

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «Управління адаптацією персоналу в сучасній організації»

Виконала: здобувач 4 курсу, групи ЕН-41
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»



Вікторія ЖИХАРЄВА

Керівник кваліфікаційної роботи:
кандидат економічних наук, доцент



Ольга КРИКУН

Рецензент:
кандидат економічних наук, доцент

кафедри підприємництва,

торгівлі і логістики НТУ «ХП»

Світлана СТЕПУРІНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис) (ініціали, прізвище)

«06» червня 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

_____ Жихарєва Вікторія Віталіївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління адаптацією персоналу в сучасній організації»
керівник роботи Крикун Ольга Олександрівна, кандидат економічних наук,
доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “09” квітня 2024 року
№ 2101-5/786

2. Строк подання студентом роботи 5 червня 2024 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: Обґрунтувати теоретичні засади управління адаптацією персоналу в сучасній організації. Визначити оптимальні методи управління адаптацією персоналу в сучасних організаціях. Дослідити зарубіжний досвід управління адаптацією персоналу. Виявити основні проблеми процесу адаптації персоналу у сучасних організаціях. Розробити заходи з удосконалення управління адаптацією персоналу у сучасних організаціях.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом, уточнення основних понятійних категорій щодо адаптації персоналу.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи. Виявлення основних проблем процесу адаптації персоналу у сучасних організаціях завдяки проведення опитування.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Обґрунтування висновків.
5	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи, оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання на рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «12» вересня 2024 р.

Здобувач вищої освіти


(підпис)

Вікторія ЖИХАРЄВА

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Ольга КРИКУН

(прізвище та ініціали)

Гарант освітньої програми

(підпис)

Світлана БАБИЧ

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1 Сутність управління адаптацією персоналу: поняття та процедура адаптації.....	7
1.2 Оптимальні методи управління адаптацією персоналу в сучасних організаціях.....	15
1.3 Зарубіжний досвід управління адаптацією персоналу.....	20
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ.....	24
2.1 Виявлення основних проблем процесу адаптації персоналу у сучасних організаціях.....	24
2.2 Заходи з удосконалення управління адаптацією персоналу у сучасних організаціях.....	35
ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45

ВСТУП

Люди відіграють особливу, найважливішу роль в організаціях. Прихід нових співробітників призводить до зниження ефективності роботи організації, оскільки вони не мають необхідних знань про особливості роботи в конкретній сфері та відчують психологічний дискомфорт у період адаптації на новому робочому місці та в колективі. Наслідком такої ситуації може стати: низька ефективність роботи нових співробітників, уповільнення залучення людей до робочого процесу та в подальшому звільнення. Тому професійно-психологічна адаптація персоналу є стратегічно важливим елементом управління людськими ресурсами.

Управління процесом адаптації персоналу організації є надзвичайно важливим і в сучасних умовах є невід'ємним елементом управління персоналом. У зв'язку з цим підхід до адаптації, як до елемента системи управління персоналом, потребує розробки оптимальної технології управління.

У роботах багатьох науковців підіймається питання управління адаптацією персоналу в сучасних організаціях, а саме: Ф.І. Хміль, О.О. Етманас, В.М. Жуковська, О.В. Крузельницька, Д.П. Мельничук, В.Г. Нікіфоренко, Ю.В. Конотопцев, Л. В. Балабанова та інші. Проте недостатньо висвітленими залишаються питання адаптації нових працівників на підприємствах в умовах трансформаційних перетворень в економіці.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей управління адаптацією персоналу в організації та розроблення заходів щодо вдосконалення процесу адаптації персоналу в сучасній ІТ-компанії.

Для досягнення мети було поставлено наступні завдання:

- розкриття поняття та процедури управління адаптацією персоналу;
- визначення методів управління адаптацією персоналу в сучасних організаціях;

- дослідження зарубіжного досвіду управління адаптацією персоналу;
- виявлення існуючих проблем процесу адаптації нових співробітників в сучасних організаціях в умовах війни;
- розробка заходів з удосконалення процесу управління адаптацією персоналу на прикладі сучасної ІТ-компанії.

Об'єктом дослідження виступають нові співробітники в ІТ-компанії, які проходять процес адаптації.

Предметом дослідження є методи управління адаптацією персоналу в сучасних організаціях.

В якості методів дослідження застосовувалися: метод теоретичного узагальнення, системний підхід, методи абстрагування, аналізу та синтезу, порівняння.

Основою дослідження стали наукові праці українських та зарубіжних вчених, фахівців з даної тематики, а також матеріали періодичних видань.

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає в визначенні основних шляхів удосконалення процесу адаптації в сучасних організаціях.

Практичне значення роботи полягає в тому, що теоретичні і практичні результати дослідження можуть бути корисні для розробки програм адаптації в сучасних організаціях.

Основні положення та одержані результати були апробовані на II Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасний стан та основні пріоритети розвитку економіки» 14 квітня 2024 р. у м. Одеса.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, який налічує 27 джерел. Загальний об'єм роботи 42 сторінки комп'ютерного тексту, містить 2 таблиці, 15 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сутність управління адаптацією персоналу: поняття та процедура адаптації

Трансформаційні процеси, які наразі відбуваються у економічній сфері життя підвищують значимість конкурентоспроможності підприємств країни, що ставить принципово нові завдання у сфері управління персоналом.

Ефективне управління персоналом, створення системи швидкої адаптації нових співробітників до роботи в компанії та ринкових умов, створення соціальних та комфортних умов для особистісної самореалізації стають факторами, що визначають успішну, стабільну та економічно безпечну роботу компанії.

Як відомо, основою діяльності будь-якої компанії є людина, адже від неї залежить ефективне використання всіх видів ресурсів, доступних суб'єкту господарювання, що додатково визначає показники ефективності та загальний рівень конкурентоспроможності. Тому проблема як підбору, так і подальшого включення нових співробітників до колективу компанії стає особливо актуальною для роботодавців при створенні згуртованого колективу. При цьому людина змушена конкурувати з такими ж фахівцями, як і сама, щоб отримати бажану посаду, в якій не останню роль грає здатність адаптуватися на новому робочому місці. Тому проблема адаптації важлива для самої людини.

Адаптація персоналу – це процес впровадження людини до нового середовища, що включає поступове включення працівника у виробничий процес у нових умовах [21].

Перш ніж розглядати процес та методи управління адаптацією персоналу, необхідно визначити сутність поняття «адаптація персоналу», оскільки

трактування цього поняття серед дослідників різниться, розглянемо визначення детальніше (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Аналіз підходів до визначення поняття «адаптація персоналу»

Автор	Визначення
О. В. Крушельницька, Д.П. Мельничук [13]	процес адаптації співробітників до зовнішніх та внутрішніх умов середовища; взаємна адаптація працівника до організаційних умов, заснована на поступовому створенні нових умов праці, як професійних, соціальних та організаційних.
В.Г. Никифоренко [17]	взаємна адаптація людини і довкілля – як матеріальна, і соціальна.
Ю.В. Конотопцева [11]	процес вступу людини в організацію та її адаптація до умов роботи нової організації.
Л. В. Балабанова [3]	це двосторонній процес, де, з одного боку, факт працевлаштування в новій компанії є свідомим вибором, що базується на конкретній мотивації прийнятого рішення та відповідальності за це рішення. З іншого боку, компанія, яка наймає співробітника, приймає на себе певні зобов'язання.
Ф.І. Хміль [23]	це динамічний процес адаптації працівників до організації.

Ефективна система адаптації включає комплекс заходів, що дозволяють працівникові успішно зайняти певну посаду з мінімальними втратами, як для самого працівника, так і безпосередньо для компанії. Ця система створена з метою подолання труднощів процесу адаптації та підвищення ефективності процесу адаптації до умов праці. Адаптація співробітників дозволяє досягти кількох цілей, у тому числі [9]:

1. Для компанії:

- забезпечити підвищення ефективності праці працівника та прискорити процес досягнення відповідного рівня продуктивності праці;
- встановлювати або підтримувати позитивні відносини всередині колективу;
- запобігти помилкам, яких можуть допустити нові співробітники, та знизити пов'язані з ними втрати;

- зменшити можливі витрати досвідчених співробітників за рахунок допомоги новим співробітникам;
- зниження плинності кадрів.

2. Для працівника:

- встановити здорові робочі відносини;
- набути необхідні професійних навичок та знань;
- зменшити рівень нервової напруги.

Адаптація пов'язана з активною позицією особистості, сприйняттям свого соціального статусу та пов'язаною з ним рольовою поведінкою, як формою реалізації індивідуальних можливостей особистості у вирішенні спільних завдань. Це включає ретельне знайомство з командою і обов'язками, які покладаються на новачка; засвоєння поведінкових стереотипів; асиміляція - повне пристосування до трудового середовища, ідентифікація - співставлення особистих інтересів та цілей із загальними.

Можна класифікувати адаптацію, використовуючи наступні критерії [13]:

1. Відносини суб'єкт-об'єкт:

- активна - людина прагне до впливу на середу, намагається її змінити;
- пасивна - індивід не прагне до впливу на середовище, не намагається її змінити.

2. Вплив на працівника:

- прогресивна - адаптація сприятливо впливає на працівника;
- регресивна - працівник пасивно адаптується до середовища з негативним змістом.

3. За рівнем:

- первинна - на даному підприємстві людина вперше включається в постійну трудову діяльність;
- вторинна - робоче місце змінюється при цьому професія може як змінюватися, так і не мінятися.

4. За напрямками можна назвати існування наступних видів адаптації:

- виробнича;
- невиробнича.

