

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В. Н. КАРАЗІНА
СОЦІОЛОГІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра соціології

Магістерська робота

на тему

«ПРОФЕСІЙНА АДАПТАЦІЯ УКРАЇНСЬКОЇ МОЛОДІ: ОСОБЛИВОСТІ
РЕАЛІЗАЦІЇ У НІМЕЧЧИНІ ТА УКРАЇНІ»

Виконала: студентка 2 курсу групи СТ-61

другого (магістерського) рівня освіти

спеціальності 054 – Соціологія

Кобилянська В.О.

Керівник: к. соц. н., доцент кафедри соціології управління

та соціальної роботи

Бутиліна О. В

Рецензент: к.соц.н., доцент кафедри соціології

Львівського національного університету ім.. І. Франка

Кудринська Г. І.

Харків – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІОЛОГІЧНОГО АНАЛІЗУ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ	
1.1 Соціологічне пояснення поняття «адаптація».....	6
1.2 Теорія обміну як основа вивчення адаптації працівника в організації.....	11
1.3 Соціологічний аналіз адаптації персоналу в організації.....	13
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2 МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ МОЛОДІ	
2.1 Професійна адаптація молоді: сучасні практики.....	31
2.2 Покоління Z: особливості та виклики професійної адаптації.....	41
2.3 Методи дослідження професійної адаптації молоді в організації.....	48
2.4 Ризики та втрати внаслідок невдалої або відсутньої професійної адаптації.....	53
2.5 Програми адаптації співробітників у Німеччині та в Україні.....	57
Висновки до розділу 2.....	66
РОЗДІЛ 3 ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ УКРАЇНСЬКОЇ МОЛОДІ В УКРАЇНІ ТА НІМЕЧЧИНІ	
3.1 Програма емпіричного дослідження.....	68
3.2 Аналіз результатів дослідження та рекомендації.....	73
Висновки до розділу 3.....	84
ВИСНОВКИ.....	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94
ДОДАТКИ.....	101
Додаток А. Гайд інтерв'ю	

ВСТУП

Актуальність теми. Аналіз наукових досліджень і публікацій у галузі соціології, психології та управління показав, що вивчення проблеми адаптації до професійної діяльності й організації є одним з важливих напрямів системи управління персоналом. Професійна адаптація є важливим компонентом структури життєвих орієнтацій кожної людини, що дозволяє виявити закономірності взаємодії індивіда з соціумом та відповідним професійним середовищем.

Причиною високого рівня інтересу до проблеми адаптації є динаміка сучасного розвитку, поява глибоких особистісних переживань через розчарування в неможливості професійної самореалізації або отриманій професії, відсутність досягнень у діяльності, а також загальну зміну суспільно-політичних відносин, деформації на ринку праці, нові вимоги до працівників.

Новий виклик сьогодні постає перед української молоддю. Внаслідок повномасштабної війни Росії проти України мільйони українців були змушені покинути свої домівки та шукати притулку в інших містах України та за кордоном, зокрема в Німеччині. Серед них значна кількість молоді, яка прагне інтегруватися в німецьке суспільство та побудувати успішну кар'єру.

Україна та Німеччина мають відмінності в системах освіти, підходах до професійної підготовки та організації ринку праці. Тому українській молоді доводиться долати значні бар'єри при працевлаштуванні та адаптації до нових умов. Крім професійних аспектів, важливу роль відіграють також соціокультурні відмінності між Україною та Німеччиною, які можуть впливати на процес адаптації, а також необхідність адаптації до нового середовища, яка може спричиняти значний психологічний стрес у молодих людей.

Ефективна адаптація в організаціях сприятиме швидшій інтеграції нових працівників у команду. Коли нові співробітники розуміють свої обов'язки, мають

необхідні знання та інструменти, вони швидше досягають поставлених цілей. Це підвищує загальну продуктивність компанії або організації.

Програми адаптації дозволяють передати новим співробітникам цінності та принципи компанії, сприяючи формуванню єдиної корпоративної культури.

Відсутність структурованої програми адаптації може призвести до високої плинності кадрів, тобто нові співробітники можуть швидко розчаруватися, якщо не отримають належної підтримки та не розуміють своїх завдань. До того ж, новим співробітникам знадобиться більше часу, щоб освоїтися і почати працювати ефективно, вони не будуть почуватися частиною команди, що негативно вплине на корпоративну культуру.

Програми адаптації – це не просто формальність, а необхідний інструмент для будь-якої організації, яка прагне досягти успіху. Інвестуючи в адаптацію персоналу, компанія отримує лояльних співробітників, підвищує продуктивність і зміцнює свою позицію на ринку.

Вчених та дослідників, які досліджували адаптацію як соціальний процес та її складові, можна назвати наступних: Джордж Хоманс, Пітер Блау та їхня теорія соціального обміну; Ерік Фромм зі своєю працею «Страх свободи»; Толкот Парсонс та його теорія соціальної дії і концепція соціальної системи; Маргарет Мід і її постфігуральна робота «Культура та світ дитинства»; Карл Маркс, Енгельс та теорія класової боротьби; А. Ватерман, Дж. Марсія та концепція ідентичності; Роберт Мертон і соціальна адаптація; Еміль Дюркгейм і соціальна взаємодія та інші.

Серед сучасних дослідників, публікації яких більш тісно пов'язаних з темою магістерської роботи можна назвати: Блажівський М. І., Малтиз В. В., Василик А., Назаров Н. К, Ничкало Н. Г., Степанова Е. Р., Карабаджак К. І., Епіфанова І. Ю., Винничук Р. О. та інші.

Мета роботи визначити особливості професійної адаптації українців в організаціях Німеччини та України.

Об'єкт – професійна адаптація молоді як напрям менеджменту організації.

Предмет – професійна адаптація української молоді в організаціях України та Німеччини.

Гносеологічний аспект проблеми дослідження полягає у недостатньому дослідженні та порівнянні, процесу професійної адаптація працівників в організаціях в Україні та Німеччині, підходів, методів та технологій, які для цього використовуються.

Онтологічний аспект роботи полягає в необхідності виявити, які нові бар'єри виникли на шляху молоді до професійної адаптації та які заходи необхідно вжити для їх подолання, наскільки важливою є адаптація в організації, які можуть бути наслідки неправильного процесу її організації та реалізації.

Завдання роботи:

1. розглянути теоретичні підходи до розуміння професійної адаптації;
2. визначити чинники, які впливають на професійну адаптацію;
3. розглянути культурні, соціальні та економічні чинники, які можуть впливати на професійну адаптацію молодих українців у Німеччині та Україні;
4. виявити основні труднощі, з якими стискаються українці під час професійної адаптації в обох країнах;
5. провести дослідження для визначення особливостей професійної адаптації української молоді в Україні та Німеччині;
6. розробити рекомендації щодо підвищення ефективності професійної адаптації української молоді.

Структура роботи: вступ, де вказано актуальність проблеми, проблематику, мету, об'єкт, предмет, завдання, дослідницьке питання, три розділи, висновки, список використаних джерел та додатки. Загальна кількість сторінок роботи – 100.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СОЦІОЛОГІЧНОГО АНАЛІЗУ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Соціологічне пояснення поняття «адаптація»

Адаптація персоналу – це логічне продовження процесу відбору, що передбачає плавне введення нового співробітника в компанію. Він ознайомлюється з корпоративною культурою, структурою організації, посадовими обов'язками та отримує необхідну інформацію для ефективної роботи.

При аналізі та вивченні поняття адаптації персоналу звернемося до сучасних визначень різних дослідників.

Адаптація – це безперервний процес, під час якого організм змінюється, щоб краще відповідати вимогам навколишнього середовища [42].

Адаптація персоналу – це комплекс заходів, спрямованих на швидку і ефективну інтеграцію нового співробітника в компанію, що допомагає йому успішно виконувати свої обов'язки.

У соціології адаптацію традиційно розглядали як процес подолання бар'єрів та перешкод, що виникають при входженні в нове соціальне середовище.

Соціальна адаптація – це динамічний процес, під час якого людина активно змінюється, щоб відповідати вимогам свого соціального оточення [23].

Західна наука накопичила значний досвід у дослідженні адаптації людей до різних соціальних умов. У цьому контексті виділяють два основних теоретичних підходи: нормативний (Малиновський, Радкліфф-Браун, Спенсер, Дюркгейм,

Парсонс, Мертон, Леві-Стросс та ін.) та інтерпретативний (Джемс, Фромм, Вебер, Дільтей, Мід, Блумер, Томас, Еш, Росс, Нісбет, Бергер, Лукман, Шюц та ін.)

Серед представників, які зробити внесок у розуміння адаптації в соціології можна звернутись до праць Дж. Хоманса, Пітер Блау, Е. Фромма, Т. Парсонса, М. Мід, Карла Маркса, Ф. Енгельса, Т. Лукмана, П. Бергера, А. Ватермана, Дж. Марсія, Е. Дюркгейм, Р. Мертона та інших.

Особливу увагу в рамках нормативного підходу слід приділити праці Т. Парсонса та Н. Смелзера "Економіка та суспільство". Автори цієї роботи розробили модель AGIL, яка передбачає чотири функціональні реквізити соціальної системи: адаптацію, досягнення мети, інтеграцію та латентність. Ця модель є корисною для аналізу процесів адаптації в соціальних системах, де:

A - передає, що компанія повинна постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, таких як зміни ринкових умов, технологічні інновації, зміни в законодавстві тощо.

G - компанія має чітко визначені цілі та завдання, які вона прагне досягти.

I - компанія повинна забезпечити ефективну взаємодію між різними підрозділами та співробітниками.

L - компанія повинна підтримувати свою культуру, цінності та норми, які забезпечують стабільність і згуртованість.

Щоб глибше зрозуміти феномен соціальної адаптації, варто звернутися до класифікації типів адаптації, запропонованої Робертом Мертоном. На думку вченого, послаблення соціальних норм та інституційних механізмів регуляції поведінки призводить до соціальної дезорганізації та розвитку аномії. Це поняття, запозичене у Еміля Дюркгейма, характеризує стан суспільства, в якому індивіди відчують втрату орієнтації та нездатність до адаптації до нових соціальних умов.

У своїй праці "Соціальна теорія і соціальна структура" Р. Мертон стверджує, що аномія виникає внаслідок надмірного тиску на індивіда з боку культурних цінностей суспільства, які формують у нього завищені очікування.

