



УДК 331.103.4

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО АДАПТАЦІЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СОЦІАЛІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Алла Василик; Катерина Мурза

*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
Київ, Україна*

Резюме. Розкрито сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. Обґрунтовано, що процес адаптації неможливий без успішної організаційної соціалізації працівників, яка виступає ключовим її компонентом. Систематизовано основні чинники успішної адаптації персоналу. Узагальнено й охарактеризовано основні процедури та практики адаптації новоприйнятих працівників, які включають планування посадових обов'язків, оцінювання рівня підготовки, компетенцій і результатів праці нового працівника, орієнтація для практичного ознайомлення нового працівника з обов'язками, умовами праці та вимогами, організація спеціального адаптаційного навчання, наставництво та моніторинг, корпоративний PR та ефективна комунікація для організованого отримання необхідної інформації на всіх етапах адаптації, побудова взаємодії з безпосереднім керівником, дієва адаптація до місця й статусу в організації, командоутворюючі заходи, позитивне підкріплення досягнутих результатів, функціонування. Обґрунтовано, що усі заходи з адаптації та соціалізації персоналу потрібно проводити комплексно, інтегрувати адаптацію у процес професійного добору, наймання та процеси управління талантами в компанії; враховувати специфіку різних напрямів діяльності, підрозділів, рівнів персоналу для розроблення програм адаптації; автоматизувати процеси та використовувати цифрові технології з метою концентрації потрібної інформації для новоприйнятих працівників; забезпечувати ефективний комунікативний процес, взаємодію відділу управління персоналом, нового працівника, його безпосереднього керівника та колег; вимірювати показники продуктивності тощо. Визначено основні помилки в організації процедур адаптації персоналу. На основі соціологічного дослідження виявлено прояви недосконалого здійснення процесів введення в посаду та адаптації персоналу в компаніях, перелік найпоширеніших методів адаптації працівників, недоліки у налагодженні взаємодії новоприйнятих працівників з керівниками під час адаптаційного періоду. Показано, що погано організований чи некерований зовсім процес адаптації негативно позначається на ставленні працівника до праці, його трудовій поведінці, продуктивності, дисципліні, та є однією з основних причин звільнення нового співробітника в перші місяці роботи, а також загрожує репутації та бренду компанії як роботодавця на ринку праці.

Ключові слова: адаптація персоналу, організаційна соціалізація персоналу, управління персоналом, процедури адаптації, помилки адаптації, welcome-тренінг, наставництво.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.137

Отримано 30.04.2020

UDC331.103.4

MODERN APPROACHES TO PERSONNEL ONBOARDING AND ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION

Alla Vasylyk; Kateryna Murza

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine

Summary. Modern approaches to personnel adaptation and organizational socialization are revealed in this paper. It is substantiated that adaptation process is impossible without personnel successful organizational socialization as it is its key component. The main factors of successful personnel onboarding are systematized.

The basic procedures and practices of adaptation of new hired employees including planning of job responsibilities, assessing the training level, competencies and results new employee work, orientation for practical introduction of the new employee to the duties, working conditions and requirements, organization of special employee onboarding procedures, coaching and mentoring programs, corporate PR and effective communication for gaining the information needed by new employee at all stages of onboarding and organizational socialization, building relationships with direct supervisor, effective adaptation to the place and status in the organization, team-building activities, positive progress reinforcement, functioning are summarized and characterized. It is substantiated that all employee onboarding and organizational socialization activities should be carried out comprehensively, integrating into the recruitment and hiring and talent management processes in the company; development of onboarding programs taking into consideration the specifics of different areas of activity, units, staff levels; use digital technologies to concentrate the information required for newly hired employees; ensure effective communication process, interaction of HR department, new employee, his/her direct manager and colleagues; measure performance metrics etc. The common disadvantages in the employee onboarding and organizational socialization procedures are identified. As a result of a sociological survey, the consequences of imperfect implementation of the recruitment and new employee onboarding processes in companies, the list of the most common activities and procedures of employee onboarding, shortcomings in the interaction of new hired employees with their supervisors during the onboarding period are revealed. It is shown that imperfectly organized or completely unmanageable adaptation process negatively affects the employee's attitude to work, his or her labor behavior, productivity, discipline, and is one of the main reasons for the dismissal of the new employee in the first months of work, and also threatens the reputation and the company's brand as an employer at the labor market.

