

УДК 331.005.95/.96

JEL M12

DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-3>

Ірина Віталіївна ШАПКА,

старший викладач кафедри вищої математики,
Український державний хіміко-технологічний університет

ORCID ID: [0000-0003-1171-6445](https://orcid.org/0000-0003-1171-6445)

Наталія Вікторівна ЯШКІНА,

кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та фінансів,
в.о. завідувача кафедри менеджменту та фінансів,
Український державний хіміко-технологічний університет

ORCID ID: [0000-0002-1521-8462](https://orcid.org/0000-0002-1521-8462)

ІНСТРУМЕНТАРІЙ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ

Конкуренція на ринку праці, складність адаптації працівника в умовах змін вимагає від менеджера з персоналу пошуку нових ефективних механізмів адаптації. Дієвий механізм адаптації персоналу дозволить: зменшення плинності кадрів; скорочення термінів входження працівника в компанію; зниження витрат робочого часу задіяних в процесі адаптації працівників; формування у працівника задоволеності роботою, позитивного ставлення до неї; врегулювання фінансових витрат. В умовах швидкого розвитку цифрових технологій актуалізується проблема поєднання традиційних інструментів адаптації з сучасними. Метою є огляд методів та інструментів адаптації працівників у компанії, виявлення їх характеристичних ознак, що в подальшому дає можливість компонування інструментів для результативного проходження адаптаційного процесу та ефективної діяльності компанії в цілому, та зміцнення конкурентоспроможності в просторі її функціонування. При написанні було використано аналіз визначень, групування за видами та характерними ознаками. Висвітлено тлумачення поняття «адаптація персоналу» вітчизняними та зарубіжними науковцями. Наведено основні методи адаптації та сформовано групи інструментів щодо їх характеристичних ознак для ефективної її реалізації, що дає можливість завчасного корегування механізму проведення адаптації працівника. У статті прово-

диться огляд методів та інструментів адаптації персоналу в сучасних умовах з урахуванням технологічного прогресу та формування їх відповідно до характеристикних ознак використання. Визначення інструментів адаптації працівника для швидкої реакції компанії на зміни та досягнення поставлених цілей, що дозволяє уникнути неефективних управлінських рішень та їх негативних наслідків як для працівника, так і для компанії, розкриває практичну цінність адаптації персоналу.

Ключові слова: адаптація персоналу, методи адаптації, інструменти адаптації.

Iryna SHAPKA

Senior lecturer of the Department of Higher Mathematics
of the Ukrainian State University of Chemistry and Technology

Nataliia YASHKINA

Ph.D., associate professor,
associate professor of the Department of Management and Finance,
acting Head of the Department of Management and Finance
of the Ukrainian State University of Chemistry and Technology

PERSONNEL ADAPTATION TOOLS AS A FACTOR OF EFFICIENT COMPANY ACTIVITIES

Competition in the labour market and the complexity of employee adaptation in the face of change require the HR manager to find new effective adaptation mechanisms. An effective mechanism of staff adaptation will allow: reducing staff turnover; reducing the time required for an employee to join the company; reducing the working time of employees involved in the adaptation process; and developing an employee's job satisfaction and positive attitude towards work. In the context of rapid development of digital technologies, the problem of combining traditional adaptation tools with modern ones is becoming more relevant. The adaptation of personnel in an organisation is limited in the time spent on integrating an employee into the team, and time is the measure of adaptation success. The goal is to review the methods and tools for the adaptation of employees in the company, to identify their characteristic features, which in the future makes it possible to compose tools for the effective passage of the adaptation process and the effective operation of the company as a whole and to strengthen

competitiveness in the space of its functioning. The article is based on the analysis of definitions, grouping by types and characteristics. The article highlights the interpretation of the concept of «staff adaptation» by domestic and foreign scholars. The main methods of adaptation are presented and groups of tools are formed with respect to their characteristic features for its effective implementation, which makes it possible to adjust the mechanism of employee adaptation in advance. The article reviews the methods and tools for adaptation of personnel in modern conditions, taking into account technological progress and forming them in accordance with the characteristic features of their use. Identification of the tools for employee adaptation for a quick reaction of the company to changes and achievement of the set goals, which allows avoiding ineffective management decisions and their negative consequences for both the employee and the company, reveals the practical value of staff adaptation.

