

10. Mental health action plan 2013–2020 // World Health Organization. 2013. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789241506021>

REFERENCES

Briukhovetska, N. Yu., and Bohutska, O. A. "Intelektualizatsiia pidpriemstv: pidkhody, sutnist, struktura" [Intellectualization of Enterprise: Approaches, the Concept, a Structure]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, no. 1 (2020): 92-100.

DOI: 10.12958/1817-3772-2020-1(59)-92-100

Bubonya, M., Cobb-Clark, D. A., and Wooden, M. "Mental health and productivity at work: Does what you do matter?" *Labour Economics*, vol. 46 (2017): 150-165.

DOI: <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2017.05.001>

Kola, L. "Global mental health and COVID-19". *The Lancet Psychiatry*, vol. 7, no. 8 (2020): 655-657.

DOI: [https://doi.org/10.1016/S2215-0366\(20\)30235-2](https://doi.org/10.1016/S2215-0366(20)30235-2)

"Mental health action plan 2013-2020". World Health Organization. 2013. <https://www.who.int/publications/i/item/9789241506021>

"Mental Health and Substance Use". World Health Organization. 2021. <https://www.who.int/teams/mental-health-and-substance-use/promotion-prevention/mental-health-in-the-workplace>

Panchal, N. et al. "The Implications of COVID-19 for Mental Health and Substance Use". *Kaiser Family Foundation*. 2021. <https://www.kff.org/coronavirus-covid-19/issue-brief/the-implications-of-covid-19-for-mental-health-and-substance-use/>

Shumilova, N. "Chomu rozumni liudy vse odno strazhdaiut? Poiasnujemo, yak pratsiuie intelektualizatsiia" [ENGLISH_UA Why Do Smart People Still Suffer? We Explain How Intellectualization Works]. *The Village*. April 15, 2021. <https://www.the-village.com.ua/village/knowledge/podcast/310199-prostimi-slovami-s02e13>

"The Effect of Employee Mental Health on Productivity". *SilverCloud Health*. 2021. <https://www.silvercloudhealth.com/us/blog/the-effect-of-employee-mental-health-on-productivity>

Vasylyk, A. V. "Suchasni pidkhody do motyvatsii intelektualnoi aktyvnosti personalu pidpriemstva" [Modern Approaches to the Motivation of Intellectual Activity of Enterprise Personnel]. *Formuvannia rynkovoï ekonomiky*, vol. 1 (2010): 124-132. <http://projects.dune-hd.com/bitstream/handle/2010/2922/Vasylyk.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

"What Employers Need to Know About Mental Health in the Workplace". McLean. 2020. <https://www.mclean-hospital.org/essential/what-employers-need-know-about-mental-health-workplace>

УДК 331.108.2

JEL: M12

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-268-276>

ОСОБЛИВОСТІ РЕКРУТИНГУ Й АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

©2021 СЛАВЕНКО Є. А., ДОМУСЧІ В. О., БУЗУНАР А. В.

УДК 331.108.2

JEL: M12

Славенко Є. А., Домусчі В. О., Бузунар А. В. Особливості рекрутингу й адаптації персоналу в сучасних умовах розвитку організації

У статті розкрито поняття адаптації персоналу в новому колективі. Розглянуто види адаптації на підприємствах, основні ризики працівників і можливі проблеми, виділено цілі адаптації. Також у статті розкриваються поняття рекрутингу персоналу та тимбілдингу. Виділено та проаналізовано чинники, які впливають на адаптацію працівника в організації. Особливу увагу приділено процесу адаптації в новому колективі, а саме: детально розглянуто кожний етап процесу. При аналізі статистичних даних було визначено причини звільнення персоналу в аспекті взаємодії з керівником і колективом. Серед методів адаптації персоналу приділено увагу таким складовим: інструктаж, наставництво, тренінгу, взаємодія з керівництвом і колективом тощо. Обґрунтовано необхідність формування цілісної системи цінностей колективу співробітників і компанії в умовах підвищеного економічного та соціального ризику, а також організації правильної взаємодії між потенційним роботодавцем і кандидатом. На сьогоднішній день перед українськими підприємствами стоїть проблема реновації застарілих, неефективних в умовах сучасної ринкової кон'юнктури методів підбору персоналу. Класичний підбір персоналу відходить на другий план, новітні технології витісняють попередні, отже потрібні «гнучкі», тобто стресостійкі, комунікабельні та готові до постійних тренінгів і мультизавдань працівники. Зростання ваги людського чинника привело до виникнення потреби в різнобічних якісних і кількісних оцінках якостей претендента. Саме тому важливо, щоб підбір кадрів здійснювався цілеспрямовано та з урахуванням актуальних теоретичних і практичних поглядів науковців на сучасні процеси карантинних обмежень, он-лайн стратегій рекрутингу, швидкого переорієнтування на нові правила й умови ведення бізнесу. Сучасні інструменти рекрутингу й адаптації дозволяють винайти й утримувати унікальні компетенції працівників, а їх досвід, освіта та мотивація в поєднанні із ефективною командною роботою розширяють межі та можливості для технологічної, економічної та соціальної модернізації бізнесу та суспільства.

Ключові слова: підбір персоналу, адаптація персоналу, рекрутер, аутсорсинг, рекрутерська інформація, рекрутинг персоналу, управління персоналом.

Рис.: 3. Табл.: 1. Бібл.: 8.