Узагальнена класифікація існуючих видів адаптації нових працівників представлена на рис 1.1

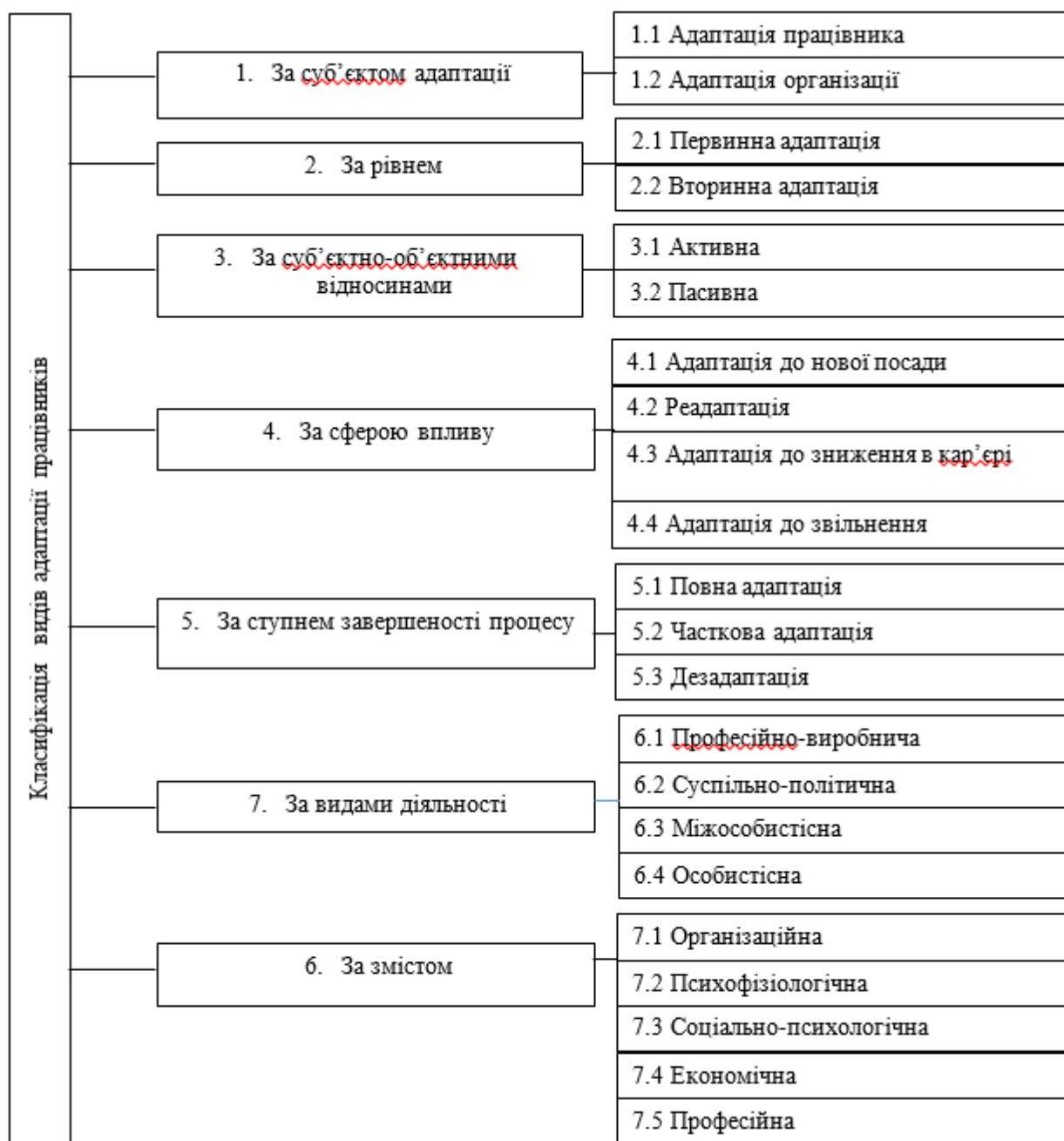


Рисунок 1.1 Класифікація видів адаптації співробітників [13]

Процес адаптації персоналу в компанії включає наступні підходи:

- професійні;
- організаційні;
- соціальні та психофізіологічні.

Для ефективного здійснення процесу адаптації найбільш розвинені компанії використовують програму адаптації - документ, розрахований на випробувальний період і включає низку заходів, спрямованих на засвоєння спеціальних знань та професійних навичок, необхідних для цієї посади.

Метою адаптаційних програм у випробувальний період є [4]:

- прискорити процес вступу на посаду нового співробітника;
- знизити психологічний дискомфорт працівників у перші робочі дні;
- досягнення необхідної ефективності роботи в найкоротші терміни;
- зменшити кількість можливих помилок, пов'язаних з підбором персоналу;
- навчати співробітників ефективно виконувати свої функції та повною мірою виконувати свої обов'язки, підвищувати рівень їхньої кваліфікації;
- об'єктивна оцінка фактичного рівня кваліфікації та потенціалу працівників безпосередньо в процесі роботи;
- знизити плинність кадрів та пов'язані з цим фінансові втрати;
- скоротити кількість працівників, які звільняються в період випробувального терміну;
- введення нового співробітника в команду та її структуру;
- освоїти основні вимоги корпоративної культури та правил поведінки;
- запобігати міжособистісним конфліктам у підрозділах;
- створення кадрового резерву.

Програма адаптації повинна включати цілі та перелік завдань, що входять до обов'язків нового співробітника, умови їх реалізації та очікуваний результат, перелік нормативних документів, що регламентують роботу підрозділу, необхідних працівнику для освоєння в період адаптації, а також іншу

інформацію, яка допомагає в найкоротші терміни влаштуватися на роботу новому співробітнику згідно з посадою.

На сьогоднішній день виділяють чотири основні етапи адаптації співробітників [5]:

1. Оцінка готовності працівників. По суті це початковий етап адаптації. Він проводиться відразу після працевлаштування. Завдання фахівців – визначити, чи доводилося новому працівнику працювати в таких умовах, чи працював він за схемою організації праці, що діє в компанії. Потрібно зауважити, що оцінка готовності ніяк не пов'язана з досвідом роботи.

2. Орієнтація. Співробітнику необхідно розуміти порядок роботи, організаційну структуру, внутрішні правила, традиції та цінності компанії. У ході орієнтації, фахівець знайомиться із колективом. У деяких компаніях прийнято зустрічатися у неформальній обстановці. Цей етап системи адаптації персоналу має бути завершено протягом перших 5-10 днів роботи нового співробітника.

3. Активна орієнтація. Практична частина програми адаптації персоналу. Усі знання, дані працівникові на попередньому етапі, повинні бути застосовані на практиці та мати необхідну підтримку. В цьому випадку необхідно переконатися, чи все засвоїв фахівець, прийняв правила компанії та звик до колективу.

4. Функціонування. Завершальний етап, коли співробітник повністю занурений у роботу і облаштований робочим місцем.

Для повного розуміння важливості адаптаційного періоду для нових співробітників, необхідно розглянути механізм системи управління адаптацією нових співробітників у сучасних організаціях (рис. 1.2).

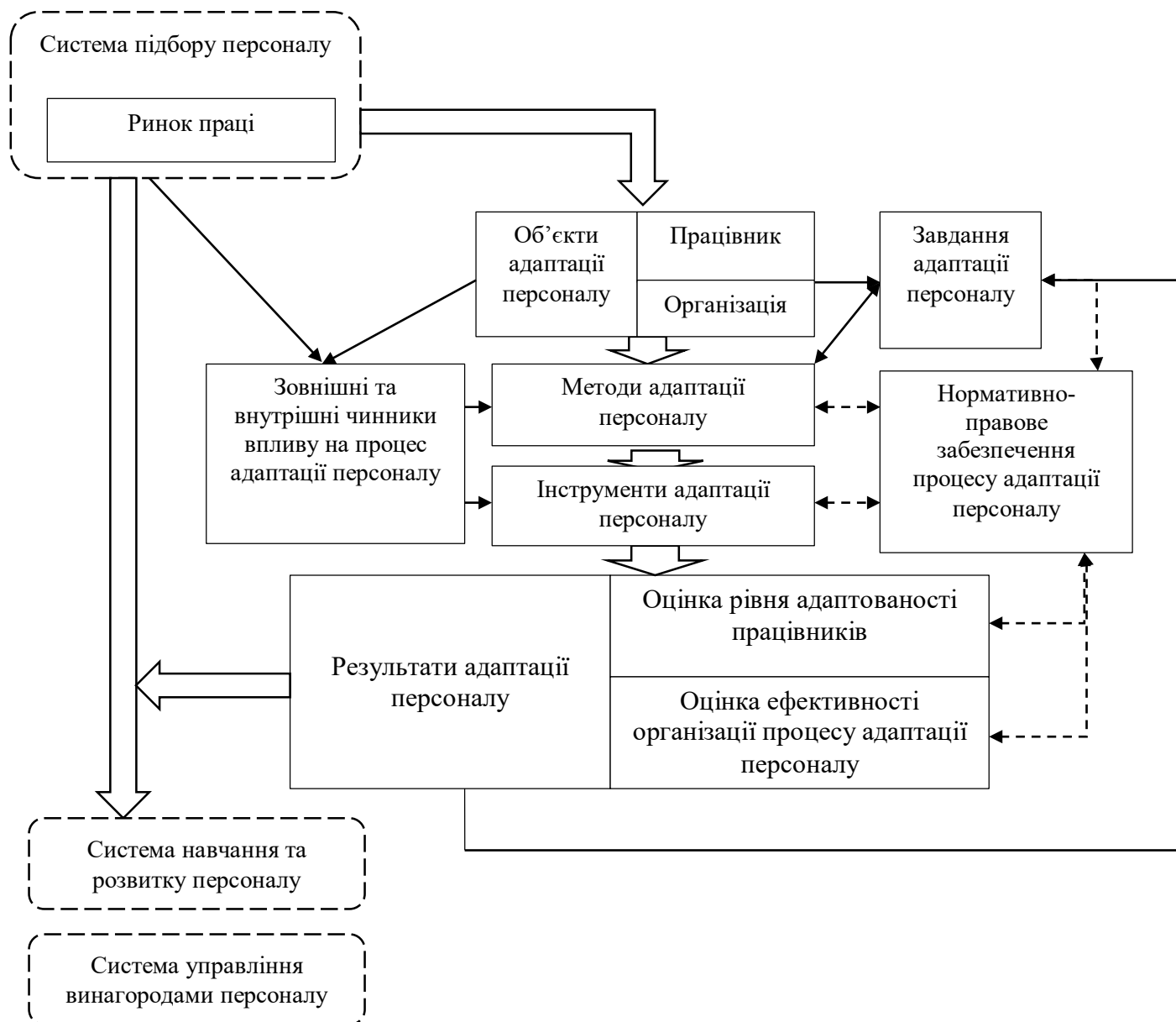


Рисунок 1.2 – Структурна схема механізму системи адаптації персоналу у сучасній компанії (складено автором за джерелом [23])

Вища керівництво українських компаній, прагнучи заощадити витрати, не надає особливого значення питанню адаптації персоналу, що викликає великі труднощі у роботі, оскільки люди є основним ресурсом, від якого залежить загальна ефективність компанії. Однак, незважаючи на це, на відділ кадрів

зазвичай покладається безліч функцій, які працівники відділу повинні оптимально реалізувати, а саме [6]:

- забезпечити дотримання принципів підбору персоналу в компанії;
- забезпечувати й здійснювати контроль за виконанням норм трудового законодавства, наказів, вказівок та рішень вищих організацій щодо роботи з персоналом;
- організувати роботу з підвищення фахової кваліфікації співробітників, організація виробничо-економічного навчання всіх працівників компанії;
- створити відповідну систему мотивації;
- перевірити практичну діяльність керівників та спеціалістів, забезпечити правильне розміщення кадрів;
- створити умови праці персоналу;
- досліджувати психологічний клімат в компанії.

