

О. В. Груздев,  
аспірант, Дніпровський національний університет  
залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна  
ORCID ID: 0000-0002-5095-9995

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.7.25

## НАПРЯМИ СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ОНБОРДИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

О. Hruzdiev,  
Postgraduate student, Dnipro National University of Railway Transport named after Academician V. Lazaryan

### DIRECTIONS OF CREATING AN EFFECTIVE ONBOARDING SYSTEM AT THE ENTERPRISE

**У статті визначено основні аспекти адаптації персоналу до нового місця роботи. Автором наголошено, що "організаційна соціалізація" є процесом інтеграції новоприйнятих працівників та перетворення їх із "сторонніх" у продуктивних членів організації. Задля швидкої адаптації новоприйнятих співробітників дієвими є такі сім факторів або видів діяльності, що повинні бути забезпечені з боку менеджерів підприємства по відношенню до новоприйнятого працівника: орієнтація працівника на підприємстві, навчання новачка, наставництво, забезпечення досягнення успіху новачком, сприяння задоволенню від роботи, гарні відносини на робочому місці, моніторинг настроїв новачка стосовно ймовірного звільнення.**

**Автором розроблено систему онбордингу на підприємстві, що включає такі обов'язкові елементи: інформаційне, ресурсне, психологічне, матеріальне забезпечення, а також моніторинг процесу адаптації нових працівників, аналіз отриманих показників у результаті моніторингу процесу адаптації нових працівників, вироблення конкретних завдань задля поліпшення заходів процесу адаптації новачків у разі потреби. Кінцевим етапом оптимально побудованої системи онбордингу на підприємстві є контроль процесу адаптації нових працівників на різних рівнях управління, починаючи від безпосереднього керівника новопризначеного працівника до начальника відділу кадрів та навіть вищого менеджменту компанії.**

**Доведено, що в залежності від організації дієвого процесу онбордингу на підприємстві залежить, наскільки вдало та швидко буде сформовано колектив, здатний виконувати поставлені завдання.**

**The author considers the problem of adaptation of new employees in the enterprise. It is proved that depending on how quickly and in full the new worker learns all the nuances of work in a particular workplace, directly depends on his psychological stability and productivity.**

**The article identifies the main aspects of staff adaptation to the new job. The author emphasizes that "organizational socialization" is the process of integration of newly hired employees and their transformation from "outsiders" into productive members of the organization. The following seven factors or activities that must be provided by the company's managers in relation to the newly hired employee are effective for the rapid adaptation of newly hired employees: orientation of the employee at the enterprise, training of a newcomer, mentoring, success of a newcomer, job satisfaction, good relations in the workplace, monitoring the newcomer's attitude towards possible dismissal.**

**The author has developed a system of onboarding at the enterprise, which includes the following mandatory elements: information, resource, psychological, material support, as well as monitoring the process of adaptation of new employees, analysis of indicators obtained by monitoring the process of adaptation of new employees, development of specific tasks adaptation of beginners if necessary. The final stage of an optimally built onboarding system at the enterprise is to control the**

*process of adaptation of new employees at different levels of management, from the immediate supervisor of the newly appointed employee to the head of human resources and even senior management.*

*On-the-job training, as well as an experienced, authoritative and positive mentor can be the key to the success of a successful immersion of a newcomer to the workforce. In addition, we must not forget about self-leadership and give a newcomer to the company some freedom of action.*

*The author proved that depending on the organization of an effective onboarding process at the enterprise depends on how successfully and quickly a team capable of performing the tasks will be formed.*

*Ключові слова: адаптація персоналу, онбординг, організаційна соціалізація, наставництво, управління персоналом.*

*Key words: e staff adaptation, onboarding, organizational socialization, mentoring, HR.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Пошук роботи, адаптація на новому робочому місці є доволі поширеною проблемою сучасного покоління, адже внаслідок пандемії COVID-19 багато людей втратили роботу повністю або частково, внаслідок чого вимушені змінювати вже звичне виробниче середовище.

В умовах дистанційної роботи максимум, на що може розраховувати новоприйнятий працівник — це на телефонні дзвінки із керівництвом та колегами, а також на періодичні онлайн наради. В таких умовах новачки отримують замало можливостей для соціального залучення до нової організаційної структури та налагодження значущих зв'язків.

Вимоги до соціального дистанціювання внаслідок пандемії коронавірусу призвели до того, що значна кількість працівників у різних сферах працюють в дистанційному режимі. В результаті завдання навіть середньої важкості може здаватися занадто важким та неможливим для виконання, в тому числі внаслідок відсутності можливості спитати поради у наставника чи колеги чи безпосереднього керівника. Відсутність зворотного зв'язку викликають у новоприйнятих працівників стурбованість щодо ефективності їхньої роботи. Внаслідок чого новачки можуть звільнятися упродовж першого кварталу після отримання нової роботи, так і не знайшовши підтримки у новій організації.