Key words: *personnel onboarding, organizational socialization, personnel management, onboarding procedures, onboarding process disadvantages, welcome training, mentoring.*

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.137

Received 30.04.2020

Постановка проблеми. Загострення конкуренції за таланти на ринку праці, розвиток корпоративних культур компаній, прихід нових поколінь працівників на ринок праці й необхідність реагувати на кризові явища в економіці спонукає керівників та менеджерів з персоналу до удосконалення усіх процесів управління персоналом, пошуку нових методів адаптації. Адаптація є унікальним процесом, за яким можна оцінити рівень кадрового менеджменту в організації. Тож важливим є питання, як вибудувати процедури адаптації та організаційної соціалізації новоприйнятих працівників, при цьому уникнути помилок, котрих допускаються багато роботодавців.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти адаптації персоналу на підприємствах та її впливу на ефективність роботи персоналу розглядали вітчизняні та зарубіжні науковці: Данюк В. М., Крушельницька Я. В., Цимбалюк С. О., Савченко В. А., Воронкова В. Г., Любомудрова Н. П., Смолінська Н. В., Грибик І. І., Придятько Е. М., Конотопцева Ю., Laurano M., Lynch K., Buckner-Hayden G., Saks A. M., Uggerslev K. L., Fassina N. E., Reio Th. G. Jr., Sutton F. C. та інші автори. Данюк В. М. визначає сутність виробничої адаптації та розрізняє її відносно автономні складові: організаційну, професійну, психологічну та соціальну. А також наголошує, що велике організаційне, економічне й соціальне значення виробничої адаптації вимагає, щоб цей складний і відповідальний процес здійснювався планомірно, чітко й організовано з мінімальними затратами часу та інших ресурсів [1, 7–8]. Цимбалюк С. О. досліджує адаптацію в системі напрямів формування лояльності працівників підприємства до бренду роботодавця й визначає основні чинники, які впливають на успішність адаптації нових працівників та процедури керівництва процесом адаптації [2, 172–173].

Багато авторів зосереджують увагу на організаційно-культурних аспектах менеджменту персоналу, та зокрема, адаптації новоприйнятих працівників. Дмитренко Г. А. досліджує можливості формування культури цільового управління трудовим потенціалом сучасних організацій [3], а Любомудрова Н. П., Смолінська Н. В., Грибик І. І. акцентують увагу та визначають роль організаційної культури на кожному етапі адаптації працівників підприємства, досліджують чинники трудової адаптації та

ціннісні орієнтації працівників, що формуються завдяки концепції організаційної культури. Автори виділяють організаційний, професійний, соціально-психологічний і матеріально-побутовий аспекти адаптації та адаптацію у сфері дозвілля [4].

Придятько Е. М. розглядає адаптацію та професійно-особистісну інтеграцію прийнятого працівника у трудовий колектив як один із шести основних етапів процесу формування персоналу підприємства [5, 415]. Конотопцева Ю. узагальнює підходи до класифікації видів адаптації за суб'єктом, рівнем, суб'єктно-об'єктивними відносинами, сферою впливу, ступенем завершеності, видами діяльності й змістом [6].

Мета дослідження полягає в узагальненні сучасних теоретичних та практичних методів і підходів до адаптації й організаційної соціалізації персоналу та виробленні рекомендацій до побудови процедур керівництва процесом адаптації в компанії.

Постановка завдання. Завданнями даної роботи є дослідження теоретичних засад адаптації та організаційної соціалізації персоналу; узагальнення сучасних практик керівництва процесом адаптації новоприйнятих працівників; вироблення рекомендацій щодо удосконалення процедур адаптації та організаційної соціалізації персоналу в компаніях на основі виявлення вузьких місць даних процесів. Для вирішення поставлених завдань було використано такі методи: аналізу та синтезу, соціологічного дослідження, узагальнення, системний підхід.

Виклад основного матеріалу. Актуалізація для сучасних компаній процесу адаптації як новоприйнятих працівників, так і працівників у період різних криз розвитку організації та власне зміни етапів кар'єрного розвитку самих працівників (адаптація до нового місця роботи чи нової посади, реадaptaція, адаптація до пониження в кар'єрі, адаптація до звільнення тощо) вимагають перегляду та оновлення як теоретичних, так і прикладних підходів до визначення основних понять і розроблення процедур керівництва адаптацією та організаційною соціалізацією.