При цьому через обмеженість ресурсів у компаніях не виділяються достатні кошти на оплату праці співробітників відділу кадрів та мало уваги приділяють адаптації персоналу. Це призводить до невеликої кількості співробітників зазначеного відділу і, як правило, низької кваліфікації таких співробітників, оскільки вони не хочуть навчатися та підвищувати свою кваліфікацію через низьку мотивацію. Також слід зазначити, що співробітники відділу кадрів часто не мають спеціальної освіти в галузі управління персоналом та психології. Усі ці проблеми мають негативні наслідки, зокрема збільшення плинності кадрів у компаніях.

Крім того, зазначені недоліки, які стосуються відділу кадрів, призводять ще до однієї проблеми: посадові інструкції для працівників готуються безпосередньо керівниками підрозділів. Це викликає певні проблеми, оскільки в посадовій інструкції вказані лише професійні обов'язки кандидата на посаду, але при доборі співробітників та їх подальшій адаптації необхідно враховувати їхню психологію, а також кар'єрні перспективи, адже тільки людина, яка прагне

постійного вдосконалення, може бути по-справжньому корисна компанії. Кадрова служба постійно повинна відслідковувати зміни у складі персоналу, ведення обліку персоналу, особливо це вимагають сучасні умови війни.

1.2 Оптимальні методи управління адаптацією персоналу в сучасних організаціях

Методи професійної адаптації персоналу – це комплекс інструментів, які дозволяють співробітникам швидко стати повноцінною частиною колективу, уникнути помилок та занепокоєння, пов'язаних із покладеними на них обов'язками. Подібні методи використовуються у будь-якій системі адаптації будь-якої компанії. Як відомо, існує два типи адаптації: невиробнича та економічна [10].

Сутність економічних методів полягає у матеріальному стимулюванні працівника незалежно від його виду (підвищення заробітної плати, премії тощо). Той факт, що майже всі підприємства повною мірою застосовують ці способи, можна пояснити тим, що найважливішою метою працівника при працевлаштуванні є матеріальна сторона, відсуваючи на другий план соціальні та етичні цілі.

Крім економічних, часто використовують і невиробничі способи професійної адаптації. У цьому кожен роботодавець обирає свою модель адаптаційної діяльності.

Менеджер з персоналу повинен спланувати графік застосування методу так, щоб новий співробітник у найкоротші терміни познайомився зі своїми колегами та познайомився з тонкощами їхніх взаємин. Кожен виконаний етап має фіксуватися у системі обліку. Ефектом таких цілеспрямованих процесів є ефективна адаптація новачка за мінімальний час. [10]

На сьогоднішній день в сучасних розвинених компаніях найчастіше застосовуються наступні методи управління адаптацією персоналу:

1. "Корпоративний PR ". Цей спосіб означає, що у організації є заздалегідь створений довідник, що містить основні принципи командного спілкування залежно від сфери діяльності організації. З таким помічником значно спрощується адаптація нового співробітника в компанії, надаючи йому модель поведінки, якою повинен слідувати новачок.

2. Інструктаж в підрозділах. Цей метод означає, що новому співробітнику надається інформація про вимоги до кожного відділу компанії. При цьому обов'язково надати йому тексти та описи у максимально простій формі, щоб не виникло непорозумінь. У цьому випадку, щоб дізнатися про правила, що діють у всіх підрозділах, необхідна також допомога інших співробітників.

3. Наставництво. Наставництво, як метод адаптації персоналу є популярним і існує вже багато років. Він славиться своєю ефективністю за рахунок мінімальних трудовитрат для роботодавця та зміцнення колективних зв'язків. Під час її реалізації співробітники самостійно інструктують новачка, організовують його діяльність, оцінюють його працездатність.

4. Коучинг. Метод, спрямований на розкриття резервів нового співробітника компанії, прискорення його інтеграції до колективу та підвищення якості роботи.

5. Метод проведення заходів. Техніка, що використовується для полегшення взаємин у команді за допомогою неформальної взаємодії з колегами на корпоративних заходах [16].

6. Командний тренінг. Метод навчання, спрямований на розвиток відносин між колегами, які навчаються спілкуватися та поважати думку інших у процесі аналізу ділової гри чи конкретної ситуації.

7. Welcome- тренінг. Метод попередньої передачі знань про компанію та діючі в ній правила, покликаний швидко ознайомити співробітника із загальною

інформацією про суб'єкт ринку, його історію, продукти, послуги, структуру та організаційну культуру.

8. Метод неформальної підтримки. Метод передбачає співпрацю компанії зі спеціалізованими установами, особливо кадровими агентствами, які надають психологічне консультування менеджерів з кадрів та надають допомогу працівникові.

9. Кадрові школи. Такий метод зустрічається у страхових компаніях. Метод приватної школи використовується, коли нових співробітників необхідно швидко навчити стандарту професійних навичок і знань, який рідко викладається в будь-якому навчальному закладі. Таке навчання охоплює різні сфери діяльності, оскільки до організації можуть прийти нові співробітники не маючи досвіду роботи в цій сфері. Основне завдання такого навчання людей різних професій – однаково зрозуміти базові технології та специфіку цієї організації [10].

Розглянемо класифікацію застосування методів адаптації персоналу у сучасних компанія (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Класифікація методів адаптації персоналу

Метод	Можливість індивідуального підходу	За присутності на робочому місці	За тривалістю
«Корпоративний PR»	ні	без відриву	короткострокове
Інструктаж в підрозділах	ні	без відриву	довгострокове
Наставництво, Баддінг	так	без відриву	довгострокове
Коучинг	так	з відривом	короткострокове
Метод проведення заходів	так	з відривом	короткострокове
Командний тренінг	так	без відриву	короткострокове
Welcome- тренінг	ні	без відриву	короткострокове
Метод неформалізованого супроводу	так	з відривом	довгострокове
Кадрові школи	ні	без відриву	довгострокове

Складено автором за джерелом [10]

Методи адаптації персоналу сприяють формуванню компетентного працівника, орієнтованого на ефективні дії в умовах швидких змін та невизначеного майбутнього, розвиваючи у нього здатність до творчої дії, різні форми мислення та вміння спілкуватися з іншими людьми.

Слід зазначити, що використання всього набору методів не є обов'язковим, проте використання компанією низки методів, повинно забезпечувати відповідний рівень адаптації працівників, які входять до складу трудового колективу протягом зазначеного періоду.

Найважливіше завдання менеджерів у процесі адаптації – допомогти співробітнику ефективно інтегруватися до організації. На практиці адаптація повинна починатися тоді, коли працівник отримує інформацію про історію компанії, продукцію, яка випускається або надані послуги, структуру управління, внутрішні правила поведінки, пільги для співробітників, професійний розвиток і можливості кар'єрного зростання і т.д. Вся ця інформація повинна бути надана працівникові фахівцями з кадрів. А безпосередній керівник повинен познайомити із робочим місцем, майбутніми колегами, виробничими функціями та дає можливість спостерігати за роботою своїх колег.

Якщо новий співробітник потребує куратора, керівникові необхідно призначити куратора в перший день роботи. Важливо допомогти новому співробітнику швидко адаптуватися на робочому місці та стати рівноправним членом свого колективу, адже від того, наскільки швидко він це зробить, залежатиме його повне завантаження.

Крім того, бажано підготувати «Довідник нового співробітника» - це документ, який повинен містити наступну інформацію [22]:

1. Історія підприємства.
2. Напрями діяльності.
3. Місія підприємства.
4. Мета підприємства.

5. Шляхи досягнення мети: завжди йти в ногу з часом, впроваджувати та використовувати нові технології; ніколи не зупинятися на досягнутому, постійно вдосконалюватися; добиватися зростання та розвитку компанії, виходити нові ринки тощо.

6. Цінності компанії, система яких складається із чотирьох основних елементів – співробітників; ділової репутації; інновацій; життя та здоров'я співробітників.

7. Якості співробітників, які цінуються у компанії: вміння працювати у команді; здатність добиватися результатів та доводити справу до кінця; готовність виконувати складні завдання; ініціативність; інновації; повага до кожного члена команди, незалежно від його посади; чесність; самокритика; постійний професійний та особистісний розвиток і т.д.

8. Правила поведінки на робочому місці.

9. Правила оформлення праці.

10. Умови припинення трудового договору.

Слід зазначити, що адаптація вважається успішною, якщо працівник освоїв та закріпив необхідний рівень знань та навичок, може впоратися з поставленими перед ним завданнями, створює ефективну комунікацію, дотримується корпоративної культури та цінностей організації. .

Варто зауважити, що недостатня увага до важливості оцінки програм адаптації загалом може призвести до зниження ефективності роботи персоналу, а отже, і ефективності всієї організації. Інакше кажучи, відсутність системи управління адаптацією персоналу з погляду економічної ефективності може перешкодити компанії зберегти найважливіший та унікальний стратегічний ресурс – людей.

1.3 Зарубіжний досвід управління адаптацією персоналу

Система адаптації посідає важливе місце у системі управління персоналом розвинених країн. Розглядаючи зарубіжний досвід у сфері управління персоналом, слід зазначити, що адаптації велике значення надається у країнах, як Японія та США. Японія, як країна з унікальною культурою також має свій індивідуальний підхід до адаптації. На думку японських експертів, тут значну роль відіграє наставництво як один із найефективніших методів адаптації. Управління компанії намагаються набирати молодих людей прямо зі школи, адже відсутність будь-яких навичок на роботі означає «невразливість», відсутність зовнішнього впливу, готовність прийняти правила поведінки, прийняття цієї корпорації.

Американські компанії в процесі адаптації підкреслюють складову професіоналізму, індивідуалізму та надають великого значення навчанню співробітників. У США є безліч різних методів навчання, які постійно адаптуються та вдосконалюються.

Насамперед, можна виділити такі ефективні методи адаптації персоналу, як метод занурення, job-shadowing, buddying, tell-show-do, secondment та e-learning [2].

1. Метод занурення застосовується при адаптації співробітників, які працюють на управлінських посадах різного рівня, і включає повне занурення у практичну діяльність з першого дня роботи. Методу – швидке ознайомлення нового співробітника із робочим процесом. Найчастіше до такої адаптації на випробувальному терміні вдаються керівники, які з перших днів роботи мають продемонструвати здатність приймати самостійні рішення, відповідальність та очікуваний роботодавцем рівень професійного лідерства.