Варто зазначити, що реакції індивідів на тиск, спричинений культурними вимогами, можуть суттєво відрізнятися. Це пов'язано з тим, що особистості мають різні характеристики та особливості, що впливає на способи їхньої адаптації. Різноманітність таких адаптаційних стратегій відображена в Таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Типи індивідуальної адаптації

Адаптації	Встановлені засоби	Культурні цілі
Конформізм	Прийняті	Прийняті
Інновація	Знехтувані	Прийняті
Ритуалізм	Прийняті	Знехтувані
Відчуження	Знехтувані	Знехтувані
Заколот	Знехтувані і замінені	Знехтувані і замінені

Дослідження в рамках інтерпретативного підходу свідчать, що професійна адаптація є комплексною проблемою, яка вимагає залучення всіх учасників трудового процесу. Зміна стратегій адаптації – це не одноразова акція, а тривала робота, що потребує координації зусиль на всіх рівнях організації.

Процес адаптації працівника до виробничого середовища є складним і багатограним. На нього впливають як виробничі фактори (умови праці, організація виробництва), так і позавиробничі (сім'я, соціальне оточення, особистісні цінності). Розуміння взаємодії цих факторів є ключовим для успішної адаптації [39].

Е. Дюркгейм пов'язав поняття соціальної адаптації з поняттям соціальної солідарності. За його думкою, поділ праці та система права створюють мережу взаємозалежностей між людьми, що забезпечує стабільність і злагоду в суспільстві.

Таким чином, соціальна адаптація розглядається як процес інтеграції індивіда в цю мережу взаємодій.

Т. Парсонс вважав, що люди, як частина суспільства, постійно пристосовуються до змін навколо себе. Він порівнював цю здатність до адаптації з роботою організму, який пристосовується до різних умов. За Парсонсом, коли людина стає частиною суспільства, вона засвоює його правила та цінності, і це допомагає їй почуватися комфортно в новому середовищі [29].

Аналізуючи поняття адаптації, автори звертають увагу на те, що Т. Парсонс розглядав людину як поведінковий організм, який постійно пристосовується до змін у соціальному середовищі. Соціальна адаптація, на думку Парсонса, полягає у формуванні внутрішніх структур психіки через засвоєння зовнішніх соціальних норм і цінностей. Цей процес, відомий як інтеріоризація, дозволяє індивіду успішно функціонувати в новій соціальній системі. Подібні висновки робили й інші дослідники, такі як П. Жане, Ж. Піаже та А. Віллон, які підкреслювали, що соціальна адаптація супроводжується зміною поведінки індивіда [29].

На думку вченого, коли людина стає частиною суспільства, вона переймає його цінності та правила поведінки. Цей процес називається соціалізацією. Він складається з трьох основних етапів: 1) людина засвоює, що вважається правильним і неправильним у її суспільстві; 2) суспільство надає людині можливості для реалізації її ролі; 3) люди в суспільстві повинні співпрацювати між собою і дотримуватися загальних правил [40].

Г. Спенсер був прибічником так званого "крайнього адаптационізму", який полягав у тому, що він надмірно акцентував увагу на біологічних факторах, що визначають адаптацію індивіда. За Спенсером, особистість пасивно пристосовується до зовнішнього середовища, а успішна адаптація зводиться до задоволення індивідуальних потреб. Такий погляд, однак, не враховує активної ролі особистості в процесі адаптації та ігнорує соціальні нерівності [13].

Ничкало Н. Г. вважає, що професійна адаптація - це не просто оволодіння новими навичками, а складний процес, який охоплює різні сфери життя людини. Вона виділяє чотири основні етапи цього процесу:

1. Підготовка: формування необхідних знань, умінь та особистісних якостей для майбутньої професії.
2. Пошук роботи: вибір відповідної роботи з урахуванням своїх здібностей та потреб ринку праці.
3. Включення в колектив: адаптація до нового робочого середовища, колективу та вимог компанії.
4. Професійний розвиток: постійне вдосконалення своїх навичок та кар'єрне зростання [12].

Соціологічний підхід до адаптації дозволяє нам розглядати цей процес як динамічну взаємодію індивіда з соціальним середовищем. Адаптація в соціологічному контексті – це не просто пристосування до зовнішніх умов, а й активний процес формування особистості під впливом соціальних норм, цінностей та інститутів. Таке пояснення адаптації охоплює деякі аспекти, як зміни в поведінкових стратегіях, розвиток нових соціальних навичок та засвоєння нових норм і цінностей. Адаптація є важливою складовою інтеграції особистості в суспільство, що забезпечує гармонійне функціонування соціальних систем. Успішність цього процесу залежить від багатьох факторів, таких як соціальна підтримка, рівень освіти та здатність до змін.

1.2 Теорія обміну як основа вивчення адаптації працівника в організації

Джордж Хоманс, Пітер Блау – науковці, що розробили теорію соціального обміну. Концепція соціального обміну набула популярності на межі 50-х та 60-х років ХХ століття завдяки працям американських соціологів Джорджа Хоманса та Пітера Блау. Саме вони сформулювали теоретичні основи цього підходу, розглядаючи соціальні взаємодії як процес обміну ресурсами.

Джордж Хоманс вважав, що всі люди в першу чергу дбають про власну вигоду. Тому всі наші взаємини з іншими людьми можна розглядати як обмін: ми даємо щось іншим і отримуємо щось натомість. Цим "щось" можуть бути не тільки гроші, речі чи послуги, але й емоції, увага, дружба тощо. Кожна взаємодія, на думку Хоманса, це своєрідна угода, де кожен намагається отримати максимальну вигоду.

Теорія соціального обміну базується на кількох аксіомах, які описують механізми соціальної взаємодії:

- Аксіома успіху: частота повторення певної дії прямо пропорційна частоті її успішного завершення.
- Аксіома стимулу: попередній досвід успішних дій стимулює повторення подібних дій у майбутньому.
- Аксіома цінності: цінність будь-якої дії визначається цінністю отриманої за неї винагороди.
- Аксіома деривації-перенасичення: часте отримання певної винагороди знижує її цінність для індивіда.
- Аксіома агресії-схвалення: відсутність очікуваної винагороди сприймається як покарання, що може викликати агресивну реакцію.

- Аксиома раціональності: люди, як правило, вибирають такі дії, які, на їхню думку, принесуть найбільшу вигоду [38].

Згідно з теорією Хоманса, співробітник і компанія – це два партнери, які обмінюються один з одним. Співробітник дає компанії свої знання, вміння та час, а компанія, у свою чергу, пропонує співробітнику зарплату, можливість кар'єрного росту та інші переваги. Тобто, це взаємовигідна угода.

Ефективність адаптації співробітника до організації значною мірою визначається відповідністю соціального обміну між ним та організацією. Позитивний досвід соціального обміну, тобто отримання очікуваних соціальних ресурсів у відповідь на свої вклади, стимулює співробітника до подальшої активної участі в діяльності організації та сприяє його довгостроковій адаптації.

Пітер Блау, послідовник Дж. Хоманса, запропонував свою концепцію соціального обміну, критикуючи деякі положення теорії свого вчителя. За Блау, основними видами винагород у сучасному суспільстві є гроші, соціальне схвалення, повага та, що найважливіше, здатність впливати на поведінку інших людей через отримання від них поступок. Отримання поступок від іншої особи розглядається Блау як прояв влади, що робить цю форму винагороди найбільш цінною.

За Пітером Блау, будь-які соціальні відносини, побудовані на обміні ресурсами, потенційно несуть у собі ризик дисбалансу. Однак особливо гостро ця проблема проявляється у вертикальних відносинах, де один учасник має більше влади, ніж інший. Сприйняття такого дисбалансу як несправедливості може призвести до формування опозиційних груп та ескалації конфліктів.

За вченим, індивіди в процесі соціального обміну керуються принципом раціональності, прагнучи максимізувати винагороди і мінімізувати витрати. Соціальні взаємодії формуються під впливом очікувань індивідів щодо результатів обміну та соціальних норм, які регулюють ці процеси. Важливим

аспектом теорії Блау є акцент на взаємозалежності учасників соціального обміну, оскільки кожен індивід у більшій чи меншій мірі залежить від інших.

Теорія соціального обміну постулює, що соціальна взаємодія є процесом обміну ресурсами між індивідами. В контексті організації, цей принцип пояснює адаптацію співробітників через взаємодію з організацією, яка передбачає обмін трудовими ресурсами співробітника на соціальні ресурси, надані організацією. Застосування теорії соціального обміну дозволяє аналізувати різноманітні аспекти організаційного життя, такі як мотивація співробітників, їхня взаємодія з керівництвом та іншими співробітниками, а також процеси адаптації до організаційної культури.

Аналіз поняття адаптації в контексті теорії змін дозволяє зрозуміти, чому ця тема настільки актуальна для сучасної соціології. Постійні соціальні зміни, часто ініційовані на макрорівні, вимагають від індивідів постійної адаптації. Адаптація персоналу на робочому місці є одним з ключових факторів, що впливають на ефективність організації. Вона впливає на задоволеність працівників, мікроклімат у колективі, мотивацію та лояльність персоналу, а в кінцевому рахунку – на загальний успіх організації.

1.3 Соціологічний аналіз процесу адаптації персоналу в організації

Динамічне сучасне середовище вимагає від організацій постійної адаптації. В цьому розділі ми маємо задачу дослідити, як соціальна структура організації впливає на її здатність змінюватися та розвиватися.

Соціальна структура – це упорядкована сукупність соціальних позицій, ролей та відносин між ними, які визначають взаємодію індивідів та груп у суспільстві. Вона включає в себе соціальну стратифікацію, соціальні інститути та соціальні мережі.

Соціальна структура організації – це складна система взаємодій між її членами. Вона включає в себе ієрархію, комунікаційні канали, групи та команди, які формують основу для адаптації організації до змін зовнішнього середовища.

Соціальна структура організації – це динамічна система, що складається з взаємопов'язаних елементів: ролей, статусів, норм і цінностей. Ці елементи визначають взаємодію між членами організації та формують її культуру.

Наприклад, великі компанії можуть бути організовані за різними принципами. Деякі поділяють роботу за функціями (наприклад, відділ маркетингу, відділ продажів), а інші використовують комбінований підхід, поєднуючи функціональні підрозділи з проектними групами.

