

УДК 35.081

Ю. Конотопцева

## АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Розглянуто теоретичні засади адаптації державних службовців. Наведено визначення поняття “адаптація” у науковій літературі та дано авторське визначення адаптації державних службовців. Визначено основні етапи адаптації та надано практичні рекомендації щодо організації цього процесу в органах державної влади.

**Ключові слова:** державні службовці, адаптація персоналу, види адаптації, професійна адаптація державних службовців, процес адаптації, суб’єкти адаптації в органах державної влади.

Традиційно основними питаннями кадрового менеджменту в органах державної влади є питання юридичного супроводження процесу вступу та проходження державної служби. Керівники та спеціалісти кадрових служб у процесі управління персоналом концентрують увагу на доборі кадрів, проведенні оцінки, заходів підвищення кваліфікації державних службовців. Адаптація є технологією управління людськими ресурсами, що дає змогу соціалізувати державних службовців, тобто провести становлення особистості у колективі, засвоїти ними норми поведінки, цінності, установки та засоби ефективного спілкування.

Аналіз наукових досліджень свідчить про наявність значної кількості праць вітчизняних і зарубіжних науковців, що стосуються питань адаптації персоналу. Вагомий внесок у розроблення теоретичних і практичних засад трудової адаптації персоналу зробили вітчизняні та зарубіжні вчені: М. Армстронг, Т. Базаров, В. Воронкова, М. Гуліна, А. Єгошин, А. Колот, М. Крутцова, Ф. Хміль та інші. Організаційно-правові аспекти адаптації державних службовців розглядаються такими вченими в сфері державного управління, як: С. Онищук, О. Пархоменко-Куцевіл, Л. Пашко, Н. Рашитова, М. Рудакевич, І. Чорнобиль та інші. Оскільки розробка механізму адаптації є складним процесом та потребує спеціальної уваги з боку науковців з державного управління, серед невирішених раніше частин загальної проблеми є розгляд наукових підходів до адаптації персоналу державної служби. Метою статті є розгляд теоретичних засад адаптації державних службовців та розробка практичних рекомендацій.

У науковій літературі з управління персоналом поширені такі визначення поняття “адаптація персоналу”:

– адаптація – це процес активного пристосування людини до нового середовища, знайомство з діяльністю організації, особливостями виробництва, включення в комунікативні мережі, знайомство з корпоративною культурою і зміна власної поведінки відповідно до вимог нового середовища [1];

– адаптація – це процес пристосування колективу до зміни умов зовнішнього і внутрішнього середовища організації. Адаптація працівника – це пристосування індивідуума до робочого місця і трудового колективу. Адаптація передбачає активну позицію особистості, усвідомлення свого соціального статусу і пов’язаної з ним рольової поведінки як форми реалізації індивідуальних можливостей особистості в процесі вирішення загальних завдань [2];

– адаптація – це взаємне пристосування людини і навколишнього середовища як предметно-речовинного, так і соціального. У її рамках відбувається детальне ознайомлення з колективом і новими обов'язками; засвоєння стереотипів поведінки; асиміляція – повне пристосування до середовища і, нарешті, ідентифікація – ототожнення особистих інтересів і цілей із загальними [3].

Отже, адаптація – це процес входження людини в організацію та її пристосування до умов функціонування нової організації. Пропонуємо визначити адаптацію державного службовця як процес знайомства та пристосування до організаційної культури органу державної влади, колективу, посадових обов'язків, зміну власної поведінки відповідно до формальних та неформальних правил організації.

Адаптація персоналу державної служби має два аспекти: внутрішньо психологічний та зовнішньорганізаційний. Так, внутрішньопсихологічний аспект адаптації державного службовця залежить від його психологічної суті, під час нього відбувається відвикання від попередньої роботи та звикання до нової, знайомство та прийняття/неприйняття цінностей організації, формальних та неформальних організаційних правил. Зовнішньорганізаційний аспект адаптації державного службовця – це сукупність заходів з боку служби персоналу, керівництва, колег, що направлені на полегшення введення нового співробітника в організацію, наприклад допомога в оволодінні уміннями і навиками, наставництво, знайомство з формальними та неформальними правилами.