2. Job-shadowing – це адаптивна технологія, за якої новий співробітник перевищує показники роботи більш досвідченого співробітника, супроводжує

його протягом робочого дня, обговорює з ним виробничі ситуації, отримує реальний досвід та якісний зворотний зв'язок. Метод Job-shadowing успішно застосовується у американських компаніях. Вони переконані, що цей метод є дуже ефективним для високотехнологічних фахівців усіх рівнів.

3. Buddying – це технологія, яка передбачає адаптацію шляхом встановлення рівних, дружніх відносин із колегою. Це насамперед підтримка, допомога, керівництво та захист певною мірою однієї людини для досягнення своїх результатів та цілей. На відміну від наставництва тут немає ієрархії, відносини налаштовуються завдяки об'єктивного та чесного зворотного зв'язку, а також підтримки для досягнення результатів та освоєння нових навичок.

4. Модель tell-show-do (tell – розкажи, show – покажи, do – зроби) допомагає правильно вибудувати роботу між коучем та новачком, щоб швидко та ефективно освоїти нові навички. На кожному етапі «розкажи-покажи-зроби» наставник пояснює співробітнику завдання, встановлюючи порядок його виконання за окремими етапами [15]:

1. Tell (розкажи). Великі завдання поділяються на кілька частин та виконуються в окремих сесіях. Наставник запитує співробітника, щоб переконатися, що співробітник засвоїв інформацію. Співробітник передає зміст завдання своїми словами.

2. Show (покажи). Тренер показує, як виконувати завдання, коментуючи, який етап він виконує. Закінчивши, він повинен впевнитися, що співробітнику було все зрозуміло.

3. Do (зроби). Новий співробітник виконує поставлені завдання самостійно. Наставник може попросити співробітника переробити той чи інший крок, якщо не влаштовує якість роботи. Після закінчення роботи новий співробітник показує результати роботи і погоджує з наставником, за якими саме й оцінюються набуті навички та освоєння роботи.

5. Secondment (вторинне навчання) – «відрядження» персоналу на певний період у іншу структуру з ціллю придбання нових необхідних навичок. У цьому відрядження немає нічого спільного зі стажуванням. Суть його в тому, що співробітника тимчасово направляють до іншої філії тієї ж компанії або до іншої компанії. Secondment може бути короткостроковим (близько 100 робочих годин) або тривалішим (до року). Цей метод дуже популярний у США та Європі [27].

6. E-learning – дистанційне навчання або blended Learning – змішане навчання. Для ефективної використання e-learning необхідна велика дисципліна (навіть самодисципліна). У Європі цю проблему вирішують, роблячи модулі максимально інтерактивними. Програми є естетично красивими, від них неможливо відірватися, вони роблять так, що інтерес співробітників постійно зростає. На Заході e-learning існує близько шести років [15].

Розглянемо на прикладі зарубжних компаній, як проходить процес адаптації персоналу. Наприклад, Apple — американська корпорація, виробник персональних комп'ютерів та планшетів, телефонів та програмного забезпечення. Адаптація співробітників Apple починається з першого дня. Перший робочий день нового співробітника завжди припадає на понеділок. «Ласкаво просимо» на наклейці Apple на кадрових документах та на футболці з роком початку роботи. Компанія дарує кожному новому співробітнику новий iMac, який новий співробітник буде встановлювати її самостійно, без технічної підтримки. Індивідуалізм, що характеризує США, також перетворюється на адаптацію. Apple фокусується на тому, як співробітник самостійно адаптується до умов роботи в організації і як він поведеться в конкретних ситуаціях.

У Німеччині проблеми адаптації персоналу вирішуються дещо інакше, оскільки в цій країні існує спеціальний закон, який визначає норми правового режиму компанії. Нормативний документ зобов'язує роботодавця повністю ознайомити новоствореного спеціаліста з умовами праці та специфікою його діяльності, а також познайомити його з майбутніми працівниками на роботі. Він

використовує особисте спілкування та навчання. Новачок знайомий з нормативними документами та процедурами.

Стажери помічників керуючих магазинами Wal-Mart проходять 17-тижневе навчання за трьома основними напрямками: мерчендайзинг, управління персоналом та операційна діяльність. Частина навчання проходить з використанням комп'ютерних програм, частина – за рахунок компаній-спонсорів.

Узагальнюючи досліджені джерела та практичний досвід зарубіжних компаній, зауважимо, що великий вибір методів, засобів та інструментів адаптації персоналу перетворюється на площину розвитку сучасних кадрових технологій, які створюють умови для створення потужної робочої сили. Їх використання дає компаніям можливість покращити якість персоналу, знизити плинність кадрів та створити високу лояльність співробітників.

Тому всі методи можна застосовувати у складних взаємодіях. Вони дозволяють співробітнику швидко стати повноцінною частиною колективу та виробничого процесу, ефективно виконувати свої обов'язки, не робити помилок, не боятися нової обстановки та нових обов'язків.

РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

2.1 Виявлення основних проблем процесу адаптації персоналу у сучасних організаціях

У сучасних економічних умовах України, враховуючи спочатку карантин, а потім початок масштабної війни, зовнішнє середовище компаній характеризується невизначеністю, динамікою та непередбачуваністю. Крім того, така ситуація характерна для внутрішнього середовища компаній. Саме в сьогоденних складних умовах дуже важливо гнучко реагувати та адаптуватися до змін, щоб уникнути кризової ситуації та продовжити функціонування компанії.

В 2022 році, з початком вторгнення РФ до України, відбулося суттєве зменшення кількості вакансій з одночасним зростанням фактичної кількості безробітних. Це підвищило конкуренцію за робочі місця.

За даними держстату України, станом на кінець 2023 року кількість безробітних зареєстрованих у державній службі зайнятості становила 96,1 тис. осіб, що майже в двох рази менше ніж на кінець 2022 року, а у порівнянні з 2021 роком, кількість безробітних зменшилась на 198,9 тис. осіб. Це у першу чергу пов'язано з великою кількістю внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та значним показником міграції населення спричинених війною [8,1]. На рис. 2.1 представлена статистика щодо кількості зареєстрованих безробітних за 2018-2023 роках.

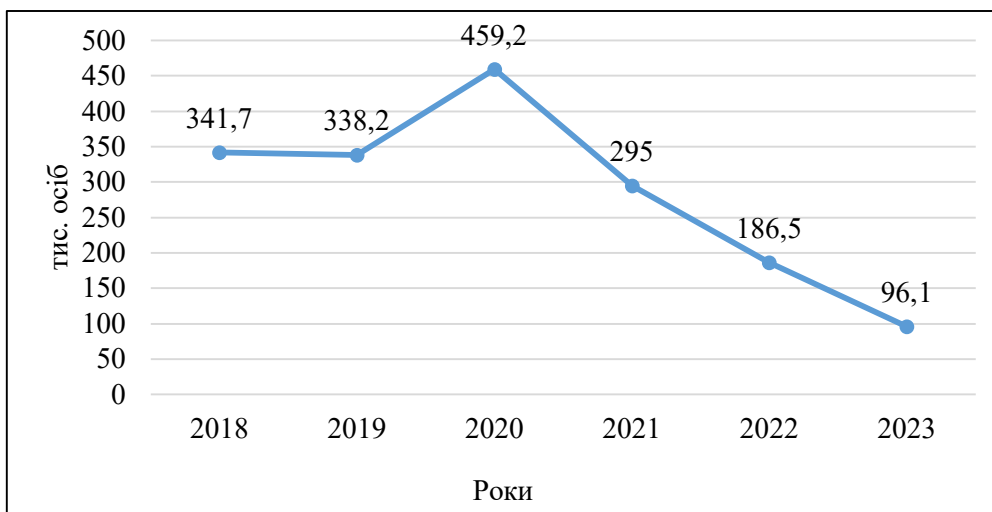


Рисунок 2.1 – Динаміка кількості зареєстрованих безробітних у державній службі зайнятості за 2018-2022 рр., тис. осіб (складено автором за джерелом [19])

Сьогодні, в умовах масштабної війни, багато великих компаній, особливо іноземних, після пандемії перейшли на віддалену або змішану роботу (поєднання онлайн та офлайн праці). У таких умовах дуже важливо приділяти належну увагу адаптації персоналу, адже процес адаптації при віддаленій роботі суттєво відрізняється від запровадження цього ж процесу в офлайн форматі.

Однак не кожна організація може дозволити собі повністю відмовитися від своїх планів найму. Адже необхідно продовжувати роботу і думати про розвиток. І для деяких сфер бізнесу прийом працівників не припиняється. У період повномасштабної війни, продовжують працювати підприємства, які забезпечують життєдіяльність країни: продуктові та господарські магазини, комунальні служби, лікарні, аптеки, транспортні підприємства, пошта, фінансові та інші установи.

Багато людей, які починають працювати в компанії, стикаються з негативним досвідом адаптації. Фактично, у перший день роботи та наступні тижні, новому фахівцеві необхідна максимальна підтримка з боку сторони

співробітників і керівника, що отримати відповіді на поточні питання чи пов'язані з побутом.

Онбординг – найважливіший етап адаптації працівника на новому місці. Це перше враження про компанію, її процеси й корпоративну культуру та впливає на рішення співробітника про продовження співпраці. Кінцева мета адаптації – максимально швидко та ефективно перетворити новачка на продуктивного співробітника [18].

Дослідження доктора Тайли Бауер із блогу SHRM, яке було проведено у 2019-2020 роках у співпраці з Орегонським університетом [26]. З 1000 опитаних співробітників 69% заявили, що комплексна програма онбордингу втримала їх у компанії як мінімум на 3 роки (рис. 2.2). За даними Glassdoor, успішна адаптація збільшує утримання співробітників на 82% та підвищує продуктивність до 70%.



Рисунок 2.2 – Результати опитування Glassdoor за 2019-2020 рр., щодо утримання співробітників якісним онбордингом [26]

Щоб швидко поринути у процеси компанії та уникнути дострокового звільнення, необхідно створити комфортні умови для прийому нових фахівців усіх рівнів. Прийшовши онбординг, новий співробітник відчувається значно

впевненіше, може вільно орієнтуватися у процесах компанії та повністю зосередитися на своїх завданнях та професійному розвитку.

Але на жаль, українські компанії продовжують робити помилки при об'єднанні персоналу.

З метою вивчення проблем адаптації на прикладі сучасної ІТ-компанії, назву якої власник не дає згоду на розголошення, було здійснено опитування персоналу на предмет адаптації нових працівників. Уся вибірка складається з 120 осіб працівників, які працюють у різних філіях та основний акцент було покладено на працівників, які отримали перший професійний досвід та розпочали професійну адаптацію. У ході дослідження було проведено опитування щодо тривалості періоду адаптації, результати опитування подано на рис. 2.3.