Славенко Єлизавета Андріївна – студентка, Національний університет «Одеська політехніка» (просп. Шевченка, 1, Одеса, 65044, Україна)

E-mail: slavenko.8088929@stud.op.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7606-2270>

Домусчі Вероніка Олександрівна – студентка, Національний університет «Одеська політехніка» (просп. Шевченка, 1, Одеса, 65044, Україна)

E-mail: domuschiveronika@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6970-9670>

Бузунар Аліна Василівна – студентка, Національний університет «Одеська політехніка» (просп. Шевченка, 1, Одеса, 65044, Україна)

E-mail: alvash086@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7384-4616>

UDC 331.108.2

JEL: M12

Slavenko Ye. A., Domuschi V. O., Buzunar A. V. Features of Recruitment and Adaptation of Staff under the Modern Conditions of Organization Development

The article reveals the concept of adaptation of staff in a new team. The types of adaptation at enterprises, the main risks of employees and possible problems are considered, adaptation goals are allocated. The article also covers the concepts of recruiting staff and team building. The factors that cause influence on the adaptation of the employee in the organization are allocated and analyzed. Particular attention is paid to the process of adaptation in a new team, namely: each stage of the process is considered in detail. When analyzing statistical data, the reasons for the dismissal of staff in terms of interaction with the manager and the team are determined. Among the methods of adaptation of staff, attention is paid to the following components: instruction, mentoring, training, interaction with management and team, etc. The necessity of forming a holistic system of values of the team of employees and the company under conditions of increased economic and social risk, as well as the organization of the correct interaction between a potential employer and a candidate are substantiated. To date, Ukrainian enterprises face the problem of renovation of outdated recruitment methods, ineffective under the modern market conditions. Classic recruitment fades into the background, the latest technologies displace the previous ones, so we need «flexible», that is, stress-resistant, sociable, ready for constant training and multitasking workers. The increase in the weight of the human factor has led to the emergence of the need for diverse qualitative and quantitative assessments of the qualities of the applicant. That is why it is important that the recruitment of staff is carried out purposefully and taking into account the current theoretical and practical views of scholars on the contemporary processes of quarantine restrictions, online recruiting strategies, rapid reorientation to new rules and conditions of doing business. Modern recruitment and adaptation tools will allow to invent and retain the unique competencies of employees, and their experience, education and motivation, combined with effective teamwork, will expand the boundaries and opportunities for technological, economic and social modernization of business and society.

Keywords: recruitment, staff adaptation, recruiter, outsourcing, recruiting information, recruiting staff, staff management.

Fig.: 3. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 8.

Slavenko Yelyzaveta A. – Student, Odesa Polytechnic National University (1 Shevchenko Ave., Odesa, 65044, Ukraine)

E-mail: slavenko.8088929@stud.op.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7606-2270>

Domuschi Veronika O. – Student, Odesa Polytechnic National University (1 Shevchenko Ave., Odesa, 65044, Ukraine)

E-mail: domuschiveronika@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6970-9670>

Buzunar Alina V. – Student, Odesa Polytechnic National University (1 Shevchenko Ave., Odesa, 65044, Ukraine)

E-mail: alvash086@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7384-4616>

У сучасних умовах конкурентні переваги у вигляді тенденції на збільшення попиту у кваліфікованій робочій силі значною мірою пов'язані з особливостями рекрутингу й адаптацією персоналу. Саме нові компетенції співробітників з їх освітою, кваліфікацією та досвідом формують межі та можливості технологічної, економічної та соціальної модернізації суспільства, що дозволяє скоротити відставання від економічно розвинених держав і забезпечити глобальне лідерство. Кожна організація намагається максимально ефективно використати наявні людські ресурси.

Вагомий внесок у дослідження системи управління персоналом зробили основоположники сучасного менеджменту: Ф. Тейлор, Д. Рікардо, Г. Гант, Г. Емерсон та інші. Предметом дослідження та вдосконалення стимулювання персоналу стали наукові дослідження таких вітчизняних науковців: О. Амосова, С. Бандури, Д. Богині, О. Грішньої, В. Гуменюка, В. Данюка, А. Колота та інших.

Вчені висвітлюють різні напрями формування системи ціннісно-сміислової сфери особистості

в сучасних умовах і в найближчому майбутньому, яке буде рухатися в бік гуманізації соціально-економічного життя суспільства. Але дана проблематика потребує подальших досліджень, особливо з питань корпоративної культури, місії та цінностей компанії, мотиваційного механізму, сучасних методів відбору, навчання працівників як реноваційного елемента кадрового управління підприємством.

Однією з найбільш вагомих функцій менеджменту підприємства є управління персоналом, що спрямоване на працівників відповідно до вимог сучасного господарювання. Управління персоналом – це складова системи управління підприємства, управління стратегічним, пріоритетним, унікальним ресурсом. Управління персоналом як система має специфічні риси. По-перше, система реалізується через функції та підфункції, при цьому цей набір постійно змінюється залежно від суспільних відносин. По-друге, система управління повинна охоплювати всі сфери HR-діяльності (від англ. *Human Resource* – людські ресурси) на засадах науково обґрунтованої стратегії управління персоналом і його політики.

На зміну новітнім технологіям дедалі частіше приходять інші функціонали – людський капітал, який уособлює досвід, аналітичні здібності, професіоналізм, корпоративну культуру, етику взаємовідносин і найголовніше – насаду до звершень. Сукупність споріднених однією ідеєю інтелектуально здібних людей спроможна впровадити інноваційні технології, збільшити продуктивність праці та задовольнити швидко зростаючі потреби споживачів.