Існує декілька підходів до класифікації видів адаптації [4 – 6]:

– за суб'єктом адаптації: адаптація працівника (процес пристосування працівника до організації) та адаптація організації (процес пристосування трудового середовища до працівника);

– за рівнем: первинна адаптація (для осіб, що не мають трудового досвіду) та вторинна адаптація (для осіб, що вже працювали в трудових колективах);

– за суб'єктно-об'єктними відносинами: активна (учасник адаптації намагається впливати на організаційне середовище з метою його зміни) та пасивна (працівник не намагається вплинути на трудове середовище);

– за сферою впливу: адаптація до нової посади (введення працівника в нову посаду), реадаптація (для працівників, що зайняли посади після довгої відсутності, наприклад у зв'язку з хворобою, декретною відпусткою, відрядженнями), адаптація до зниження в кар'єрі (адаптація працівників, що займають посади, нижчі за попередні) та адаптація до звільнення (вивільнення у зв'язку з виходом на пенсію, реорганізацією та ліквідуванням організації);

– за ступенем завершеності процесу: повна адаптація (характеризується високими показниками пристосування працівника до всіх аспектів організаційної культури), часткова адаптація (працівник пристосувався тільки до окремих аспектів трудового середовища) та дезадаптація (працівник не зміг пристосуватися до жодного з аспектів трудової діяльності в організації);

– за видами діяльності: професійно-виробнича адаптація (пристосування до умов та режиму праці), суспільно-політична адаптація (пристосування до суспільної праці в організації, соціального статусу), міжособова адаптація (звикання до стилю спілкування в колективі, до традицій та норм поведінки), особистісна адаптація (самореалізація, особистісний ріст, прагнення до інтелектуального та морального самоудосконалення);

– за змістом: організаційна адаптація (розуміння своєї ролі в організаційній структурі, вивчення та пристосування до ієрархічних зв'язків в організації), психофізіологічна адаптація (звикання працівника до психологічних та фізіологічних умов праці), соціально-психологічна адаптація (пристосування працівника до взаємовідносин у колективі), економічна адаптація (знайомство з економічним механізмом управління організацією, системою оплати праці та винагородження) та професійна (пристосування наявних знань, вмінь та навиків до посадових обов'язків, особливостей професії) адаптація.

Класифікацію адаптації за змістом розглянемо детальніше, адже вона найбільш широко розкриває всі аспекти повного введення державного службовця в орган державної влади, його пристосування до професії державного службовця.

Організаційна адаптація державного службовця полягає у пристосуванні до нового місця роботи, посадових обов'язків, рівня відповідальності, статусу органу державної служби та статусу державного службовця. Під час такої адаптації державний службовець вивчає організаційну структуру, визначає своє місце та завдання свого структурного підрозділу в організаційному механізмі, ознайомлюється з правилами внутрішнього розпорядку, веденням ділової документації, системою ієрархічних зв'язків в організації. Державний службовець повинен чітко зрозуміти механізм реалізації своїх повноважень, оволодіти процедурою та технікою виконання покладених на нього посадових завдань. Організаційна адаптація державних службовців проходить успішно, зважаючи на те, що органи державної влади є бюрократичними організаціями з чітко визначеними адміністративними правилами, процедурами, ієрархічними зв'язками.

Психофізіологічна адаптація державного службовця – це звикання до психологічних та фізичних навантажень, що пов'язані з умовами праці, розкладом робочого часу, особливостями дисципліни на робочому місці. Фізіологічний аспект цієї адаптації полягає у прийнятті санітарно-гігієнічних умов робочого місця: освітленість, відсутність шумів, комфортна температура, безпека праці, наявність робочого столу, його оснащення та присутність необхідної техніки для виконання завдань тощо. Психологічний аспект психофізіологічної адаптації пов'язаний із когнітивними процесами людської психіки (пам'ять, увага, почуття, подання інформації, логічне мислення, уява, здатність до прийняття рішень). Успішна адаптація державного службовця залежить від його власної психіки, стресостійкості, здатності витримувати психічну напругу, концентрації пам'яті та волі на найбільш значущих аспектах трудової діяльності.

