

DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-27>

УДК 331.101:65.015

Винничук Р.О.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування,
Національний університет «Львівська політехніка»

Гладун С.О.

асистент кафедри менеджменту персоналу та адміністрування,
Національний університет «Львівська політехніка»

Гуппичук Roksolana, Hladun Svitlana

Lviv Polytechnic National University

ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ НА РОБОЧОМУ МІСЦІ МОЛОДОГО ФАХІВЦЯ ПОКОЛІННЯ Z

У статті основна увага акцентована на працівниках покоління Z, які сьогодні виходять на ринок праці й займають досить вагомий його нішу. Виділено те, чим відрізняються представники різних поколінь, а також чим відрізняються наймолодші учасники ринку праці. Визначено основні особливості сучасних молодих фахівців, зокрема їх взаємодію з цифровим світом, практичне спрямування, кліпове мислення, мотиваційні фактори, мультизадачність. Встановлено основні труднощі, з якими стикаються молоді фахівці, влаштовуючись на роботу, а також фактори, які впливають на цей процес. Запропоновано авторське бачення процесу проходження адаптаційного періоду молодим працівником з поправкою на характеристики покоління Z. Окреслено проходження кожного з етапів адаптації молодого фахівця з урахуванням досліджених характеристик нового покоління.

Ключові слова: адаптація, покоління Z, гейміфікація, управління персоналом, візуалізація, мотивація.

Постановка проблеми. Різноманітні дослідження та опитування, проведені як в Україні, так і за кордоном, свідчать про те, що процес адаптації нових пра-

цівників в організації є надзвичайно важливим. 56% HR-спеціалістів відчують недосконалість своїх адаптаційних програм; лише 8% менеджерів відносять про-

цес адаптації в топ-пріоритет; близько 80% працівників добровільно звільняються з роботи протягом першого року, прийнявши таке рішення вже в перший день свого перебування в новій організації; 22% з попереднього числа звільняються впродовж перших 45 днів; 40% керівників звільняються в перші 18 місяців через відсутність або формалізованість процесу адаптації. З іншого боку, працівники, у яких ефективно пройшла адаптація, у 18 разів більш віддані своїй організації; на 38% продуктивніші; на 69% частіше залишаються працювати в організації більше, ніж на 3 роки; на 33% більш залучені; в 14 разів чіткіше розуміють свою роль в організації; у 30 разів більш задоволені роботою; у 48 разів сильніше відчують підтримку організації, ніж ті працівники, які не мали ефективною адаптації. Наведені дані свідчать про те, що слід приділяти адаптації максимальну увагу, особливо щодо адаптації молодих працівників – представників покоління Z, яке відрізняється від попередніх поколінь та потребує зміни стандартних підходів до управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Слід зауважити, що досліджень, які стосуються адаптації працівників, є досить багато. Зокрема, можемо виділити праці М. Армстронга, Т. Базарова, А. Бикової, В. Дятлова, Г. Захарчин, А. Кибанова, В. Крушельницької, Ю. Одегова, Е. Шейна. Проте в контексті теорії поколінь, особливо нового покоління Z, трапляються лише поодинокі праці Ю. Воржакової, О. Гетьман, Т. Лазоренка, С. Насирової, Ю. Уткіної, які зачіпають управління персоналом загалом та адаптацію молодих фахівців зокрема, тому виникає доцільність приділити цій тематиці більшої уваги та дослідити її глибше.

Формулювання цілей статті. Метою статті є виявлення специфічних особливостей світогляду та поведінки молодих працівників – представників покоління Z, відповідно до чого можна запропонувати інноваційні підходи до адаптації таких працівників на новому робочому місці.

Виклад основного матеріалу. Перш ніж говорити про особливості працевлаштування та адаптації молодих фахівців, слід згадати про те, що останніми роками відбувається зміна поколінь, а на ринок праці виходять представники покоління Z, які характеризуються власними моделями поведінки. Саме тому деякі наявні підходи до адаптації нових працівників можуть бути застарілими та недієвими.

