

ADAPTAREA PROFESIONALĂ ȘI METODELE DE NEUTRALIZARE A PROBLEMELOR

ADAPTĂRII PROFESIONALE A SPECIALIȘTILOR ÎN ȚĂRILE DEZVOLTATE

Alla TRUSEVICI, *Universitatea de Stat „Alecru Russo” din Bălți, Republica Moldova*

Rezumat: Adaptarea profesională a specialiștilor și problemele acestora se află în centrul atenției oamenilor de știință și a cercetătorilor. Articolul este axat pe experiența procesului de adaptare profesională a specialiștilor la întreprinderile din țările dezvoltate: Japonia, SUA și Germania. Se pronunță problemele legate de adaptarea profesională la nivel psihologic a angajatului. În scopul neutralizării problemelor de adaptare profesională se utilizează un program special, care este folosit în întreprinderile din țările dezvoltate. Se propune de a realiza programe similare privind adaptarea profesională a specialiștilor și în întreprinderile din Republica Moldova.

Cuvinte-cheie: *adaptare profesională, comportament individual, condiții de muncă, adaptare psihologică, programă de adaptare, managementul personalului, probleme sociale, probleme personale, metode de neutralizare.*

Abstract: The professional adaptation of the specialists and its problems are in the centre of attention of the scientists and researchers. The article focuses on the experience of the process of specialists' professional adaptation at the companies from developed countries: Japan, the USA and Germany.

The problems connected to the professional adaptation at the psychological level of the employee are emphasized. With the aim to neutralize the problems of the professional adaptation, a special program is used at the companies from the developed countries. We propose to do similar programs regarding specialists' professional adaptation for the companies from the Republic of Moldova.

Keywords: *professional adaptation, individual behavior, working conditions, psychological adaptation, adaptation curriculum, personnel management, social issues, personal problems, neutralization methods.*

Adaptarea profesională a specialiștilor este un proces complicat și de lungă durată, care începe cu angajarea salariatului în câmpul muncii, deci, cu momentul intrării în colectivul de muncă, și continuă pe parcursul întregii sale activități. Procesul de adaptare a unui nou angajat la condițiile și cerințele din mediul instituțional, în mare măsură depinde de calitățile individuale ale fiecărei persoane, pe de o parte, și de politica motivațională promovată de conducerea entității, pe de altă parte.

Adaptarea profesională implică acomodarea omului la noile condiții concrete de muncă în grupul de producție respectiv. În cadrul acestui proces are loc procedura de cercetare și cunoaștere detaliată a colectivului de muncă, precum și a noilor responsabilități, de însușire a modelelor de comportament, de asimilare – adaptarea completă la mediul de muncă și de identificare – integrare a intereselor și scopurilor personale cu cele generale [Vesnin 2001: 180].

Adaptarea, de asemenea, poate fi caracterizată ca o adaptare reciprocă a angajatului și organizației, bazată pe productivitatea salariatului ce crește treptat în noile condiții de muncă profesionale, sociale și organizatorico-economice. Cu alte cuvinte, adaptarea este un proces social de asimilare de către personalitate a noii situații de muncă, în care personalitatea și mediul de lucru au o influență reciprocă unul asupra altuia și sînt sisteme adaptiv-adaptabile [Așirov 2006: 103].

Rezultatul adaptării profesionale reprezintă apariția unui comportament individual al personalității, care asigură o eficiență înaltă a muncii sale, precum și formarea iscusinței de a folosi productiv cunoștințele în practică, în vederea îndeplinirii sarcinilor. Cel mai important semn, care caracterizează rezultatul pozitiv al acțiunii de adaptare profesională, reprezintă realizarea de către angajat a unor indicatori de performanță înalte.

Problemele privind adaptarea profesională a lucrătorilor se află permanent în centrul atenției cercetătorilor Băcanu V., Bîrcă A., Gerchikov I., O. Vikhansky Vesnin V. R., Taylor F., O. Nicolescu, Norton D., Maslow, A., F. Hedouri, Hilb M, Sîrbu, I., Salvendi G., Fatkhutdinov R. O gamă largă de aspecte teoretice și practice legate de adaptarea profesională a absolvenților Universităților, a fost examinată în lucrările lui Ilinski I. M., Kovaleva A. I., Lisowski V.T., Pisarevski E. L. Majoritatea acestor oameni de știință, atît din străinătate, cît și din Moldova, consideră procesul de adaptare profesională, nu numai ca o adaptare psihologică la o nouă echipă, la noi condiții de muncă, dar, de asemenea, ca o calitate personală indispensabilă, care permite specialistului să se realizeze în condițiile de piață în plină schimbare și să fie competitiv pe piața forței de muncă.