Соціально-психологічна адаптація державного службовця полягає у пристосуванні до взаємовідносин у колективі, морально-психологічного клімату, норм поведінки, традицій та правил організації, розуміння формальних та неформальних правил поведінки з співробітниками та громадянами, свого соціального статусу у колективі. Успіх такої адаптації полягає у налагодженні комунікативних зв'язків із керівництвом, співробітниками структурного підрозділу, колегами, конструктивної трудової поведінки, налагодженні діалогової взаємодії з всіма членами колективу. Ця адаптація залежить від прийняття та поваги державного службовця з боку колективу та від психологічної культури самого державного службовця, його характеру, стилю спілкування, конфліктності, здатності контролювати емоції, етики поведінки. Під час такої адаптації важливе прийняття державним службовцем корпоративних цінностей органу державної влади та відчуття приналежності до трудового колективу, спільної праці, цілей організації.

Економічна адаптація державного службовця полягає у розумінні економічного механізму функціонування органу державної влади та умов економічного винагородження результатів власної діяльності. Під час такої адаптації державний службовець з'ясує умови оплати праці, преміювання, інших заходів матеріального забезпечення та відповідно до цього визначає можливий ступінь задоволеності власних матеріальних потреб. У державного службовця формується система очікувань щодо матеріального забезпечення за результати праці, система внутрішньої мотивації. Якщо матеріальні заходи винагородження не відповідають бажаним, то зароджується демотивація, яка негативно впливає на результати діяльності, уповільнює процес прогресивної адаптації, може призвести до думок про звільнення з посади.

Професійна адаптація державного службовця – це активне освоєння професії, її тонкощів та специфіки, необхідних знань, умінь та навиків, прийомів, способів прийняття рішень на конкретній посаді органу державної влади. Отже, ця адаптація включає в себе два аспекти: адаптацію до професії державного службовця та адаптацію до посадових обов'язків. Адаптація до професії державного службовця – це, насамперед, засвоєння принципів роботи на державній службі, що повинна служити народу, специфіки функціонування органів державної служби. Так, основою діяльності державного службовця є прийняття присяги та розуміння принципів державної служби.

Відповідно до Закону України “Про державну службу” № 4050-VI від 17.11.2011 р., загальними принципами державної служби є:

- верховенство права;
- патріотизм та служіння українському народу;
- законність;
- рівний доступ до державної служби;
- професіоналізм;
- добросовісність;
- політична неупередженість;
- прозорість діяльності;
- персональна відповідальність державного службовця [7].

Також нормативно-правовою базою визначені організаційно-функціональні принципи державної служби, що визначають специфічні відносини державно-службового спрямування, до них належать:

- принцип обов'язковості виконання для державних службовців рішень, прийнятих вищими органами державної влади та керівниками в межах їхніх повноважень і згідно із законодавством України;
- принцип єдності основних вимог, що висуваються до державної служби;
- принципи професіоналізму, компетентності, ініціативності, чесності, відданості справі державних службовців;
- принцип прозорості в здійсненні державної служби;
- принцип персональної відповідальності державних службовців за рішення, які вони готують і приймають, за невиконання чи неналежне виконання своїх посадових обов'язків;
- принцип дотримання прав і законних інтересів органів державної влади;
- принцип дотримання прав підприємств, установ і організацій, об'єднань громадян;

– принцип стабільності кадрів державних службовців у органах державної влади;

– принцип соціальної захищеності державних службовців.

Вищезазначені принципи державної служби є основою професії державного службовця, відображають її суть, тонкощі та специфіку. Адаптація до професії державного службовця передбачає прийняття цих принципів, ототожнення їх із принципами трудової діяльності державного службовця, постійну їх демонстрацію у практичній роботі.

Адаптація до посади державної служби передбачає розуміння державними службовцями обсягу прав, обов'язків, повноважень та відповідальності під час обіймання певної посади в органі державної влади. Вона залежить від теоретичної та практичної підготовки державного службовця до обіймання конкретної посади. Успіх цієї адаптації залежить від ступеня відповідності професійної компетентності державного службовця вимогам посади, його здатності щодо реалізації наявних знань, умінь та навиків при виконанні посадових обов'язків.

Вищезазначені види адаптації державного службовця не існують ізольовано один від одного, вони тісно взаємопов'язані. Тому при складанні програм адаптації персоналу державних службовців лінійним керівникам та спеціалістам служб персоналу пропонуємо розробляти заходи для кожного виду адаптації.