Keywords: *adaptation, adaptation methods, adaptation tools.*

Постановка проблеми. Питання щодо адаптації працівника є постійно актуальним завдяки зовнішнім, внутрішнім, технологічним, фінансовим та управлінським змінам. На сьогоднішній день, очевидним є той факт, що успіхом будь-якої компанії (підприємства, організації) є якісні трудові ресурси. Якість трудових ресурсів формується за рахунок рівня професіоналізму, знань та умінь, якими володіє працівник. Окрім цього, для повноцінної, ефективної реалізації професійних якостей працівникові необхідно вміти адаптуватися до відповідних умов та вимог праці, що є одним із факторів для ефективної діяльності компанії та її конкурентоспроможності. Процес адаптації потребує, в першу чергу, від менеджера по роботі з персоналом розуміння сутності адаптації, вміння забезпечувати ефективність використання різних адаптаційних інструментів та формування у працівника гнучких навичок до сприйняття змін, що є передумовою для генерування дієвої програми адаптації в компанії. Тому, обізнаність менеджера щодо введення працівника в трудові взаємовідносини набуває значущості, що надає можливість створити ефективний механізм проходження адаптаційного процесу в компанії, застосування якого сприятиме скороченню витрат та плинності кадрів, економії часу у відповідальному за цей процес, виникненню задоволення від роботи у працівника. Зацікавленість до даної теми полягає

в тому, що не існує єдиної науково-професійної методики застосування інструментарію адаптації. Огляд методів та інструментів надає можливості керівникам чи відповідальним за цей процес краще усвідомлювати та розуміти нюанси проходження, вплив на командний настрій колективу. Інструментарій адаптації, що використовується у процесі адаптації менеджером, виступає актуальною засадою через те, що інформативність даної теми може бути використана компаніями для формування індивідуального процесу адаптації працівника до змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Праці науковців, які присвячені адаптації персоналу та її ролі у досягненні ефективності діяльності компанії, дають можливість розкрити її сутність, види та інструменти проведення.

З точки зору Крушельницької В. О., «адаптація» – це процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовища; взаємне пристосування працівника та умов організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці [4, С. 131].

За Никифоренко В. Г., «адаптація» – це взаємне пристосування людини і навколишнього середовища як предметно-речового, так і соціального. У її рамках відбувається детальне ознайомлення з колективом і новими обов'язками; засвоєння стереотипів поведінки, пристосування до середовища [7, С. 90].

Шейн Е. та Мирошніченко Ю. В., Лобенко А. В. формують «адаптацію», як процес накопичення індивідом різноманітних навичок під впливом інструментів менеджменту, результатом якого є освоєння, пізнання та пристосування до умов внутрішнього середовища організації [6, 8].

Бикова А., Паранько Д. [1] та Діденко Є. [3] у своїх роботах розкривають сутність та особливості інструментів адаптації персоналу. Наводять приклади використання інструментів адаптації у вітчизняних та зарубіжних компаніях.

Аналіз визначень «адаптації» різних науковців, дає можливість стверджувати, що при подібності формулювання є певна відмінність. Одні вважають, що це процес пристосування до змін, умов праці, а інші, що це процес навчання, накопичення навичок працівником. Таку відмінність можна пояснити тим, що адаптація має різні характеристичні ознаки (об'єкт, суб'єкт, сфера, зміст, рівень). З погляду властивої відмінності адаптації науковці

класифікують адаптацію персоналу за видами, формують програми адаптації працівників з використанням загальнозживаних інструментів адаптації. Окрім дослідження сутності адаптації та видів адаптації для удосконалення її практичного використання у компаніях, необхідно виділити інструменти ефективного механізму адаптаційного процесу, що будуть надавати певні переваги для компанії та/або працівникам, що й обумовило вибір теми.

Метою статті є огляд методів та інструментів адаптації працівників у компанії, виявлення їх характеристичних ознак, що в подальшому дає можливість компоювання інструментів для результативного проходження адаптаційного процесу та ефективної діяльності компанії в цілому та зміцнення конкурентоспроможності в просторі її функціонування.