Данюк В. М. визначає виробничу адаптацію як пристосування новоприйнятого працівника до умов трудової діяльності в новому для нього виробничому середовищі. Адаптація виробнича – складний багатоаспектний процес, кінцевою метою якого є придбання організацією в особі новачка відданого, надійного, активного штатного працівника, який розумітиме і сприйматиме як свої організаційні цілі, цінності, інтереси, а також і проблеми [1, 7]. У розвиток цієї думки наведемо визначення адаптації, яке також акцентує увагу на очікуваних кінцевих результатах процесу адаптації. Адаптація (Onboarding) – структурована основа асиміляції новоприйнятих працівників, орієнтована на їх інтеграцію та залучення в організацію, підготовку їх до досягнення успіху в роботі та забезпечення продуктивності. Цей процес виходить за рамки базової орієнтації, яку можна зробити за кілька днів. Програма адаптації має спрямовуватися на підвищення лояльності, ефективності роботи на ранніх етапах і врешті покращення загальної віддачі та продуктивності [7, 177].

Любомудрова Н. П., Смолінська Н. В, Грибик І. І. визначають адаптацію як процес пристосування працівника до змісту та умов трудової діяльності, безпосереднього соціально-психологічного середовища, можливості вдосконалювати професійні та особистісні якості. Вона складається з адаптивної потреби (усвідомленого бажання пристосуватися до нових умов) і адаптивної ситуації [4, 330]. Адже адаптація є двостороннім процесом, що включає як здатність, бажання і прагнення самого працівника адаптуватись, так й існуючі виробничі, організаційні, економічні, соціальні, психологічні елементи адаптивної ситуації.

Придятько Е. М. вважає, що адаптація та професійно-особистісна інтеграція прийнятого працівника у трудовий колектив – заходи, спрямовані на швидку й результативну соціально-психологічну й професійну адаптацію нового працівника в колективі; запровадження дієвого інституту наставництва; досягнення новим

працівником оптимального рівня продуктивності праці, засвоєння й прийняття ним норм морально-етичного кодексу підприємства [5, 415].

Традиційний підхід включає чотири основні складові виробничої адаптації (організаційну, професійну, соціальну та психологічну), іноді виділяють також економічну адаптацію, адаптацію до дозвілля тощо. Данюк В. М. [1] зазначає, що організаційна адаптація являє собою процес засвоєння новоприйнятим працівником інформації щодо організаційної структури підприємства, цеху, механізму управління, трудового розпорядку, місця й ролі підрозділу в загальній структурі, взаємовідносин підрозділу з іншими структурними ланками, особливостей організації праці тощо.

Основним змістом професійної адаптації є ознайомлення новоприйнятого працівника з робочим місцем, змістом трудових операцій, режимом праці й відпочинку, правилами техніки безпеки, нормами праці, вимогами до якості продукції (роботи), порядком оплати праці тощо [1, 7–8].

Психологічна адаптація спрямована на швидке, без зволікань, безконфліктне входження нового працівника у трудовий колектив, ознайомлення з традиціями, ритуалами тощо. Для успішності психологічної адаптації працівника важливими є його особистісні характеристики, серед яких Крушельницька Я. В. визначає адаптивність працівника як здатність людини пристосовуватися до змісту й умов трудової діяльності, вдосконалювати свої ділові та особистісні якості в процесі роботи [1, 8]. Під час психологічної адаптації працівник отримує інформацію про систему ділових й особистих взаємин у колективі та окремих формальних і неформальних групах, про соціальні позиції різних членів групи.

Адаптація соціальна передбачає: пристосування індивіда до умов соціального середовища, інтеграцію у соціальні групи, прийняття норм і цінностей нового соціального середовища, форм взаємодії; ознайомлення з особливостями корпоративної культури, соціальною інфраструктурою підприємства, культурно-побутовим забезпеченням, соціальним страхуванням, можливостями для занять спортом і для відпочинку. Може здійснюватися у формі акомодатії (повного підпорядкування вимогам середовища без їх критичного аналізу), конформізму (вимушеного підпорядкування вимогам) та асиміляції (свідомого й добровільного прийняття норм та цінностей середовища на основі особистісної солідарності з ними) [1, 8].

Процес адаптації неможливий без успішної організаційної соціалізації працівників. Соціалізація є ключовим компонентом адаптації і якщо організації не будуть ініціативними та проактивними в цьому відношенні, то багато нових професіоналів не розвиватимуть персональних зв'язків і взаємодії, що необхідні для досягнення успіху в своїй ролі [8, 23].

