24. Слободчиков В.И. Психология человека. Основы психологической антропологии / В.И. Слободчиков, Е.И. Исаев. – М. : Школа-Пресс, 1995. – 384 с.
25. Татенко В.О. Суб'єктно-вчинкова парадигма в сучасній психології / В.А.Татенко // Людина. Суб'єкт. Вчинок : філософсько-психологічні студії : зб. наук. праць / ред. В.О. Татенко. – К. : Либідь, 2006. – С. 316–358.
26. Формування психологічної компетентності керівників освітніх організацій в умовах післядипломної педагогічної освіти : наук.-метод. посіб. / за наук. ред. О.І. Бондарчук. – К. : Наук. світ, 2012. – 192 с.
27. Чернишова С.Р. Формування кадрового потенціалу системи післядипломних педагогічної освіти : монографія / С.Р. Чернишова. – К. : Пед. думка, 2012. – 472 с.
28. Яценко Т.С. Активная социально-психологическая подготовка учителя к общению с учащимися / Т.С. Яценко. – К. : Освіта, 1993. – 208 с.
29. Kolb, D.A. Learning styles and learning spaces: enhancing experiential learning in higher education / David A. Kolb, Alice Y. Kolb // Academy of Management Learning & Education. – 2005. – №4. – P. 193–212.
30. McClelland, D.C. Identifying competencies with behavioural-event interviews / D.C. McClelland // Psychological Science. – 1998. – №9(5). – P. 331–339.
31. Schön, D.A. Educating the reflective practitioner: toward a new design for teaching and learning in the professions (higher education series) / Donald A. Schön. – San-Francisco : Jossey-Bass, 1990. – 376 p.
32. Patrick, J. Training: Research and Practice / John Patrick. – London : Academic Press, 1992. – 585 p.

УДК 159.922.1.

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ: СУЩНОСТЬ, ЭТАПЫ И ПРИНЦИПЫ

И.А Чернявская

*научный корреспондент лаборатории организационной психологии
Института психологии им. Г.С. Костюка НАПН Украины*

В статье на основе анализа литературы раскрыта одна из наиболее актуальных тем исследований в области организационной психологии – профессиональная адаптация персонала в организации. Проанализирована сущность профессиональной адаптации. Обозначены основные этапы профессиональной адаптации в организации. Представлены принципы, согласно которым должны разрабатываться механизмы профессиональной адаптации персонала в организации.

Ключевые слова: организация, персонал, профессиональная адаптация, сущность профессиональной адаптации, этапы профессиональной адаптации, принципы профессиональной адаптации.

У статті на основі аналізу літератури розкрито одну з найбільш актуальних тем досліджень у галузі організаційної психології – професійну адаптацію персоналу в організації. Проаналізовано сутність професійної адаптації. Визначено основні етапи професійної адаптації в організації. Представлено принципи, згідно з якими повинні розроблятися механізми професійної адаптації персоналу в організації.

Ключові слова: організація, персонал, професійна адаптація, сутність професійної адаптації, етапи професійної адаптації, принципи професійної адаптації.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

В современных условиях управления персоналом в организациях профессиональная адаптация персонала представляет собой ключевой этап, определяющий комфортное вхождение персонала в профессию, освоение новой социальной роли, профессиональное самоопределение, формирование личностных и профессиональных качеств, опыт самостоятельного выполнения профессиональной деятельности. Исследования отечественных и зарубежных специалистов свидетельствуют о том, что эффективность функционирования персонала в организациях, в значительной степени, определяется его способностью приспосабливаться к условиям профессиональной деятельности и изменениям во внешней среде и внутренней среде [2; 4].

Профессиональная адаптация может быть рассмотрена как: критерий успешности кадровой политики организации [6], одна из важнейших технологий управления персоналом [9], неотъемлемый элемент корпоративной культуры организации; аспект, непосредственно влияющий на мотивацию и лояльность сотрудника и желание его в дальнейшем работать именно в этой организации [11; 14].

Однако, несмотря на изученность данной темы, профессиональная адаптация персонала в организации требует более детального и глубокого исследования. В этой связи, выявление актуальных проблем, влияющих на процесс профессиональной адаптации персонала в организации, приобретает не только теоретическое, но и практическое значение.

Принимая во внимание, что проблема профессиональной адаптации персонала в организации остаётся малоизученной, нами была обозначена основная цель и задания данного исследования.

Цель исследования: раскрытие сущности профессиональной адаптации персонала в организации, систематизация основных этапов профессиональной адаптации персонала в организации и анализ принципов профессиональной адаптации персонала в организации.

Задание исследования:

1. Определить сущность профессиональной адаптации персонала в организации.
2. Рассмотреть этапы профессиональной адаптации персонала в организации.
3. Проанализировать основные принципы профессиональной адаптации.