Виклад основного матеріалу. Для підтримання конкурентоспроможності компанії необхідне забезпечення умов для зростання, а іноді і збереження її кадрового потенціалу. Адже саме працівники забезпечують результативне використання потужностей компанії. Під впливом зовнішніх, внутрішніх, фінансових, управлінських, технологічних факторів у соціалізації працівників компанії відбуваються зміни, що значно можуть впливати на її діяльність в цілому. Одним із важливих завдань менеджера по кадрах є адаптація персоналу до змін. Тобто, основується на розкриті сутність «адаптації» науковцями, менеджеру властиво допомагати працівникові прийняти цінності та орієнтири компанії, полегшити входження в колектив та посаду, пристосуватись до умов праці та змін, що можуть відбуватися як всередині компанії, так і зовні, надати знання щодо нових професійних обов'язків. Тобто, невід'ємними елементами адаптації є знання, досвід, компетенції, обізнаність тощо. Водночас ці елементи стають основним предметом ефективного менеджменту в компанії. Серед поставлених цілей перед менеджером можливо виділити максимально короткий термін проходження періоду адаптації працівником, формування професійних якостей, вмотивованість та заохочення до праці, відповідальне ставлення до завдань та обов'язків, зменшення витрат. Для досягнення поставлених цілей компанії вдаються до систематизованих методів, послідовних дій та засобів управлінського потенціалу. За допомогою використання методів в поєднанні з різними інструментами адаптації працівників можливо досягти швидшого сприйняття корпоративної культури, розкриття потенціалу працівника, що значно

сприяє досягненню цілей компанії. Одними з переваг правильного впровадження концепції адаптивного процесу працівника є підвищення конкурентоспроможності та іміджу компанії.

Регулювання процесу адаптації відбувається за рахунок організаційних рішень. Залежно від ситуації менеджер залучає та поєднує різні методи адаптації – це ті заходи, які дозволять працівникові швидше відчути себе повноцінною частиною колективу, виконувати ефективно поставлені завдання, набути дружніх взаємовідносин в колективі. Методи адаптації персоналу науковці розділяють на групи: економічні, організаційно-адміністративні, соціально-психологічні методи [1].

Суть економічних методів полягає в фінансовій мотивації працівників. Економічні методи реалізуються за допомогою надання пільг у перші місяці роботи у вигляді пониження норм виробітку та вимог до працівників, винагороди та надбавки. За допомогою цих способів можливо знизити стрес від навантаження, виду праці, посилити вмотивованість до нових професійних обов'язків та заохочення до співпраці.

Організаційно-адміністративні методи адаптації направлені на встановлення контролю за ходом адаптації працівника та введення коригувальних дій. Ці заходи є невід'ємною частиною процесу адаптації, якщо серед цілей менеджера є скоротити терміни проходження та зменшити витрати на адаптаційний період. Контроль протікання процесу адаптації та своєчасне внесення корективів в цей процес є запорукою ефективної адаптації та зменшення плинності кадрів.

Соціально-психологічні методи – залучення працівника в різні зв'язки і взаємовідносини в колективі. Це заходи, що допомагають працівникові влитися в колектив, побудувати дружні стосунки між колегами, налагодити свою логістику в компанії. Результатом застосування цих методів є впевненість працівника у виконанні даних завдань, впевненість в підтримці та допомозі з боку колег, утримання, а іноді і підвищення, комунікабельності працівника в колективі.

Загальною метою методів адаптації є забезпечення рівноваги між діями та заходами, які залучає менеджер до процесу адаптації для досягнення поставлених цілей. Врегульоване застосування таких методів є запорукою результативного проходження адаптаційного періоду.

Розглядаючи методи адаптації, які можливо задіяти в процесі адаптації працівника до змін, слід також зазначити, що існують різноманітні допоміжні інструменти, що впливають на ефективність процесу адаптації, адаптивність працівника, термін проведення адаптації та інші показники адаптації. Під інструментами адаптації будемо мати на увазі всі види документів, що регламентують права та обов'язки суб'єктів та об'єктів адаптації в організації, а також психологічні заходи, технічні засоби та матеріальні об'єкти, що спонукають до вмотивованості, зацікавленості та заохочування працівника. Інструменти адаптації мають на меті допомагати працівнику подолати тривогу, освоїться в команді та влитися у робочий процес.

Інструменти адаптації доцільно згрупувати відповідно до їх характеру та призначеної ролі у процесі інтеграції працівника. Групування інструментів адаптації дозволяє забезпечити системний підхід до адаптації працівника, а також регулювати організаційні дії відповідно виявлених проблем в ході протікання адаптованості працівника. Структуроване групування дає можливість ефективно використовувати інструмент відповідно до поставлених завдань і запобігає безладу в діях.