Деякі зарубіжні дослідження [9] доводять, що найбільшій залученості та прихильності працівників, як результату адаптації, можна досягти, лише послідовно сформувавши 4 рівні адаптації: дотримання, усвідомлення, прийняття культури та зв'язку/взаємодії (Compliance, Clarification, Culture, Connection). Причому 4-й рівень адаптації (взаємодія) синергічно включає в себе попередні та може бути досягнутий лише за їх забезпечення. Тоді програми адаптації максимально позитивно впливають на ставлення до роботи, сприйняття організаційної підтримки та задоволеність працею.

Організаційну соціалізацію розглядають через призму тих зусиль, що докладаються працівником, його зануреності у трудовий процес, відданості організації, лояльності й залученості, результати якої мають бути орієнтовані на позитивні аспекти організаційної поведінки, більшої гнучкості та адаптивності до змін і формування добробуту працівників [10, 56]. За результатами дослідження Aberdeen Group ключовими драйверами для адаптації є швидкіше досягнення продуктивності нових

працівників (68% з 230 опитаних), краща залученість персоналу (67%), краще утримання персоналу (51%) та краща асиміляція новоприйнятих працівників [11, 5].

Відповідальність за ефективну виробничу адаптацію покладається на керівників підрозділів, за потреби залучають наставників, технологів, юристів, ін. фахівців. Активну роль у її прискоренні мають і громадські організації підприємства [1, 8].

Узагальнюючи існуючі підходи [2; 4; 6] та результати власного дослідження й досвід, виокремимо основні чинники успішної адаптації персоналу:

- престижність, стабільність підприємства на ринку, привабливість як роботодаця;
- конкурентність і прозорість компенсаційної політики;
- умови праці, оснащення та організація робочих місць;
- рівень організації усіх процесів управління персоналом та процедур адаптації, їх об'єктивність, прозорість, чіткість, справедливість тощо (наприклад, об'єктивність оцінювання при доборі персоналу й у процесі діяльності);
- якість документів, що регламентують права, завдання, обов'язки, відповідальність працівників: інструкцій, положень, регламентів тощо;
- рівень розвитку та формалізації корпоративної культури підприємства;
- соціально-психологічний клімат у колективі, налагодження комунікацій, організація командної роботи;
- індивідуальні характеристики новоприйнятих працівників: рівень знань, умінь, навиків, мотивація, особистісні якості, адаптивність, задоволеність професією та ін.

Сучасні процедури та практики адаптації мають передбачати [1; 2; 4; 6; 7; 8]:

- планування посадових обов'язків чи виробничих завдань;
- оцінювання рівня підготовки, компетенцій і результатів праці нового працівника з метою розроблення найрезультативнішої програми адаптації. Під час неї визначається, які знання та досвід працівник має в аналогічній сфері, прогнозується термін адаптації працівника, окреслюються основні її проблеми;
- орієнтація для практичного ознайомлення нового працівника з обов'язками, умовами праці та вимогами, які до нього висуваються з боку організації; адаптаційна програма має надати зрозумілу інформацію про очікування від роботи, опис обов'язків, управління ефективністю компанії та процес оцінювання; тут важливим також буде елементарне ознайомлення з умовами роботи, інфраструктурою, приміщеннями, робочим простором, офісним обладнанням тощо;
- прикріплення новоприйнятих працівників до наставників, організація спеціального адаптаційного навчання, що сприятиме скороченню часу й підвищенню якості адаптації. Сучасні організації застосовують семінари та welcome-тренінги для внутрішнього навчання в компанії, спрямовані на адаптацію нових співробітників. Welcome-тренінг має на меті в максимально короткі терміни допомогти співробітникові адаптуватися, познайомитися з іншими, знизити початкові страхи й напруженість перед роботою в новій компанії, познайомити новачків з корпоративною культурою, правилами і цінностями компанії;
- корпоративний PR та ефективна комунікація для організованого отримання необхідної інформації на всіх етапах. Інформацію про підприємство майбутні працівники отримують ще до вступу на роботу, під час професійного добору, прийняття рішення про прийом оферу тощо. Це висуває додаткові високі вимоги щодо змісту, обсягів і форми подавання такої інформації. У цьому допоможе програма корпоративного PR та організаційна культура підприємства. Для новачків це особливо важливо, оскільки в очах нового фахівця організація повинна постати надійним роботодавцем, де цінний кожен співробітник. Надання новачкам широких можливостей для взаємодії та спілкування з інсайдерами до та після найму є основним компонентом