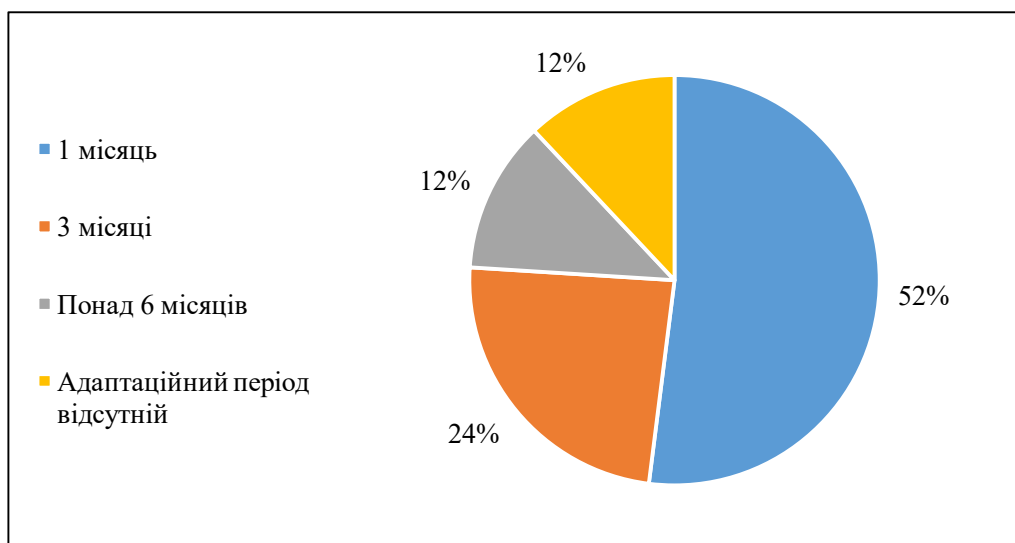


Рисунок 2.3 – Результати опитування серед працівників, щодо тривалості адаптаційного періоду в компанії (складено автором за джерелом [7])

Це означає, що період адаптації у 12% респондентів тривав довше, ніж півроку. Цей показник не можна вважати позитивним, оскільки час адаптації у решти 52% респондентів становив 1 місяць. Такі показники зумовлені тим, що у компанії 56% опитаних застосували встановлені процедури щодо впровадження та адаптації нових співробітників. У 24% респондентів компанія не підтримала

новачків. Після проведення дослідження з'ясувалося, що 12% респондентів не вживали жодних адаптаційних заходів на роботі.

Крім того, за результатами дослідження виявлено основні проблеми початкової адаптації, з якими стикається новачок на початку роботи, які негативно впливають на працівника аж до ухвалення рішення залишити компанію (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 – Результати опитування серед працівників, щодо основних проблем первинної адаптації нових співробітників (складено автором за джерелом [7])

На основі даних, що представлені на рис. 2.4, найбільшою проблемою, яку виявили респонденти, є невідповідність між очікуваною та фактичною винагородою, на що слід звернути особливу увагу. Таким чином, своєю зарплатою незадоволені 59% респондентів, у середньому задоволені 19% та задоволені 22% (рис. 2.5).

Це означає, що роботодавець при прийомі молодих працівників чітко не розкриває систему оплати праці та недооцінює можливості працівника, оскільки

найчастіше бачить у відсутності професійного досвіду привід економії витрат за оплату труда.

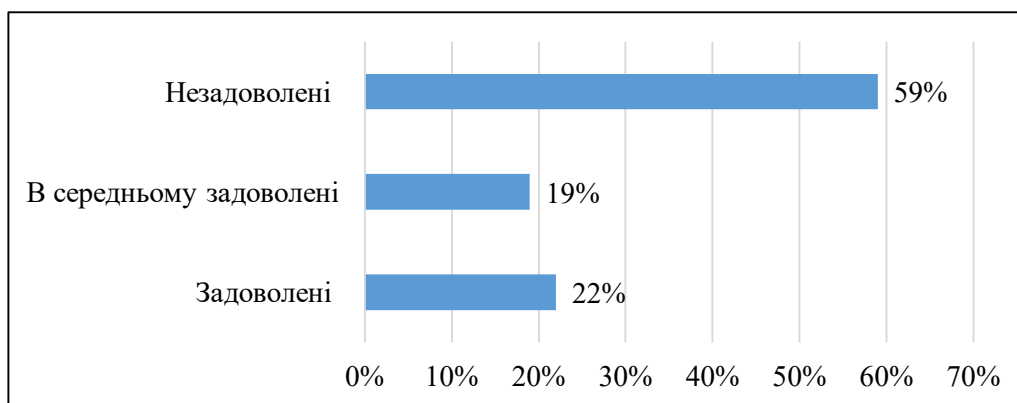


Рисунок 2.5 – Результати опитування серед працівників, щодо задоволеності працівників рівнем зарплатної плати (складено автором за джерелом [7])

Незручний графік роботи також є проблемою для молодих працівників, 51% з яких хочуть працювати за гнучким графіком, а робота за умов неповного робочого часу відповідає очікуванням 29% співробітників. Лише 20% респондентів мають змогу працювати повний робочий день (рис. 2.6). Тому, роботодавець може задовольнити такі вимоги до працівників.

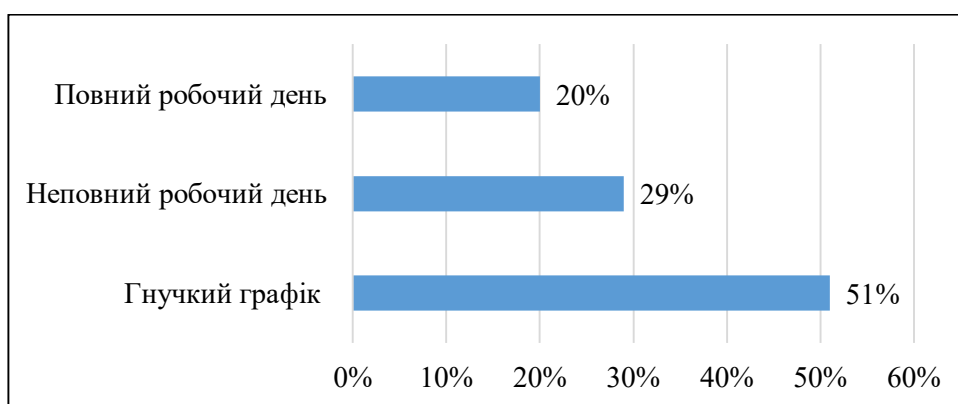


Рисунок 2.6 – Результати опитування серед працівників, щодо задоволеності працівників графіком роботи (складено автором за джерелом [7])

Інша проблема – нерозуміння молодим працівником вимог роботодавця. Це пов'язано з тим, що у компанії використовують різні методи адаптації (рис. 2.7). Так, компанії новому співробітникові з самого початку не приділяється належної уваги, він не знає, до кого звернутися за необхідною йому по роботі інформацією, оскільки на ньому не лежить відповідальність за ознайомлення його з перебігом справи. Наставництво – один із найефективніших методів адаптації. Наставник спрямовує діяльність нового співробітника, реалізуючи за принципом «Роби, як я!». Наставництво – це навчання особистим прикладом, практична передача професійних та інших навичок та знань від старших до молодших, від досвідченіших до менш досвідчених.

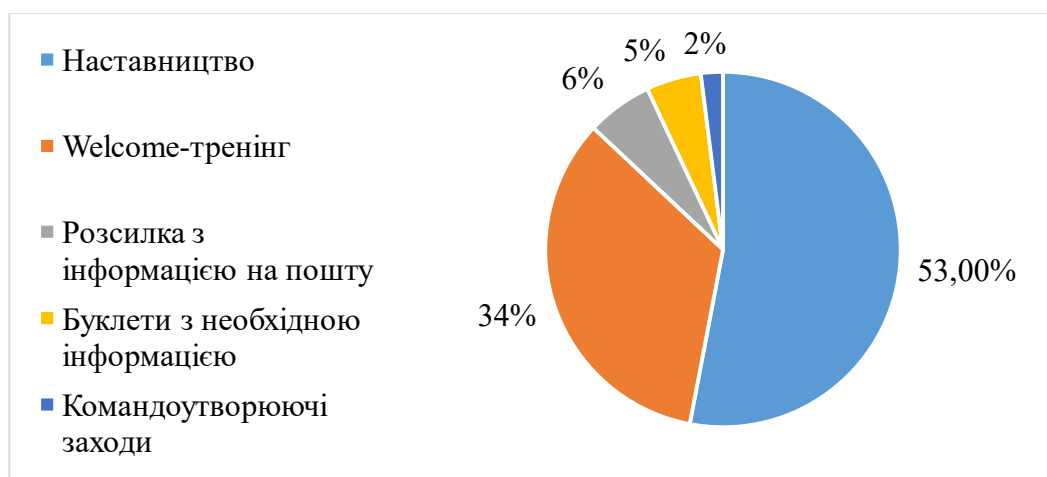


Рисунок 2.7 – Результати опитування серед працівників, щодо методів адаптаційного періоду в компанії (складено автором за джерелом [7])

Проаналізувавши рис. 2.7, можна сказати, що серед звичайних способів адаптації респонденти відзначили наявність наставника – 53% та welcome-тренінг – 34%, а 6% респондентів отримали розсилку з інформацією через ділову електронну пошту, а 5% мали буклети з усією необхідною інформацією. Лише 2% респондентів вказали, що в компанії проводяться тимблдингові заходи.

Незважаючи на те, що половина опитаних мала наставника, 20% заявили, що потребують підтримки колег по роботі більше 3 місяців, а 4% справляються на

роботі, не звертаючись за допомогою до колег (рис. 2.8). Дослідження свідчить, що 36% респондентів мали повну підтримку з боку менеджерів; та 24% частково, але недостатньо. Як бачимо, що 92% працівників отримали допомогу від колег. Із цього опитування видно, що часто роль, відведену менеджерам або наставникам, беруть на себе колеги.



Рисунок 2.8 – Результати опитування серед працівників, щодо допомоги колег під час адаптаційного періоду (складено автором за джерелом [7])

Водночас, оцінюючи результати адаптації працівників, були отримали дані, що у 76% респондентів стиль спілкування на роботі – дружній, лише в 4% – напружений, виключно діловий стиль спілкування у 20% (рис. 2.9).