Відповідно до теорії поколінь, запропонованої у 1991 році американськими вченими Н. Хоувом та В. Штраусом, суспільство розвивається циклічно, включаючи періоди пробудження, підйому, спаду та кризи, які змінюються по чергово кожні двадцять років. З огляду на ці періоди та події, які їх супроводжують, одночасно змінюються покоління, кожне з яких має свої особливості та характеристики. Якщо говорити про ринок праці, то сьогодні на ньому взаємодіють чотири покоління, такі як «бебі-бумери», X, Y та нове покоління Z, представники якого почали закінчувати заклади освіти та працевлаштовуватися.

Під час визначення кадрових ризиків різних поколінь необхідно враховувати такі ознаки, як здібності, наявні знання, комунікативні, інструментальні вміння та навички, етичні устої, що виробляються в процесі навчання й досвіду професійної діяльності, мають певні проблеми, що ведуть до ризиків діяльності організації [2]. Працедавцям слід звернути увагу на характеристики покоління Z та змінити деякі підходи, які стосуються управління персоналом загалом та адаптації молодих працівників зокрема.

Особливостями представників першого покоління, народженого в цифрову епоху, є кліпове мислення [6], швидке перемикавання уваги, практичність, мультизадачність, низький рівень емоційного інтелекту, цифрова грамотність, здатність опрацьовувати великі обсяги інформації, підвищене почуття відповідальності, прагнення до безпеки та інших підходів до навчання. Такі працівники хочуть розуміти практичний зміст поставлених перед ними завдань, отримувати негайний зворотний зв'язок та миттєву винагороду, а також керуватися чіткими вказівками щодо досягнення цілей.

Дослідники виділяють низку труднощів адаптації молодих фахівців, зокрема те, що молодим людям властиві завищені вимоги до умов праці та первинного розміру зарплати, переважають орієнтації на добробут і кар'єру. У більшості молодих осіб ідеали й віра розмиті, присутній інфантилізм, відсутня впевненість у своїх силах, що заважає їх соціальній адаптації [8]. Вже на етапі пошуку роботи молоді спеціалісти зіштовхуються з неочікуваними для них проблемами, зокрема відсутністю досвіду, розмитими рамками розуміння сутності вибраної професії, відсутністю збігу теоретичної бази знань вимогам ринку праці. Програми адаптації, що діють на підприємствах, часто не зазнавали змін уже кілька десятиріч і не враховують кар'єрних прагнень, погляду на облаштування робочого часу та місця у молодих людей.

Проаналізуємо процес адаптації молодого фахівця в контексті вищезазначених викликів. Дослідники перш за все виділяють зовнішні та внутрішні чинники впливу на успішність процесу адаптації. Зовнішні чинники стосуються середовища, де проходить адаптація (розмір організації, умови праці, колектив, кількість учасників, тривалість адаптаційного періоду, система комунікацій в організації тощо), а внутрішні – професійного та психологічного стану самого працівника (ставлення до роботи, професійні знання та вміння, компетенції, рівень конфліктності, страх не впоратися з роботою чи бути несприйнятим колективом, досвід, впевненість, стресостійкість). Виділяють фізичну адаптацію (пристосування до умов праці, робочого місця, фізичного середовища організації), соціальну (звикання до колективу, встановлення взаємозв'язків), професійну (опанування професійних обов'язків, ознайомлення з посадовими інструкціями та функціями), комунікативну (налагодження системи комунікації з іншими працівниками, залучення в процеси зворотного зв'язку, участь в обговореннях робочих питань

тощо) та ціннісну (усвідомлення та прийняття цінностей, які працюють в організації, інтеграція працівника в корпоративну культуру).

Як зазначалося вище, молоді фахівці покоління Z мають свої особливості та характеристики, на які слід зважати під час планування всіх етапів адаптаційного процесу. На рис. 1 подано основні етапи адаптації нового працівника в організації (ознайомлення, пристосування, асиміляція, ідентифікація) та їх взаємозв'язок з видами адаптації.

Таким чином, на першому етапі ознайомлення відбувається фізична та соціальна адаптація працівника, на етапі пристосування – професійна та комунікативна, а етапи асиміляції та ідентифікації ґрунтуються на ціннісній адаптації нового працівника в організації. Зазвичай весь процес адаптації триває від місяця до року, на деяких посадах довше, а умовно його можна поділити на три стадії, а саме активну, регулюючу та контрольну. У табл. 1 подано основні заходи, яких слід вживати в кожен із часових проміжків процесу адаптації нового працівника.