РЕЗУЛЬТАТЫ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ПРОБЛЕМЫ

Анализ зарубежных и отечественных исследований помогает определить **сущность профессиональной адаптации** как важного этапа процесса профессионального самоопределения человека. На этом этапе выявляются недостатки предыдущей профессиональной ориентации и профессиональной подготовки, осуществляется процесс формирования новых установок, потребностей, интересов в сфере труда и, наконец, оказывается, насколько жизненные планы оказались реальными [2; 6; 11].

В условиях рыночной конкуренции актуальность отбора персонала и последующая их профессиональная адаптация в организации стало одним из главных факторов, определяющим выживание и экономическое положение организации [12].

Определение профессиональной адаптации в постановлении Кабинета Министров Украины представлено как научно обоснованная система мероприятий, обеспечивающая вхождение, овладение и достижения лицом профессионального мастерства в конкретном виде профессиональной деятельности на конкретном рабочем месте [10].

Сегодня все без исключения организации предпринимают серьезные шаги по отбору персонала, профессиональной адаптации, с целью повышения квалификации и его практической подготовки к принятию большей ответственности. Для обеспечения эффективной работы персонала необходимо создание атмосферы конструктивного сотрудничества, при которой каждый член коллектива заинтересован в наиболее полной реализации своих способностей. Для создания такой социально-психологической атмосферы нужно большое внимание уделять отбору и профессиональной адаптации персонала в организации.

Некоторые исследователи [8] рассматривают профессиональную адаптацию как процесс освоения профессиональной деятельности через приобретение практических, теоретических умений и навыков, овладение необходимым объемом знаний для выполнения должностных обязанностей на высоком качественном уровне. Сегодня чаще всего профессиональная адаптация персонала в организации рассматривается как процесс приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, включения его в производственную деятельность, усвоения им условий и достижения нормативов эффективного труда.

Однако мы считаем, что профессиональную адаптацию нельзя рассматривать только как овладение специальностью. Она предусматривает также приспособление персонала организации к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление таких отношений сотрудничества работника и коллектива, которые в наибольшей степени обеспечивают эффективный труд, удовлетворение материально-бытовых и духовных и психологических потребностей обеих сторон.

Опираясь на анализ существующих исследований, можно заключить, что **сущность профессиональной адаптации персонала в организации** заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для в различных ситуациях.

Сложность профессиональной адаптации персонала в организации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности [5].

В процессе определения этапов профессиональной адаптации персонала в организации мы опирались на результаты научных исследований этого вопроса. Опираясь на данные исследования, **процесс профессиональной адаптации можно разделить на четыре этапа.**

Этап 1. Предварительный

На этом этапе специалист отдела персонала готовит всю необходимую документацию, которая будет сопровождать ввод нового сотрудника в компанию [4]. Кроме того, он составляет (при необходимости вместе с руководителем отдела) программу введения в должность, которую в обязательном порядке согласовывает со всеми участниками процесса. Здесь же указывается сотрудник, играющий роль наставника в отношении новенького. Его задача – проводить консультации и мини-тренинги, помогать анализировать ситуации, давать примеры, оказывать психологическую поддержку новенькому, выслушивать его, делиться своим профессиональным опытом.

В этот же этап рекомендуется включить предварительную встречу с будущим сотрудником за несколько дней до начала работы. Ее желательно проводить тому, кто будет встречать новенького в первый день работы. В данной ситуации это руководитель отдела. Во время встречи можно вручить письменное приглашение на работу, рассказать, как будут проходить первые дни, получить обратную связь, какие вопросы будут интересовать самого сотрудника.

Этап 2. Начальный

Данный период включает в себя много организационных моментов и первичного восприятия новой компании. По времени указанный этап может занимать от 3–5 дней до 2–3 недель. В это время новый сотрудник знакомится с компанией, проходит все процедуры оформления и заполнения необходимой документации, изучает специфику работы отдела, а также свою зону ответственности в нем, знакомится и обучается пользованию ПО и т. д.

Кроме того, в обязательном порядке новенький должен понять, кем и каким образом будет оцениваться его работа на протяжении испытательного срока. Для этого в первый же день вместе с

программой введения в должность сотрудник получает программу деятельности на испытательный срок (например, приложение № 2), в которой необходимо прописать, за какие виды и направления деятельности будет отвечать новенький, на каком уровне должны выполняться эти процессы и как это может оцениваться. Основная задача начального этапа – снять нервное напряжение, с которым пришел сотрудник в новую компанию, и дать понимание ситуации, а также необходимых действий для проявления своих знаний, умений и навыков [8]. Кроме того, во многих компаниях в этот этап очень удачно включаются обучающие курсы и тренинги, особенно если это массовый набор.