Швидкий розвиток світового ринку рекрутингових послуг обумовлений зростаючим значенням людського капіталу. Компанії інвестують усе більше коштів у пошук і залучення людських ресурсів, їх кадрові служби приділяють увагу таким питанням управління людськими ресурсами, як підвищення загального рівня освіти співробітників, їх кваліфікації та корпоративної культури, управління мотивацією та професійною адаптацією персоналу. Важливу роль в підвищенні ефективності всього підприємства відіграє професійний відбір кандидатів та остаточний відбір фахівців, їх утримання та кар'єрне зростання, постійне підвищення професійної грамотності персоналу компанії, зокрема вивчення іноземних мов, опанування аналітичних інформаційних технологій.

Кадровий менеджмент у будь-якій організації – це злагоджена та добре вибудована система, яка включає такі складові: створення корпоративної культури; розробка кадрової політики; найм персоналу; створення системи мотивації персоналу; оцінка та визначення кадрового резерву в компанії.

Сьогодні на зміну авторитарним і командно-адміністративним відносинам між роботодавцями та найманими працівниками середини минулого століття, коли в організації домінувала жорстка регламентація процедур взаємодії з працівниками, прийшла атмосфера партнерства та співпраці, в основі якої – невеликі групи (команди), орієнтовані на задоволення споживачів і постійне навчання (трейнінги, коучинг) на робочому місці. Отже, люди подекуди стали розглядатися вже не просто як робоча сила, а як рівноправний член єдиної команди, яка об'єдналася навколо візії, наприклад сталого розвитку та стратегії зростання, притаманної загалу.

Однією з нових тенденцій у сфері рекрутингу є система тимчасового найму працівників. Причому йдеться не тільки про найм на тимчасові роботи, такі як будівництво, проектування тощо. У сучасному світі все більша кількість висококваліфікованих фахівців віддають перевагу такій «тимчасовій» формі співпраці, яка дозволяє їм як вирішувати більш цікаві для своєї професії завдання, так і залишатися постійно затребуваними на ринку праці. Що, безперечно, впливає на рівень оплати даного фахівця. Говорячи мовою термінів, передача організацією, виходячи з договору, певних видів чи функцій виробничої підприємницької діяльності іншій компанії як зовніш-

нього джерела (ресурсу), що діє в потрібній сфері, називається аутсорсингом. Він дозволяє підвищити ефективність підприємства в цілому та використовувати організаційні, фінансові та людські ресурси, що звільнилися, для розвитку нових напрямків або концентрації зусиль, що не потребують підвищеної уваги. Є професії, що передбачають наявність більшого досвіду та стабільної роботи на одному місці (зварювальник, водій, кухар, охоронець, офіс-менеджер, бухгалтер, спеціаліст з кадрів тощо).

Бухгалтерський аутсорсинг – один із варіантів забезпечення функції обліку та звітності на підприємстві. Всі ці функції може виконувати спеціалізована компанія, звільняючи основне підприємство від виконання більшості регулярних і деяких епізодичних обсягів робіт. До цих функцій також належить інвентаризаційний аудит [1].

Аутсорсинг у сфері управління персоналом передбачає залучення професійних агентств, що зарекомендували себе на цьому ринку, для пошуку та найму співробітників, розрахунку компенсацій і заробітної плати, а також кадрового адміністрування.

Залишаються затребуваними і традиційні схеми найму та роботи, найвідомішим представником яких є Японія. Наприклад, традиційно відбір і попередній найм співробітників у всіх сферах у Японії відбувається на етапі навчання в коледжі або виші. Відразу після випуску фахівці-початківці включаються в діяльність компанії та, якщо їм вдається протриматися випробувальний термін, то очікується, що більше в жодній іншій компанії їм працювати не доведеться. Подальшим розвитком, розширенням сфери діяльності та навчанням протягом усієї професійної діяльності співробітника буде займатися корпорація-роботодавець. Результатом такої стратегії є мінімальна плінність кадрів, прихильність до корпоративних інтересів і культури компанії, досвід, надійність, психологічна та професійна стійкість у поєднанні з фінансовою зацікавленістю просування кар'єрними сходами.

Така сама схема широко впроваджується під час найму співробітників у великі компанії по всьому світу.

Деяка інша ситуація з наймом співробітників у Китаї, яка також прямо пов'язана з традиціями. Тут є чітка система сприйняття людини та спеціаліста згідно з рейтингом ВНЗ, в якому він навчався. Рейтинг пов'язаний з тим, що у зв'язку з гігантською конкуренцією потрапити до престижного університету в Китаї дуже складно. Тому якщо кандидат закінчив ВНЗ, що входить до топ-ВНЗ країни, або факультет, що входить до топу в необхідній сфері, – необхідно обов'язково вказати на це під час співбесіди. Це є важливим показником для HR у тому, що цей кандидат уже пройшов певний фільтр, демонструє свої високі здібності.