Найбільш поширеного практичного застосування отримали такі групи інструментів: нормативні, організаційно-процедурні, інформаційні, зворотного зв'язку, репутаційні та інституційні.

Нормативні інструменти мають характер локальних нормативно-правових документів, що визначають права та обов'язки всіх зацікавлених сторін в процесі адаптації [5]. Як правило, у нормативно-правових документах відображено процес адаптації працівників на кожному організаційному рівні. Відображаються цілі та завдання адаптації, її терміни, структура. Також передбачені заходи щодо адаптації, що проводяться та контролюються відповідальною особою за цей процес. Також, в нормативних документах можливо закріпити систему оцінки працівника до та після адаптації, що може складатися з таких показників, як знання нормативної бази, рівень відповідальності, терміни виконання роботи, ініціативність, обсяг та якість роботи, дисциплінованість, комунікабельність, кваліфікаційний рівень та ін. За виконання кожного показника передбачається нарахування певної кількості балів, за сумарним результатом яких робиться висновок про успішність адаптації працівника. Також в нор-

мативні документи можна ввести анкету з оцінки ефективності чинної програми адаптації шляхом відповіді на питання про терміни адаптації, необхідності допомоги колег, ефективності заходів тощо. Зворотній зв'язок від працівника дозволяє доопрацювати нормативно-правові аспекти, виявити переваги та недоліки застосовуваних методів адаптації.

Організаційно-процедурні інструменти – заходи, що направлені на полегшення входження працівника в організацію, колектив та зменшують стресове навантаження для всіх учасників процесу адаптації. До організаційно-процедурних інструментів входить програма введення в посаду, яка складається з комплексу заходів, що дозволяють забезпечити найкращий трудовий старт на початку адаптаційного періоду. Головна мета – ознайомлення працівника з загальними правилами роботи в організації та на робочому місці, правилами техніки безпеки і охорони праці, з новими робочими умовами, корпоративними традиціями і нормами поведінки. Ретельну увагу слід приділити створенню ввідних інструментів. Адже перше враження працівника про компанію є правдиве і може мати довготривалий вплив на мотивацію до роботи та стосунки в колективі. Непродуктивне введення працівника може серйозно підірвати процес адаптації в колективі та відтермінувати час, коли працівники почнуть робити повноцінний внесок у діяльність компанії.

Інформаційні інструменти покликані забезпечити працівника необхідною інформацією для успішної адаптації, а в подальшому і роботи. Змістовність інструментів (які також можуть бути в електронному форматі) інформаційно наповнені відповідями на запитання, які виникають у працівника на початку входження в компанію, колектив, посаду. Ефективно включати довідкову інформацію щодо керівництва та історії компанії, організаційну структуру, розташування різних підрозділів та відділів, ознайомлення з технологічними процесами. Маючи таку інформацію, працівники можуть швидко орієнтуватися та відповідати на питання, коли вони в них виникають, не заважаючи іншим колегам у їхній роботі.

Отримати суб'єктивну оцінку успішності адаптації з боку всіх зацікавлених сторін можна за допомогою інструментів зворотного зв'язку. Короткий термін та результативність процесу адаптації визначає наскільки легко та ефективно працівники інтегруються в робоче середовище. Зворотній зв'язок допомагає налаштувати

та контролювати процес адаптації як працівника, так і відповідального за цей процес. Оцінка результатів адаптації є ключовим аспектом регулювання цього процесу на різних етапах входження в професійну діяльність працівника. Анкети зворотного зв'язку включають питання щодо оцінки першої зустрічі працевлаштованого, атмосфери в колективі, дієвості програми адаптації, зрозумілості поставлених завдань, навичок працівника, системи наставництва та іншу додаткову інформацію.

Репутаційні інструменти призначені створювати та підтримувати позитивний імідж роботодавця як всередині організації, так і на ринку праці в цілому. Репутація важлива для будь-якої компанії. Компанії використовують різні інструменти, щоб підтримувати і мотивувати працівників на робочому місці, тим самим формуючи позитивне ставлення та враження від компанії та керівництва в більш ширшому оточенні. Інструменти щодо репутаційної думки можуть бути різноманітні: від корисних (блокноти, ручки, флешки тощо) до речей з корпоративним стилем, які дають змогу відчути себе частиною команди та заряджають енергією (наліпки, футболки, шоколадки тощо). Важливу роль у становленні іміджу компанії відіграє також публічна активність керівника. Відкрита взаємодія з працівниками компанії, з партнерами формує ставлення до компанії в цілому.