будь-якої успішної програми соціалізації. Фахівці з адаптації мають враховувати очікуваний прибуток від інвестицій соціальної, змістовної та контекстної тактики соціалізації, перш ніж робити повний акцент на соціальній тактиці [12, 441];

- побудова взаємодії безпосереднього керівника і новоприйнятого працівника. Завдання менеджерів з персоналу полягає в тому, щоб проконтролювати, наскільки успішно керівник і співробітник взаємодіють, комунікують. Важливою є підтримання нового співробітника керівником у перші дні й тижні роботи, оскільки вони є найбільш стресовими, а увага й турбота з боку керівника допоможуть новачкові швидше відчувати себе своїм, значущим, цінним співробітником в організації;

- дієва адаптація – новий співробітник пристосовується до свого місця, статусу в організації, що значною мірою зумовлюється його введенням у міжособові відносини в колективі. Важливо під час цього етапу дати можливість новому співробітнику проявити свою компетентність, допомагати йому визначати недоліки, проводити оцінювання результативності. Керівники, спеціалісти служб персоналу та колеги під час цього етапу проявляють лояльність до нового працівника, максимально демонструють підтримку, проводять командоутворюючі заходи, залучають його до громадської роботи та неформальних заходів тощо;

- позитивне підкріплення досягнутого працівником результату, поступове ускладнення завдань для плавного входження працівника в робочий процес;

- функціонування – завершує адаптацію нового працівника, він характеризується поступовим подоланням виробничих та міжособистісних проблем, переходом до стабільного результативного виконання обов'язків.

При цьому доцільно усі заходи проводити комплексно, інтегрувати адаптацію у процес професійного добору, наймання та процеси управління талантами в компанії. Враховувати специфіку різних напрямів діяльності, підрозділів, рівнів персоналу для розроблення програм адаптації. Автоматизувати процеси та використовувати цифрові технології для концентрації потрібної інформації для новоприйнятих працівників відповідно до їх посади та рівня відповідальності, скласти адаптаційні «дорожні карти» або буклети для новачків. Забезпечувати ефективний комунікативний процес, взаємодію відділу управління персоналом, нового працівника, його безпосереднього керівника та колег. Вимірювати показники продуктивності тощо.

Загалом, навчання є ключовим компонентом кожного рівня соціалізації на робочому місці. Потрібно проактивно вчитися, розвиватися та застосовувати відповідні міжособистісні й технічні компетенції та навички, щоб позитивно впливати на важливі найближчі (наприклад, набуття навичок, соціальна інтеграція, особистісна організація) та віддалені (вищі мораль, ефективність групи, продуктивність) результати [13, 309].

Практикуючі HRD мають знайти дієві шляхи для покращення навчання та розвитку, якщо організація хоче реально стати відкритішою та готовою до змін. HRD можуть розробити та впровадити індивідуальні, групові й організаційні заходи щодо соціалізації, сподіваючись, що якнайближчі, так і віддалені результати будуть позитивно зростати. На організаційному рівні такі навчальні фактори, як орієнтація, навчання та наставницькі програми можуть бути розроблені та впроваджені з метою підвищення нової компетентності та найвищої ймовірності успішної адаптації. HR можуть сприяти процесам соціального навчання, які покращують розвиток групи, згуртованість та командну роботу завдяки навчальній діяльності. Індивідуальні зусилля щодо соціалізації

можуть бути пов'язані також із наданням допомоги працівникам у розробленні проактивних стратегій навчання та поведінки [13, 322].

Добра організація та ефективність процесу адаптації мають забезпечити високі кількісні та якісні показники результатів праці, високу дисципліну й задоволеність працею, іншими елементами трудової діяльності в компанії, формування соціального статусу працівника в колективі. Добре організована виробнича адаптація має завершуватися протягом випробувального терміну, що встановлений трудовим договором, у складних ситуаціях вона може тривати кілька місяців, а то й 1–1,5 року.