Адаптація нового співробітника складається із соціалізації людини в компанії. Процес прийняття й

адаптації – це механізм і сукупність процедур, визначених організацією, щоб допомогти новачкові влитися в колектив, набути необхідних навичок і знань, ближче познайомитися з культурою, процесами та цілями компанії. На переконання HR-експертів, прийняття на роботу, адаптація нового співробітника та рівень його утримання на посаді багато в чому залежить від перших місяців і навіть днів, проведених на новому місці працевлаштування. Правильний онбординг (адаптація) допомагає новим службовцям влитися в організацію та стати ефективною частиною колективу. Кожний із нас колись вперше влаштувався на роботу, чи, можливо, цей досвід тільки попереду. Проте не можна не погодитись, що перші дні, тижні або навіть місяці нам буває важко стати частиною колективу й одразу ідеально виконувати нові завдання. Нове місце для людини нерідко стає причиною стресу та важких переживань. Новому працівнику належить налагодити контакт з новим керівником і колективом, облаштувати своє робоче місце, пристосуватися до правил і норм компанії, набути майстерності у виконанні нових доручень. Ці завдання стають деяким емоційним випробуванням для фахівця та переважно є складними для нового співробітника. Даний процес носить назву «адаптація», тобто пристосування робітника до нових умов.

Таким чином, трудова адаптація – взаємний процес пристосування нового працівника й організації, основою якої є спрацьованість працівника в нових соціальних, професійних та організаційних умовах трудового процесу.

Компанії, які приймають на роботу нових працівників, використовують три підходи до адаптації [2]:

- ✦ оптичний;
- ✦ армійський;
- ✦ партнерський.

Оптичний підхід характеризується тим, що керівники вважають, що будь-якого працівника буде легко замінити через перенасичення ринку робочої сили. Цей підхід дає новому працівнику уявлення про несерйозність компанії та відсутність зацікавленості з боку роботодавців у його роботі. Зазвичай можна почути «Ми подивимося, як Ви працюєте, і потім обговоримо заробітну платню і повноваження, які Ви будете виконувати».

Армійський підхід теж значно розповсюджений. Він характеризується тим, що під час випробувального терміну працівнику створюють труднощі у вигляді особливо складних і відповідальних завдань. У цьому випадку працівнику не допомагають і не дають пояснень, як виконувати роботу. Після випробувального терміну працівника звільняють і наймають іншого. Іноді трапляється так, що компанія дійсно проводить такий жорсткий відбір працівників, але потім з'являються негативні наслідки. Працівник може почати мститися за такий жорсткий випробувальний

термін або може, навпаки, розслабитися та почати вважати, що найскладніше вже пройдене і старання не потрібне. Також потрібно відзначити, що в компанії з армійським типом адаптації існує так зване знуцання старшого та більш досвідченого кола працівників над новими та недосвідченими працівниками. Таким чином, ця організація може залишитися без нових працівників і нових знань, які працівники можуть показати та втілити в реальність.

Партнерський підхід існує в організаціях і компаніях, які мають великий і різноманітний досвід влаштування працівників на роботу. Цей підхід характеризується зрілістю та серйозністю компанії, яка усвідомлює необхідність швидкості в пошуках необхідного працівника (з урахуванням поставлених вимог) на конкретну посаду. Керівник компанії з таким типом адаптації працівників розуміє, що ідеальних працівників не існує і чітко сприймає різницю між очікуваннями та реальністю.

На нашу думку, адаптація працівників у компанії залежить від таких п'яти факторів, що наведені на *рис. 1*.

Професійні навички, відповідні вимогам робочого місця, невисока відповідальність на займаній посаді, нескладність займаної посади та роботи, розмір організації (мікро-, та мале підприємство) скорочують час адаптації в організації. З ускладненням цих факторів буде зростати і період адаптації працівників. До соціально-демографічних характеристик і властивостей особистості належать: вік, стать, освіта, сімейний стан, професійна кваліфікація, відповідність освіти з виконуваною роботою тощо. Міжособистісне спілкування та морально-психологічний клімат на засадах корпоративної соціальної відповідальності також впливають на скорочення часу адаптації та виявляються в довірчих відносинах, неформальному спілкуванні, відсутності конфліктних ситуацій, які можуть бути пов'язаними з недосвідченістю та помилками нових працівників. Корпоративна соціальна відповідальність у сучасному розумінні є опорою корпоративної стійкості та може розглядатися як корпоративна відповідь на сталий розвиток. Вона представлена стратегіями та практиками, які вирішують ключові проблеми сталого розвитку світу [3].

Якщо процес адаптації пройшов правильно, то його результатом стане швидке та спокійне прийняття колективом нової людини, успішне засвоєння працівником усталених правил і норм організації, виникнення в людини почуття задоволення новим робочим місцем. Для компанії правильна адаптація важлива, адже вона частково вирішить проблему скорочення плинності кадрів та «відтік» кадрів.

Успішність процесу адаптації напряму залежить від таких чинників, як характер виробництва, внутрішнє середовище організації й особливості харак-