Адаптація працівників на підприємстві є доволі актуальною проблемою, адже саме від того, наскільки швидко і в повному обсязі новий робітник узнає усі нюанси праці на конкретному робочому місці, на наш погляд, напряму залежить його психологічна стабільність, і як наслідок, продуктивність праці.

## АНАЛІЗ ПУБЛІКАЦІЙ ТА ДОСЛІДЖЕНЬ ІНШИХ НАУКОВЦІВ З ТЕМИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Під адаптацією науковець Стец І.І. розуміє процес пристосування підприємства до змінних зовнішніх умов, який має на меті забезпечення стійкості функціонування підприємства у довгостроковій перспективі і містить систему організаційних, економічних і соціальних регулювальників [1].

О.В. Крушельницька трактує термін "адаптація" як процес пристосування людини до змін навколишнього середовища [2]. На думку Кібанова А.Я., адаптація є взаємним пристосуванням робітника та організації, яке ґрунтується на поступовій спрацьованості співробітни-

ка до нових професійних, соціальних та організаційно-економічних умов праці [3, с. 358].

З точки зору Е. Шейна, процес пізнання гілок влади, процес досягнення доктрин, прийнятих в організації, процес навчання, усвідомлення того, що є важливим у цій організації або її підрозділах пізнання досягнення навчання [4]. Як наголошують Г.В. Осовська та О.О. Юшкевич, адаптація — здатність будь-якої системи реагувати на навколишнє середовище і змінювати свою поведінку для оптимального функціонування [5, с. 204]. Це взаємний процес ознайомлення новопризначених працівників до змісту та умов службової діяльності, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці, соціального середовища та корпоративної культури, а також процес удосконалення професійних знань, умінь і навичок та особистих якостей цих службовців [6].

Щоб створити таку культуру на підприємстві, яка б сприяла підвищенню стійкості людини, керівництво повинно подумати про значні інвестиції в навчання. Чим більшим обсягом знань та умінь володітиме працівник, тим більше буде його оптимізм та надія на майбутні власні успіхи та організації в цілому. Потрібно розвивати самоврядування та самолідерство, адже саме ці заходи, на думку іноземних науковців, сприятимуть підвищенню мотивації працівників та більш швидкій адаптації на підприємстві.

Можливість безперервного навчання може допомогти співробітникам досягати успіху на роботі і сприятиме конструктивному пізнанню, пошуку інноваційних рішень, а це дуже корисно для сталого розвитку організації.

Відбирати співробітників, що найбільш підходять для виконання тих чи інших видів робіт, на тому чи іншому підприємстві, потрібно вже на етапі відбору та найму, при цьому оцінювати окрім формальних якостей, потрібно також і оцінювання особистісних якостей надії і оптимізму. Результати досліджень показують, що повні надії і оптимістичні співробітники з більшою ймовірністю будуть процвітати на роботі завдяки розширеному досвіду навчання і життєздатності. Це в свою чергу може ініціювати процес саморозвитку серед людей, допомагаючи їм стати більш ефективними лідерами. Іншими словами, покращене благополуччя підвищить впевненість людини в собі, спонукаючи його ставити складні цілі, які дозволять йому розвинути здібності до самоврядування [7].

Щоб скористатися ефектом сталого розвитку, необхідна участь всіх рівнів організації, для чого органі-

заціям необхідно змінити систему переконань своїх співробітників. Для досягнення цієї мети науковці у статтях наполягають, що саморозвиток співробітників і їх постійне навчання потрібно, хоча і поступово. Науковцями було виявлено, що для досягнення цієї мети характеристики самоврядування серед членів організації допомагають у розвитку суспільно прийнятих манер, які дозволяють співробітникам домагатися навчання, а також покращують моделі мислення. Щоб мати можливість створювати стійкі організації, лідери повинні приділяти увагу безперервного саморозвитку, тобто побудові та оновлення себе.

Оскільки важливим аспектом організаційної поведінки є вплив індивідів на самих себе, дослідники самоврядування зосереджуються на тому, як індивіди поведуться і управляють собою. Одна людина може діяти і як лідер, і як послідовник.

Самолідерство — це набір явних поведінкових і когнітивних стратегій, за допомогою яких люди впливають на себе, контролюють і поведуться відповідним чином. Самосвідомість — це перший крок до самоврядування, який веде людей в напрямі управління ефективною і продуктивною поведінкою на роботі. Поінформованість про свої поточні результати і поведінку може допомогти людям у постановці більш ефективних майбутніх цілей для підвищення їх продуктивності.