Процес адаптації можна вважати закінченим, якщо: робота не викликає у співробітника почуття напруги, страху, невпевненості, стала звичною для нього; він опанував необхідний обсяг знань і навичок; поведінка новачка відповідає вимогам його посади й керівника; його професійні показники влаштовують безпосереднього керівника (відповідають встановленим нормативам); працівник бажає вдосконалюватися в професії, з якою він пов'язує своє майбутнє; трудовий внесок і його оцінювання з боку організації викликають у співробітника почуття задоволення; досягнення у професійній діяльності він пов'язує з життєвим успіхом.

Неефективна адаптація може потягнути за собою як пасивність, байдужість, неадекватну поведінку працівника, невиконання ним норм праці, так і звільнення упродовж першого року роботи. Адже саме погано організований чи некерований процес адаптації є однією з основних причин звільнення нового співробітника в перші місяці роботи. Для компанії це означає, що HR-ам і рекрутерам потрібно заново повторювати процес найму, який може коштувати компанії від 1 до 4 окладів співробітника, котрий звільнився. До того ж, це може негативно позначатися на репутації компанії, адже працівники, які йдуть, можуть поширювати інформацію про роботодавця серед друзів, колег тощо.

Ми узагальнили основні помилки при онбордінгу, яких все ще припускають компанії в організації процедур адаптації персоналу:

- некоректний супровід і контроль адаптаційного процесу. На нашу думку, обов'язки при онбордінгу важливо розділяти, тому що HR або керівник не може контролювати все. Завдання HR – окреслити формат процесу адаптації й стежити за його виконанням. Безпосередній керівник визначає наставника для новачка, його обов'язки, робоче місце, формує адаптаційний лист і відповідає за випробувальний термін. Наставник знайомить співробітника з робочим процесом, колективом і дає зворотний зв'язок про результати;

- адаптація не тотожна випробувальному терміну. Процес адаптації триваліший, ніж випробувальний термін залежно від кваліфікації працівника він може тривати від 8 до 26 тижнів. Випробувальний термін – це оцінювання професійних якостей стажера і триває він максимум 3 місяці. Часто ці два процеси ототожнюють і закінчують адаптаційний період разом з випробувальним терміном, що є помилкою. Навіть якщо співробітник вже повноцінно виконує свої професійні завдання, це не означає, що він повністю адаптувався;

- надлишок інформації й перевантаження обов'язками в перші ж тижні роботи. Багато керівників відразу перевіряють новачка «на міцність», забуваючи, що інші співробітники відділу мають досвід і освоїлися в компанії. Новий же співробітник перебуває у стресі та одночасно має швидко вчитися й виправдовувати очікування.

▪ відсутність забезпечення двосторонньої адаптації нового працівника до колективу та колективу до новачка, внаслідок чого можуть виникати претензії й недовомки, захисні реакції наявних працівників, пов'язані з бажанням убезпечити свою компетентність. Ефективним заходом тут може бути робота менеджера з персоналу з організації взаємодії й комунікацій нового працівника з колективом, залучення колег до програми тренінгів, інструктажів, бесід, що будуть застосовані до новачка.

Українські компанії все ще припускаються зазначених та інших помилок в адаптації персоналу. Як показало проведене соціологічне дослідження серед працівників різних підприємств України, у 12% респондентів період адаптації тривав понад шість місяців. Такий показник не можна вважати позитивним, адже у інших 52% респондентів тривалість адаптації становила 1 місяць. Такі показники спричинені тим, що у 56% опитуваних компанія використовувала встановлені процедури введення на посаду та адаптації нових працівників. У 24% опитуваних компанія не підтримувала новачків. У результаті дослідження виявлено, що у 12% опитуваних на роботі не здійснювалося жодних адаптаційних заходів. Тобто у 12 організацій зі 100 не проводиться політика адаптації нових співробітників з тих чи інших причин.

Серед поширених методів адаптації респонденти відзначили наявність наставника – 46,9% та welcome-тренінг – 34%, а 6% респондентів отримували розсилку з інформацією на робочу пошту, 5% мали буклети з усією необхідною інформацією. Лише 2% респондентів вказали, що в їхній компанії здійснюються командоутворюючі заходи. Навіть незважаючи на те, що у половині опитаних був наставник, 20% зазначили, що мали потребу у підтримці колег по роботі більше 3 місяців, а 4% справляються з роботою, не вдаючись до допомоги колег, лише на 2 бали із 5. За результатами нашого дослідження 36% респондентів була повністю надана підтримка з боку керівника; а 24% – частково, але недостатньо. Водночас 92% опитуваних була надана допомога колег. Отже бачимо, що колеги дуже часто беруть на себе роль, відведену керівникам та/чи наставникам.