În practica economiei mondiale putem găsi experiențe de adoptare profesională care reflectă diverse concepte și modele de comportament uman. În acest context, un interes deosebit îl are practica Japoniei. Trebuie de menționat că în procesul de gestionare a personalului japonezii se conduc după principiul „potențialului uman”, în corespundere cu care pe prim plan se plasează oportunitatea reală de a-și demonstra și dezvolta abilitățile de calificare și cele intelectuale, primind, totodată, plăcere de la munca efectuată. Acest principiu de conducere se deosebește de teoria „relațiilor umane” prin faptul că angajatul se dovedește a fi inclus integral în toate împrejurările, obiectivele muncii sale, înțelege dificultățile ei, are oportunitatea de a-și concentra atenția asupra auto-guvernării și auto-controlului, recunoaște semnificația implicării sale în cauza comună și gradul său de responsabilitate [Knorring 2001: 358].

Sistemul de pregătire a cadrelor în țara dată are specificul său. În Japonia acționează sistemul de învățământ de 12 ani, dintre care șase ani – etapa inițială de instruire, următorii trei ani – medie și încă trei ani – finală, superioară, care a fost destinată pentru oferirea studiilor speciale. Elevii din școlile japoneze înainte de a trece la a treia etapă de învățământ secundar (10-12 clase) practic nu pot obține nici un fel de pregătire profesională, de aceea majoritatea tinerilor japonezi cu studii medii, intră pe piața forței de muncă, dacă nu definitiv lipsiți de pregătire profesională în domeniu, apoi, în orice caz, fără nici o dovadă a calificărilor asimilate. Aceasta însă puțin ce alarmează conducerea companiilor japoneze. Pregătirea profesională în întreprinderi este o parte integrantă a sistemului japonez al managementului personalului. Conducerea companiilor japoneze dorește să atragă tinerii direct de la școală, deoarece lipsa competențelor de muncă demonstrează lipsa de influență a mediului exogen, dorința de a accepta regulile de comportament existente în această companie. Tinerii care sînt acceptați pentru a fi angajați trebuie în mod obligatoriu să urmeze cursul pregătirii inițiale – adaptarea care se realizează într-o perioadă relativ scurtă – de două luni [Porșnev 2005: 428].

O atenție deosebită în integrarea socială și profesională în cadrul întreprinderilor japoneze este dedicată programelor de educare a culturii corporative a organizației, a imaginii sale, de educare a mîndriei pentru compania sau corporația sa. Aceasta presupune cultivarea la individ a „spiritului corporativ” de firmă sau companie. El se educă prin intermediul sistemului de familiarizare a angajatului cu afacerea firmei, cu mediul ei, obiectivele și misiunea acesteia.

În SUA, de asemenea, o mare atenție se acordă întrebărilor adaptării profesionale a lucrătorilor. Programul de adaptare profesională a lucrătorilor se folosește pe larg la întreprinderile mijlocii și mari din SUA. În procesul de implementare a acestora sînt implicați atît managerii privind gestiunea personalului, cît și managerii de linie. La întreprinderile mici programa de adaptare este realizată de către managerul general, uneori, cu includerea funcționarilor sindicali. De regulă, se folosesc diverse programe care includ informații ce urmează a fi prezentate pe cale orală, cît și proceduri formalizate cu ajutorul cărora se îmbină prezentările orale cu setările scrise și grafice. În programele formalizate de adaptare se folosesc deseori echipamente, dispozitive, fotografii [Porșnev 2005: 520].