Успіх на роботі — це адаптивний психологічний стан людини, що складається з двох компонентів; по-перше, почуття постійного вдосконалення і навчання на роботі, а по-друге, відчуття життя і енергії з перспективою росту і світлого майбутнього.

Успіх на роботі розглядається як джерело особистого зростання, підвищення самоефективності і знань. Процвітання відображає мотивацію людей стати більше, ніж вони є, крім прагнення постійно розвивати свої знання та навички. Коли співробітники досягають успіху, вони діють профілактично, щоб спільно створювати свою робочу середу таким чином, щоб забезпечити ще більший рівень власного процвітання і саморозвитку.

У деяких наукових джерелах процес адаптації працівників називають онбордингом. Онбординг передбачає навчання працівника, залучення його до виробничого процесу, і головне — створення необхідних передумов для того, аби новий працівник залишився працювати на новому місці на довгі роки (адже як показує практика, значна частина працівників не витримує або випробувального терміну або не може звикнути із правилами конкретного підприємства та звільняється впродовж року).

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є систематизація інструментів онбордингу на підприємстві.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Процес найму нових працівників вважається достатньо фінансово витратним видом діяльності, адже новобранці повинні пройти так звану "криву навчання" (причому у кожного індивідуума вона є індивідуальною за тривалістю), перш ніж стати продуктивними. Деякі експерти припускають, що може пройти від 6 до 12 місяців,

перш ніж новопризначені працівники приносять користь підприємству [8]. Дослідження показують, що перші 90 днів мають вирішальне значення і визначають успіх новачка в його роботі [9], тому цілком обгрунтовано деякі науковці вважають, що саме в цей період повинні бути проведені ключові заходи з адаптації новобранців. Так звана "затримка продуктивності" залежить не тільки від технічних навичок та знань новобранців, а й від нетехнічних навичок.

Включення в колектив або "організаційна соціалізація" [10] є процесом інтеграції новоприйнятих працівників та перетворення їх із "сторонніх" у продуктивних членів організації. Соціалізація передбачає передачу знань, навичок, правил та ознайомлення з організаційною структурою підприємства та трудовим колективом.

Організаційна соціалізація — це процес, за допомогою якого людина здобуває соціальні знання та навички, необхідні для того, щоб взяти на себе організаційну роль [11]. Для опису соціалізації новачків у виробничий процес науковці використовують цілу гаму понять, у тому числі й метафоричні, наприклад, "дослідники, які повинні зорієнтуватися в незнайомому ландшафті" [12], "подорож на підйомі" [13], "іммігранти", які повинні адаптуватися через процес "натуралізації" тощо.

З точки зору "соціальних знань та навичок", потрібно зосередити особливу увагу на трьох типах діяльності: організація; навчання; підтримка.

Потрібно враховувати, що приєднання до нового робочого місця пов'язане зі значним стресом та численними переживаннями для новоприбулого, ці фактори можуть заважати йому стати продуктивним. Програми орієнтації повинні включати методи, орієнтовані на зменшення стресу та охоплювати такі сфери: 1) умови працевлаштування, 2) охорона здоров'я, безпека, правові питання та 3) історія, культура та цінності організації [14].

Підприємству потрібно налагодити ефективні кроки задля покращення досвіду новоприйнятих працівників. Якщо цей досвід виявиться позитивним, то новачки почуватимуться комфортно і впевнено робитимуть свою роботу.

Для того щоб збільшити "приспосованість" людини до нової роботи та її відповідність соціальному середовищу на робочому місці, потрібні наступні організаційні заходи з боку підприємства:

1. Орієнтація. Орієнтація включає діяльність, організовану організацією, яка орієнтована конкретно на новачків і триває, як правило, протягом відносно короткого часу після вступу новачків до організації (новачок відвідує орієнтаційні програми, знайомиться з організаційними правилами та політикою).

2. Навчання. Навчання потрібно для забезпечення того, щоб новачки могли виконувати свої завдання. Якими б не були навчальні механізми, основною метою навчання є забезпечення того, щоб новачок міг виконувати завдання тієї роботи, яку він або вона приймають на роботу. Тоді як орієнтація стосується "контекстної діяльності" (зосередження уваги на організації та її культурі), навчання зосереджується на "виконанні завдань" (зосереджена на завданнях, які передбачається вико-

нувати новобранцю). Додатковою відмінністю є те, що орієнтація, як правило, відбувається, коли людина приєднується до організації, тоді як навчання може відбуватися на будь-якому етапі протягом її організаційного періоду.

Багато досліджень підкреслюють поширений розрив у кваліфікації нещодавно прийнятих працівників, які нещодавно закінчили навчання.