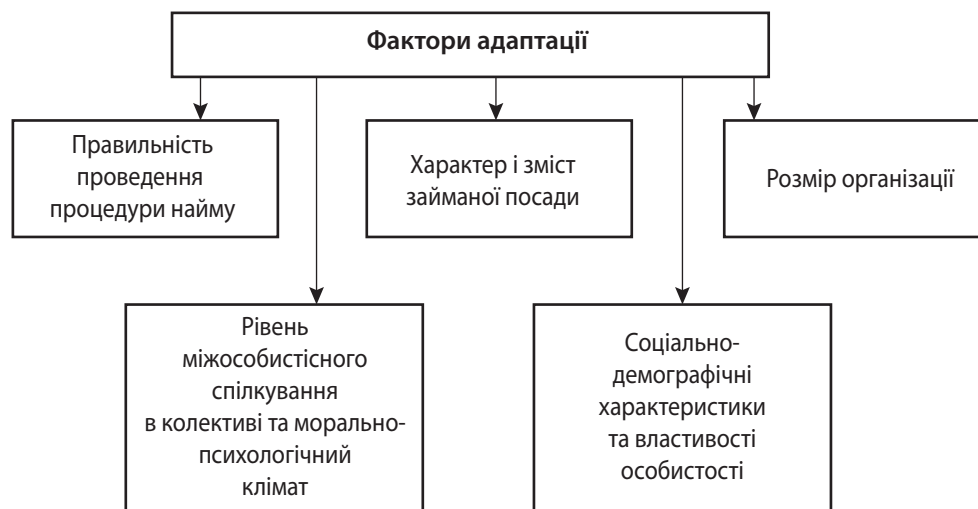


Рис. 1. Фактори адаптації працівників в організації

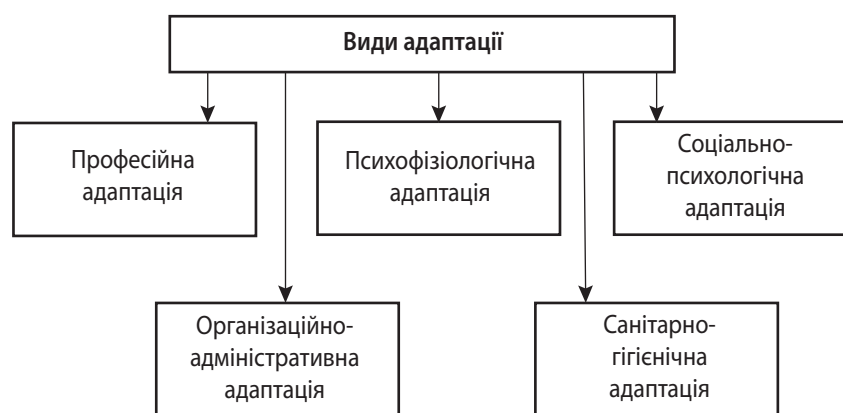


Рис. 2. Основні види адаптації персоналу в колективі

теру безпосередньо співробітника. Складність процесу адаптації також може бути обумовлена значною різницею між характером праці на попередньому місці роботи та на теперішньому.

Види адаптації персоналу відображено на рис. 2. Цілями правильної трудової адаптації є:

- ✦ зменшення стартових витрат;
- ✦ зменшення рівня тривожності та невпевненості нового співробітника для якісного виконання роботи, можливості зарекомендувати себе;
- ✦ скорочення плінності кадрів;
- ✦ економія часу керівника та рядових працівників;
- ✦ задоволення працівника новим робочим місцем і посадою;
- ✦ підвищення ефективності роботи організації.

До методів адаптації персоналу можна віднести: інструктаж, посадову інструкцію співробітника, наставництво, спостереження за колегами й організацією керівником відділу чи підприємства, знайомства нового співробітника з колективом.

У зв'язку з економічною ситуацією, що склалася, багато компаній створюють індивідуальні програ-

ми управління талантами, розроблені з урахуванням поставлених цілей і особливостей співробітників, використовують персональні інструменти розвитку працівників, одним з яких є коучинг. При цьому проводиться робота з керівниками компанії та командами співробітників для надання їм індивідуальної та групової підтримки, а також позитивного зворотного зв'язку для підвищення результатів роботи.

Отже, необхідна побудова сильної й адаптивної до постійних змін корпоративної культури, яка стимулюватиме взаємну відповідальність працівника та роботодавця, прагнення всіх працівників фінансово, морально та психологічно інвестувати в досягнення цілей, реального бажання та мотивації зробити її «найкращою компанією» за рахунок підтримки ініціативи на всіх рівнях організації, постійних технічних та організаційних нововведень, відкритого обговорення проблем [4]. Для наставництва дуже важливим є правильний вибір відповідального коуча – працівника, який буде терплячим, толерантним до нового працівника. Наставник повинен бути професійно та психологічно підготовлений до наставництва. «Інструкція співробітника» – це опис

організації. До неї входять: історія компанії, напрямки діяльності компанії, місія та мета організації, шляхи досягнення цієї мети, репутаційні цінності організації, якості співробітників, які цінуються в компанії, правила поведінки в компанії тощо. «Інструкцію співробітника» компанія може формувати самостійно й обирати ті пункти, які вважає найважливішими для своїх працівників. Експерти сходяться на думці, що хороша репутація робить компанію більш привабливою для інвесторів, збільшує її капіталізацію, забезпечує міцніші позиції при виході на нові ринки [5].

Інструктаж – це сукупність методів, навчання для пояснення мети, завдань, послідовність і прийомів виконання трудових завдань, які супроводжують показом трудових і технологічних процесів.

Наставництво – процес адаптації, в якому працівники беруть участь у процесі виконання завдання або операції, та водночас знаходяться під наглядом наставника, який слідкує за роботою та може надати допомогу у вигляді підказок і порад.

З іншого боку, до методів адаптації можна віднести тренінги, контакт керівника і нового працівника, поступове ускладнення завдань, громадські доручення, тимблдинг і корпоративний PR.

Тимблдинг – це спеціальні заходи, спрямовані на досягнення потрібної атмосфери в колективі, яка має бути спрямована на згуртованість у подоланні труднощів, колективне стратегування цілей і результатів. Однією з найважливіших функцій тимблдингу є виявлення несумісних людей і визначення способів їх неконфліктної взаємодії.