Этап 3. Сопровождающий

После начального этапа новый сотрудник может приступать к выполнению своих обязанностей. Как раз этот этап отображается в программе деятельности на испытательный срок. Она должна вмещать подробное описание выполняемой работы и ее параметры, которые будут считаться результатом. В первые дни качество выполнения своих обязанностей по программе сотрудник обсуждает в конце рабочего дня со своим наставником и вырабатывает план действий, который будет способствовать улучшению его дальнейшей работы [8]. Наставник, в свою очередь, помогает проанализировать выполненные задания и дает обратную связь по поведению новенького в коллективе.

Этап 4. Контрольный

Данный этап на самом деле очень часто оказывается не завершающим, а сквозным. Первую проверку желательно проводить в конце первой недели работы. Основная цель такой встречи состоит в том, чтобы убедиться, что новый сотрудник уже адаптировался к работе и коллективу, и ничего не мешает ему работать успешно. Кроме того, сотрудник должен обязательно получить обратную связь по вопросам, связанным со своим поведением и взаимодействием с коллегами, к тому же по профессиональным вопросам, если уже были какие-то рабочие задания.

Вторая цель встречи – понять, насколько точно и адекватно новенький понял и принял информацию о компании, ее идеологии и корпоративной культуре. Прояснить все вопросы относительно внутренних правил, безопасности, организации работы, чтобы не осталось «белых пятен» [14].

Следующая проверка должна состояться по истечении 1–1,5 месяца, когда адаптация сотрудников будет более глубокой и вся полученная информация структурируется. Обратная связь будет во многом касаться и профессиональных вопросов. На этой встрече внимание сотрудника акцентируется на критериях оценки его работы, и возможна первая мини-аттестация деятельности и проявленных компетенций.

Третья проверка – подведение итогов испытательного срока и оценивание руководителем (желательно вместе со специалистом отдела персонала) деятельности сотрудника. Встречу стоит начинать с выслушивания мнения сотрудника, каким образом он оценивает пройденный этап и проявленные компетенции. И только после этого дается обратная связь со стороны руководства, объясняются оценки по проведённой деятельности, подводится итог испытательного срока.

Все эти моменты фиксируются в конце программы деятельности на испытательный срок и передаются в отдел персонала, в личное дело сотрудника. Именно по результатам этой оценки будет составляться дальнейший план развития сотрудника.

Согласно некоторым научным исследованиям, можно также заключить, что смена этапов может вызывать трудности, называемые «адаптационными кризисами», поскольку воздействие социальной среды обычно резко возрастает. В результате, у работника может возникнуть состояние тревоги, сопротивляемости, стресса, поиска выхода, возникновение потребности в более активном освоении доселе неизвестного.

По нашему мнению, во избежание данных кризисных явлений, на каждом из перечисленных этапов необходима продуманная система управления адаптацией. При управлении процессом адаптации **необходимо учитывать ряд принципов.**

На основе детального анализа научной литературы, посвящённой этой проблеме, по нашему мнению, можно выделить следующие принципы:

1. *Принцип непрерывности* процесса адаптации заключается в том, что работник должен постоянно, а не время от времени, адаптироваться к изменяющимся условиям деятельности организации, чтобы удовлетворять новым требованиям должности и окружающей среды, а также изменяться в соответствии с ними с минимальными затратами.

2. *Принцип прогрессивности* гласит, что методы и способы адаптации не должны быть постоянными и неизменными [4]. Они должны соответствовать развивающимся в мире методикам и постоянно совершенствоваться в зависимости от требований реальности, а также отвечать передовым зарубежным и отечественным аналогам, то есть быть прогрессивными.

3. *Принцип перспективности* – при формировании системы адаптации необходимо учитывать перспективы развития организации [3].

4. Система адаптации должна характеризоваться *комплексным подходом*, который означает взаимосвязь всех ее элементов, а также учет всех факторов, влияющих на систему.

5. *Оперативность системы адаптации* означает своевременное принятие решений по ее анализу и совершенствованию и проведение мероприятий, устраняющих неблагоприятные отклонения.

6. *Оптимальность* предполагает существование и проработку нескольких вариантов предложений по созданию системы и выбор наиболее рациональных из них.

7. Для того чтобы система адаптации работала наиболее эффективно, необходимо как можно более упростить ее без ущерба для основного результата [3].

8. Разработка *мероприятий по формированию системы профессиональной адаптации* персонала должна основываться на достижениях науки в данной области с учетом изменения их в соответствии с условиями деятельности организации.

9. *Принцип согласованности* означает необходимость взаимодействия различных структурных подразделений и уровней иерархии, координации их деятельности, а также соответствие целям и стратегии организации.