Можна виділити три широкі категорії навчання: навчання на основі практики (PBL), навчання на основі класу та наставництва. Інші методи навчання включають онлайн-навчання, інструментальне навчання та курацію завдань. Організації можуть дотримуватися однієї з цих комбінацій або комбінації з них, щоб навчати своїх нових спеціалістів.

PBL — це методологія навчання, яка намагається створити середовище, сприятливе для зростання та інновацій в організації. Новачки спостерігають за своїми колегами. Він ретельно інтегрується як частина звичайної роботи працівника і таким чином стає невидимим.

3. Підтримка. Підтримка стосується міри, в якій організація допомагає новим особам у процесі навчання. Наставництво, що передбачає зв'язок новачка (вихованця) та досвідченого старшого колеги (наставника), є одним із найпоширеніших способів передачі знань. Взаємовідносини між наставником та вихованцем визначено як одне з найважливіших відносин у професійній кар'єрі людини. Окрім передачі навичок та знань, наставники також надають моральну підтримку своїм протеже. Наставники несуть подвійну відповідальність перед своїми підопieczними: розвиток кар'єри та психосоціальна підтримка. Підтримка є ключовою для "організаційної соціалізації" новачка або "натуралізації". Важливим фактором є ступінь готовності наставника допомогти, коли новачок застряг у виконанні певного завдання, ступінь, в якій новачки почуваються слабкими або збентеженими просити про допомогу; міру, в якій керівники забезпечують конструктивний зворотний зв'язок, і міру до якого новачки відчують, що можуть обговорювати особисті питання, коли це впливає на їх результативність.

На наш погляд, під час кризи процес адаптації новоприйнятих працівників триватиме довше, внаслідок дистанційної форми роботи, тому менеджерам потрібно використовувати такі інструменти:

а) використовуйте ітераційний підхід до вдосконалення процесів адаптації, тобто обов'язково менеджери повинні мати зворотній зв'язок із новачками задля своєчасного виявлення проблем та швидкого реагування на них;

б) призначте в якості наставників не тільки досвідчених авторитетних працівників підприємства, а й нещодавніх новачків, які успішно адаптувалися до структури підприємства;

в) створіть Реєстр наставників із визначенням рейтингу кожного з них, заохочуйте найкращих.

4. Досягнення успіху. Ми визначаємо успіх у навчанні як рівень, в якому новачок відчуває себе комфортно на новому місці.

5. Задоволення від роботи. Новачку потрібно давати завдання такої складності, щоб він міг їх виконати та отримувати від цього задоволення. Ступінь успішності

позитивно пов'язана із задоволенням від роботи. Хоча задоволення від роботи відіграє важливу роль у рішенні працівника залишитися працювати або залишити організацію, реально підприємства стикаються із значними проблемами щодо утримання персоналу. Задоволеність роботою та прихильність до організації загалом, само-ефективність та здатність справлятися із поставленими завданнями є ключовими факторами, що сприятимуть швидкої та ефективної соціалізації новобранця до трудового колективу та зниження рівня стресу. Однак ці програми залишаються одним із найпопулярніших методів ранньої соціалізації між організаціями, оскільки вони допомагають донести вимоги дотримання та сприяють позитивному іміджу організації [15].

6) Якість відносин на робочому місці. В цьому контексті важливо налагодити позитивні міцні зв'язки із керівництвом та колегами. На наш погляд, цілком ймовірно, що співробітники, які мають хороші стосунки на робочому місці, є щасливішими, що принесе користь продуктивності. Варто вивчити, як можна налагодити хороші стосунки на робочому місці, і які наслідки це може мати для професіоналів [16]. Крім того, нові співробітники, які адекватно соціалізовані та мають ефективні стосунки зі своїми однолітками, почуватимуться більш пристосованими до нових вимог в роботі та матимуть високий рівень самоефективності та сильнішу прихильність до організації, що призведе до більшої організаційної відданості. Більшість співробітників вважають напружені стосунки зі своїми однолітками причиною невдалої соціалізації в трудовому колективі. Отже, крім задоволеності роботою (посадою), успішний досвід роботи в організації також пов'язаний з хорошими відносинами на робочому місці. Таким чином, можна сказати, що ступінь успішності роботи спеціалістів позитивно пов'язана з якістю їхніх стосунків на робочому місці.

7. Моніторинг настроїв новачків стосовно звільнення. Навчання та менторство (підтримка) зазвичай проводяться на першому етапі працевлаштування в організації. У довгостроковій перспективі менеджмент організації повинен цікавитися, чи мають намір працівники залишитися працювати в організації. Анкета з відповідними запитаннями повинна в'ясувати схильність респондента залишитися в організації чи його плани стосовно пошуку нової роботи впродовж наступного року (а також виявити фактори, що впливають на думку респондента звільнитися).