Organizarea managementului în companiile din Europa de Vest, inclusiv în cele germane, comparativ cu cele americane are specificul său, care se explică prin condițiile istorice de dezvoltare a teoriei și practicii de gestionare în aceste țări. Cele mai mari companii americane au avut la baza lor structura de trusturi ceea ce presupune lipsa autonomiei, în special, cu privire la aspectele strategice, cum ar fi actualizarea producției, corectarea prețurilor, înlocuirea și instalarea noilor echipamente etc., pentru filialele lor. Majoritatea celor mai mari companii europene sînt orientate spre descentralizarea gestiunii și filialele acestora dispun de autonomie financiară și juridică și ele sînt responsabile pentru producerea și comercializarea gamei de produse care le revin. Această caracteristică de structură a societăților europene se manifestă chiar și în denumirea lor – „grupuri industriale”. Întreprinderile mici însă au avantaje semnificative față de cele mari: flexibilitate gestionară, reacție rapidă la schimbările condițiilor de piață, atmosfera specială a relațiilor interpersonale („compania – o familie”) etc.

De exemplu, în Germania, conform legislației privind regimul juridic al întreprinderii, angajatorul este obligat să-l familiarizeze pe noul angajat cu condițiile și regimul de muncă, cu domeniul de activitate, cu responsabilitățile lui. Prin intermediul interviului cu noii săi colegi, începătorul face cunoștință cu specificul procesului tehnologic și procedeele ce urmează să le utilizeze în viitor; instrucțiunile de bază le primește de la reprezentanții de conducere ai întreprinderii ș.a. În rezultatul utilizării metodei colegiale de gestionare și a principiilor de parteneriat, se îmbunătățește semnificativ climatul de producție la întreprindere, se stimulează interesul lucrătorilor, se soluționează mai eficient problemele manageriale, economice și sociale [Knorring 2001: 347].

Însumînd experiența țărilor dezvoltate în materie de adaptare la locul de muncă, putem concluziona că conducerea companiei, managerii de resurse umane și colectivul de muncă acordă o atenție deo-

sebită, procesului de intrare și de adaptare a specialiștilor la noile condiții de muncă. Prin acțiunea comună atât a organizației, cât și a angajatului, se poate atinge efectul maxim privind adaptarea și se neutralizează problemele ce pot apărea. Potrivit experților problemele cele mai des întâlnite sînt în principiu de ordin psihologic și se împart în:

- probleme sociale, asociate cu așteptările societății în ceea ce privește realizarea unei sau altei activități în conformitate cu cerințele calitative și cantitative;
- probleme personale, legate de condițiile de adaptare psihologica a omului în colectivul de muncă, pe baza calităților personale.

În rezultatul apariției problemelor la noul angajat apare o situație stresantă, care micșorează eficacitatea de adaptare a individului. Pentru a neutraliza problemele care apar în procesul de adaptare, este necesară o analiză minuțioasă a factorilor care afectează atât pozitiv, cât și negativ acest proces. Dar nu numai analiza factorilor mediului înconjurător determină nivelul de adaptare și tensiunea emoțională a individului. De asemenea, este necesar să se țină cont de calitățile individuale, de specificul grupului, în care are loc adaptarea la nivel microsocial.

Adaptarea psihologică efectivă este una din condițiile esențiale pentru o cariera de succes. În cadrul activității managementului profesional, situațiile stresante apar în rezultatul dinamismului evenimentelor, necesității de luare a deciziilor în mod cât mai operativ, neconcordanței între caracteristicile individuale, ritmul și natura activității.

Factorii negativi care contribuie la apariția stresului emoțional în aceste situații pot fi: neajunsul de informații, contradicțiile informaționale, varietatea excesivă sau monotonia procesului de producție, cerințele contradictorii sau ambigue, circumstanțe critice sau riscul de decizie.

Factorii pozitivi care îmbunătățesc adaptarea psihologică în grupuri profesionale sînt: coeziunea socială, abilitatea de a construi relații interpersonale, posibilitatea de comunicare în mod deschis.

După cum s-a menționat deja, la întreprinderile din țările dezvoltate pentru neutralizarea problemelor de adaptare profesională se pregătesc programe de adaptare profesională, care sînt incluse în politica de personal a întreprinderii. Programul de adaptare reprezintă un set de acțiuni specifice, concrete, care trebuie să fie efectuate de către managerul resurselor umane sau de conducătorul întreprinderii. Desfășurarea programului la întreprindere ar trebui să prevadă abordarea următoarelor aspecte [Bazarov 1998: 141].

O privire de ansamblu asupra companiei: obiective, priorități, probleme, tradiții; norme, standarde, produsele și clienții săi; varietatea de activități desfășurate de întreprindere, organizarea, structura, legăturile companiei; informații despre conducători.