Існують різні типи організаційних структур, кожна з яких має свої переваги та недоліки. Найпоширенішими є:

- Функціональна структура: в її основі лежить поділ працівників за функціональними областями (наприклад, виробництво, маркетинг, фінанси). Така структура забезпечує високу ефективність виконання спеціалізованих завдань, але може бути менш гнучкою при реалізації нових проектів.
- Матрична структура: це комбінована модель, що поєднує елементи функціональної та проектної структур. Працівники одночасно підпорядковуються як функціональному керівнику, так і керівнику проекту. Така структура забезпечує високу гнучкість та адаптивність, але може призводити до подвійного підпорядкування та конфліктів.
- Дивізійна структура: компанія ділиться на окремі підрозділи (дивізіони) або бізнес-одиниці, кожен з яких відповідає за певний продукт,

регіон або клієнтську групу. Така структура дозволяє ефективно управляти різноманітними видами діяльності, але може призводити до дублювання функцій та зниження синергії.

Адаптація в групах та організаціях – це динамічний процес, який передбачає постійне пристосування до мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Це може включати зміни в стратегіях, структурах, культурі та поведінці організації. Адаптація є необхідною відповіддю на технологічні інновації, зміни в ринкових умовах, соціальні тренди та інші фактори, які впливають на діяльність організації:

1) розмір групи безпосередньо впливає на її ефективність. Дослідження в галузі управління показують, що групи, що складаються з 5-6 осіб, зазвичай демонструють найкращі результати. Такі групи здатні до більш глибокого обговорення проблем, при цьому уникаючи надмірної бюрократії та втрати часу, властивих більшим групам;

2) склад групи. Під складом групи розуміють набір індивідуальних характеристик її членів, таких як особистісні якості, знання, досвід, погляди на життя. Різноманітність складу групи, тобто наявність людей з різними поглядами, досвідом та підходами до вирішення проблем, як правило, сприяє більш ефективній роботі. Різні перспективи дозволяють генерувати більше ідей, знаходити нестандартні рішення та уникати групового мислення;

3) групові норми – це неписані правила, які виникають у колективах і впливають на поведінку їхніх членів. Вони можуть бути як рушійною силою для досягнення спільних цілей, так і перешкодою для розвитку організації. Позитивні норми сприяють ефективній роботі підприємства. Вони можуть проявлятися у вигляді гордості за компанію, прагнення до високих результатів, готовності до навчання та розвитку. Такі норми об'єднують колектив і спрямовують його зусилля на досягнення спільних цілей. Негативні норми гальмують розвиток організації. Вони можуть виражатися у неконструктивній критиці, недисциплінованості, байдужості до результатів

роботи. Такі норми підривають довіру в колективі і знижують ефективність роботи;

4) високий рівень згуртованості в колективі може суттєво підвищити продуктивність праці, якщо працівники об'єднані спільними цілями, які відповідають стратегічним завданням підприємства;

5) рівень конфліктності в колективі є важливим показником ефективності менеджменту. Від того, наскільки вдало керівник може розв'язати конфліктні ситуації, залежить мікроклімат у колективі, продуктивність праці та загальний успіх організації. Конфлікт – це багатогранне явище, яке вимагає комплексного підходу до вирішення. Ефективне вирішення конфлікту передбачає пошук компромісу, який задовольнить інтереси всіх сторін;

6) статус працівника в організації залежить від його посади, місця в ієрархії, розташування робочого місця, рівня освіти та досвіду. Ці фактори формують престиж працівника та його вплив на прийняття рішень;

7) у будь-якому трудовому колективі існує система соціального контролю, яка регулює поведінку співробітників. Оскільки люди працюють разом, вони повинні пристосовуватися один до одного і дотримуватися загальноприйнятих норм. Ці норми можуть бути як офіційними (наприклад, правила внутрішнього розпорядку), так і неофіційними (наприклад, неписані закони колективу). Дотримання цих норм є важливим фактором для успішної роботи організації [47].

Адаптація персоналу є важливою складовою управлінської діяльності.

Ключ до успіху компанії – це добре налагоджена система управління, де всі елементи взаємодіють ефективно. Важливу роль у цьому процесі відіграє не лише підбір персоналу, а й адаптація нових співробітників. Саме тому варто детальніше розглянути поняття "трудова адаптація".

Трудова адаптація – це двосторонній процес, під час якого працівник і компанія взаємодіють та пристосовуються один до одного, освоюючи нові ролі та вимоги.

Процес найму є лише першим кроком. Щоб новий співробітник став цінним активом компанії, необхідно забезпечити його успішну адаптацію. Інакше всі зусилля, вкладені в підбір персоналу, можуть бути марними.

Адаптація є логічним продовженням найму. Якщо не приділити достатньо уваги цьому етапу, новий співробітник може швидко розчаруватися і звільнитися, нівелюючи всі результати підбору [47].

Процес адаптації включає у себе такі аспекти:

1. Організаційна адаптація – це комплекс заходів, спрямованих на те, щоб новий співробітник не просто ознайомився з посадовими обов'язками, а й усвідомив місію компанії, її структуру, неформальні правила та корпоративну культуру. Мета – допомогти новому працівникові відчувати себе частиною команди та сприяти його ефективній роботі.

2. Соціально-психологічна адаптація – це процес, під час якого новий співробітник стає повноцінним членом колективу, приймаючи його норми та цінності. Першим кроком на цьому шляху є знайомство з колегами та керівництвом. Це допомагає подолати відчуження та почуття «чужака». Для повної інтеграції важливо залучати нових працівників до спільних заходів та організовувати для них тренінги.

3. Професійна адаптація – це процес, під час якого новий співробітник активно засвоює необхідні знання та вміння, розвиває професійні компетенції і формує позитивне ставлення до своєї роботи [30].

Адаптація персоналу може бути двох типів:

Первинна адаптація: цей процес стосується молодих фахівців, які тільки починають свою трудову діяльність і не мають досвіду роботи за фахом. Це можуть бути випускники шкіл, коледжів або університетів.

Вторинна адаптація: вона характерна для працівників, які вже мають певний досвід роботи, але змінюють місце роботи, посаду або сферу діяльності.

Управління адаптацією – це цілеспрямований процес, який передбачає активний вплив на фактори, що впливають на швидкість і успішність адаптації нового співробітника. Нехтування цим процесом може призвести до значних втрат як для компанії, так і для самого працівника, про що свідчить досвід багатьох підприємств.

Створення ефективної системи адаптації вимагає всебічного аналізу як особистих якостей працівника, так і умов його роботи. При цьому необхідно враховувати можливості як підприємства, так і самого працівника, а також відмінності між попередньою та новою роботою. Тільки комплексний підхід дозволить мінімізувати бар'єри для адаптації і забезпечити успішну інтеграцію працівника в колектив.

Успішне управління адаптацією персоналу передбачає персоналізований підхід до кожного працівника. Вибір оптимальної стратегії адаптації залежить від конкретних умов роботи та особливостей співробітника. Для молодих фахівців, наприклад, розробляються спеціальні програми, що враховують їхній досвід та потреби.

Система управління персоналом, яка включає в себе дослідження мотивації потенційних співробітників, оцінку їхньої лояльності до компанії, ефективну інтеграцію в колектив, запобігання конфліктним ситуаціям та регулярний аналіз результатів адаптації з метою постійного вдосконалення процесу.

Щоб скоротити період адаптації нових співробітників та уникнути негативних наслідків, особливу увагу слід приділяти професійному відбору. Це

дозволяє залучати до команди людей, які швидше і ефективніше інтегруються в робочий процес.

Ефективний відбір персоналу – це запорука успішної адаптації. Правильно підібрані кандидати швидше адаптуються до нових умов роботи.

Ефективність процесу адаптації безпосередньо пов'язана з тим, як організована система навчання та кар'єрного зростання на підприємстві. Успішне управління адаптацією передбачає чітке розподілення відповідальності, розробку детального плану дій та забезпечення необхідною інформацією.

Ефективність адаптації можна оцінити за такими показниками: інтеграція в колектив, задоволеність роботою та низька плинність кадрів. Часто люди звільняються вже на початку роботи, оскільки їм не вистачає інформації про компанію та її культуру [20].

Соціологічний погляд на організаційні зміни та їх вплив на адаптацію персоналу. Організаційні зміни – це процес трансформації організації, що передбачає впровадження інноваційних форм і методів управління. Вони є реакцією на динамічні зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, які можуть бути пов'язані з технологічним прогресом, змінами ринкових умов, появою нових конкурентів тощо. Організаційні зміни супроводжуються переглядом існуючих норм, цінностей та моделей поведінки, а також вимагають від співробітників адаптації до нових умов роботи.

Активна участь керівництва у процесі адаптації нових співробітників до організаційних особливостей значно підвищує стійкість та конкурентоспроможність компанії.

Ключовим завданням у дослідженні будь-якого соціального явища є побудова адекватної моделі його функціонування. Адаптивний механізм у цьому контексті – це сукупність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують здатність системи до саморегуляції та пристосування до змін зовнішнього середовища. Це своєрідний

“механізм виживання”, який дозволяє системі зберігати свою цілісність і ефективність.

Корель Л. В. критикує широке трактування соціальної адаптації в науковій літературі. На її думку, визначення цього поняття є занадто розпливчастим, оскільки воно охоплює широкий спектр соціальних суб'єктів: від окремих людей до цілих цивілізацій. Такий підхід, на думку дослідниці, ускладнює порівняння різних досліджень та формулювання чітких теоретичних положень.

Основний фокус наукових досліджень припадає на механізм адаптації особистості, що є предметом вивчення багатьох українських та іноземних науковців.

У період соціальних трансформацій індивід має можливість вибудувати власну стратегію адаптації, незалежно від адаптаційних процесів, що відбуваються в соціальних групах та організаціях, до яких він належить. Альтернативним варіантом є активна участь в адаптаційних стратегіях цих груп, що передбачає спільне подолання викликів середовища, яке змінюється.