У такий складний період для самих організацій, коли їм потрібно вижити в нелегких нових сучасних умовах, менеджерам потрібно застосовувати перевірені досвідом, ефективно працюючі стратегії адаптації нових співробітників. На наш погляд, в умовах дистанційної роботи обов'язково потрібно до новоприйнятого працівника підключати позитивно налаштованого, авторитетного, компетентного наставника.

Організаційна соціалізація — це саме той інструмент, що допомагає новачку змінити статус аутсайдера на інсайдера організації.

Ефективна підтримка нових членів команди вдвічі важливіша, коли новачки приєднуються до організації під час змін та стресу, наприклад, під час пандемії COVID-19.

Інформаційне забезпечення, включає в себе відповідні знання стосовно структури підприємства, його цілей та завдань; знайомство із членами колективу.

Ресурсне забезпечення передбачає отримання працівником необхідними ресурсами для виконання своїх посадових обов'язків, а саме: комп'ютерним обладнанням, технікою, інструментами тощо в залежності від виду виконуваних робіт.

Психологічне забезпечення включає в себе позитивне ставлення з боку колег, а також наявність наставника, який на початковому етапі вводить нового працівника в курс справи, знайомить його із колективом, правилами та нормами, традиціями та звичками колективу.

Матеріальне забезпечення означає виплату грошової нагороди не нижче, що була заявлена роботодавцем у момент найму чи співбесіди.

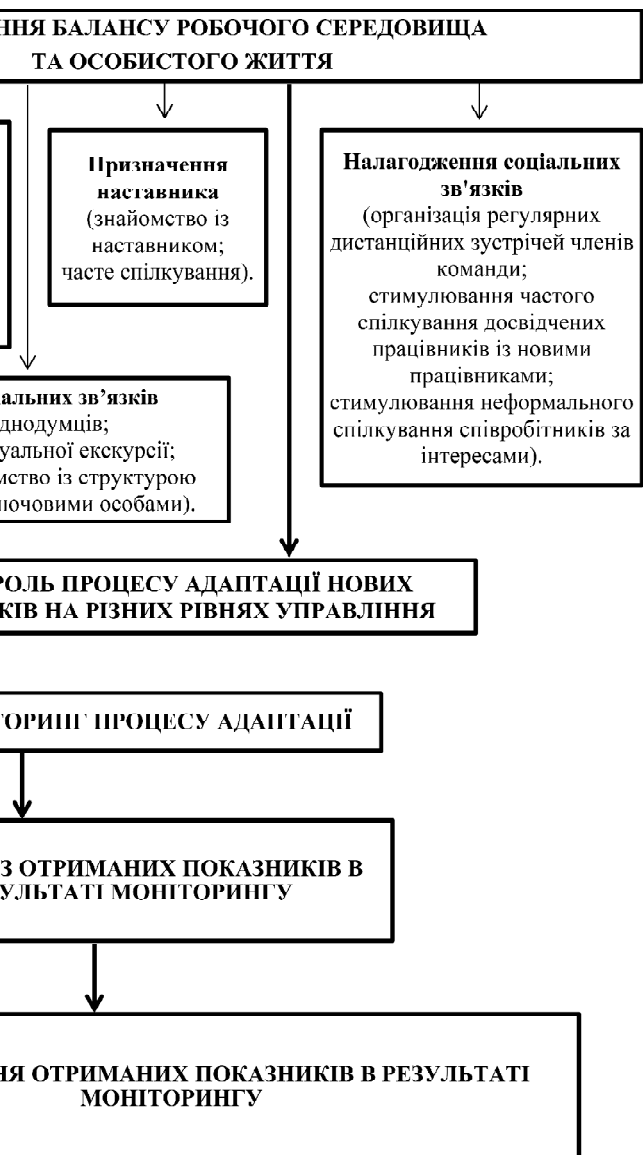
Моніторинг процесу адаптації нових працівників передбачає створення відповідної аналітичної бази, яка акумулюватиме анонімні відгуки нових працівників, з ранжуванням відповідних факторів адаптації на новому робочому місці задля оцінювання швидкості та якості процесу адаптації нових працівників на підприємстві.

Аналіз отриманих показників в результаті моніторингу процесу адаптації нових працівників, вироблення конкретних завдань задля поліпшення заходів процесу адаптації нових працівників у разі потреби.

Контроль процесу адаптації нових працівників на різних рівнях управління, починаючи від безпосереднього керівника новопризначеного працівника до начальника відділу кадрів та навіть вищого менеджменту компанії.