Тимблдинг як метод адаптації й управління персоналом загалом став дуже популярним останніми роками. Сприятлива атмосфера в колективі допомагає швидше досягати цілей організації, попереджає вигорання працівників і не допускає такого явища, як мобінг (систематичне цькування, психологічний терор) в організації.

Найпопулярнішим видом командоутворення є активний вид тимблдингу. Він може складатися зі спортивних ігор, квестів, бізнес-ігор, естафет тощо. Сценаріїв для активного тимблдингу існує безліч. Головне – бажання працівників налагодити зв'язок між собою. Також стає популярним інтелектуальний вид тимблдингу. Цей вид згуртованості команди сприяє не тільки всебічному розвитку працівників, а й утворенню в кожного вміння швидко приймати рішення [6].

Адаптація як процес характеризується певною тривалістю, тобто має свій початок і кінець. Тому виділяють етапи адаптації. Отже, розглянемо поетапно процес адаптації працівника в новому колективі:

1) Перший етап – засвоєння установлених норм.

Цей етап характеризується ознайомленням та прийняттям норм і правил організації. Наприклад, необхідно вивчити розклад, який заведений у компа-

нії, які доручення необхідно виконувати в першу чергу, особливості роботи в новому колективі.

На першому етапі найбільший вплив на нового працівника має група. Людина активно змінюється, намагаючись «влитися» в колектив, приймає його стандарти та модель поведінки. Також необхідно зазначити, що людина, як окремий індивід, маючи бажання стати частиною колективу, займає позицію: «Я такий, як і ви». При цьому втрачається індивідуальність співробітника. Проте бувають випадки, коли нова людина у групі, навпаки, проявляє себе сильною індивідуальною особистістю, намагаючись завоювати повагу та репутацію. Необхідно розуміти, що не в кожному колективі такого працівника приймуть одразу, може відбутися мобінг щодо нової людини, яка так яскраво намагається себе зарекомендувати. В обох випадках на працівника чекатиме внутрішня напруга, адже він буде відчувати, що його оцінюють.

Період ознайомлення триває приблизно місяць з початку виходу на роботу нового працівника. За цей час він вивчає особливості організації, що дає можливість зрозуміти, чи буде він продовжувати працювати, чи підходять йому нові умови, та як треба себе поводити.

На початковому етапі важливу роль відіграє поведінка працівника. Йому необхідно спокійно придивлятися, зрозуміти розподіл сил, вивчити неформальні зв'язки в колективі, психологічний клімат, особисті цілі колег і керівника. Потрібно намагатися не брати участь у конфліктах, дотримуватись субординації, вибирати правильний тон у спілкуванні, не боятися запитувати й уточнювати інформацію, виконувати роботу на високому рівні та своєчасно.

2) Другий етап – індивідуалізація.

Цей етап характеризується проявом своїх здібностей перед керівником і колективом. Працівникові необхідно показати себе як досвідченого фахівця, професіонала своєї справи. Якщо досвіду немає, тоді важливими будуть професійні якості, наприклад пунктуальність, акуратність, чистота на робочому місці, працьовитість і готовність навчатися. За час другого етапу людина має можливість показати свій потенціал, бажання працювати, зацікавленість у розвитку компанії, витримку. Колектив неодмінно відмітить якості співробітника у трудовому процесі.

3) Третій етап – інтеграція.

На третьому етапі проходить поступова інтеграція працівника в організацію. Даний процес передбачає прийняття колективом нової людини. Співробітник, своєю чергою, зберігає та проявляє ті індивідуальні якості, які відповідають потребам групи й особистим цілям.

За характером ідентифікації розмежовують три категорії працівників: байдужі, частково ідентифіковані та повністю ідентифіковані. Зазвичай ядром компанії стають повністю ідентифіковані працівни-

ки, адже результати роботи такої організації будуть завжди значними через високу зацікавленість працівників, які вестимуть до прогресу.

Показником повної інтеграції працівника в новий колектив можна вважати загальну задоволеність працівника працею, комфортним психологічним кліматом і місцем роботи. Можна відмітити, що в процесі адаптації важливе місце займає потенціал людини. Це сукупність рис і якостей працівника, які формують певний тип поведінки: впевненість у собі, комунікабельність, здатність до самоствердження, рівноваженість, відчуття такту. Необхідно також відмітити й важливість рівня знань, компетенції.

Важливу роль в ефективній адаптації нових працівників має керівник організації. Саме він проводить попередню розмову з працівниками для того, щоб ознайомити їх з новиною про нову людину в компанії. Також ця розмова має бути проведена з метою спокійного сприйняття нового співробітника, призначення «опікуна». Протягом першого етапу адаптації керівник спостерігає за роботою нового співробітника, вивчає стиль його поведінки, як його приймає колектив, як він виконує свої перші доручення.

Не можна оминати і фактор пристосування роботи до людини. Він передбачає створення комфортних умов праці, безпосередньо робочого місця, регулювання ритму та тривалості робочого дня, структури організації та розподіл функцій виконання роботи та завдань, системи мотивації. За двофакторною теорією Герцберга, для того, щоб процес адаптації став швидшим, необхідно задовольнити гігієнічні потреби працівника та попередити неприємний вплив від незастосованих мотиваційних факторів. Дотримуючись критерію максимізації, працівник прагне оптимізувати співвідношення витрат своєї праці й одержуваної винагороди [7].