Науковці у сфері управління персоналом розглядають адаптацію як процес, що включає чотири етапи [8, 9]:

1) оцінка рівня підготовки нового працівника. Вона проводиться з метою розробки найрезультативнішої програми адаптації. Під час неї визначається, які знання та досвід працівник має в аналогічній сфері, прогнозується термін адаптації працівника, окреслюються основні проблеми входження працівника в організацію;

2) орієнтація. Під час цього етапу відбувається практичне знайомство нового працівника з обов'язками, умовами праці та вимогами, які до нього висуваються з боку організації. На цьому етапі залучаються безпосередні керівники організації та представники служб персоналу;

3) дієва адаптація. Новий співробітник пристосовується до свого місця, статусу в організації, що значною мірою обумовлюється його введенням у міжособові відносини в колективі. Важливо під час цього етапу дати можливість новому співробітнику проявити свою компетентність, допомагати йому визначати недоліки, проводити оцінку результативності. Керівники, спеціалісти служб персоналу та колеги під час цього етапу проявляють лояльність до нового працівника, максимально демонструють підтримку;

4) функціонування. Цей етап завершує адаптацію нового працівника, він характеризується поступовим подоланням виробничих та міжособових проблем, переходом до стабільного результативного виконання обов'язків.

Дослідники питань адаптації персоналу встановили, що в середньому процес адаптації нового працівника до організації становить від 3 до 12 місяців при наявності програм адаптації, якщо процес адаптації не регулюється, то він уповільнюється і становить 1 – 1,5 роки. Також, найскладнішим періодом як для нового працівника, так і для організації є перші 2 – 3 місяці, під час цього періоду професійні та особистісні якості нового працівника постійно оцінюються з боку керівництва та колег [10].

Процес адаптації державного службовця залежить від його психологічних особливостей та від власного підходу до вирішення цієї ситуації, від вибору ним

стратегії адаптації. Пасивна стратегія адаптаційної поведінки характерна для людей, які перебувають у стані соціального та емоційного шоку, і проявляється у намаганні людини зберегти своє психофізіологічне здоров'я, не приймати умови зовнішнього середовища. Пасивна стратегія адаптації обумовлюється особистісними властивостями, які формують тип такої особистості, в структурі якої домінуючими є надмірна обережність, педантичність, ригідність, перевага регламентації над творчістю, орієнтація на прийняття колективно виробленого рішення, тяга до знеособлення, повне прийняття всіх соціальних норм, надмірна відповідальність. У трудовій діяльності такі особистості мають відчуття тривоги, втрати, нездоланності перешкод, минуле їм здається прекрасним незалежно від реальності, теперішнє сприймається драматично. Співробітники повинні бути готовими до появи агресивних реакцій з боку нового співробітника по відношенню до оточуючих і до самого себе, людина боїться взяти на себе відповідальність за прийняття ризикованих рішень, під час адаптації такі особистості потребують допомоги ззовні, очікують підтримку з боку керівництва та колег. Основою активної стратегії адаптації є реалістичне відношення до зовнішнього середовища, здатність особистості помічати не тільки негативні, а й позитивні моменти дійсності. При такій стратегії працівник сприймає труднощі як тимчасові, як крок до саморозвитку, він орієнтується на власні резерви, здатен нести відповідальність за власні дії та рішення. Цю стратегію обирають особистості, що мають такий психологічний портрет: впевненість в собі, емоційна сталість, висока самооцінка, комунікабельність, висока особистісна відповідальність, легкість налагодження комунікацій в соціумі, рішучість у прийнятті рішень [11, 12].

Для організації процесу адаптації необхідно визначити основні завдання суб'єктів управління адаптацією державного службовця. Так, науковці визначають таких суб'єктів управління адаптацією: керівник організації, спеціалісти служб управління персоналом, лінійні керівники, наставники [13]. Керівник органу державної влади повинен стати ініціатором вироблення програм адаптації державних службовців та контролювати хід цієї програми. Спеціалісти служб персоналу органу державної влади під час адаптаційного процесу мають такі завдання:

- на етапі добору кадрів оцінюють ступінь відповідності кваліфікації та досвіду державного службовця посадовим обов'язкам;
  - оцінюють ступінь відповідності нового співробітника корпоративній культурі;
  - організовують та проводять первинний інструктаж;
  - налагоджують зворотній зв'язок із державним службовцем для визначення низки проблем адаптації та можливих шляхів їх вирішення;
  - допомагають лінійним керівникам визначити заходи адаптації державного службовця;
  - оцінюють ступінь адаптації державного службовця.
- Лінійні керівники у ході адаптації державного службовця повинні:
- поставити цілі та завдання державному службовцю;
  - призначити наставника з числа провідних спеціалістів відділу;
  - визначити обов'язки і відповідальність, вимоги до якості виконуваної роботи;
  - розповісти про структуру та функції підрозділу, відносини з іншими відділами;

- представити нового співробітника колективу;
- фіксувати проміжні результати адаптаційного періоду;
- спостерігати за соціально-психологічним кліматом у колективі з огляду на появу нового співробітника;
- визначити разом із новим співробітником та його наставником основних проблем адаптації та шляхи їх вирішення;
- оцінити хід і результат адаптації.

На практиці процес адаптації триває успішніше, якщо новий співробітник органу державної влади матиме наставника з числа провідних державних службовців. Наставництво дає змогу скоротити строки адаптації, адже виконання обов'язків проходить під спостереженням досвідченого фахівця. Основними завданнями наставника під час адаптації державного службовця є:

- допомога в безпосередньому знайомстві з колегами;
- інформування про правила корпоративної культури, формальні та неформальні;
- оцінка реального рівня наявності професійних знань і умінь та їх відповідність вимогам займаної посади;
- вивчення особистісних та ділових якостей у стандартних і конфліктних ситуаціях;
- виявлення недоліків, шкідливих звичок, що не сумісні з вимогами організації;
- фіксування всіх випадків порушення трудової дисципліни;
- демонстрація алгоритму операцій і дій на робочому місці;
- оцінка ходу та результатів адаптації.

### **Висновки**

Адаптація державних службовців забезпечує процес включення особистості в організаційне середовище органів державної влади. Процес управління адаптацією залежить від розуміння керівників та спеціалістів служб персоналу складності цього процесу, його важливості і впливу на ефективність органу державної влади. Зважаючи на те що основним середовищем діяльності державного службовця є соціум, розробка механізмів ефективної адаптації забезпечать результативне виконання посадових обов'язків державним службовцем, налагодження ефективних комунікацій з колективом та громадянами.

### **Література**

1. Управление персоналом [Текст] : учебник для ВУЗов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Ерёмина. — М. : ЮНИТИ, 2005. — С. 233.
2. Егоршин А. П. Управление персоналом [Текст] : учебник для ВУЗов / А. П. Егоршин. — Н. Новгород : НИМБ, 2007. — С. 193.
3. Никифорова В. Г. Управление персоналом [Текст] : навч. посіб. / В. Г. Никифорова. — Одеса : Атлант, 2013. — С. 93.
4. Там само. — С. 94.
5. Кобцева Е. Н. Адаптация персонала: классификация видов и показатели / Е. Н. Кобцева // Вестник Воронежского государственного университета [Текст]. — Воронеж : Изд-во ВГУ, 2008. — Вып. 1. — С. 100.
6. Крутцова М. Н. Управление адаптацией персонала [Текст] : учеб. пособ. / М. Н. Крутцова. — Вологда : Легия, 2010. — С. 21—23.

7. Про державну службу : Закон України № 4050-VI від 17.11.2011 р. // Офіційний вісник України [Текст]. — 2012. — № 4. — Ст. 115.
8. Управление персоналом... — 560 с.
9. Кобцева Е. Н. Адаптация персонала: классификация видов и показатели... — С. 27.
10. Крутцова М. Н. Управление адаптацией персонала... — С. 27, 28.
11. Там же. — С. 25, 26.
12. Психология социальной работы [Текст] / под ред. М. А. Гулиной. — СПб. : Питер, 2010. — С. 13, 15.
13. Крутцова М. Н. Управление адаптацией персонала... — С. 57—59.

**Yu. Konoptseva**

### **ADAPTATION OF CIVIL SERVICE PERSONNEL**

**The article reviews theoretical foundations of adaptation of civil servants. The definition of the concept “adaptation” in scientific literature is given as well as the author’s definition of “adaptation of civil servants” is formulated. Basic stages of adaptation are defined and practical recommendations for organizing this process in public authorities are given.**

**Key words: civil servants, staff adaptation, kinds of adaptation, professional adaptation of civil servants, process of adaptation, subjects of adaptation in public authorities.**