Інституційні інструменти покликані навчити, підвищити професійні навички та розкрити професійні ресурси працівника, злагодити та налаштувати дружні відносини в колективі. Компанії залучають в адаптаційний процес різні види інституційних інструментів, таких як: навчальні програми, стажування, наставництво, коучинг, кураторство та ін. Розвиток професійного досвіду, заснованого на додаткових знаннях і навичках, формує особистісні якості, позитивне ставлення до роботи, вмотивованість до кар'єрного росту. Це пов'язано з тим, що потенціал працівника залежить від того, наскільки швидко він зможе адаптуватися на робочому місці та стати рівноправним членом команди. Також використання інституційних інструментів передбачає підтримку і вдосконалення комунікативних та управлінських навичок наставників, коучів, що сприяє розширенню потенціалу наставника. Корпоративні тренінги та заходи, спрямовані на встановлення дружніх відносин, значно впливають на продуктивність професійної діяльності працівника. Систематизоване використання

інституційних інструментів дає можливість побудови структурованого, логістичного та ефективного менеджменту в процесі адаптації працівника.

Виходячи з вище наведеного, можна стверджувати, що добре структурований процес адаптації персоналу є ключовим моментом у звиканні працівника до змін. Різномісний потенціал адаптаційних інструментів надає можливість закрити питання щодо нормативно-правової документації та фінансових витрат, зменшити час між навчанням, стажуванням та початком роботи працівника, налагодити взаємовідносини в колективі, вмотивувати, сприяти до самореалізації та професійного розвитку. Також, потрібно згадати, що завдяки постійному розвитку сучасних технологій, в адаптаційний процес все частіше включають інтелектуальні інформаційні технології, такі як чат-боти, онлайн карти чи дистанційні курси навчання та підвищення кваліфікації. Формування та проведення процесу адаптації потребує зваженої системної взаємодії методів та інструментів адаптації, яка має враховувати як загальні, так і індивідуальні потреби учасників цього процесу. Враховуючи вище зазначене та потреби зацікавлених сторін, інструменти адаптації, що сприяють швидкій адаптації працівника до змін, доречно розділити на групи залежно від їх характеру використання та зазначених завдань в процесі адаптації, що наведено у таблиці 1.

Таблиця 1. Інструменти адаптації за характеристичними ознаками

Характерна ознака групи	Інструмент адаптації	Вид інструменту адаптації
Нормативні документи	Положення про адаптацію	Документ, у якому визначається: порядок організації та проведення адаптації; права та обов'язки усіх зацікавлених осіб
	Положення про наставництво	Документ, що визначає механізм організації, здійснення та ведення наставництва над працівником
Організаційно-процедурна	Welcome-тренінг	Встановлення контакту із новачками на першій зустрічі
	Програма введення в посаду	Посадові інструкції, інструкції з техніки безпеки і охорони праці, а також ознайомлення з корпоративними умовами праці

Продовження таблиці 1

Характерна ознака групи	Інструмент адаптації	Вид інструменту адаптації
	Програма адаптації	Визначені дії, що спрямовані на полегшення входження працівника до компанії
	Чек-лист	Контрольний список дій, що допомагає менеджеру організувати роботу, уникнути помилок і простежити за перебігом процесу адаптації
	Вступні курси	Ознайомлення співробітників з внутрішніми навчальними програмами та платформами
Інформаційна	Папка новачка	Формування комплекту документів, що включають основні відомості (ПІБ керівника та керівників структурних підрозділів, електронні адреси та телефони, корпоративні пам'ятки)
	Welcome-презентація	Форма ознайомлення з компанією (історія, послуги, структура), керівником та керівниками структурних підрозділів
	Чат-боти	Імітація реальної розмови, що дозволяє спілкуватися за допомогою текстових або аудіо повідомлень в режимі in-cognitus
	Онлайн карта	Ознайомлення з географією та ресурсами компанії на онлайн карті компанії
	Віртуальна і доповнена реальність	Технології, що дозволяють познайомитися з технологічними процесами у віртуальному форматі
Репутаційна	Welcome-box	Брендована продукція компанії: блокнот, ручка, чашка, канцелярія, корпоративний одяг тощо
	Привітання керівника компанії	Створення та підтримання іміджу роботодавця
	Сайт компанії	Доступність інформації щодо діяльності компанії, таргетована реклама роботодавця
Зворотній зв'язок	Оціночний лист	Анкетування працівника на відповідність професійних зобов'язань на основі обраних критеріїв, що містить експертну оцінку його навиків
	Оцінка наставника	Відгуки про особу, що виконувала роль наставника в період адаптації
	Оцінка виконання завдань	Бланк виконання поставлених завдань на період адаптації
	Зустріч керівник-новачок	Обговорення завдань, труднощів під час адаптаційного періоду при особистій зустрічі