Найскладнішими та визначними стають перші дні роботи. У даний період новий співробітник по-

стає перед своїми страхами: виконати неправильно свою роботу, показати свою некомпетентність, не знайти спільну мову та не сподобатись колективу, втратити нову посаду або неможливість просування по кар'єрній вертикалі.

За статистичними даними, близько 80% нових працівників, які звільняються за власним бажанням, ухвалюють дане рішення в перший день роботи, тоді як решта – за період першого тижня роботи. Тому можна зробити висновок, що організація має не більше тижня для налагодження процесу правильної адаптації нового співробітника.

Отже, можна виділити такі причини звільнення персоналу в процесі адаптації (рис. 3).

Таким чином, необхідно виділити та проаналізувати чинники, які позитивно та негативно впливають на швидкий та якісний процес адаптації працівника (табл. 1).

Кожен працівник, який щойно прийшов на нове місце роботи, відчуває психологічну невпевненість. Можна виділити конкретні побоювання працівників, пов'язані зі страхом зазнати невдачі на новому місці роботи. До чинників, що впливають на страх працівників перед роботою, відносять:

- ✦ втрата роботи (або звільнення);
- ✦ повага колег – повагу складно заслужити, потрібно показати себе як компетентного та розумного працівника, який здатен допомогти та не боїться влитися в колектив;
- ✦ складність роботи – цей страх прибирається впевненістю в собі та розумінням того, що кожен припускається помилок;
- ✦ нестача досвіду чи знань – кожна людина вперше влаштувалася на роботу, змінювала вид діяльності та стикалася з браком досвіду в тому чи іншому питанні, але в цьому випадку найкращим виходом із ситуації буде допомога колег і наставництва;



Рис. 3. Причини звільнення персоналу в процесі адаптації

Чинники, які впливають на адаптацію працівника в організації

Чинники, які негативно (неуспішно) впливають на адаптацію працівника	Чинники, які позитивно (успішно) впливають на адаптацію працівників
Несумісність з іншими працівниками організації	Об'єктивність оцінки власних можливостей під час прийому на роботу
Незадоволення стилем керівництва та функціональною структурою компанії	Привабливість професії та посади
Нерозуміння вимог і процесу виконання роботи	Репутація та імідж організації
Висока інтенсивність, складність роботи, високий рівень контролю та прискіпливості	Добре налагоджений процес адаптації в компанії
Некомфортні умови праці	Комфортні умови для роботи працівника
Невідповідність рівня очікуваної оплати праці та фактичної	Чітка система виконання роботи, можливість показати себе з професійного боку
Вимоги виконання обсягу роботи вище зазначеної	Умови для оптимальної мотивації
Низький рівень комунікабельності, важкі риси характеру	Особисті якості характеру, які сприятимуть швидшій адаптації
Мобінг нового працівника (знуцання, психологічний тиск)	Соціально-психологічний клімат і організаційна культура
Упередженість з боку керівника	Організація роботи з підвищення ділової кваліфікації працівників, організація виробничо-економічного навчання з усіма працівниками підприємства

- ✦ ставлення трудового колективу до нового працівника – керівництво повинно звертати увагу на атмосферу в колективі та при виникненні такої проблеми вирішувати її. Наприклад, тимбілдингом або просто розмовами з колективом;
- ✦ ставлення нового працівника до трудового колективу – потрібно задуматися, чи потрібна вам ця робота. Якщо колектив не сподобався, можна пошукати іншу роботу, а якщо робота потрібна та втрачати її не можна, – залишається лише звикнути до правил колективу та до колективу в цілому. Не можна в перший день ставити хрест на колективі компанії, можливо, при більш близькому спілкуванні все виявиться інакшим;
- ✦ спільна мова з керівником – якщо робота бажана, ситуацію, коли керівник не сподобався, можна перетерпіти. У більшості випадків взаємодія з керівником є незначною, тому втрачати престижну або хорошу роботу через це не є правильним. У випадку, коли керівник демократичний і авторитетний, – боятися немає чого. Коли невідомо, який керівник, можна обережно спитати у своїх колег.

Значна кількість працівників втрачають роботу або замикаються в собі через свої страхи. Ставши впевненим у собі, повіривши в себе та переступивши через всі невдачі, враховуючи свою компетентність у тій роботі, яку потрібно виконувати, можна швидко рухатися по кар'єрних сходах.

Отже, адаптація працівників є складним процесом, який вимагає чіткого аналізу та контролю. Проблеми, які постають перед новим працівником у компанії, колективом і керівником, не можна оминати. Організація має за мету провести швидку адаптацію досвідчених і перспективних фахівців, використовуючи особисті інтереси працівника, його якості характеру, забезпечити зростання трудової віддачі шляхом інтеграції у ключові бізнес-процеси за рахунок автоматизації процесу менеджменту людських ресурсів. Трансформаційні процеси в економіці та цифровізація суспільства мають здійснюватися людьми, які володіють не тільки лідерськими здібностями, а й правильною системою репутаційних цінностей, правил, норм поведінки, традицій і бізнес-моделей, об'єднаних концепцією корпоративної культури [8].