Виходячи з табл. 1, бачимо, що адаптаційний процес починається ще до першого дня виходу нового працівника на роботу. Задля зменшення психологічного стресу та налаштування молодого працівника на робочий лад рекомендується підтримувати спілкування з ним одразу після проведення всіх співбесід та з'ясування формальностей. Заходи, спрямовані на підтримку працівника та підкреслення його важливості для організації, сприятимуть продуктивнішому про-

цесу адаптації та формуванню лояльності працівника. Зокрема, в контексті розвитку економіки емоцій та вражень, а також базової потреби кожної людини у значущості та приналежності жестом гарного тону буде надсилання працівникові вітального листа. З огляду на особливості покоління Z, представники якого, з одного боку, мають нижчий рівень емоційного інтелекту, а з іншого боку, звикли комунікувати більше в мережі, ніж особисто, такий лист матиме позитивний ефект. Іншою особливістю цього покоління є схильність та потреба в чітких поставлених завдань та покрокових інструкціях, тому, попри вітальний лист, доцільно надіслати інформаційний лист, який міститиме такі дані, як інформація та розклад першого дня, дрес-код компанії, перелік та зразки необхідних для відділу кадрів документів, інструкції щодо розташування організації та можливих варіантів дороги, контактна особа в організації, в якій можна уточнити незрозумілі моменти. Отримавши детальний перелік вищезгаданого, молодий фахівець буде не лише поінформований, але й ретельно підготовлений, а також зможе уникнути багатьох некомфортних моментів першого дня на робочому місці. Представники покоління Z звикли до візуального представлення інформації, тому сучасні організації часто віддають перевагу відеоінструкціям, створюють короткометражні мультиплікаційні фільми та відеоролики про правила поведінки в організації, відділи, навіть пропонують переглянути віртуальні офіс-тури. Не менш важливим моментом у преадаптаційному періоді є інформування працівників організації щодо при-

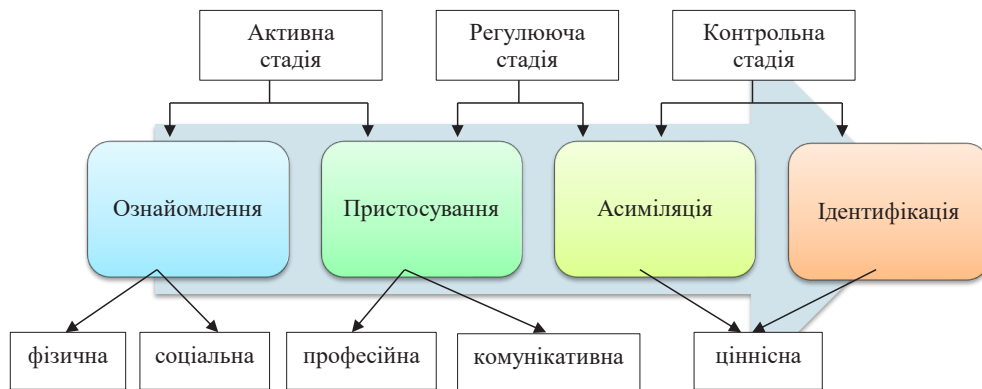


Рис. 1. Процес адаптації нового працівника в організації

Джерело: власна розробка авторів

Таблиця 1

Заходи з адаптації нового працівника в організації

№	Період	Заходи
1	Пре-адаптація	Вітальний лист; базова інформація; лист працівникам організації; робоче місце.
2	Перший день	Зустріч; офісний тур; паперова робота; зустріч з керівником; знайомство з командою.
3	Перший тиждень	Щоденний зворотний зв'язок; регулярні заплановані зустрічі та наради; профіль працівника у корпоративній соціальній мережі; організування необхідних тренінгів; список літератури; соціальні активності.
4	Перший, третій, шостий місяці	Отримання відгуків про проходження адаптації; діагностика прогресу та продуктивності; необхідне навчання та тренінги; соціальні активності; заповнення карти досвіду працівника.