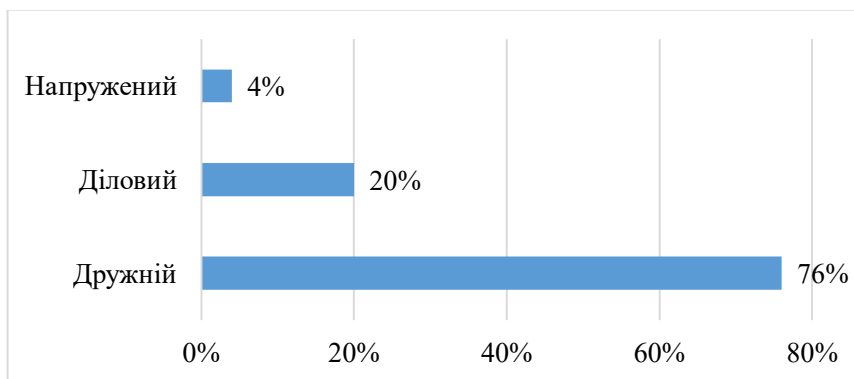


Рисунок 2.9 – Результати опитування серед працівників, щодо стилю спілкування в колективі (складено автором за джерелом [7])

При цьому, 84% респондентів почуваються в компанії досить комфортно, на 5 балів з 5, а решта 16% - 4 з 5. Це означає, що отримана досить висока оцінка соціально-психологічного комфорту, задоволеністю роботою та робочим середовищем. Можна припустити, що підтримка колег у ролі наставника/менеджера з персоналу/керівника та загалом сприятлива робоча атмосфера допомогли адаптуватися, або респонденти самі намагалися набутися навичок і виявилися надзвичайно конкурентоспроможними та легкими у спілкуванні та успішно інтегрувалися у колектив.

Одним із найважливіших факторів адаптації є сприйняття перспектив розвитку професійної кар'єри (рис. 2.10). Однак лише 41% молодих співробітників знають про можливості професійного розвитку та ділової кар'єри, решта 59% не знайомі або не знайомі взагалі. У зв'язку з цим доцільно ретельніше знайомити молодих фахівців з можливостями їх сходження кар'єрними сходами, оскільки це не тільки впливає на адаптацію, але і є важливим стимулом до продуктивної діяльності.

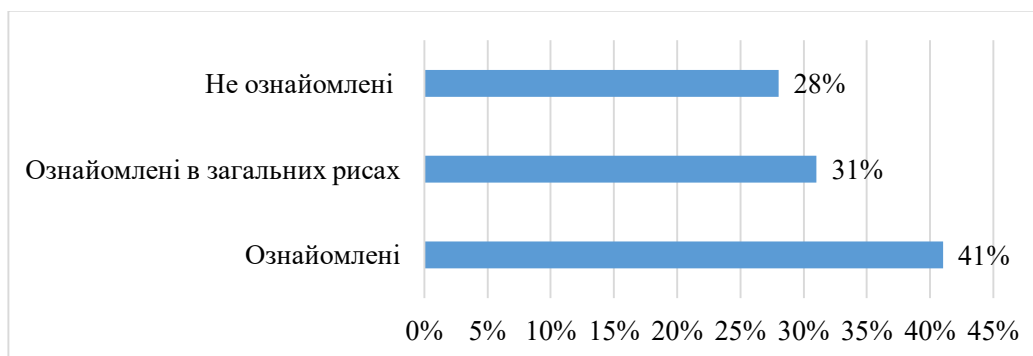


Рисунок 2.10 – Результати опитування соціологічного дослідження серед працівників, щодо перспектив професійного зростання (складено автором за джерелом [7])

Одним із факторів професійного розвитку молодих спеціалістів є задоволеність обраної роботою в організації на конкретній спеціальності. Невідповідність реальної роботи очікуванням може означати незадовільну

практичну підготовку фахівців під час навчання. Ступінь відповідності фактичної роботи очікуванням молодих спеціалістів описують дані, представлені на рис. 2.11. Для 17% респондентів робота в повному обсязі відповідає очікуванням, проте для більшості (69%) є бажаною.

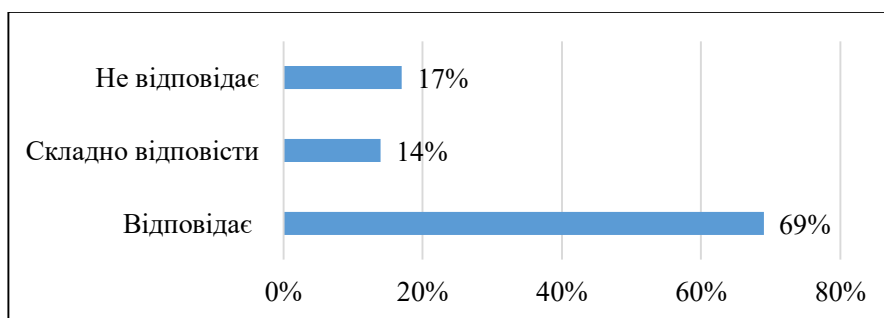


Рисунок 2.11 – Результати опитування серед працівників, щодо відповідності реальної роботи до очікуваної (складено автором за джерелом [7])

Отже, проведене дослідження виявило такі недоліки в організації виробничої адаптації молодих робітників на сьогоднішній день:

- особливо низька зарплата на початку роботи;
- незручний графік роботи та необґрунтоване скорочення робочого дня, як спосіб зниження витрат праці;
- відсутність наставництва молодих співробітників у період адаптації стала масовим явищем;
- несприятливі умови праці, у тому числі погано організовані робочі місця;
- часте і не завжди виправдане делегування для виконання неспецифічних виробничих завдань;
- відсутність чіткої інформації про реальні кар'єрні перспективи;
- конфлікти з керівництвом та між співробітниками тощо.

Сучасні українські підприємства стикаються з низкою типових проблем, які приводять до необхідності вдосконалення процесу адаптації. Розглянемо детальніше найбільш типові проблем адаптації персоналу у компанії (рис. 2.12).

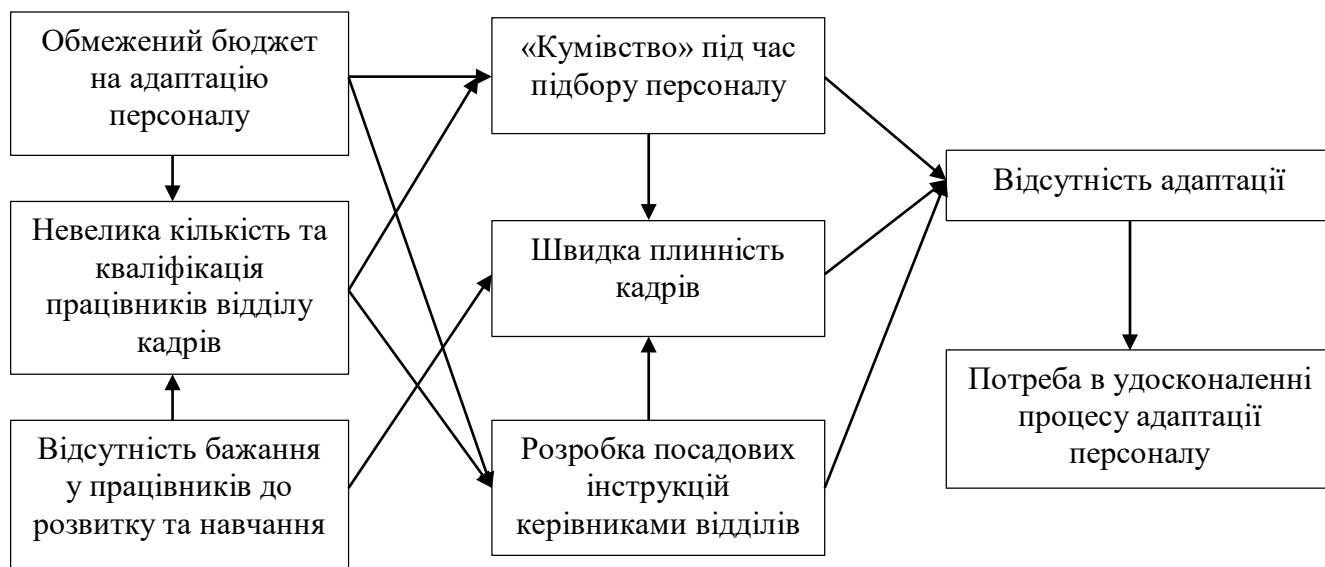


Рисунок 2.12 – Основні проблеми адаптації персоналу у компанії (складено автором за джерелом [22])

Це означає, що проаналізувавши рис. 2.12, можна дійти невтішного висновку, що основні помилки у процесі адаптації, які продовжують здійснювати компанія з організацією процедур адаптації персоналу:

- некоректний супровід та контроль процесу адаптації. Адже важливо розподілити обов'язки вже на етапі впровадження, тому що ні співробітники, ні керівники не можуть все контролювати. Завдання HR – позначити формат процесу адаптації та контролювати його реалізацію. Безпосередній керівник визначає наставника новачка, який обговорює його обов'язки, місце роботи, готує адаптаційний лист та відповідає за випробувальний період. Наставник знайомить співробітника з робочим процесом та командою та дає зворотний зв'язок за результатами;

- адаптація – це не те саме, що випробувальний термін. Процес адаптації довше випробувального терміну та залежно від кваліфікації працівника може тривати від 8 до 26 тижнів. Випробувальний період є оцінкою професійної

кваліфікації стажистів і триває не більше 3 місяців. Часто ці два процеси прирівнюють та закінчують період адаптації випробувальним періодом, що є помилкою. Навіть якщо співробітник вже повністю виконує свої професійні завдання, це означає, що він повністю адаптувався;

- інформаційне навантаження та навантаження відповідальністю у перші тижні роботи. Багато керівників відразу перевіряють новачка «на міцність», забуваючи, що решта співробітників відділу має досвід і звикла до компанії. Новий співробітник перебуває у стані стресу і має швидко вчитися і водночас відповідати очікуванням;

- неможливість забезпечити двосторонню адаптацію нового співробітника до колективу та колективу до новачка, що може призвести до претензій, захисних реакцій працюючих співробітників, пов'язаних із прагненням захистити свої компетенції. Ефективним інструментом тут може стати робота менеджера з персоналу з організації взаємодії нового співробітника та спілкування з колективом, включаючи колег за програмою навчання, брифінгів, співбесід, які будуть актуальними для новачка.