Для комплексного аналізу адаптаційних механізмів слід врахувати пропозиції Корель Л. В. щодо доповнення інструментарію інституційними та нормативно-регулятивними засобами:

- соціально-психологічні фактори, до яких належать як духовні (релігійні переконання, цінності), так і більш земні аспекти, такі як світогляд, особистісні смисли та інтереси. Ці компоненти формують наше бачення світу, впливають на наші рішення та поведінку;
- соціальний статус визначає набір ресурсів, якими володіє індивід. Це можуть бути матеріальні ресурси (дохід, майно), соціальні ресурси (контакти, підтримка) та символічні ресурси (престиж, авторитет). Ці ресурси формують індивідуальні можливості і обмежують вибір стратегій адаптації;

- поведінкові інструменти, такі як міграція, копіювання, порівняння, навчання, включення, асиміляція, конкуренція та ідентифікація, дозволяють людям адаптуватися до нових соціальних умов [26].

На підставі критеріїв, розроблених Корель Л. В., можна ідентифікувати чотири принципово відмінні типи адаптаційних механізмів:

1) адаптація як розвиток - активний процес, під час якого людина прагне розширити свої знання, навички та компетенції, щоб відповідати новим вимогам професії;

2) адаптація як захист - це реакція на загрозу або стрес, коли людина намагається зберегти статус-кво і уникнути змін;

3) адаптація як відхід (ухилення) - це пасивна реакція на зміни, коли людина намагається уникнути їх наслідків;

4) адаптація як реверсія - повернення до попередніх, більш звичних способів роботи або поведінки, які раніше були ефективними [51].

За Д. Даком, організаційні зміни – це не статичний процес, який можна повністю спланувати. Це скоріше постійно мінлива динаміка, що залежить від багатьох факторів, особливо від реакції співробітників на нововведення. Оскільки передбачити, як саме люди сприймуть зміни, практично неможливо, управління таким процесом є значно складнішим завданням, ніж просто виконання набору певних дій.

Сьогодні, коли зміни стали невід'ємною частиною бізнесу, особливої уваги заслуговує модель ADKAR, розроблена Д. Хайтом. Ця модель пропонує комплексне бачення процесу змін, фокусуючись на індивідуальній готовності кожного співробітника. ADKAR розшифровується як Awareness (усвідомлення), Desire (бажання), Knowledge (знання), Ability (здатність) та Reinforcement (підкріплення). Ці п'ять факторів допомагають оцінити, наскільки кожен член команди готовий до змін і що потрібно зробити для успішної трансформації.

✓ Awareness (усвідомлення) – це ключ до успішної трансформації. При оцінці готовності до змін необхідно враховувати індивідуальні фактори: сприйняття ситуації, довіру до керівництва, вплив чуток та особисті мотиватори.

✓ Desire (бажання) передбачає не просто бажання, а готовність кожного члена групи активно сприяти трансформаційним процесам. Для успішної реалізації змін необхідно забезпечити: глибоке усвідомлення цілей та механізмів змін, а також їхнього впливу на індивідуальні ролі та відповідальність; аналіз того, як організація та зовнішнє середовище сприймуть і адаптуються до змін; ідентифікація внутрішніх стимулів, які спонукають кожного члена групи брати активну участь у процесі змін.

✓ Knowledge (знання) – це розуміння необхідності змін, їхньої сутності та процесу впровадження. Важливо враховувати вже наявні знання співробітника про зміни, його здатність до навчання та освоєння нової інформації, а також доступні ресурси для підтримки цього процесу. Тобто, це розуміння того, що саме потрібно змінити, як це зробити і які інструменти для цього є.

✓ Ability (можливість) – це наявність у людей потрібних знань та вмінь для того, щоб втілити зміни в життя. Важливо враховувати, чи є в них необхідні навички або чи можуть вони їх отримати. Також слід звернути увагу на те, що може заважати людям змінюватися, наприклад, їхні страхи чи фізичні обмеження. Крім того, потрібно перевірити, чи є достатньо ресурсів для навчання та розвитку нових навичок.

Аби зміни були успішними, необхідно, щоб кожен учасник бачив їхню цінність та відчував свою особисту залученість. Для цього потрібно продемонструвати реальні досягнення на кожному етапі змін, щоб показати прогрес та мотивацію, адже кожен учасник повинен розуміти, як зміни впливають на його роботу та як його внесок оцінюється, важливо відзначати та винагороджувати досягнення кожного співробітника, вводити чіткі критерії, які дозволяють

відстежувати ефективність змін та оцінювати результати роботи кожного, створювати механізми, які забезпечать закріплення позитивних змін та уникнення негативних наслідків.

Ефективність змін в організації безпосередньо залежить від наявності всіх п'яти факторів у кожного учасника процесу. Проте, масштабні трансформації, що залучають велику кількість людей, ускладнюють індивідуальний підхід, необхідний для оцінки та розвитку цих факторів у кожного співробітника [52].

Сьогодні в українському суспільстві люди часто змушені змінюватися, пристосовуючись до нових умов, які їм не зовсім подобаються. Це відбувається тоді, коли нові цінності та правила гри суперечать тому, у що ми віримо або до чого звикли. Але щоб вижити та досягти своїх цілей, ми мусимо грати за новими правилами.

Часто ми використовуємо так звані "захисні адаптації". Це означає, що ми намагаємося зберегти свої старі цінності та принципи, але при цьому змінюємо свою поведінку, щоб вижити в нових умовах. Наприклад, ми можемо прикидатися, що погоджуємося з чимось, хоча насправді не погоджуємося. Або ж ми можемо відмовитися від деяких своїх бажань, щоб зберегти те, що для нас важливе [52].

Захисна адаптація – це природна реакція людини на стрес, яка допомагає їй зберегти психічне здоров'я в складних ситуаціях. Для українців, які вимушено переїхали закордон, зокрема до Німеччини внаслідок війни, цей механізм відіграє особливо важливу роль у процесі адаптації до нового середовища, адже вона є способом психологічного захисту та підтримки особистого благополуччя в умовах стресу, викликаного вимушеним переселенням та культурним шоком.

Захисна адаптація, на думку автора роботи, виникає, в першу чергу, через стрес, викликаний війною, втратати рідних людей, вимушений переїзд з дому та невизначеність майбутнього. Відмінності в мові, звичаях, соціальних нормах, системі цінностей можуть викликати відчуття дезорієнтації та ізоляції. Іноді людина змушена робити на роботі те, до чого вона не звикла та з чим вона не погоджується,

тобто стикається з внутрішнім протестом та тривогою, оскільки не можуть тримати супротив та не робити того, що від них вимагається. Незнання німецької мови ускладнює спілкування, пошук роботи, побудову соціальних контактів, а це тягне за собою відсутність звичного соціального оточення, відчуття самотності можуть посилювати негативні емоції.

Захисна адаптація на роботі проявляється через:

- Заперечення, коли людина відмовляється визнавати проблему або неприємну ситуацію. Наприклад, співробітник може ігнорувати негативні відгуки про свою роботу.
- Витіснення. Неприємні спогади або емоції витісняються зі свідомості. Наприклад, співробітник може забути про важливу зустріч, яка викликає у нього тривогу.
- Проекція. Свої негативні якості або бажання людина приписує іншим людям. Співробітник може звинувачувати колегу в своїх власних помилках.
- Раціоналізація. Людина знаходить логічні пояснення для своїх дій або почуттів, які насправді є несвідомими. Наприклад, співробітник може сказати, що не отримав підвищення, тому що начальник його не любить, хоча насправді причина може бути в інших факторах.
- Ідентифікація. Людина ототожнюється з іншою людиною або групою, щоб відчувати себе більш впевнено. Наприклад, новий співробітник може намагатися копіювати поведінку досвідченого колеги.
- Регресія. Людина повертається до більш дитячих форм поведінки, щоб уникнути стресу. Наприклад, дорослий співробітник може почати сперечатися з колегами як дитина.

- Сублимація. Неприйнятні бажання перетворюються на соціально прийнятну діяльність. Наприклад, людина, яка відчуває агресію, може спрямувати її на заняття спортом, захоплення мистецтвом та культурою чи іншим видом діяльності.

Захисна адаптація – це нормальна реакція на стрес. Однак, якщо вона заважає професійному зростанню працівника, варто звернутися за допомогою до фахівця або змінити робоче місце.

Отже, професійна адаптація – це комплексний процес, який охоплює різні аспекти впровадження працівника в нове робоче середовище. Вона включає:

- Освоєння робочого місця: вивчення функціональних обов'язків, організаційної структури компанії, корпоративної культури.
- Набуття професійних навичок: оволодіння необхідними знаннями, вміннями та досвідом для ефективного виконання роботи.
- Соціальна адаптація: побудова взаємин з колегами, керівництвом та клієнтами.
- Психологічна адаптація: формування стійкого позитивного ставлення до роботи, подолання стресу та адаптація до нових умов [19].

Успішна професійна адаптація сприяє підвищенню продуктивності працівника, зниженню рівня плинності кадрів та загальному успіху компанії.

Традиційно, у підприємстві переважав процесний підхід, часто доповнений системним. Цей комбінований підхід часто призводив до жорстких, бюрократичних змін, де ігнорувалися м'які фактори, такі як людський капітал та організаційна культура. Працівники часто були пасивними спостерігачами, а не активними учасниками процесу трансформації.

Сучасний менеджмент зробив крок у бік адаптивного підходу, який більш гнучкий та враховує динамічність бізнес-середовища. Однак, навіть у цьому

випадку, часто спостерігається недостатня увага до організаційної послідовності змін. Це призводить до хаосу, зниження мотивації співробітників та, як наслідок, до неефективності впроваджуваних нововведень.

Однією з найбільших перешкод для впровадження організаційних змін є опір працівників. Цей опір часто зумовлений побоюваннями щодо потенційного негативного впливу змін на їхнє життя в організації. Працівники можуть відчувати, що зміни обмежать їхні можливості для кар'єрного зростання, знизять їхню заробітну плату або погіршать умови праці. Крім того, вони можуть турбуватися про те, що нові завдання будуть занадто складними або що їхні навички та досвід більше не будуть потрібні. Така реакція є цілком природною, оскільки люди зазвичай прагнуть стабільності та прагнуть зберегти те, що мають.