Закінчення таблиці 1

Характерна ознака групи	Інструмент адаптації	Вид інструменту адаптації
Інституційні	E-learning Blended learning	Онлайн або змішане навчання із застосуванням відповідних ресурсів та кваліфікованих фахівців
	Secondment	Відрядження співробітників в іншу організацію на певний термін для набуття необхідних навичок
	Shadowing	Супровід працівника досвідченим колегою в реальній робочій обстановці
	Buddying	Товариські відносини між колегами, що проявляється у вигляді надання рекомендацій при виконанні завдань
	Наставництво або менторство	Навчання працівника досвідченим співробітником у робочий час за рахунок передання знань, умінь і навичок
	Онлайн курси	Навчання працівника в онлайн режимі в неробочий час
	Коучинг	Розкриття коучем ресурсів працівника, пришвидшення його входження у колектив та підвищення якості роботи або підвищення по кар'єрі
	Job-shadowing	Працівник стає ніби тінню більш досвідченого співробітника
	tell-show-do	Побудова роботи між наставником і новачком у форматі: tell – розкажи, show – покажи, do – зроби
	Експрес занурення	Інтенсивне входження працівника в трудовий процес
	Неформальний супровід	Психологічний супровід працівника
	Тімбілдінг	Побудова команди, що складається з окремих професіоналів, орієнтованих на досягнення спільної мети
Корпоративні заходи	Налагодження дружніх відносин у колективі за рахунок неформального спілкування з колегами в ході проведення корпоративних заходів	
Командний тренінг	Тренінг для злагодження/налагодження відносин між колегами у вигляді ділової гри або аналізу конкретної ситуації	

Джерело: доповнено авторами на основі [2, 3, 9]

Використання інструментів відповідно до особливості завдань адаптації забезпечує зростання ймовірності закріплення працівника на новому (оновленому) робочому місці. Це стає можливим за рахунок впливу на його вмотивованість, формування бажання працювати в компанії. Якщо існують чинники, що діють у протилежному напрямі, тобто заважають працівникові повністю реалізувати свій потенціал і розвиватися, то їх необхідно своєчасно виявити та усунути.

Великий вибір інструментів та методів адаптації персоналу надає додаткові можливості розвитку менеджменту компанії та компанії в цілому, що створюють умови для формування потужного трудового потенціалу. Використання інструментарію адаптації персоналу надає можливості підвищення якості персоналу, зниження плинності кадрів, попередження помилок, яких можуть припускатися нові працівники, та мінімізація пов'язаних з ними втрат, формуванню лояльності співробітників, побудувати або підтримувати добрі стосунки в колективі, скороченню витрат, формування іміджу компанії. Загальною метою є забезпечення балансу між використанням адаптаційних інструментів для покращення процесу адаптації і забезпеченням його дієвості.

Водночас слід зазначити, що активне впровадження інструментів цифрових технологій надає можливість не лише підвищити ефективність процесу адаптації, але і значно спростити процес адаптації, що спонукає до прогресивного, інноваційного розвитку компанії. Цифрові технології відкривають нові можливості для професійного розвитку, навчання та управління людськими ресурсами в період адаптації працівника. Важливим аспектом використання інструментів цифрових технологій є забезпечення конфіденційності, зменшення матеріальних та часових витрат, зменшення участі менеджерів/відповідальних у процесі адаптації. Цифрове втручання в адаптаційний процес дозволяє організувати його швидше та гнучкіше.