2.2 Заходи з удосконалення управління адаптацією персоналу у сучасній компанії

У ході дослідження було проаналізовано та виявлено основні проблеми управління адаптацією персоналу в сучасній ІТ-компанії. На підставі цього, з урахуванням закордонного досвіду, було створено низку заходів щодо вдосконалення процесу адаптації в ІТ-компанії.

Процес адаптації повинен зайняти в середньому три місяці: від першого дня роботи до закінчення терміну випробування. У цьому процесі має брати участь сам новачок, його тимлід та HR-команда. За кожним новим співробітником закріплюється особистий піпл-партнер – фахівець кадрової команди, який супроводжуватиме нового співробітника у процесі адаптації та після нього. При адаптації завдання цього періоду визначаються заздалегідь, щоб кандидат чітко

розумів, що на нього чекає. Процес адаптації персоналу схематично показано на рис. 2.13.

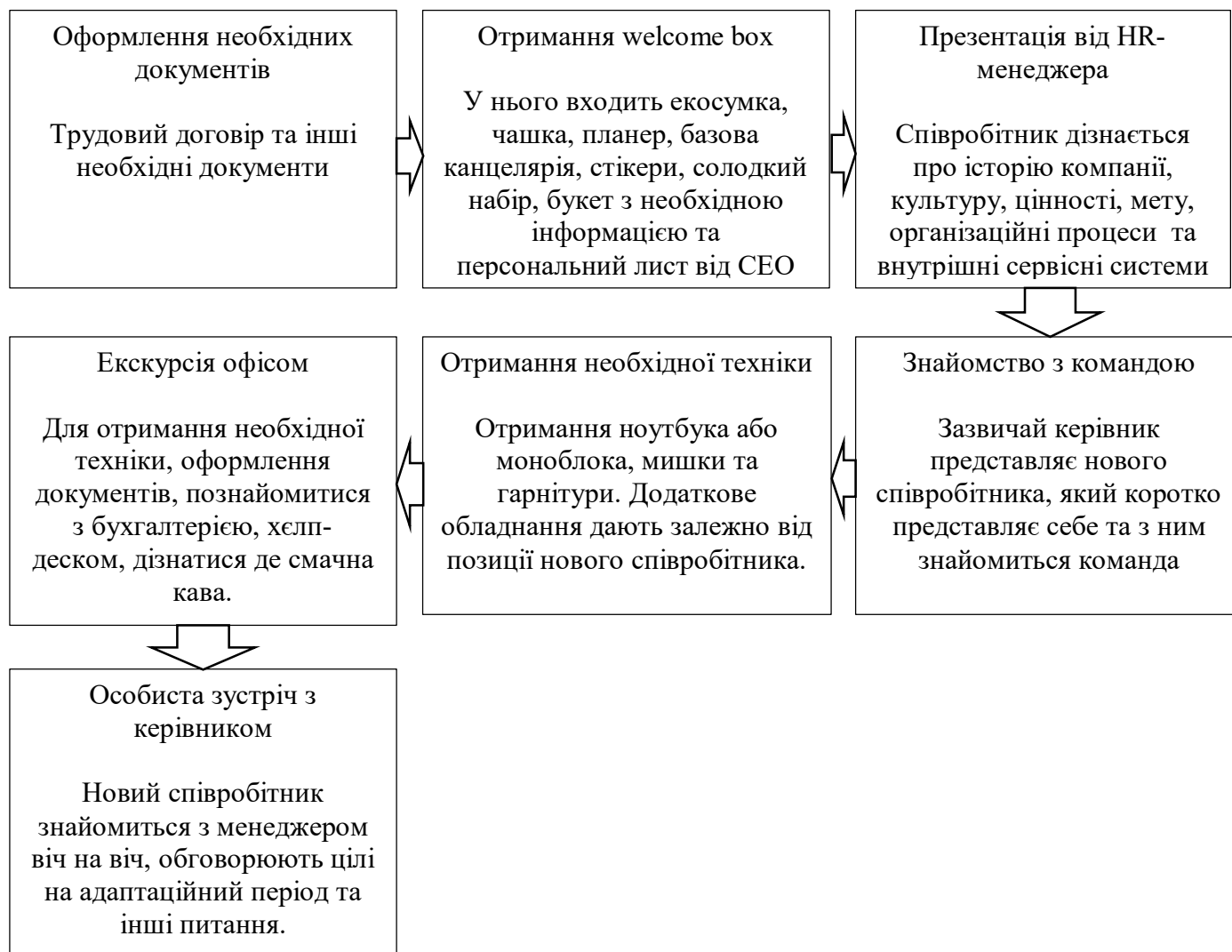


Рисунок 2.13 – Удосконалений процес управління адаптацією нового співробітника у ІТ-компанії (запропоновано автором)

Перший етап адаптації, що починається після того, як кандидат приймає пропозицію. Попередній період адаптації включає різні технічні та організаційні питання, які необхідно вирішувати до першого дня роботи спеціаліста, а саме [18]:

- надіслати вітальний лист рекрутера;

- узгодити дату та час виходу на роботу;
- вказати шлях до офісу та оформити дозвіл;
- підготувати Welcome Box;
- надати доступ до внутрішніх інструментів компанії.

Крім того, заздалегідь повинно обговорюватися, чи потрібне фахівцеві для роботи додаткове обладнання, щоб він міг замовити його ще до першого дня роботи, якщо це офісна робота. Тим, хто працює віддалено, необхідно допомогти організувати комфортне робоче місце вдома: пропонувати стілець, стіл, монітор, квіти тощо.

У період попередньої адаптації про початок роботи нового фахівця також повинні інформуватися інші учасники процесу адаптації, з яких складається план його першого робочого дня. Новому співробітнику доводиться засвоїти багато інформації вже першого дня роботи, тому кадрова команда повинна організувати цей день так, щоб був час для перерв і відпочинку.

Перший день роботи формує перше враження про компанію, а надалі – лояльність до неї. Якщо фахівець виходить на роботу в офіс, спеціаліст з підбору знайомить його, показує робоче місце, кухню, терасу, знайомить із колективом та іншими членами команди.

Команда зустрічається з колегами, які працюють віддалено за допомогою Google Meets або Zoom. Необхідно завжди запрошувати нових співробітників відвідати офіс, щоб краще дізнатися про команду. У перший день роботи кожен спеціаліст знайомиться з нашими внутрішніми інструментами Welcome book або інші.

Welcome book – це презентація компанії, що містить інформацію про цінності, графік роботи, вихідні, пільги, посилання на соціальні мережі та необхідні контакти [20].

Особлива увага також повинна приділятися знайомству з таск-менеджером, адже це основний інструмент роботи в ІТ-компанії. Протягом першого тижня в

компанії новачкові пропонується виконати кілька завдань з адаптації, опублікованих у таск-менеджері: прочитати політику компанії, заповнити опитування, надіслати необхідну інформацію фінансовому відділу тощо. Цей метод виконує дві важливі функції:

- допомагає швидко та організовано вирішувати організаційні проблеми та інтегрувати їх у робочі процеси;
- навчитися працювати з цим інструментом на практиці, якщо спеціаліст раніше не мав такого досвіду.

У процесі адаптації має бути задіяна команда спеціалістів, яка вводить новачка до колективу, обговорює завдання випробувального періоду, розставляє пріоритети, організовує подальші робочі зустрічі.

Керівником команди має бути приставлений до нового фахівця наставник, який допомагає та підтримує його в період адаптації. Інтеграційні заняття повинні проходити і при приході до колективу нової людини – це допомагає краще пізнати одне одного, позитивно впливає на загальне спілкування у колективі та підвищує його продуктивність.

Про початок роботи нового фахівця повинно повідомлятися всій компанії та робитися це креативно. Інформація про її попередній професійний досвід, досягнення та інтереси завжди повинна включатися до інформаційного бюлетеня про новачків. А замість фотографії створюється GIF-зображення, що створює відчуття живої близькості, що особливо важливо при віддаленій роботі через ковід та війну.

Креативний варіант – фотоколаж із усіма фахівцями компанії, який постійно оновлюється. Фотографії впорядковано за датами народження, щоб люди, які працюють в офісі, завжди пам'ятали свята своїх колег [21].

Welcome box – важливий елемент процесу онбордингу, тож отримати такий подарунок від компанії дуже приємно. Крім фірмових чашок та блокнотів,

новачок в ІТ-компанії отримує особистий лист від CEO, який його дуже мотивує та наближає до компанії [20].

Протягом всього процесу адаптації повинні відбуватися три основні зустрічі з піпл-партнером: через тиждень після початку роботи новачка, у середині випробувального терміну та у день його закінчення. У ході зустрічей приділяється увага тому, як фахівець спілкується з колективом та керівником колективу, чи зрозумілі його обов'язки, чи комфортні умови роботи.

У день закінчення випробувального терміну необхідно отримати відгук спеціаліста з адаптації. Саме завдяки чесним коментарям та пропозиціям, адаптаційний період компанії стає все кращим і йде як годинник.

Раніше Covid-19, а тепер повномасштабна війна змінили методи роботи компаній. Тепер компанії повинні намагатись забезпечити комфортний процес адаптації та подальшу роботу не тільки в офісі, а й віддалено.

Сучасні процедури та практика управління адаптацією персоналу повинні передбачати [25]:

- планувати роботи або виробничих завдань;
- оцінка рівня підготовки, компетенцій та результативності роботи нового співробітника з метою складання програми адаптації працівників. Він визначає, які знання та досвід має співробітник в аналогічній сфері, прогнозує період адаптації співробітника і позначає основні проблеми;
- орієнтація на практичне ознайомлення нового працівника з обов'язками, умовами праці та вимогами, що пред'являються до нього організацією; програма найму повинна надавати чітку інформацію про очікування від співробітника на даній посаді, посадові інструкції, управління діяльністю компанії та процес оцінки; також важливим буде ознайомитись з умовами праці, інфраструктурою, приміщеннями, робочим простором, оргтехнікою тощо;
- підключення новоприйнятих співробітників до наставників, організація спеціального адаптаційного навчання, яке дозволить скоротити час адаптації та

покращити якість адаптації. Сучасні організації використовують вітальні семінари та тренінги для внутрішнього навчання у компанії, спрямованого на адаптацію нових співробітників. Навчання покликане допомогти співробітнику максимально швидко адаптуватися, познайомитися з іншими людьми, знизити початкові страхи та напругу перед початком роботи в новій компанії, познайомити новачків із культурою компанії, правилами та цінностями компанії;

– корпоративні зв'язки та ефективні комунікації для організованого отримання необхідної інформації на всіх етапах. Майбутні співробітники отримують інформацію про компанію перед початком роботи. Це висуває додаткові, високі вимоги до змісту, обсягу та форми такої інформації. Програма зв'язків з іншими працівниками компанії та організаційна культура компанії допоможуть у цьому. Це особливо важливо для новачків, адже в очах нового професіонала організація має стати надійним роботодавцем, де цінний кожен співробітник. Надання новачкам широких можливостей для спілкування та взаємодії до та після працевлаштування є ключовим елементом будь-якої успішної програми адаптації;

– створення взаємодії між безпосереднім керівником і тільки прийнятим на роботу співробітником. Завдання HR-менеджера - контролювати ефективність взаємодії та комунікації менеджера та співробітника. Керівнику важливо підтримати нового співробітника в перші робочі дні та тижні, адже вони найнапруженіші, а увага та турбота з боку керівника дозволять новачкові швидше відчувати себе значним, цінним співробітником в організації.