У контексті організаційних змін працівників можна поділити на кілька груп за рівнем готовності до нововведень:

- Інноватори – це першопрохідці, які активно шукають нові ідеї, готові експериментувати та брати на себе ризики. Вони є рушійною силою змін, часто пропонуючи нові підходи та рішення.
- Швидкі адаптери – ця група працівників швидко сприймає нові ідеї та готові їх підтримати. Однак, їм необхідний певний час для обдумування та аналізу нововведень перед тим, як активно долучитися до їх впровадження.
- Працівники зі швидким сприйняттям - сприймають нововведення порівняно швидко, але тільки тоді, коли опиняються в ролі тих, хто керує.
- Працівники, які повільно сприймають нововведення - схильні до скептицизму, приймають нововведення під тиском оточення або через необхідність.
- Працівники із дуже загальмованим сприйняттям - відкидають нововведення доти, доки вони не стануть стандартом або не будуть змушені їх прийняти [28].

Причини організаційних змін поділяються на зовнішні та внутрішні фактори.

Зовнішні фактори впливу на організацію пов'язані зі змінами в її загальному (макрооточенні) та специфічному (мікрооточенні) середовищі. Загальне середовище включає в себе широкі суспільні та економічні процеси, які впливають на всі організації в галузі.

Щодо внутрішніх чинників, то частина з них є прямим або непрямим наслідком змін у зовнішньому середовищі. Наприклад, зміна законодавства може призвести до внутрішніх змін у компанії. Інша частина внутрішніх чинників є результатом внутрішніх процесів розвитку організації, таких як зміна стратегії, впровадження нових технологій або зміни в корпоративній культурі.

Організації можуть реагувати на зміни в середовищі трьома шляхами:

1. Адаптація до непередбачуваних змін, що виникають раптово.
2. Пристосування до умов через врахування тенденцій розвитку середовища. Це передбачає постійне спостереження за ситуацією. Такий підхід використовують організації, які активно шукають зміни.
3. Спроба змінити середовище під свої потреби. Цей метод доступний лише великим і впливовим компаніям, що мають монопольне становище на ринку [28].

Підсумовуючи, адаптація персоналу – це ключовий фактор успіху при впровадженні будь-яких організаційних змін. Керівникам варто пам'ятати, що процес адаптації може бути тривалим і вимагає ретельної підготовки. Повторна адаптація, особливо після періоду стабільності, зазвичай відбувається повільніше. Тому важливо заздалегідь інформувати співробітників про зміни та надавати необхідну підтримку.

Як ми вже згадували, адаптація може розглядатися в кількох аспектах: організаційному, соціально-психологічному та професійному.

Усі ці аспекти адаптації нерозривно пов'язані між собою і є однаково важливими для її успішного завершення. Організаційна складова створює необхідні умови та інструменти для адаптації, соціально-психологічна забезпечує сприятливий клімат у колективі, а професійна дозволяє новому співробітнику реалізувати свій потенціал. Відсутність будь-якої з цих складових може суттєво ускладнити процес адаптації і знизити її ефективність.

Висновки до розділу 1

У межах першого розділу проведено аналіз феномену адаптації, виокремлено її основні аспекти та обґрунтовано необхідність цього процесу в діяльності будь-якої компанії.

Адаптація – це не лише індивідуальний процес пристосування, а й активна взаємодія особистості з соціальним середовищем. Вона формується під впливом колективних норм, цінностей та очікувань, а також залежить від динаміки груп, до яких індивід належить.

Соціологічний підхід до адаптації перевертає традиційні уявлення про цей процес, підкреслюючи важливість соціальних взаємодій та впливу організаційної культури. Враховуючи соціальний контекст, ми отримуємо більш повне уявлення про фактори, що впливають на успішність адаптації в організації.

Аналізуючи соціальні структури та адаптацію, ми бачимо, як соціальні взаємодії можуть значно вплинути на процес адаптації нового співробітника. Визнаючи соціальні структури як важливий фактор, ми розширюємо можливості для ефективного управління знаннями в організації, інтегруючи соціальні аспекти в цей процес.

Ми проаналізували, як соціальні структури впливають на важливість групової динаміки та взаємодії в колективі.

Управління персоналом – це невід’ємна частина загального управління організацією, яка безпосередньо впливає на те, як швидко і ефективно нові співробітники інтегруються в колектив. Саме через управління персоналом формується корпоративна культура, що сприяє адаптації, а також створюються умови для професійного розвитку кожного працівника.

Захисна адаптація на робочому місці – це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення безпеки, комфорту та психологічного благополуччя працівників. Вона є невід'ємною частиною процесу інтеграції співробітника в організацію та його подальшого професійного розвитку. У сучасному динамічному світі, де рівень стресу та вимог до працівників постійно зростає, захисна адаптація набуває особливої актуальності.

Дослідження підтверджують, що соціологічний погляд є незамінним для розуміння процесів адаптації персоналу під час організаційних змін. Адже ці зміни – це не просто технічні нововведення, а й складні соціальні процеси, які впливають на кожного працівника та на колектив у цілому. Вивчаючи соціальні взаємодії та динаміку в організації, ми можемо глибше зрозуміти, як зміни сприймаються та переживаються людьми.

РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ МОЛОДІ

2.1 Професійна адаптація молоді: сучасні практики менеджменту

Процес адаптації працівника включає в себе кілька взаємопов'язаних аспектів. Це, зокрема, адаптація до організаційної структури (розуміння місця свого підрозділу в загальній системі), професійна адаптація (оволодіння необхідними знаннями та навичками), соціальна адаптація (включення в колектив) та психологічна адаптація (пристосування до нових умов роботи). Іноді також виділяють економічну адаптацію та адаптацію до нових режимів роботи та відпочинку.

За словами Данюка В. М., організаційна адаптація полягає в тому, щоб новий працівник зрозумів, як працює підприємство в цілому і як його підрозділ вписується в цю систему [36].

Основна мета професійної адаптації – забезпечити новому співробітнику розуміння його посадових обов'язків, норм праці, правил техніки безпеки та інших важливих аспектів трудової діяльності в компанії. Це включає в себе ознайомлення з робочим місцем, змістом роботи, режимом праці та відпочинку, а також системою оплати.

Психологічна адаптація в контексті професійної адаптації — це процес швидкого та безболісного введення нового співробітника в колектив, де він ознайомлюється з корпоративною культурою та встановлює необхідні соціальні зв'язки. Здатність працівника успішно адаптуватися залежить від його особистісних

якостей, зокрема адаптивності, яка, за визначенням Крушельницької Я. В., проявляється у здатності людини пристосовуватися до нових умов роботи та розвиватися професійно.

Соціальна адаптація – це процес пристосування індивіда до нового соціального середовища, що включає в себе: інтеграцію в колектив, прийняття норм і цінностей організації, а також ознайомлення з її культурою та соціальними благами. Адаптація може відбуватися через повне підпорядкування вимогам (акомодація), вимушене підпорядкування (конформізм) або свідоме прийняття цінностей (асиміляція).

Адаптація нового працівника є неможливою без успішної інтеграції його в колектив. Саме організаційна соціалізація відіграє ключову роль у цьому процесі, сприяючи розвитку необхідних професійних зв'язків.

Отже, професійна адаптація є складним процесом інтеграції людини в професійне середовище. Вона включає в себе не лише оволодіння професійними навичками, а й адаптацію до корпоративної культури, взаємодію з колегами та керівництвом, а також певні підходи, зосереджені на передачі знань і навичок, а також на формуванні дисципліни та лояльності до організації.

Успішна адаптація нерозривно пов'язана з ефективною організаційною соціалізацією. Саме соціалізація є ключовим фактором, який дозволяє новим співробітникам інтегруватися в колектив та побудувати необхідні професійні стосунки. Без активної участі організації в цьому процесі, багато нових працівників не зможуть розвинути міцні зв'язки та взаємодію, що є критично важливими для їхнього успіху.

Згідно з результатами зарубіжних досліджень, для досягнення максимальної залученості та лояльності працівників у процесі адаптації необхідно пройти чотири послідовні етапи:

1. Дотримання: новий співробітник ознайомлюється з правилами та процедурами компанії.
2. Усвідомлення: співробітник розуміє мету своїх дій та їхній внесок у загальний результат.
3. Прийняття культури: співробітник інтегрується в корпоративну культуру, поділяючи її цінності та норми.
4. Взаємодія: співробітник активно взаємодіє з колегами, будує міцні стосунки та бере участь у житті компанії [15].

До основних сучасних методів адаптації персоналу належать:

- "оптичний" підхід, який характеризується фразою "починайте працювати, а там подивимось", відображає ситуацію, коли роботодавець не бажає детально обговорювати умови праці з кандидатом до початку роботи. Такий підхід свідчить про те, що роботодавець вважає ринок праці насиченим і готовий легко знайти заміну. Це створює у кандидата відчуття нестабільності та незацікавленості з боку компанії;

- "армійський" підхід до адаптації нових співробітників заснований на принципі "складно в навчанні, легко в бою". Він передбачає створення для новачків максимально складних умов роботи протягом випробувального терміну, включаючи відсутність належного введення в курс справи та підтримки з боку досвідчених колег. Такий підхід часто пов'язаний з обмеженням тривалості випробувального терміну та постійною ротацією персоналу. Його прихильники вважають, що подібні випробування дозволяють відібрати найсильніших кандидатів. Однак, наслідки такого підходу можуть бути згубними як для організації, так і для самих працівників. Після успішного проходження випробувального терміну співробітники можуть або розслабитися і втратити мотивацію, або ж відчувати постійну напругу і незадоволеність. Крім того, негативне ставлення до новачків з боку досвідчених співробітників створює токсичну

атмосферу в колективі і ускладнює залучення та утримання кваліфікованих кадрів;

- компанії з великим досвідом у сфері підбору персоналу часто демонструють "партнерський" підхід. Це свідчить про їхню зрілість та розуміння того, що ефективний найм – це не просто заповнення вакансії, а знаходження співробітника, який відповідає не тільки вимогам посади, але й культурі компанії. Такий підхід дозволяє оптимізувати витрати на підбір та адаптацію персоналу [45; 33].

Сучасні методи адаптації персоналу враховують індивідуальні особливості кожного співробітника та специфіку компанії. Популярними є такі підходи як ротація, менторство, онлайн-навчання, метод занурення, корпоративні університети та спостереження за досвідченими колегами та інші.

- "Secondment" - це тимчасове переведення співробітника в інший підрозділ компанії або навіть в іншу організацію з метою отримання нових знань та навичок. На відміну від стажування чи відрядження, secondment передбачає повноцінну роботу в новому місці. Тривалість такого переведення може варіюватися від кількох днів до року. Цей метод широко використовується в західних компаніях [27].