Вважається, що тим довше працівник затримається на новому робочому місці, чим більше він буде проінформований про конкретні вимоги та умови праці. Розповідати не тільки про структуру підприємства, а й про можливі додаткові завдання, в тому числі у поза робочий час, а також про можливі коливання у грошовій винагороді потрібно вже на етапі співбесіди, адже саме від рівня інформованості залежатиме готовність особи працевлаштуватися на конкретну посаду.

Як слушно зауважують науковці О.Р. Рижко та І.В. Паламарчук, задля підвищення ефективності роботи но-



**Рис. 1. План заходів, необхідних для впровадження успішної адаптації новоприйнятих працівників під час дистанційної роботи**

Джерело: розробка автора.

вачків на підприємстві потрібно виділити особу, яка б відповідала за адаптацію новачка, при чому ця особа сама повинна бути не тільки вже досить досвідченою людиною, а й позитивно налаштованою як по відношенню до самого новачка, так і до підприємства загалом [17]. Наставник повинен бути ще й авторитетною у колективі людиною, вважають науковці Малтиз В.В. та Тарасенко Ю.В. [36].

У процесі адаптації новачка потрібно пам'ятати про наступні аспекти: повноту інформації, не перевантаження інформацією за короткий проміжок часу, намагатися бути із ним на зв'язку, коли у нього буде така потреба. Крім того, не давайте новачку одразу складне завдання, почніть із декількох простих. Складіть план перших завдань для новачка. Не замовчуйте ніяких аспектів та обов'язків. Проінформуйте новачка про план майбутніх заходів та активностей, щоб людина могла заздалегідь підготуватися. Проведіть екскурсію по підприємству, познайомте з колегами. Не забувайте про тимбідлінг (запрошуйте новачка на колективні розважальні заходи).

На наш погляд, ефективним інструментом оцінювання рівня адаптації нових кадрів в усталений колектив може стати анонімне анкетування нових працівників впродовж різних періодів після їхнього працевлаштування, наприклад, через тиждень, місяць, півроку. Таке дослідження дозволить виявити динаміку адаптації нових працівників у трудові колективи задля виявлення слабких та сильних сторін системи адаптації працівників на конкретному підприємстві, а також сформувати базу співробітників, які бажають бути наставниками для нових працівників.

Крім того, задля оцінювання кар'єрного зростання працівників доцільно створити на підприємстві електронну базу, в якій акумулюватимуться так звані "Карти досвіду" усіх працівників, які будуть містити усю інформацію про освіту, підвищення кваліфікації, додаткові компетенції персоналу тощо.

Причинами швидкого звільнення новоприйнятих працівників можуть бути такі фактори: більша складність завдань, ніж працівник очікував; розбіжність у поглядах або психологічна несумісність із керівництвом; відсутність почуття належності до єдиної команди, неможливість налагодження дружніх зв'язків із членами трудового колективу; невідповідність кваліфікації та умінь працівника поставленим завданням; невідповідність умов роботи та відпочинку або оплати праці очікуванням.

Безумовно, цей перелік можна було б розширити й далі, але все ж таки, ми підкреслюємо, що головне — це затримати потрібного працівника на підприємстві, максимально залучити його до виробничого процесу, не допустити плинності кадрів.

Науковці Ю.О Крихтіна та Д.В. Ямпольський підкреслюють, що в контексті недопущення швидкої плинності кадрів найголовнішим завданням є розробка адекватного комплексу заходів із мотивації персоналу, що відповідає сучасним умовам та враховує взаємозв'язок інтересів працівників і компанії [18].

Важливим питанням в цьому аспекті є не тільки адаптація новачка до трудового колективу, а й адаптація членів колективу до новачка. Потрібно врахувати, що в колективі можуть бути лідери, які намагатимуться заважати новим працівникам зайняти місце лідера; можуть бути апатичні члени команди, яким не має справи до будь-кого, окрім себе та обмеженого кола осіб, з яким він підтримує дружні робочі стосунки; можуть бути працівники, що намагатимуться подружитися із новачком, водночас зруйнують вже усталені стосунки із деякими іншими колегами. При цьому всьому усі змагатимуться за прихильність безпосереднього керівника, адже в багатьох випадках від ставлення керівника до підлеглих залежить їхнє періодичне додаткове заохочення.

## ВИСНОВКИ

Прийом нових працівників — це процес, який має серйозні наслідки як для залучення новачків, так і для управління ними. Без належного проектування та впровадження процес інкорпорації може бути стресовим та негативно вплинути на досвід співробітників і, зрештою, на результати співробітників та організації. Глобальна пандемія COVID-19 збільшила складність процесу соціальної адаптації.