ходу нового працівника. Якщо йдеться про молодого фахівця, якому, безумовно, важче адаптуватися на першому робочому місці, то рекомендується обрати серед членів колективу помічника чи наставника. Така практика широко використовується в західних організаціях та має назву «баддінг» (від англ. “buddy” – «приятель»). Це метод, який полягає у закріпленні за працівником партнера (“buddy”), завданням якого є надання постійного зворотного зв’язку про дії та рішення закріпленого за ним співробітника задля виявлення «вузьких місць» у його роботі. Учасники є рівноправними, що відрізняє метод від наставництва [3]. Баддінг для адаптації молодого фахівця спрощує як його професійне освоєння, так і його соціальне пристосування до організації та колективу. Третім важливим заходом у преадаптаційному періоді працівника є завчасне підготування його робочого місця (ІТ-забезпечення, налаштування корпоративної пошти та програм, канцтовари, записники тощо). Практика свідчить про те, що непідготовлене робоче місце в перший робочий день може викликати сильний дискомфорт у працівника, що може вплинути на його подальше враження від організації. Правильно спланований та проведений преадаптаційний період може значно полегшити перший робочий день нового працівника.

Слід зауважити, що за належного планування адаптаційного процесу всі його етапи проходять швидше та з меншими затратами зусиль і ресурсів. Найбільше навантаження, а саме інформаційне, емоційне та психологічне, падає на нового працівника в перший тиждень адаптації. Найважливішим тут є перший робочий день, у який відбувається багато заходів, тому рекомендується розробити так званий чек-лист, щоби планомірно та послідовно забезпечувати ознайомлення новачка з усіма напрямками роботи та самою організацією. День варто починати з вітальної розмови та офісним туром з невимушеним представленням колективу, робочого місця, ключових локацій тощо. Багато часу в цей день новий працівник проводить у відділі кадрів за паперовою роботою. Враження від цього процесу залежить від двох ключових чинників, таких як ефективне інформування працівника напередодні щодо переліку та зразків необхідних документів (на етапі попередньої адаптації), злагоджена робота самого підрозділу (кожен працівник займається своєю частиною роботи, надаються відповіді на запитання, немає проблем з технічним забезпеченням, в колективі панує сприятлива психологічна атмосфера). Не менш важливим моментом у перший робочий день є знайомство з колективом та керівництвом. Слід зауважити, що в багатьох організаціях досить креативно підходять до зустрічі нового працівника в перший робочий день. Подарунки, листівки, різноманітні дрібнички, спільний обід, неформальні зустрічі – все це може значно зменшити психологічну напругу та зняти стрес. В подальші дні першого тижня працівник опрацьовує багато інформації. Враховуючи особливості покоління Z, яким важко зосе-

реджуватися на великих обсягах тексту, пропонуємо розробляти інструкції працівників у більш візуальний спосіб, зокрема застосовувати таблиці, інфографіки, майндмени, схеми, а також відеоінструкції, як вже зазначалося вище. Якщо організація має свою внутрішню корпоративну мережу, то в перший тиждень обов’язково слід створити в ній профіль нового працівника, що особливо важливо для представників досліджуваного покоління, які звикли комунікувати у соціальних мережах та різних месенджерах. Це так зване онлайн-покоління, представники якого прив’язані до цифрових технологій у роботі та перебувають на зв’язку 24/7 [2].

Також у перший тиждень рекомендується обговорити план необхідного працівникові навчання, проходження різноманітних тренінгів, забезпечення його необхідною навчальною літературою, а також залучення в соціальні активності в організації.

Окрему увагу під час планування адаптаційного процесу доцільно приділити гейміфікації як новому методу зацікавлення та залучення працівників. Гейміфікація передбачає використання елементів гри в робочому процесі. В основі гейміфікації лежить ідея про те, що якщо надати якійсь нудній, неприємній або рутинній діяльності ігрової форми, то це сприятиме зростанню інтересу та готовності учасників витратити на неї свій час і сили [7].

Відповідно до досліджень більшість представників покоління Z регулярно грають в комп’ютерні ігри, тому багато організацій звертають свою увагу на проведення адаптації у формі гри, де працівник проходить різні рівні, опановуючи інформацію, знання, навички, отримує винагороди, знайомиться з іншими «гравцями», в легкій та невимушеній формі ознайомлюється з організаційною структурою, корпоративною культурою, системою мотивації та стимулювання тощо. Гейміфікація також може забезпечити задоволення трьох базових потреб працівника, а саме у самодетермінації та самостійності (потреба відчувати себе джерелом власної активності), компетентності (потреба відчувати себе компетентним, таким, що знає та вміє дещо, бачить свої досягнення), значимих міжособистісних стосунках (потреба бути включеним у значимі стосунки з іншими людьми в процесі діяльності, тобто приналежність до спільноти). Отже, використання такого підходу може не лише зробити процес адаптації легшим та приємнішим, але й сформувавши лояльність працівника до організації.