- Бадінг – це процес взаємодії між двома співробітниками, де один (баді) ділиться своїми знаннями, досвідом та надає підтримку іншому (новачку). Це партнерство, засноване на обміні досвідом та взаємному навчанні. Бадінг допомагає новому співробітнику швидше інтегруватися в команду, підвищити свою ефективність та досягти поставлених цілей.

- Електронне навчання, або e-learning, пропонує два основних підходи: дистанційне навчання і змішане навчання, що поєднує онлайн-заняття з традиційними. Для успішного освоєння матеріалу в онлайн-форматі необхідна висока самодисципліна. Європейський досвід свідчить, що підвищити зацікавленість у навчанні допомагає

максимальна інтерактивність курсів. Сучасні e-learning платформи пропонують яскраві, привабливі матеріали та цікаві завдання, які утримують увагу користувача протягом усього навчання.

- Метод занурення – це швидкий і ефективний спосіб адаптації керівників, який передбачає їхнє безпосереднє включення у виробничий процес з першого дня роботи. Головна мета – розвинути необхідні управлінські компетенції в найкоротші терміни.

- Щоб нові працівники могли швидко освоїтися на своїй посаді, компанії часто використовують спеціальні навчальні програми – кадрові школи. Ці програми допомагають вирівняти рівень знань і навичок співробітників з різних сфер діяльності та адаптувати їх до специфіки роботи в компанії.

- Job Shadowing - це ефективний метод адаптації, за якого новий співробітник спостерігає за роботою досвідченого колеги. Такий підхід дозволяє швидко освоїтися на новому місці, зрозуміти корпоративну культуру та набути практичних навичок.

- Наставництво – це ефективний інструмент для інтеграції нових співробітників в організацію. Досвідчений ментор допомагає молодому спеціалісту освоїти нові навички, адаптуватися до корпоративної культури та швидше досягти поставлених цілей. Такий підхід сприяє як особистому зростанню співробітника, так і підвищенню ефективності роботи всієї команди [32].

Адаптація – це процес, протягом якого новий співробітник освоює роботу та вливається в команду. Сучасні компанії використовують різноманітні інструменти для оцінки ефективності цього процесу, враховуючи як стан колективу, так і індивідуальні досягнення новачка (Таблиця 2.2)

Таблиця 2.2 [33]

Назва методу	Сенс
--------------	------

Оцінка ефективності комунікації	Дозволяє виявити сильні та слабкі сторони внутрішньої комунікації відділу, а також розробити стратегію для покращення взаємодії між співробітниками.
Метод стимулювальних оцінок	Ідентифікація основних факторів, що спонукають співробітника до ефективної роботи. Надамо керівнику рекомендації щодо індивідуального підходу до мотивації кожного члена команд
Оцінка виконання завдань/досягнення поставлених цілей	Систематичне порівняння фактичних результатів і запланованих показників дозволяє своєчасно виявити відхилення, проблеми та розбіжності, що виникають у процесі виконання завдань.
Методика DISC	Модель DISC класифікує людей на чотири основних типи темпераменту: домінантний, впливовий, стабільний та відповідальний. Кожна літера в аббревіатурі DISC відповідає першій літері назви відповідного типу. Застосування цієї типології дозволяє краще зрозуміти, що спонукає співробітника до дії, а що, навпаки, демотивує його. Це знання допоможе вам підібрати індивідуальний підхід до кожного співробітника та ефективніше взаємодіяти з ним.
Метод 360 градусів	Співставлення самооцінки працівника з оцінками колег, керівництва, підлеглих та клієнтів є ефективним способом отримання всебічної інформації про його професійні якості.
eNPS (Employee Net Promoter Score)	Це інструмент, який дозволяє компаніям кількісно оцінити рівень лояльності співробітників. Завдяки йому можна ідентифікувати працівників, які

	можуть негативно впливати на робочий клімат, та вжити необхідних заходів.
Матричний метод	Цей метод передбачає порівняння характеристик співробітника з ідеальним профілем, описаним у посадовій інструкції.
Q12	<p>✓ 12 запитань для оцінки задоволеності співробітників.</p> <p>✓ Опитування з 12 питань для вимірювання щастя працівників.</p>
Методика HOGAN	Цей тест дозволяє визначити, наскільки особистісні та професійні якості співробітника відповідають вимогам його посади

Існують також класичні загальні підходи, які можна охарактеризувати наступним чином:

Метод	Характеристика
Соціально-психологічні	сприяють швидкій соціальній інтеграції працівника в колективі
Економічні	запроваджують систему адаптаційних заходів, що передбачають тимчасове зниження виробничих норм та вимог до якості роботи
Організаційно-адміністративні	здійснюють систематичний контроль за ходом адаптації працівника з метою своєчасного виявлення труднощів та вжиття необхідних коригувальних заходів

Процес адаптації нового працівника може включати різноманітні інструменти: від традиційних навчань та тренінгів до сучасних методів, таких як менторство,

коучинг та командні ігри. Індивідуальні плани адаптації, підтримка керівника та стажування також є важливими елементами успішної інтеграції в колектив.

Ефективна робота співробітника безпосередньо залежить від глибини його знань і практичних навичок. Навчання та тренінги дозволяють не тільки ознайомитися з теоретичними аспектами роботи, але й відпрацювати їх на практиці, що значно прискорює процес адаптації і підвищує якість виконання завдань.

Менторство — це взаємовигідний процес, який прискорює адаптацію нових співробітників. Досвідчений ментор не тільки передає знання і навички, але й допомагає новому співробітнику відчувати себе частиною команди. Це, в свою чергу, сприяє підвищенню лояльності та продуктивності. Менторська підтримка допомагає новому співробітнику почуватися впевненіше і продуктивніше [17].

Коучинг – це процес, під час якого тренер допомагає співробітнику досягти конкретних цілей, фокусуючись на його сильних сторонах і потенціалі. На відміну від ментора, коуч не дає готових відповідей, а допомагає клієнту знайти їх самостійно. Це дозволяє розвинути критичне мислення і підвищити ефективність роботи.

Відвідування природних заповідників або участь у квестах – це не просто розвага, а й ефективний інструмент адаптації нових співробітників. В невимушеній обстановці нові працівники можуть краще познайомитися з колегами, дізнатися про корпоративну культуру та відчувати себе частиною команди.

Інтеграційні програми – це ключ до успішної адаптації нових співробітників. Вони допомагають новим людям швидше освоїтися в компанії, познайомитися з колегами та відчувати себе частиною команди. Такі програми можуть починатися ще на етапі співбесіди і тривати протягом перших місяців роботи.

Путівник для нового співробітника – це своєрідний "дорожній компас" для тих, хто тільки починає працювати в компанії. Він містить всю необхідну інформацію про компанію, її правила та очікування від працівника.

За допомогою адаптаційних ігор та завдань, які можуть включати командні вправи, розв'язання кейсів та інтерактивні тренінги, компанії створюють сприятливе середовище для швидкої адаптації нових співробітників. Ці формати дозволяють не лише отримати нові знання, а й розвинути важливі навички, такі як командна робота та вирішення проблем.

Взаємодія між новим співробітником і його керівником – ключовий фактор успішної адаптації. Керівник має забезпечити нового працівника необхідною інформацією, а відділ адаптації – контролювати цей процес. Новий співробітник, зі свого боку, повинен бути активним, задавати питання та відкрито сприймати зворотний зв'язок [24].

Професійна адаптація молоді – це взаємодія індивіда та організації. Для успішної адаптації необхідна спільна робота як молодих фахівців, так і компаній. Забезпечення сприятливих умов для адаптації, індивідуальний підхід до кожного молодого спеціаліста, а також постійна підтримка і розвиток – це ключові фактори успішної професійної адаптації.

Професійна адаптація та баланс між роботою та особистим життям – це два ключових аспекти, які все більше турбують сучасну молодь при виборі роботи. Ми можемо проаналізувати, чому це так важливо і як молоді люди обирають роботу з такою політикою компанії.

Work-Life-Balance сприяє задоволеністю професійною адаптацією через те, що в даному контексті йдеться про:

- ✓ Задоволеність роботою. Коли молоді люди відчують, що компанія дбає про їхній розвиток і пропонує гнучкі умови роботи, вони почуваються більш задоволеними і лояльними. Це, в свою чергу, підвищує продуктивність і знижує плинність кадрів.
- ✓ Здоров'я та благополуччя. Баланс між роботою та особистим життям сприяє меншому стресу, кращому фізичному та психічному здоров'ю. Це, в свою чергу, підвищує загальну якість життя працівників.

✓ Конкуреноспроможність компанії. Компанії, які пропонують програми адаптації та гнучкі умови роботи, приваблюють та утримують талановитих молодих фахівців. Це дозволяє їм бути більш конкуреноспроможними на ринку.

✓ Інновації. Коли працівники відчують себе комфортно і мають час на відпочинок та саморозвиток, вони більш схильні до творчого мислення і можуть генерувати нові ідеї.

Можна звернутись до результатів дослідження, проведених українською компанією Gradus Research щодо питання задоволеністю роботи серед менеджерів.

Хоча топ-менеджери загалом задоволені своєю роботою, вони стикаються з низкою проблем, які впливають на їхнє емоційне благополуччя та мотивацію. Серед них: неможливість балансувати роботу та особисте життя, недостатній зворотний зв'язок від власників бізнесу, незадовільна взаємодія з ними та обмежена свобода дій. 57% респондентів відчують труднощі зі збереженням балансу між роботою та особистим життям [46].

У Німеччині, результати опитування на цю ж тематику, показують нам наступне:

Гнучкий робочий час є дуже популярним серед усіх кваліфікованих працівників, характерним для фактора «баланс між роботою та особистим життям».

На першому місці «Гнучкий робочий час», значно відстаючи від другого «Врахування індивідуальних умов проживання». Функція «гнучкий робочий час» була оцінена як важлива до дуже важливою всіма віковими групами. Однак найбільше за цю потребу висловилися люди віком від 25 до 44 років. Вибірка також показала, що жінки-фахівці хочуть мати можливість працювати неповний робочий день і гнучко. Важливою причиною є, мабуть, сімейне становище жінки. Безперечно, поєднання роботи та сім'ї є проблемою, яка є найбільшою для працюючих батьків, що мають дітей віком до 15 років.