Таким чином, в нинішніх умовах, враховуючи глобальні економічні проблеми, викликані спочатку COVID-19, потім повномасштабною війною та конкурентними відносинами, що посилюються, здатність персоналу до адаптації є якістю, що визначає життєздатність будь-якої організаційної структури.

Впроваджена в компанії вдосконалена система адаптації співробітників з урахуванням дистанційного підбору та адаптації співробітників дозволить швидко та ефективно залучити співробітника до нової посади та розкрити його можливості. Індивідуальна програма адаптації сформує лояльність співробітника до компанії та мотивує на довгострокову співпрацю, що дозволить досягти стратегічних цілей компанії.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Прискорення розвитку економіки України на інноваційних засадах зумовлює необхідність з'ясування низки теоретичних питань пов'язаних з адаптацією персоналу. Звісно, що результати господарської діяльності проявляються стабільності персоналу та в якісному складі працівників. Умови воєнного стану диктують складність збереження кваліфікованих спеціалістів, а набір нових працівників потребує пристосування їх до техніко-економічних і соціально-трудових умов організації.

В результаті проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. В роботі узагальнили та дали визначення поняттю «адаптація персоналу» – це процес впровадження людини до нового середовища, що включає поступове включення працівника у виробничий процес у нових умовах. Адаптація персоналу є багатогранним процесом, і включає у себе психофізіологічний, соціально-психологічний, професійний та організаційний компоненти. Адаптація персоналу є комплексним та системним процесом, а тому її результативності неможливо досягти без чіткої та послідовної програми адаптації. Програма адаптації персоналу – це документ, в якому містяться всі наявні етапи процесу адаптації, відповідні програмні заходи, строк їх реалізації, а також відповідальні особи за їх впровадження. На підприємствах процес адаптації частіше за все проходить у наступні чотири етапи: оцінка готовності працівників, орієнтація, активна орієнтація, функціонування.

2. Визначили, що методи адаптації персоналу сприяють формуванню компетентного працівника, орієнтованого на ефективні дії в умовах швидких змін та невизначеного майбутнього, розвиваючи у нього здатність до творчої дії, різні форми мислення та вміння спілкуватися з іншими людьми. Розглянули основні існуючі методи адаптації, такі як: . "Корпоративний PR ", інструкція в

підрозділах, наставництво, коучинг, метод проведення заходів, командний тренінг, Welcome- тренінг, метод неформальної підтримки, кадрові школи.

3. Проаналізували зарубіжний досвід процесу адаптації працівників і виокремили наступні методи: метод занурення, Job-shadowing, Buddying, модель Tell-Show-Do, Secondment, E-learning або blended Learning.

Узагальнюючи досліджені джерела та практичний досвід зарубіжних компаній, потрібно зауважити, що великий вибір методів, засобів та інструментів адаптації персоналу перетворюється на площину розвитку сучасних кадрових технологій, які створюють умови для створення потужної робочої сили.

4. В результаті проведеного опитування виявили наступні проблеми з якими стикаються більшість нових співробітників в сучасних організаціях: низький рівень заробітної плати на початку трудової діяльності, незручні графіки роботи, 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, виконання невластивих завдань, відсутність чіткої інформації про реальні перспективи професійного зростання, конфлікти з керівництвом і між робітниками та ін.

Дослідження показало, що успішну адаптацію персонал може отримати, якщо: належно виконувати покладених на працівника обов'язків та відповідальності за вирішення встановлених завдань; дотримуватися поведінкових норм та ступеня контактності з іншими співробітниками, а також вміння працювати в команді.

5. Розробили низку заходів, на прикладі сучасної ІТ-компанії щодо того, як повинен проходити процес адаптації нових співробітників у сучасній організації для отримання максимального ефекту при мінімальних витратах, а саме: планування роботи або виробничих завдань, оцінка рівня підготовки, компетенцій та результативності роботи нового співробітника з метою розробки найбільш ефективної програми адаптації, орієнтація на практичне ознайомлення

нового працівника з обов'язками, умовами праці та вимогами, що пред'являються до нього організацією, підключення новоприйнятих співробітників до наставників, організація спеціального адаптаційного навчання, яке дозволить скоротити час адаптації та покращити якість адаптації, корпоративні зв'язки та ефективні комунікації для організованого отримання необхідної інформації на всіх етапах, створення взаємодії між безпосереднім керівником і тільки прийнятим на роботу співробітником.

Представлена система адаптації персоналу дозволяє швидко і ефективно запровадити працівника на нову посаду, максимально розкрити його можливості. А отже, правильна процедура адаптації формує у співробітника лояльність до компанії та мотивує на довгострокову співпрацю, де він починає працювати в одному напрямку з організацією, в якій працює, знає її місію та цінності, що дозволяє досягати стратегічних цілей організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
2. Адаптація персоналу в США URL: http://studopedia.net/10_149163_lektsiya-adaptatsiyapersonala.html.
3. Балабанова Л.В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
4. Бикова А. Л. Складові ефективної адаптації персоналу / А. Л. Бикова, Д. Д. Паранько // Молодий вчений. 2016. №12. С. 640-646.
5. Василичев Д.В., Мирошніченко В.А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. Економіка і організація управління. 2014. № 3–4. С. 44–50.
6. Гетьман О.О., Петренчук Н. В. Організаційні механізми підбору, найму та адаптації персоналу. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2014. Т. 19, Вип. 2 (5). С. 30-34.
7. Дев'яте соціологічне дослідження серед українців, щодо досвіду адаптації при працевлаштуванні. URL: https://ratinggroup.ua/research/ukraine/devyate_opituvannya_shodo_dosvidu_ukrainciv_v_adaptacii_na_roboti_ta_vydnosyn_u_kolektyvy.html
8. Державна служба статистики України URL: <http://ukrstat.gov.ua/>
9. Діденко Є.О., Козуб О.В. Особливості процесу адаптації персоналу на підприємстві. Електронний архів Київського національного університету технологій та дизайну. URL: <https://er.knutd.edu.ua/>
10. Карабаджак К. І. Методи адаптації персоналу. *Управління розвитком*. 2013. № 14. С. 19-21.
11. Конотопцева Ю. В. Адаптація персоналу державної служби. *Науковий вісник*. 2014. Вип. 14 «Демократичне врядування». С. 100–107.

12. Крушельницька О. В., Д. П. Мельничук *Управління персоналом : навчальний посібник*. 2-ге вид., переробл. й доп. Київ : Кондор, 2005. 308 с.
13. Медяник Ю.Г., Жихарева В.В. Ефективні методи управління адаптацією персоналу в сучасних умовах. *Сучасний стан та основні пріоритети розвитку економіки* : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції / Східноєвропейський центр наукових досліджень (Одеса, 14 квітня 2024 р). Research Europe, 2024. 146 с., С. 99-103.
14. Методичні рекомендації з виконання кваліфікаційної роботи бакалавра для здобувачів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад. Г.О. Дорошенко, Д.В. Бабич, С.М. Бабич, С.В. Бабич, Г.І. Заднепровська, О.В. Жадан, Л.Л. Калініченко, Я.В. Кононенко, О.О. Крикун, А.М. Літвінова, С.М. Нескородеєв, М.В. Максимова, Л.М. Матросова, І.О. Пенська, В.Ю. Прокопенко, В.Ф. Пуртов, Т.О. Самофалова, В.В. Сичова, Г.О. Сукрушева, І.А. Тернова, Л.В. Тешева, О.А. Фрідман, М.В. Чужданова, В.Г. Штучний. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. 36 с.
15. Мирошніченко Ю.В., Лобенко А.В. Адаптація персоналу: досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. No 1(2). С. 27-32.
16. Мороз Л. І., Концовська С. Я. Виробнича адаптація в сучасних умовах. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2015 9 с.
17. Никифоренко В.Г. *Управління персоналом: навч. посіб.* Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
18. Онбординг. Адаптація персоналу в умовах віддаленої роботи. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/onboarding-adaptatsiya-personalu-v-umovah-viddalenoyi-roboti>
19. Офіційний сайт «Державний центр зайнятості» URL: <https://www.dcz.gov.ua/novyna/nelegkyu-poshuk-komu-vdayetsya-znayty-robotu-na-karantyni>

20. Правила онбординга: Або як великі компанії роблять адаптацію співробітників успішною. URL: <https://investory.news/pravila-onbordinga-abo-yak-veliki-kompanii-roblyat-adaptaciyu-spivrobitnikov-uspishnoyu/>
21. Савченко В. А. Розвиток персоналу: Підручник. Київ : КНЕУ, 2015. 505 с.
22. Тишина Н. Адаптація нових працівників: вибір підходу URL: <http://nbr.com.ua/novosti/1054-adaptatsiya-novikh-pratsivnikov-vibir-pidkhodu>.
23. Хміль Ф.І. Управління персоналом : посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ : Академвидав, 2006, 488 с.
24. Як відбувається онбординг нових співробітників Genesis під час війни. URL: <https://www.gen.tech/post/onboarding-during-war>
25. Як допомогти новому співробітнику адаптуватися на новому місці. Про персонал. URL: <http://opersonale.ru/podbor-i-trudoustrojstvo/adaptaciya-personala/kak-pomoch-novomu-sotrudniku-adaptirovatsya-na-novom-meste-raboty.html>.
26. Human Resource Management| Sixteenth Edition | By Pearson Paperback –15 November 2020. by Gary Dessler & Biju Varrkey
27. Staff-capital Адаптація персоналу URL: <http://staff-capital.com/uk/articles/adaptazija-personala.html>



СЕРТИФІКАТ

підтверджує, що

Жихарева Вікторія Віталіївна

взяла участь у II Міжнародній
науково-практичній конференції
“Сучасний стан та основні пріоритети
розвитку економіки”

Кількість годин – 6 годин (0.2 кредиту ЄКТС)

Відповідальний секретар
конференції



14 квітня 2024 р.
м. Одеса