Водночас, оцінюючи результати адаптації працівників, ми отримали дані, що у 76% респондентів стиль спілкування на роботі – дружній, лише в 4% – напружений. До того ж у 84% опитуваних почуття комфорту в компанії складає 5 балів із 5, а решта 16% – на 4 із 5. Тобто ми отримали досить високий показник оцінювання соціально-психологічного комфорту та задоволеності працею і робочим середовищем. Можемо припустити, що підтримка колег у ролі наставника/менеджера з персоналу/керівника і у цілому сприятливе робоче середовище допомогли адаптуватися, або ж самі респонденти докладали зусиль щодо освоєння й виявилися надзвичайно конкурентоспроможними та легко влилися в колектив. Водночас невідомо яка кількість працівників не пройшла успішно адаптаційний період та прийняла рішення про звільнення і вже не працює в досліджуваних компаніях.

Висновки. Організаційна соціалізація й забезпечення психологічного комфорту співробітника, доброзичлива атмосфера, достатня кількість часу на адаптацію й правильне навчання – необхідні умови ефективного онбордінгу. Усі заходи з адаптації та організаційної соціалізації мають проводитися комплексно й бути інтегрованими в інші процеси управління персоналом, враховувати специфіку, забезпечувати ефективний комунікативний процес, взаємодію відділу управління персоналом, нового працівника, його безпосереднього керівника та колег. Вибудовування структурованого процесу адаптації працівників має бути одним із пріоритетних напрямів менеджменту персоналу,

спрямованим на забезпечення високої продуктивності праці й залученості новоприйнятих працівників, підтримання репутації компанії як роботодавця.

Conclusions. Organizational socialization and psychological comfort of the employee, friendly atmosphere, sufficient time for adaptation and proper training are necessary conditions for effective onboarding. All onboarding and organizational procedures should be integrated into all HR processes and activities, take into account the specifics, ensure an effective communication process, the interaction of HR department, new employee, his/her direct supervisor and colleagues. Construction of employee onboarding framework should be one of the priority areas of personnel management aimed at ensuring high productivity and new employees engagement, maintaining the company's reputation as an employer.

Список використаної літератури

1. Праця і соціально-трудова відносина: словник-довідник / за ред. В. М. Данюка. Київ: КНЕУ, 2018. 451 с.
2. Цимбалюк С. О. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика: монографія. Київ: КНЕУ, 2018. 227 с.
3. Дмитренко Г. А. Формування культури цільового управління трудовим потенціалом сучасних організацій. Науковий вісник УМО. Серія: Економіка та управління. 2016. Випуск 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvumo_2016_1_5.
4. Любомудрова Н. П., Смолінська Н. В., Грибик І. І. Роль організаційної культури в забезпеченні ефективної трудової адаптації персоналу підприємства. Проблеми економіки та управління. 2009. № 640. С. 327–333. URL: http://vlp.com.ua/files/47_3.pdf.
5. Придятько Е. М. Обґрунтування сутності та виокремлення етапів процесу формування персоналу промислового підприємства Соціально-трудова відносина: теорія та практика. 2018. № 1. С. 410–419. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/24796/Pridatko.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
6. Конотопцева Ю. Адаптація персоналу державної служби. Демократичне врядування. 2014. Вип. 14. С. 100–107.
7. Joseph D. and Sridevi S. Effective Onboarding As A Talent Management Tool For Employee Retention. International Journal in Management and Social Science. 2015. Vol. 03. Issue-07. P. 175–186.
8. Lynch K. and Buckner-Hayden G. Reducing the new employee learning curve to improve productivity. Journal of Healthcare Risk Management. 2010. Volume 29. Number 3. P. 22–28. <https://doi.org/10.1002/jhrm.20020>
9. Meyer A. M. and Bartels L. K. The Impact of Onboarding Levels on Perceived Utility, Organizational Commitment, Organizational Support, and Job Satisfaction. Journal of Organizational Psychology. 2017. Vol. 17 (5). P. 10–27.
10. Calderon-Mafud J. L., and Pando-Moreno M. Role of Authentic Leadership in Organizational Socialization and Work Engagement among Workers. Psychology. 2018. 9. P. 46–62. URL: <https://doi.org/10.4236/psych.2018.91004> (accessed: 25.04.2020). <https://doi.org/10.4236/psych.2018.91004>
11. Laurano M. Onboarding 2013. A New Look at New Hires. Aberdeen Group. URL: http://www.hreonline.com/pdfs/10022007Extra_AberdeenReport.pdf (accessed: 25.04.2020).
12. Saks A. M., Uggerslev K. L., & Fassina N. E. Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. Journal of Vocational Behavior. 2007. No. 70. P. 413–446. URL: <http://bernard.bianca.pivot.free.fr/Articles/Socialisation%20Organisationnelle/Saks%20%282007%29.pdf> (accessed: 25.04.2020). <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.12.004>
13. Reio Th. G. Jr. and Sutton F. C. Employer Assessment of Work-Related Competencies and Workplace Adaptation. Human Resource Development Quarterly. 2006. Vol. 17. No. 3. P. 305–324. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1176>