На наш погляд, криза — це не завжди шлях у нікуди, це ще й поштовх розвиватися, шукати шляхи розвитку. Організації можуть розробити власні ефективні інструменти соціалізації новоприйнятих працівників, а можливо, в майбутньому і передавати свій досвід іншим підприємствам, заробляючи на цьому відповідні кошти.

Успішна адаптація новачка повинна приносити корисні результати на робочому місці, підвищити рівень його організаційної прихильності та задоволеність від отриманих результатів та приналежності до команди.

Створення успішної програми вбудовування є ключовою складовою стратегії управління та збереження талантів будь-якої організації.

Перехід, який проходять нові працівники, щоб стати повноцінно функціонуючим працівником, не є сукупністю окремих кроків. Швидше, це безперервний процес, який починається з орієнтації та навчання та досягається завдяки безперервній системі надання підтримки та зворотного зв'язку новоприбулому.

Наскільки вдало та швидко буде сформовано колектив, здатний виконувати поставлені завдання, напряму залежатиме від організації вмілого процесу онбордингу на підприємстві. На наш погляд, ефективними інструментами процесу адаптації працівників на підприємстві можуть стати ряд цілеспрямованих заходів, що включатимуть комплекс дій, починаючи від створення бази досвідчених наставників до розробки "Карт досвіду" та постійного моніторингу рівня задоволеності роботи на підприємстві не тільки новачків, а й досвідчених фахівців.

Основні фактори, що забезпечать успішну адаптацію нового працівника, на наш погляд, наступні: формування достатньої бази знань про організацію, налагодження соціальних зв'язків із колегами, високий рівень добробуту працівників.

## Література:

1. Стец І.І. Адаптивне управління підприємством. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 18. URL: [http://globalnational.in.ua/archive/18\\$2017/58.pdf](http://globalnational.in.ua/archive/18$2017/58.pdf)
2. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник / 2-ге вид., переробл. й доп. К.: Кондор, 2005. 308 с.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / 3-е изд., дод. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2000. 638 с.
4. Шейн Э. Организационная культура и лидерство [Текст] / Э. Шейн. СПб.: Питер, 2008. 204 с.
5. Осовська Г.В., Юшкевич О.О., Завадський Й.С. Економічний словник: наукове видання. К.: Кондор. 2007. 358 с.
6. Наказ Про затвердження Методичних рекомендацій щодо впровадження у державних органах, органах влади Автономної Республіки Крим та їх апараті системи наставництва державних службовців від 25.10.2013 р. № 189. URL: <http://www.kadrovik.ua/content/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendaciy-shchodo-vprovadzhennya-uderzhavnih-organah>
7. Ghulam Abida, Bindu Arya, Amara Arshad, Saira Ahmed, Saira Farooq. Positive personality traits and self-leadership in sustainable organizations: Mediating influence of thriving and moderating role of proactive personality. Sustainable Production and Consumption. № 25. 2021. PP. 299—311.

8. Sim S.E., Holt R. The ramp-up problem in software projects: a case study of how software immigrants naturalize. Proceedings of the Twentieth International Conference on Software Engineering. 1998. PP. 361—370.

9. Britto R., Cruzes D.S., D. Smite, A. Sablis. Onboarding software developers and teams in three globally distributed legacy projects: a multi-case study. J. Softw. Evol. Proc., № 30 (4). 2018. PP. 1—17.

10. Bauer T.N. Onboarding new employees: maximizing success. SHRM Foundations Effective Practice Guideline Series. 2010.

11. Van Maanen J.E., Schein E.H. Toward a theory of organizational socialization. Staw B. (Ed.), Research in Organizational Behavior. № 1. 1979. PP. 209—264.

12. Dagenais B., Ossher H., Bellamy R., Robillard M., J. de Vries. Moving into a new software project landscape. Proceedings of the 32nd International Conference on Software Engineering. 2010. PP. 275—284.

13. Rastogi A., Thummalapenta S., Zimmermann T., Nagappan N., Czerwinka J. Ramp-up journey of new hires tug of war of aids and impediments. Proceedings of the ACM/IEEE International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement (ESEM). 2015. PP. 96—105.

14. Wanous J.P., Reichers A.E. New employee orientation programs. Hum. Resour. Manage. Rev., № 10 (4). 2000. PP. 435—451.

15. Fan J., Buckley M.R., Litchfield R.C. Orientation programs that may facilitate newcomer adjustment: a literature review and future research agenda. Research in personnel and human resources management, Emerald Group Publishing Limited. 2012. PP. 87—143.