10. Для того чтобы создаваемая система была более устойчивой, она должна иметь *способность сохранять свою целостность* и действенность в условиях внешних и внутренних возмущений, а в случае отклонения от цели – восстанавливаться за минимальное время.

11. *Принцип экономичности* предполагает затраты на адаптацию персонала, меньшие от приносимого эффекта.

12. *Прозрачность* означает то, что система должна обладать определенным единством, содержать единую доступную терминологию, а также строиться по единым для всех правилам.

13. *Принцип гибкости* означает, что должна существовать возможность внесения корректив в систему адаптации в зависимости от условий деятельности организации, а также от адаптируемых работников. Ее гибкости способствует создание в определенных пределах свободы маневра.

Помимо упомянутых принципов, формирование системы адаптации сотрудников предполагает существование общей методической основы проведения работы по ее совершенствованию, стандартное оформление документов и т.д.

ВЫВОДЫ

Результаты исследования темы профессиональной адаптации персонала в организациях позволяют сделать вывод, что эта тема остается малоизученной на данном этапе, однако, основываясь на существующей информации, дальнейшее изучение проблемы может способствовать улучшению и совершенствованию адаптационных процессов в организациях.

ЛИТЕРАТУРА

1. Багрова І.В. Нормування праці : навч. посіб. / І.В. Багрова. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – С. 212.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом : учеб. для вузов / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : ЮНИТИ, 2002. – С. 560.
3. Бычкова А.В. Управление персоналом : учеб. пособ. / А.В. Бычкова. – Пенза, 2005. – С. 137.
4. Володина Н.А. Участники адаптационного процесса: их роли и задачи / Н.А. Володина // Справочник кадровика. – 2007. – №3. – С. 115–117.
5. Георгиевский А.Б. Эволюция адаптации (историко-методологическое исследование) / А.Б. Георгиевский. – Л. : Наука, 1989. – С. 240.
6. Дзюба С.Г. Нормування праці : навч. посіб. / С.Г. Дзюба, І.Ю. Гайдай. – Донецьк : ТОВ «Юго-Восток, ЛТД», 2004. – С. 133.
7. Дэниелс Д.Д. Международный бизнес / Д.Д. Дэниелс, Л.Х. Радеба. – М. : Дело, 1994. – С. 565–701.
8. Егоршин, А.П. Управление персоналом : учеб. для вузов / А.П. Егоршин. – [3-е изд.]. – Н. Новгород : НИМБ, 2001. – С. 720.
9. Зборовский Г.Е. Общая социология : учеб. – [3-е изд., испр. и доп.]. / Г.Е. Зборовский. – М. : Гардарики, 2004. – С. 592.
10. КАБІНЕТ МІНІСТРІВ УКРАЇНИ. ПОСТАНОВА Про затвердження Концепції державної системи професійної орієнтації населення (Концепція, розд. Проблема, на розв'язання якої спрямована Концепція) від 17 вересня 2008 р. – №842. – м. Київ.
11. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации : учеб. / А.Я. Кибанова. – [3-е изд., доп. и перераб.]. – М. : ИНФРА – М, 2005. – С. 320.
12. Потуданская В.Ф. Социально-экономические проблемы формирования трудовых отношений / В.Ф. Потуданская : матер. регион. научн.-практ. конф. / [отв. ред. В. Ф. Потуданская]. – Омск : изд-во ОмГТУ, 2005. – С. 256.
13. Психологія праці та професійної підготовки особистості : навч. посіб. / за ред. П.С. Перепелиці, В.В. Рибалки. – Хмельницький : ТУП, 2001. – С. 330.
14. Реан А.А. Психология адаптации личности: Анализ, теория, практика / А.А. Реан, А.Р. Кудашев, А.А. Баранов. – М. : Прайм-Еврознак, 2006. – С. 479.
15. Яценко Т.С. Теорія і практика групової психокорекції: Активне соціально-психологічне навчання : навч. посіб. / Т.С. Яценко. – К. : Вища шк., 2004. – 679 с.

УДК 37.07 : 005.95

ПРОФЕСІОНАЛІЗМ КЕРІВНИКІВ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ: РІВНІ ТА ЕТАПИ РОЗВИТКУ

А.В. Шулдик

здобувач Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини

У статті наведено особливості формування професіоналізму керівників ЗНЗ. Проаналізовано дослідження зарубіжних та вітчизняних психологів про професіоналізм та рівні його розвитку. Розроблено структуру професіоналізму керівників, яка включає когнітивну, мотиваційно-ціннісну та операційно-технологічну складові. Виявлено низький, середній та високий рівні розвитку професіоналізму керівників ЗНЗ.

Ключові слова: професіоналізм, структура професіоналізму, рівні розвитку професіоналізму керівника загальноосвітнього навчального закладу.