References

1. Danyuk V. M. ed. Pratsya i sotsial'no-trudovi vidnosyny: slovnyk-dovidnyk. Kyiv: KNEU, 2018. 451 p. [In Ukrainian].
2. Tsymbalyuk S. O. Brend robotodavtsya: metodolohiya doslidzhennya ta praktyka: monohrafiya. Kyiv: KNEU, 2018. P. 227. [In Ukrainian].

3. Dmytrenko H. A. Formuvannya kul'tury tsil'ovoho upravlinnya trudovym potentsialom suchasnykh orhanizatsiy. *Naukovyy visnyk UMO. Seriya: Ekonomika ta upravlinnya*. 2016. Vol. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvumo_2016_1_5. [In Ukrainian].
4. Lyubomudrova N. P., Smolins'ka N. V., Hrybyk I. I. Rol' orhanizatsiynoi kul'tury v zabezpechenni efektyvnoi trudovoyi adaptatsiyi personalu pidpryyemstva. *Problemy ekonomiky ta upravlinnya*. 2009. No. 640. P. 327–333. URL: http://vlp.com.ua/files/47_3.pdf (accessed: 25.04.2020). [In Ukrainian].
5. Prydat'ko E. M. Obgruntuvannya sutnosti ta vyokremlennya etapiv protsesu formuvannya personalu promysloвого pidpryyemstva Sotsial'no-trudovi vidnosyny: teoriya ta praktyka. 2018. No. 1. P. 410–419. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/24796/Pridatko.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (accessed: 25.04.2020).
6. Konotoptseva YU. Adaptatsiya personalu derzhavnoi sluzhby. *Demokratychnе vryaduvannya*. 2014. Vyp. 14. P. 100–107.
7. Joseph D. and Sridevi S. Effective Onboarding As A Talent Management Tool For Employee Retention. *International Journal in Management and Social Science*. 2015. Vol. 03 Issue-07. P. 175–186.
8. Lynch K. and Buckner-Hayden G. Reducing the new employee learning curve to improve productivity. *Journal of Healthcare Risk Management*. 2010. Volume 29. Number 3. P. 22–28. <https://doi.org/10.1002/jhrm.20020>
9. Meyer A. M. and Bartels L. K. The Impact of Onboarding Levels on Perceived Utility, Organizational Commitment, Organizational Support, and Job Satisfaction. *Journal of Organizational Psychology*. 2017. Vol. 17 (5). P. 10–27.
10. Calderon-Mafud J. L., and Pando-Moreno M. Role of Authentic Leadership in Organizational Socialization and Work Engagement among Workers. *Psychology*. 2018. 9. P. 46–62. URL: <https://doi.org/10.4236/psych.2018.91004> (accessed: 25.04.2020). <https://doi.org/10.4236/psych.2018.91004>
11. Laurano M. Onboarding 2013. A New Look at New Hires. Aberdeen Group. URL: http://www.hreonline.com/pdfs/10022007Extra_AberdeenReport.pdf (accessed: 25.04.2020).
12. Saks A. M., Uggerslev K. L., & Fassina N. E. Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*. 2007. No. 70. P. 413–446. URL: <http://bernard.bianca.pivot.free.fr/Articles/Socialisation%20Organisationnelle/Saks%20%282007%29.pdf> (accessed: 25.04.2020). <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.12.004>
13. Reio Th. G. Jr. and Sutton F. C. Employer Assessment of Work-Related Competencies and Workplace Adaptation. *Human Resource Development Quarterly*. 2006. Vol. 17. No. 3. P. 305–324. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1176>