Впродовж перших шести місяців рекомендується проводити контрольні заміри проходження новим працівником адаптаційного процесу, а саме проводити зустрічі, спілкуватися в неформальній обстановці, продовжувати планувати навчання та тренінги, залучати до соціальних ініціатив та корпоративних заходів, а також постійно діагностувати морально-психологічний стан працівника. Діагностику може значно спростити запровадження гейміфікації, адже такі ігрові елементи, як підрахунок балів, рейтингові таблиці кількості

набраних балів, системи рівнів, наявність вигравів або програшів, дає менеджменту простий і зручний спосіб вимірювання результатів, досягнутих працівниками, а також їх порівняння між собою [7].

Ще одним методом збирання інформації, особливо щодо проблемних місць, може бути розроблення карти досвіду працівника. Сутність такої карти полягає в накопичуванні, опрацюванні та систематизуванні знань щодо руху працівника в організації, а також вузьких та проблемних місць, які трапляються на кожному етапі кар'єри. Виявлення таких проблемних моментів допоможе уникнути їх у майбутньому, вдосконалити всі етапи процесу управління персона-

лом, покращити зворотній зв'язок та систему комунікацій в організації.

Висновки. Таким чином, процес адаптації нового працівника вважатиметься успішним, якщо працівник чітко зрозуміє своє місце в організації, посадові обов'язки, додаткові функції, а також зможе прийняти цінності організації, органічно вписатися в колектив та корпоративну культуру, стати лояльним до організації та почуватися комфортно як з фізичного боку, так і з морально-психологічного. В подальшому видається доцільним звернути увагу на всі напрями управління персоналом в контексті теорії поколінь загалом та для представників покоління Z зокрема.

Список літератури:

1. Бикова А. Структурні ефективної адаптації персоналу. *Молодий вчений*. 2016. Вип. 12. С. 640–646.
2. Воржакова, Ю. Класифікація кадрових ризиків покоління Z. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2019. Вип. 16. С. 234–241.
3. Гетьман О., Білодід А. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017 Вип. 17. С. 556–561.
4. Лазоренко Т., Зінчук С. Гейміфікація як інноваційний метод управління поколінням Z. *Економіка*. 2018. Вип. 1 (1). С. 153–157.
5. Насирова С. Гейміфікація як ефективний інструмент мотивації персоналу сучасної організації. *Науковий огляд*. 2019 Вип. 3 (56). С. 6–16.
6. Савченков О. Кліпова свідомість у контексті теорії поколінь. *Гілея*. 2018. Вип. 139 (2). С. 76–79.
7. Уткіна Ю., Руських А. Гейміфікація: потенціал застосування, роль і місце в розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. Вип. 66. С. 139–148.
8. Червінська Л. Інноваційні соціальні орієнтації молоді. *Інновації в бізнес-освіті* : збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 2019. С. 112–119.
9. White M.M. Gearing up for Gen Z: An Analysis of Employers' Recruitment Marketing Targeting the New, Generation Z, Workforce, 2019. URL: <https://openprairie.sdstate.edu/etd/3655> (дата звернення: 15.03.2020).

References:

1. Bykova, A. (2016). Skladovi efektyvnoyi adaptatsiyi personalu. [Components of effective staff adaptation]. *Molodyi vchenyj*, vol. 12, pp. 640–646.
2. Vorzhakova, Yu. (2019). Klyasifikatsiya kadrovyykh ryzykiv pokolinnya Z. [Classification of personnel risks of generation Z]. *Ekonomichnyy visnyk Nacionalnogo texnichnogo universytetu Ukrayiny "Kyivskyy politexnichnyy instytut"*, vol. 16, pp. 234–241.
3. Getman, O., Bilodid, A. (2017). Innovatsijni metody rozvytku personalu. [Innovative methods of personnel development]. *Globalni ta nacionalni problemy ekonomiky: elektronne naukove faxove vydannya*, vol. 17, pp. 556–561.
4. Lazorenko, T., Zinchuk, S. (2018). Gejmifikatsiya yak innovatsijnyj metod upravlinnya pokolinnyam Z. [Gamification as an innovative way to manage Generation Z]. *Ekonomyka*, vol. 1 (1), pp. 153–157.
5. Nasyrova, S. (2019). Gejmifikatsiya, yak efektyvnyj instrument motyvatsiyi personalu suchasnoyi organizatsiyi. [Gamification as an effective tool for employee motivation of modern organization]. *Naukovyy oglyad*, vol. 3 (56), pp. 6–16.
6. Savchenkov, O. (2018). Klipova svidomist u konteksti teorii pokolin. [Clip consciousness in the context of generational theory]. *Gileya*, vol. 139 (2), pp. 76–79.
7. Utkina, Yu., Ruskykh, A. (2019). Gejmifikatsiya: potencial zastosuvannya, rol i misce v rozvytku pidpryyemstv. [Gamification: application potential, role and place in enterprise development]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 66, pp. 139–148.
8. Chervinska, L. (2019). Innovatsijni socialni oriyentatsiyi molodin [Innovative social orientations of young people]. *Proceedings of the Innovatsii v biznes-osviti*, pp. 112–119.
9. White, M.M. (2019). Gearing up for Gen Z: An Analysis of Employers' Recruitment Marketing Targeting the New, Generation Z, Workforce. Available at: <https://openprairie.sdstate.edu/etd/3655> (accessed: 15.03.2020).

ФОРМИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ МОЛОДОГО СПЕЦИАЛИСТА ПОКОЛЕНИЯ Z

В статье основное внимание акцентировано на работниках поколения Z, которые сегодня выходят на рынок труда и занимают достаточно весомую его нишу. Выделено то, чем отличаются представители разных поколений, а также чем отличаются молодые участники рынка труда. Определены основные особенности современных молодых специалистов, в том числе их взаимодействие с цифровым миром, практическое направление, клиповое мышление, мотивационные факторы, мультизадачность. Установлены основные трудности, с которыми сталкиваются молодые специалисты, устраиваясь на работу, а также факторы, влияющие на этот процесс. Предложено авторское видение процесса прохождения адаптационного периода молодым работником с поправкой на характеристики поколения Z. Определены прохождения каждого из этапов адаптации молодого специалиста с учетом исследованных характеристик нового поколения.

Ключевые слова: адаптация, поколение Z, геймификация, управление персоналом, визуализация, мотивация.

FORMATION OF THE ADAPTATION PROCESS IN THE JOB OF THE YOUTH GENERATION Z PROFESSIONAL

Various studies and surveys conducted both in Ukraine and abroad indicate that the process of adapting new employees to the organization is extremely important. There are many staffing risks today that relate to the effective onboarding of organization personnel. That's why, the article focuses on the workers of Generation Z, who are entering the labor market today and occupying a fairly significant niche. The authors highlight the differences between the representatives of different generations and the youngest participants in the labor market. The study identifies the main features of modern young professionals, including their interaction with the digital world, practical direction, clips, motivational factors, multitasking and more. The main difficulties that young professionals face in finding a job and the factors that affect this process are defined. These include difficulties such as high demands on working conditions and wages, infantilism, blurred ideals and belief, lack of self-confidence, and more. The author's vision of the process of passing the adaptation period by a young employee with an adjustment to the characteristics of generation Z is proposed. The focus of work is on such stages of the adaptation process as familiarization, adaptation, assimilation, and identification. Each of these stages involves different types of adaptation, including physical, social, professional, communicative, and value adaptation. The main emphasis is on the value adjustment of the employee as a key factor in his or her loyalty to the organization. In the context of the young specialist's adaptation process, three of its stages are also considered – active, regulatory and controlling. On the other hand, various measures for adapting a new employee according to their tenure in the organization are considered, and special attention is paid to the adaptation of employees of generation Z. The authors conclude that adaptation is successful if the employee understands his place in the organization, as well as accepts the values of the organization, fits into the team and corporate culture.

Key words: adaptation, generation Z, gamification, personnel management, visualization, motivation.