Найвищу оцінку за фактором «баланс роботи та особистого життя» дали наймолодші працівники віком до 25 років. У міру дорослішання співробітників знижувався і рейтинг цього фактора. Якщо подивитися на всі вікові групи, можна побачити велику різницю в 22% (середні значення) між найстаршими та наймолодшими працівниками [2].

Тож професійна адаптація та Work-Life-Balance – це не просто модні слова, а важливі інструменти для залучення та утримання талановитих молодих фахівців. Компанії, які інвестують в розвиток своїх співробітників і створюють комфортні умови роботи, отримують конкурентну перевагу на ринку.

2.2 Покоління Z: особливості та виклики професійної адаптації

Покоління Z, народжене наприкінці 1990-х – на початку 2010-х років, є одним з найбільш вивчених поколінь в історії. Воно характеризується унікальними особливостями, сформованими під впливом цифрових технологій, глобалізації та швидких соціальних змін. Ці особливості як відкривають перед ними нові можливості, так і створюють певні виклики при входженні в професійне життя.

Покоління Z активно вступає у світ праці, приносячи з собою нові цінності та очікування. Ці молоді люди ставлять перед роботодавцями як нові виклики, так і відкривають нові можливості для розвитку.

Молоді люди, що належать до покоління Z, привносять свіжий погляд у професійне середовище. З дитинства вони звикли до постійного потоку цифрової інформації та вміло її використовують. Якщо покоління Y лише адаптувалося до цифрової ери, покоління Z народилося у ній. Цифровий світ став їх природним

середовищем проживання, частиною їхнього повсякденного життя. Вони легко перемикаються між онлайн та оффлайн взаємодією, не бачачи між ними суттєвої різниці.

На початку 1950-х Роберт Капа, відомий американський фотограф, першим використав термін "Покоління X" у своїх репортажах. Цей вислів став популярним і досі використовується для опису певного покоління людей. Однак, точні дати народження для кожного покоління можуть відрізнятися за різними джерелами:

- Бебі-бумери: 1943-1964 рр. н.
- Покоління X: 1965-1978 рр. н.
- Покоління Y: 1979-1998 рр. н.
- Покоління Z: 1999 р-2012 рр.н.

Різниця між поколіннями X та Y настільки значна, що суттєво змінила ландшафт ринку праці. Покоління нинішнє, з його технологічністю, командним духом та орієнтацією на особистісний розвиток, стало рушійною силою змін. Роботодавці змушені адаптуватися до нових реалій, розробляючи індивідуальні підходи до управління кожним поколінням.

Дослідження покоління Z, яке зараз активно інтегрується у професійне середовище, виявили ряд цікавих тенденцій. Професор Крістіан Шольц, один з провідних експертів у цій галузі, протягом багатьох років вивчає особливості цього покоління і ділиться результатами своїх досліджень у своїх роботах, таких як книга "Покоління Z". Його висновки підтверджуються й іншими фахівцями, наприклад, дослідником молоді Клаусом Хюррельманом, який також звертає увагу на посилення взаємозв'язку між роботою та особистим життям сучасної молоді [4].

Якщо покоління Y лише починало освоювати цифровий світ, то покоління Z повністю в ньому виросло. Для них Інтернет – це не просто інструмент, а природне середовище існування. Ці молоді люди здатні швидко переробляти великі масиви

даних, мислять нестандартно і прагнуть до самореалізації. Вони цінують свободу, гнучкий графік роботи та можливість впливати на ухвалення рішень.

Виховане в центрі уваги, покоління Z має підвищену самооцінку і прагне до самостійності. Вони підходять до кар'єри як до можливості для особистісного зростання, а не лише джерела доходу. Для них важливіша внутрішня мотивація, ніж зовнішні фактори, такі як статус чи висока зарплата. Роботодавці, які хочуть залучити та утримати представників цього покоління, повинні створювати робоче середовище, яке відповідає їхнім цінностям та очікуванням.

Ринок праці зазнає значних змін: все більше молодих людей з покоління Z претендують на вакантні посади. Це вимагає від компаній перегляду своїх стратегій підбору та адаптації персоналу. Адже для покоління Z важливі не лише матеріальні стимули, а й емоційний зв'язок з компанією, цікаві проекти та можливості для розвитку. Щоб залучити та утримати талановитих представників цього покоління, варто звернути увагу на такі аспекти, як брендинг роботодавця, маркетинг серед студентів та створення середовища, де молоді фахівці зможуть реалізувати свій потенціал. Компанії Daimler та Mercedes є яскравими прикладами успішної адаптації до нових вимог.

Покоління Y досить пізно зрозуміло важливість нових підходів до лідерства. Сьогоднішні компанії вже усвідомлюють, що гнучкий графік, баланс роботи та життя, а також результативна оплата праці – це ключі до успіху. Проте, з появою покоління Z, бізнесу доведеться ще більше адаптуватися до цифрових реалій та нових цінностей молоді.

Епоха безтурботного зростання залишилася в минулому. Покоління Z, яке застало її початок, тепер має самостійно будувати своє майбутнє. Молоді люди, сповнені енергії та прагнення до розвитку, шукають нові шляхи та цінності.

Сучасні працівники все більше прагнуть автономії та гнучкості у своїй роботі, віддаючи перевагу проектам з короткими термінами виконання перед довготривалими контрактами. Вони менше орієнтуються на кар'єрний ріст за

класичними корпоративними шаблонами і більше цінують баланс між роботою та особистим життям. Роботодавці, які не відповідають цим очікуванням, ризикують втратити талановитих співробітників.

Для ефективної роботи з Z-поколінням необхідно враховувати їхню потребу в автономії та цікавих проектах, водночас формуючи у них почуття відповідальності перед командою. Замість того, щоб фокусуватися на потенційних слабкостях, таких як індивідуалізм, інфантилізм та егоцентризм, варто скоріше розглядати їх як особливості, які можна перетворити на переваги, створивши відповідні умови для роботи та розвитку [18].

У сучасних компаніях працюють люди різних поколінь, кожне з яких має свої особливості та цінності. За результатами опитування hh.ua, проведеного серед 5084 респондентів, виявлено суттєві відмінності між представниками поколінь X, Y та Z на ринку праці. Покоління X характеризується стабільністю та працьовитістю, Y – амбітністю та орієнтацією на результат, а Z – креативністю та технологічністю. Молоді спеціалісти покоління Z, хоча й сприймаються як менш відповідальні, демонструють високу адаптивність до цифрових технологій та нестандартні підходи до вирішення завдань. Для ефективної роботи з різними поколіннями необхідно враховувати їхні особливості та мотивацію [49].

Для мінімізації кадрових ризиків важливо застосовувати індивідуальний підхід до кожного співробітника, враховуючи особливість його покоління. Таблиця 2.2 демонструє, які ризики можуть виникнути у роботі з представниками різних поколінь [18].

Таблиця 2.2

Порівняння поколінь: цінності, ризики та формуючі події

<i>Покоління</i>	<i>Ключові цінності</i>	<i>Стиль роботи</i>	<i>Очікування від роботи</i>
Baby Boomers	Колективізм,	Структурований,	Стабільність,

	оптимізм, лояльність	ієрархічний	кар'єрний ріст, соціальні гарантії
Покоління X	Індивідуалізм, прагнення до балансу роботи та особистого життя	Гнучкий, самостійний	Розвиток навичок, можливість навчання
Покоління Y	Комунікабельність, командна робота, творчість	Колаборативний, орієнтований на результат	Змістовна робота, розвиток, соціальна відповідальність
Покоління Z	Індивідуалізм, технологічність, соціальна відповідальність	Автономний, орієнтований на досвід	Гнучкий графік, можливість дистанційної роботи, соціальний вплив

Можна дійти висновку, що сучасна молодь дуже відрізняється від інших поколінь. І якщо раніше роботодавець спирався на свої умови, а співробітник мав до них дотягувати, то зараз ситуація змінилася. Работодавець має докласти зусиль, щоб повернути до себе нове покоління. Нове покоління задає нові умови праці, а отже від роботодавців вимагається адаптивність та гнучкість, вони мають створювати умови, які б задовольняли нове покоління, яке б хотіло надовго лишитись на робочому місці та просуватись по кар'єрним сходам.

Деякі дослідники пропонують певний алгоритм з адаптації сучасного покоління, який виглядає наступним чином:

I. Преадаптація, яка включає в себе атмосферу підтримки та довіри з перших днів роботи. Окрім формальних процедур, варто приділити увагу емоційному аспекту. Вітальний лист, що поєднує в собі привітання та корисну інформацію, стане першим кроком до побудови позитивних відносин з компанією. З огляду на цифрові звички цього

покоління, візуальне представлення інформації у вигляді відеоінструкцій та віртуальних турів зробить процес адаптації більш цікавим та ефективним. Щоб забезпечити новим співробітникам комфортний старт, необхідно ретельно підготувати їх робоче місце заздалегідь. Це включає встановлення необхідного програмного забезпечення, налаштування корпоративної пошти та забезпечення всіма потрібними канцелярськими товарами. Непідготовлене робоче місце може створити негативне враження про компанію та затримати процес адаптації. Тому, організація робочого простору – невід’ємна частина успішної преадаптації.

II. Перший робочий день. Це ключовий момент адаптації нового співробітника. Щоб зробити цей день максимально ефективним та приємним, варто розробити детальний план дій – чекліст. Він допоможе структурувати процес ознайомлення з компанією та забезпечить плавний перехід нового працівника до роботи. Сучасні компанії все більше уваги приділяють створенню комфортного робочого середовища. Особливо це стосується молодих фахівців, які віддають перевагу неформальному спілкуванню та візуальному контенту. Тому, розробляючи програму адаптації, варто враховувати особливості покоління Z та використовувати інтерактивні формати подачі інформації, такі як інфографіка та відео.

Для успішної адаптації нового співробітника, особливо представника покоління Z, важливо забезпечити його безперебійний доступ до корпоративної інформації. Тому створення профілю в корпоративній мережі в перший тиждень роботи є обов’язковим кроком. Це дозволить новому співробітнику швидко інтегруватися в цифрову середу компанії та почуватися комфортно, адже він зможе використовувати знайомі йому інструменти комунікації [8].