Використання всіх наведених інструментів не є обов'язковим для кожного випадку адаптаційних заходів. Групування адаптаційних заходів щодо поставлених завдань дозволяє забезпечити системний характер орієнтації процесу адаптації, а також конкретизувати організаційний вплив на проблемні аспекти, виявлені в ході оцінки повноти адаптованості працівника. Інтеграція та уніфікація інструментів адаптації значно підвищує рівень підготовки

персоналу та лояльність співробітників як на рівні відділу, так і на рівні окремого підрозділу компанії. Для досягнення ефективності адаптації необхідно обирати саме той набір, що буде забезпечувати повною мірою проходження періоду адаптації з урахуванням потреб компанії, можливостей фінансових та часових ресурсів.

Основний принцип щодо застосування розглянутих методів та інструментів полягає в тому, щоб звернути увагу на організацію, моніторинг та оцінку процесу адаптації. Цей процес має бути організовано таким чином, щоб співробітники залишалися повністю вмотивованими, використовували професійні навички, якими вони володіють, продовжували свій особистий розвиток і були налаштовані продовжувати працювати в компанії.

Загалом, перспективи подальшого розвитку і використання інструментів адаптації включають у себе підвищення автономності процесу адаптації, поліпшення взаємодії між співробітниками і керівниками, а також більш швидко і точну координацію програми адаптації. Однак необхідно здійснювати постійний моніторинг щодо зовнішніх та внутрішніх, технологічних, фінансових та управлінських змін для внесення корегувань в процес адаптації, що значно впливають на ефективність виробничого процесу та діяльність компанії.

Висновки та пропозиції. Підбір інструментів та методів для ефективного проходження адаптації повинен бути орієнтований на скорочення витрат за рахунок зменшення термінів адаптаційного періоду, скорочення плінності кадрів, економії часу керівника і відповідальних за цей процес, виникнення задоволення від роботи. В першу чергу, необхідно проаналізувати, які інструменти гармонічно пов'язуються з відповідним видом адаптації. Набір інструментів адаптації працівника не може бути постійно діючим, його необхідно змінювати під впливом внутрішніх і зовнішніх умов існування компанії, комунікативних умов, умов на ринку праці тощо.

Досягнення конкретних цілей в адаптаційному процесі і, таким чином, здобуток загальних цілей компанії можливо досягти, застосовуючи такі заходи:

- вдосконалення підбору та надання компетентності персоналу за рахунок інструментарію адаптації;
- делегування проведення процесу адаптації компетентному співробітнику;

- накопичення знань щодо процесу адаптації;
- покращення персональної підтримки працівника в процесі адаптації;
- підтримка дружніх взаємовідносин в колективі з перших днів адаптаційного періоду;
- створення вільного, швидкого доступу до інформації, що може знадобитися працівнику в період адаптації;
- вжиття заходів щодо мотивації працівників під час адаптації;
- поєднання як класичних, так й інноваційних інструментів адаптації.

Рекомендації для керівництва, які виникли в результаті огляду інструментів і методів процесу адаптації, включають таке:

- використання досвідчених співробітників для навчання та підвищення кваліфікації, що безпосередньо мають контакт та вплив на мотивацію працівника;
- надання можливості в отриманні подальшої освіти, що є складовою для вмотивованості працівника;
- визначення кар'єрних перспектив та професійної ролі працівника для ефективного, цілеспрямованого виконання завдань;
- збільшення взаємозв'язків між співробітниками та керівництвом з метою зменшення плінності кадрів;
- підвищення задоволеності працівників своїм становищем у команді та рівнем колективізму, прояснивши їхню роль у компанії, з метою розкриття професіоналізму працівників;
- вдосконалення інструментів мотивації працівників під час адаптації;
- залучення працівників до прийняття рішень щодо змін в адаптаційному процесі;
- розробка функціональних поєднань методів та інструментів задля скорочення витрат, часу та ресурсів.

Отже, адаптація персоналу має безліч переваг для співробітників і компанії загалом. Співробітники отримують низку переваг під час адаптації, основними з яких є доступ до інформації, необхідної для ефективного виконання своєї роботи, і зняття напруження, що виникає під час початку нової роботи або вступу в новий колектив, швидке освоєння чинних норм в соціальній і культурній сфері

компанії, професійне порозуміння поставлених завдань. Для компаній ефективна адаптація також має певні прерогативи. До них належать: наявність компетентного персоналу, скорочення певних груп витрат та часу, поліпшення трудової дисципліни, дружні відносини між співробітниками і, звісно ж, збільшення прибутку.