16. Gaurav G.Sharma, Klaas-JanStol. Exploring onboarding success, organizational fit, and turnover intention of software professionals. Journal of Systems and Software. № 159. 2020. 110442. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jss.2019.110442>

17. Рижко О.Р., Паламарчук І.В. Удосконалення процесу адаптації працівників до умов сьогодення. Збірник наукових праць УкрДАЗТ. № 135, 2013. С. 148—150.

18. Крихтіна Ю.О. та Ямпольський Д.В. Актуальні проблеми управління персоналом ПАТ "Укрзалізниця". Економіка та управління підприємствами. № 21. 2018. С. 103—109.

#### References:

1. Stets, I.I. (2017), "Adaptive enterprise management", Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky, vol. 18, available at: [http://globalnational.in.ua/archive/18\\$2017/58.pdf](http://globalnational.in.ua/archive/18$2017/58.pdf) (Accessed 15 March 2021).

2. Krushel'nyts'ka, O.V. and Mel'nychuk, D.P. (2005), Upravlinnia personalom [Personnel management], 2-d ed., Kondor, Kyiv, Ukraine.

3. Kybanov, A.Ya. (2000), Upravlenye personalom orhanyzatsyy [Personnel management of the organization], YNFRA-M, Moscow, Russia.

4. Shejn, E. (2008), Orhanyzatsyonnaia kul'tura y lyderstvo [Organizational culture and leadership], Pyter, St.Petersburg, Russia.

5. Osovs'ka, H.V. Yushkevych, O.O. and Zavads'kyj, J.S. (2007), Ekonomichnyj slovnyk [Economic dictionary], Kondor, Kyiv, Ukraine.

6. National Agency of Ukraine for Civil Service (2013), "Order On Approval of Methodical Recommendations for Implementation of the System of Mentoring of Civil Servants in State Bodies, Authorities of the Autonomous Republic of Crimea and Their Apparatus", available at: <http://www.kadrovik.ua/content/pro-zatverdzhennya-metodichnih-rekomendaciy-shchodo-vprovadzhennya-uderzhavnih-organah> (Accessed 15 March 2021).

7. Ghulam, A. Bindu, A. Amara, A. Saira, A. and Saira, F. (2021), "Positive personality traits and self-leadership in sustainable organizations: Mediating influence of thriving and moderating role of proactive personality", Sustainable Production and Consumption, vol. 25, pp. 299—311.

8. Sim, S.E. and Holt, R. (1998), "The ramp-up problem in software projects: a case study of how software immigrants naturalize", Proceedings of the Twentieth International Conference on Software Engineering, pp. 361—370.

9. Britto, R. Cruzes, D.S. Smite, D. and Sablis, A. (2018), "Onboarding software developers and teams in three globally distributed legacy projects: a multi-case study", J. Softw. Evol. Proc., vol. 30 (4), pp. 1—17.

10. Bauer, T.N. (2010), Onboarding new employees: maximizing success, SHRM Foundations Effective Practice Guideline Series, Alexandria, United States.

11. Van Maanen, J.E. and Schein, E.H. (1979), "Toward a theory of organizational socialization", Research in Organizational Behavior, vol. 1, pp. 209—264.

12. Dagenais, B. Ossher, H. Bellamy, R. Robillard, M. and de Vries, J. (2010), "Moving into a new software project landscape", Proceedings of the 32nd International Conference on Software Engineering, pp. 275—284.

13. Rastogi, A. Thummalapenta, S. Zimmermann, T. Nagappan, N. and Czerwinka, J. (2015), "Ramp-up journey of new hires tug of war of aids and impediments", Proceedings of the ACM/IEEE International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement (ESEM), pp. 96—105.

14. Wanous, J.P. and Reichers, A.E. (2000), "New employee orientation programs", Hum. Resour. Manage. Rev., vol. 10 (4), pp. 435—451.

15. Fan, J. Buckley, M.R. and Litchfield, R.C. (2012), "Orientation programs that may facilitate newcomer adjustment: a literature review and future research agenda", Research in personnel and human resources management, Emerald Group Publishing Limited, pp. 87—143.

16. Sharma, G.G. and Stol, K.-J. (2020), "Exploring onboarding success, organizational fit, and turnover intention of software professionals", Journal of Systems and Software, vol. 159, pp. 110442. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2019.110442>

17. Ryzhko, O.R. and Palamarchuk, I.V. (2013), "Improving the process of adaptation of employees to today's conditions", Zbirnyk naukovykh prats' UkrDAZT, vol. 135, pp. 148—150.

18. Krykhtina, Yu.O. and Yampol's'kyj, D.V. (2018), "Actual problems of personnel management of PJSC "Ukrzaliznytsia"", Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy, vol. 21, pp. 103—109.

Стаття надійшла до редакції 20.03.2021 р.