Вивчивши особливості рекрутингу й адаптації персоналу, варто зосередитися на цифрових технологіях і глобалізації економіки, які дозволяють суспільству бути мобільним у опануванні різних професій і компетенцій, поліпшувати пошук прийнятних варіантів працевлаштування в різних країнах і зіставляти постійно зростаючі соціальні очікування самих співробітників з власними засобами та вимогами. Першочерговим завданням сучасного менеджера з персоналу є формування цілісної системи цінностей колективу співробітників і компанії, які дозволять досягти омріяних горизонтів і постійно зростати, спираючись один на одного. В умовах підвищеного економічного та соціального ризику завданням рекрутера є формування бази потенційних кандидатів

на посади, організація правильної взаємодії між потенційним роботодавцем і кандидатом. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Buzunar A., Al Ali A. M. A. S., Zamlynskyi V. Features of Personnel Recruiting // Conference: Modalități conceptuale de dezvoltare a științei moderne (București, România, 20.11.2020). P. 9–11.
DOI: <https://doi.org/10.36074/20.11.2020.v1.02>
2. Dyer G., Dyer J. *Beyond Team 2. Building: How to Build High Performing Teams and the Culture to Support Them*. Wiley, 2019. 256 p.
3. Yevdokimova M. et al. Evolution of Corporate Social Responsibility Applied to the Concept of Sustainable Development / Yevdokimova M., Zamlynskyi V., Minakova S., Biriuk O., Ilna O. *Journal of Security and Sustainability Issues*. 2019. Vol. 8. No. 3. P. 473–480.
DOI: [https://doi.org/10.9770/jssi.2019.8.3\(14\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2019.8.3(14))
4. Zamlynskyi V., Camara B., De Lucas V. A. (2021). Socio-Economic Tools of Enterprise Development in the Conditions of Innovative Changes. *InterConf*. 2021. No. 90. P. 41–56.
DOI: <https://doi.org/10.51582/interconf.7-8.12.2021.003>
5. Kovalova H., Al Ali Adil, Zamlynskyi V. Business reputation of the company as one of the most important components of the company's success. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 6/2. С. 29–32.
DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2021.6\(2\).6](https://doi.org/10.37634/efp.2021.6(2).6)
6. Buzunar A. V. Adil Al Ali, Camara B., Zamlynskyi V. A. Management vectors of successful business construction of the company in risk conditions // Proceedings of the 7th International Scientific and Practical Conference «Challenges in Science of Nowadays» (November 26–28, 2020) in Washington, USA: EnDeavours Publisher, 2020. P. 148–158. URL: <https://www.interconf.top/documents/2020.11.26-28.pdf>
7. Своробович Л. М., Карпенко Н. В. Теоретико-методологічні аспекти формування ефективної мотиваційної складової в системі управління персоналом. *Економіка: реалії часу*. 2019. № 6. С. 157–165.
DOI: 10.5281/zenodo.3878768
8. Zamlynskyi V., Livinskyi A., Zakharkiv I., Korneeva T. Current Developments in Management of Human Resources // Knowledge management competence for achieving competitive advantage of professional growth and development : Collective monograph. Riga : BA School of Business and Finance, 2021. P. 252–265. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/10569/1/Mono%20BA%20LV%2001.2021-252-265.pdf>

Науковий керівник – Замлинський В. А., доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту Національного університету «Одеська політехніка»

REFERENCES

- Buzunar, A. V. et al. "Management vectors of successful business construction of the company in risk conditions". *Challenges in Science of Nowadays*. 2020. <https://www.interconf.top/documents/2020.11.26-28.pdf>
- Buzunar, A., Al Ali, A. M. A. S., and Zamlynskyi, V. "Features of Personnel Recruiting". *Conference: Modalitati conceptuale de dezvoltare a stiintei moderne*. Bucuresti, Romania, 2020. 9-11.
DOI: <https://doi.org/10.36074/20.11.2020.v1.02>
- Dyer, G., and Dyer, J. *Beyond Team 2. Building: How to Build High Performing Teams and the Culture to Support Them*. Wiley, 2019.
- Kovalova, H., Al Ali, A., and Zamlynskyi, V. "Business reputation of the company as one of the most important components of the company's success". *Ekonomika. Finansy. Pravo*, no. 6/2 (2021): 29-32.
DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2021.6\(2\).6](https://doi.org/10.37634/efp.2021.6(2).6)
- Svorobovych, L. M., and Karpenko, N. V. "Teoretyko-metodolohichni aspekty formuvannia efektyvnoi motyvatsiinoi skladovoi v systemi upravlinnia personalom" [Theoretical-Methodological Aspects of Formation of Effective Motivation Component in the Personnel Management System]. *Ekonomika: realii chasu*, no. 6 (2019): 157-165.
DOI: 10.5281/zenodo.3878768
- Yevdokimova, M. "Evolution of Corporate Social Responsibility Applied to the Concept of Sustainable Development". *Journal of Security and Sustainability Issues*, vol. 8, no. 3 (2019): 473-480.
DOI: [https://doi.org/10.9770/jssi.2019.8.3\(14\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2019.8.3(14))
- Zamlynskyi, V. et al. "Current Developments in Management of Human Resources". *Knowledge management competence for achieving competitive advantage of professional growth and development*. Riga : BA School of Business and Finance, 2021. <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/10569/1/Mono%20BA%20LV%202020.01.2021-252-265.pdf>
- Zamlynskyi, V., Camara, B., and De Lucas, V. A. "Socio-Economic Tools of Enterprise Development in the Conditions of Innovative Changes". *InterConf*, no. 90 (2021): 41-56.
DOI: <https://doi.org/10.51582/interconf.7-8.12.2021.003>