Методи та інструменти адаптації в кінцевому підсумку повинні мати позитивний синергетичний ефект і сприяти розвитку співробітника та, як наслідок, компанії.

Таким чином, впровадженню та постійному вдосконаленню процесу адаптації працівників потрібно приділяти достатньо уваги, адже саме персонал є одним із найважливіших ресурсів, що надає можливості успішно функціонувати компанії. Подальші дослідження у цьому напрямі потребують розроблення адаптаційного механізму для компаній в умовах змін.

© **Шапка І.В., Яшкіна Н.В., 2023**

ЛІТЕРАТУРА

1. Бикова А. Л. Складові ефективної адаптації персоналу. *Молодий вчений*. 2016. № 12.1. С. 640 – 646.

2. Василик А., Мурза К. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ. 2020. Т. 64. № 3. С. 137 – 146. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.137.

3. Діденко Є. О., Козуб О.В. Особливості процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Science and practice: an innovative approach: Collection of scientific articles*. 2017. С. 241 – 246.

4. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене. К.: Кондор. 2005. 308 с.

5. Локальні нормативні акти підприємства: порядок оформлення та прийняття. URL: <https://interbuh.com.ua/ua/documents/ib/8836/122224> (дата звернення: 10.07.2023).

6. Мирошниченко Ю. В., Лобенко А. В. Адаптація персоналу: досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 1 (2). С. 27 – 33.

7. Никифоренко В. Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант. 2013. С. 275.

8. Шейн Е. Х. Організаційна культура і лідерство. Пер. з англ. під ред. В. А. Співака. СПб: Пітер. С. 336.

9. Zhao H., Zhao Q.H., Ślusarczyk B. Sustainability and Digitalization of Corporate Management Based on Augmented. Virtual Reality Tools Usage: China and Other World IT Companies' Experience. Sustainability. 2019. 11(17). 4717. <https://doi.org/10.3390/su11174717>.

REFERENCES

1. Bikova, A. L., & Paranko, D. D. (2016). Skladovi efektyvnoї adaptatsії personalu [Components of effective personnel adaptation]. *Yekonomichni nauki*. (12). Pp. 640 – 646. [in Ukrainian].

2. Vasilik, A., & Murza, K. (2020). Suchasni pidkhodi do adaptatsії ta organizatsiynoi sotsializatsії personalu [Modern approaches to adaptation and organizational socialization of personnel]. *Galitskiy ekonomichnyy visnik*. (3). Pp. 137 – 146 [in Ukrainian]. <https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk-ntnu2020.03.137>.

3. Didenko, E. O., & Kozub, O. V. (2017). Osoblivosti protsesu adaptatsії personalu na pidpriemstvi [Peculiarities of the staff adaptation process at the enterprise]. *Science and practice: an innovative approach*. Pp. 241 – 246 [in Ukrainian].

4. Krushelnytska, O. V. & Melnychuk D.P. (2005). Upravlinnia personalom [Personnel management]. Kyiv: Kondor [in Ukrainian].

5. Lokalni normatyvni akty pidpriemstva: poriadok oformlennia ta pryiniattia. URL: <https://interbuh.com.ua/ua/documents/ib/8836/122224> (data zvernennia: 10.07.2023).

6. Myroshnychenko, Yu. V., & Lobenko, A. V. (2015). Adaptatsiia personalu: dosvid zarubizhnykh ta vitchyznianskykh pidpriemstv [Personnel adaptation: experience of foreign and domestic enterprises]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*. (1 (2)). Pp. 27 – 33.

7. Nikiforenko, V. G. (2013). Upravlinnya personalom [Personnel management]. 2-e vidannya. Odesa: Atlant [in Ukrainian].

8. Sheyn, E. G. (2008). Organizatsionnaya kultura i liderstvo [Organizational culture and leadership]. 4-e izd. Izdatelskiy dom: Piter [in Russian].

9. Zhao, H., Zhao, Q.H. & Ślusarczyk B. (2019). Sustainability and Digitalization of Corporate Management Based on Augmented. Virtual Reality Tools Usage: China and Other World IT Companies' Experience. Sustainability. 11(17). 4717. <https://doi.org/10.3390/su11174717>.

СТАТТЯ НАДІЙШЛА ДО РЕДАКЦІЇ 07.08.2023