Politica de organizare: principiile politicii de personal; principiile de selectare a personalului; direcția de formare și dezvoltare profesională; regulile de folosire a telefonului de uz intern din cadrul companiei, normele privind utilizarea unor regimuri diferite a timpului de lucru; normele privind protecția secretelor comerciale și documentației tehnice.

Salariu: normele și formele de remunerare a angajaților; zilele de odihnă plătite; orele suplimentare remunerate.

Beneficii suplimentare: asigurare, luare în considerare a vechimii în muncă, plățile efectuate în cazul incapacității temporare de muncă; indemnizații în caz de boală în familie, în caz de pierderi masive; indemnizații acordate pentru concediul de maternitate, de sprijin în caz de concediere sau de pensionare; oportunitățile de învățare la locul de muncă, prezența unei cantine; alte servicii acordate de către organizație angajaților săi.

Protecția muncii și respectarea tehnicii de securitate: locuri de acordare a primului ajutor medical, măsuri de precauție, avertismente despre posibilele pericole la locul de muncă; normele de siguranță antiincendiară, regulile de comportament în caz de accident și ordinea de raportare a acestora.

Angajatul și relațiile sale cu organele sindicale: termenii și condițiile de angajare; numirea în funcție, plasarea, promovarea; termenul de probă; gestionarea activității; informarea cu privire la eșecurile la locul de muncă și întârzierile la serviciu; drepturile și obligațiile angajaților; organizarea lucrătorilor; prevederile organelor sindicale și politica companiei; gestionarea și evaluarea nivelului de îndeplinire a lucrărilor; disciplina și pedeapsa, procedura de înregistrare a reclamațiilor; comunicarea: canalele de comunicare, materiale poștale, difuzarea unor idei noi.

Acordarea serviciilor de uz personal: organizarea alimentației; prezența punctelor de ieșire și intrare în companie, la locul de muncă; condițiile pentru parcare autoturismelor personale ale angajaților;

Factorii economici: costul forței de muncă; costul utilajelor; pierderile din lipsa nemotivată de la locul de muncă, lipsa de punctualitate, accidente.

Programele de adaptare profesională sînt actuale și pentru întreprinderile din Republica Moldova.

Problemele analizate în prezenta lucrare sînt actuale și pentru piața muncii din Republica Moldova. În condiții de concurență dură pentru locuri de muncă prestigioase, indiferența conducerii față de problemele de adaptare a lucrătorilor (din cauza lipsei de timp), rezistența opusă a noului colectiv (care privesc un nou angajat ca pe un concurent), adaptarea profesională a angajaților creează probleme nu numai de ordin psihologic, social, dar și de natură economică. Lipsa unor programe de adaptare profesională a lucrătorilor la întreprinderile autohtone provoacă problema circulației masive a personalului, o parte din care sînt tineri profesioniști cu calificări înalte, care nu au făcut față procesului de adaptare. Aceasta, la rîndul său, contribuie la creșterea cheltuielilor neproductive legate de recrutarea și selectarea personalului, ceea ce micșorează eficiența economică a activității de producție, realizate la întreprindere.

În final, putem constata că la întreprinderile moldovenești la fel apar probleme legate de adaptarea profesională a tinerilor specialiști. Pentru neutralizarea lor este necesară implementarea programelor de adaptare profesională similare celor din țările dezvoltate, ținînd cont de specificul mediului de activitate a întreprinderilor autohtone.

Bibliografie:

1. Nicolescu, O., *Management*, București, Editura Economică, 1999.
2. Nicolescu, O., *Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației*, București, Editura Economică, 2000.
3. Аширов, Д.А., *Организационное поведение*: учеб., Москва, ТК Велби, изд-во Проспект, 2006.
4. Базаров, Т.Ю., *Управление персоналом*: учебник для вузов / Под ред. Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: *Банки и биржи*, ЮНИТИ, 1998.
5. Веснин, В.Р., *Практический менеджмент персонала*, Пособие по кадровой работе, Москва, Юристъ, 2001.
6. Поршнева, А.Г., *Управление организацией* / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатиной, Москва, Изд. ИНФРА-М, 2005.
7. Кнорринг, В.И., *Теория, практика и искусство управления*, Учебник для вузов по специальности «Менеджмент», 2-ое изд., изм. и доп. Москва, Изд-во НОРМА (Издательская группа НОРМА-ИНФРА-М), 2001.