III. Перший тиждень. Щоб забезпечити швидку адаптацію та професійний розвиток нового співробітника, важливо розробити

індивідуальний план навчання. Це може включати участь у тренінгах, забезпечення необхідними навчальними матеріалами та залучення до корпоративних заходів. Для підвищення мотивації та залученості можна використовувати елементи гейміфікації, що перетворюють навчання на захопливу гру [48].

Оскільки представники покоління Z активно грають у відеоігри, компанії все частіше використовують гейміфікацію для адаптації нових співробітників. Перетворюючи процес навчання на захопливу гру, організації дозволяють молодим фахівцям легко засвоїти необхідні знання та навички, а також швидко інтегруватися в колектив. Гейміфікація задовольняє природну потребу людини в досягненнях, розвитку та соціальній взаємодії, що сприяє формуванню лояльності до компанії.

IV. Перший, третій, шостий місяці. Протягом перших півроку роботи нового співробітника необхідно постійно відстежувати його адаптацію. Це можна робити через регулярні зустрічі, неформальні розмови, залучення до корпоративних заходів та оцінку психологічного стану. Такий підхід дозволяє своєчасно виявити труднощі та надати необхідну підтримку.

Карта досвіду працівника – це своєрідна мапа подорожі співробітника по компанії. Вона допомагає нам зрозуміти, які етапи цієї подорожі є найскладнішими, де виникають труднощі та які фактори впливають на мотивацію працівників. Аналізуючи цю карту, ми можемо виявити вузькі місця та розробити заходи для їх усунення.

Отже, успішна адаптація нового співробітника характеризується тим, що він чітко розуміє свої завдання, поділяє цінності компанії та гармонійно інтегрується в колектив. Коли працівник відчувається комфортно і лояльно до організації, можна говорити про ефективність процесу адаптації [16].

2.3 Методи дослідження професійної адаптації молоді в організації

Адаптація нових співробітників – це складний процес, який вимагає не лише професійних знань, але й глибокого розуміння психології людини. Для того щоб новий працівник швидко інтегрувався в колектив та почав ефективно виконувати свої обов'язки, необхідна розроблена програма адаптації та підтримка з боку керівництва.

Адаптація персоналу – це процес плавного введення нового співробітника в колектив компанії. Завдяки правильно підібраним методам адаптації, новий працівник швидше стає повноцінним членом команди.

Поєднання різних методів адаптації дозволяє створити цілісну систему, яка забезпечує плавну інтеграцію нового співробітника в колектив. Такий підхід сприяє швидкому оволодінню новими обов'язками, мінімізує помилки та створює комфортні умови для роботи.

Ефективним методом дослідження професійної адаптації молоді можна вважати фокус-групи. Метод фокус-груп передбачає створення невеликих груп учасників (8-12 осіб), які за запрошенням дослідників беруть участь у структурованій дискусії. Обговорення відбувається за попередньо розробленим сценарієм під керівництвом модератора. Для забезпечення глибини та достовірності даних дискусії записуються на аудіо- та відеоносії. Учасники отримують матеріальну винагороду за участь.

Однією з головних переваг фокус-груп є здатність генерувати широкий спектр ідей та думок завдяки взаємодії учасників у групі. Відсутність жорстких рамок та можливість вільного обміну думками стимулюють креативність та спонтанність відповідей. Крім того, фокус-групи створюють атмосферу безпеки, що сприяє відвертості учасників. Запис дискусій дозволяє детально проаналізувати отриману

інформацію, а відносно низька вартість проведення робить цей метод дослідження економічно вигідним [31].

Для обґрунтування дослідження професійної адаптації українців в Україні та закордоном звернемося до аналізу наявних досліджень для подальшої роботи.

Мобільний додаток «Градус» має у своїх дослідженнях результати тих опитувань, які стосуються даної тематики.

«Спеціальне дослідження щодо дискримінації українців у Німеччині», проведене в серпні 2024 року серед українських мігрантів у Німеччині, щоб оцінити їхнє відчуття безпеки та випадки дискримінації. У звіті дослідження можна знайти детальну інформацію про безпеку, випадки насильства та дискримінації, реакцію на них, а також про те, чому люди повідомляють або приховують такі інциденти.

В опитування взяли участь 722 українця, які проживають в Європі, серед яких 105 проживають в Німеччині.

60 % опитаних в Німеччині відповіли, що останнім часом відчувають стрес. Серед причин, які опитані зазначили найчастіше: робота та пов'язані з нею питання (41%), фінансові питання (37%), соціально-політична ситуація в Україні та в світі (27%) [5].

Серед опитаних 656 українців з приводу того, які фактори, окрім воєнних дій, змушують їх покидати Україну виявились: фінансові складнощі (53%), брак роботи (46%) тощо [6].

Щодо дослідження питання дискримінації українців закордоном, зокрема в Німеччині, то 46 % українців відчувають дискримінацію з боку місцевих жителів, агресивну поведінку до себе на робочому місці відчуває 11% наших співвітчизників [9].

За результатами дослідження "Барометра якості життя" 2024 року в Україні, співпраці Kernel та Gradus Research, задоволеність роботою вдруге поспіль очолила

рейтинг важливих аспектів життя. 69% опитаних висловили задоволення своїм робочим місцем, можливостями для самореалізації та захистом трудових прав.

Хоча більшість опитаних бізнесменів заробляють понад 30 000 гривень, їхня оцінка власного доходу стала більш стриманою. Лише половина вважає його достатнім для комфортного життя, а кількість тих, хто вважає його недостатнім, зросла на 11%.

Більше половини (55%) опитаних працівників компаній Асоціації вказали, що можливість працювати віддалено є одним з найважливіших факторів, які їх утримують на роботі. Також високу оцінку отримали дружня атмосфера в колективі (47%), добрі стосунки з керівником (39%) та комфортні умови праці (36%) [43].

На сьогоднішній день барометр ринку праці в Україні показує, що ринок праці в Україні у 2023 році:

Більшість компаній відновилися: 80% українських компаній працюють так само, як і до війни.

Доходи зростають: майже третина компаній зазначають збільшення доходів, але є й ті, хто зазнав збитків.

Активний найм: компанії продовжують наймати нових працівників, і ця тенденція збережеться і в 2024 році.

Плани на майбутнє: більшість компаній планують розвиватися і шукати нові ринки збуту.

Пріоритети бізнесу: основні завдання для компаній – це збереження команди, пошук нових клієнтів та збільшення продажів.

Зарплати зростають: більшість компаній планують підвищувати зарплати своїм працівникам.

Виклики для бізнесу: основні труднощі пов'язані з утриманням та залученням нових працівників, особливо молодих та досвідчених.

Пошук роботи: людям стає складніше знайти роботу з хорошою зарплатою.

Необхідні навички: роботодавці шукають працівників з такими навичками, як критичне мислення, готовність навчатися та самоорганізація [11].

Як показують дані досліджень Київського міжнародного інституту соціології, серед українців:

- 68% мають певні знання іноземних мов.
- 23% вільно володіють англійською мовою.
- 31,8% не володіють жодною іноземною мовою.

Хоч ці дані не дають нам повного розуміння того, як це може покращити ситуації в адаптації українців на робочому місці, проте якась частка з опитаних вже ж виїхала, на нашу думку, закордон після початку повномасштабного вторгнення, і як наслідок може спиратись на ті знання чи незнання під час прийому на роботі та адаптації на ній [37].

Сучасний менеджмент пропонує широкий спектр інструментів для підвищення ефективності роботи персоналу. Найбільш поширені адміністративні та економічні методи, а також соціально-психологічні інструменти, такі як тренінги та семінари, а також метод коучінгу, який застосовують для підвищення ефективності роботи співробітників. Цей метод полягає у процесі безперервного розвитку, що допомагає працівникам розкрити свій потенціал, опанувати нові навички та досягти кращих результатів у роботі.

Згідно з результатами досліджень серед українських топ-менеджерів роздрібної торгівлі (АТБ-Маркет, Фуршет, Сільпо, Ельдорадо, COMFY), коучинг як інструмент управління персоналом застосовується рідко, віддаючи перевагу традиційному наставництву. Натомість, світовий досвід лідерів ринку (Schwarz Gruppe, Carrefour, REVEGroup) демонструє високу ефективність коучингу, незважаючи на його складність та вартість.

Результати локального дослідження економічних наслідків впровадження коучингу як методу професійної адаптації в роздрібних мережах "Ельдорадо" та "COMFY" міста Кропивницького за період 2017-2018 років представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Економічні наслідки коучингу як методу професійної адаптації

Показники	ТМ «Ельдорадо»			ТМ «COMFY»		
	До	Після	Зміни	До	Після	Зміни
Кількість звільнень за рік	14	5	-64,3%	12	6	-50%
Кількість годин, що втрачаються на роботі щотижня	5	3	-40%	4,5	2,5	-55,5%
Підвищення ефективності роботи продавців.	18	21	+16,7%	23	27	+17,4

Згідно з наведеними даними, за два роки (2017-2018 рр.) спостерігається позитивна динаміка щодо зменшення кількості працівників, які звільнилися, як в мережі "Ельдорадо" (-64,3%), так і в "COMFY" (-50%). Крім того, в магазинах "Ельдорадо" вдалося скоротити непродуктивні витрати робочого часу на 40% за тиждень, продажі в мережі "Comfy" знизилися на 55,5%. При цьому продуктивність працівників у магазинах "Ельдорадо" та "Comfy" зросла на 16,7% та 17,4% відповідно [50].

Такі показники дають нам розуміння того, що завдяки коучингу як методу адаптації персоналу, працівники:

- відчуватимуть більшу впевненість у своїх можливостях;

- чіткіше розуміють завдання, поставлені керівництвом;
- мають більше можливостей для професійного зростання;
- стають більш ефективними у своїй роботі.

2.4 Ризики та втрати внаслідок невдалої або відсутньої професійної адаптації

Невдала або відсутня професійна адаптація нового співробітника може призвести до значних втрат для компанії та негативно вплинути на її розвиток. Розглянемо детальніше можливі ризики та втрати.

Недостатня увага до процесу адаптації нових співробітників може мати серйозні наслідки для компанії. Відсутність наставництва та нечіткі правила поведінки призводять до зниження задоволеності працею, зростання конфліктів та, як результат, до збільшення плинності кадрів. Це, в свою чергу, негативно впливає на якість обслуговування клієнтів та загальний імідж організації. Для успішної адаптації важливо забезпечити новим співробітникам необхідну підтримку та чітко пояснити всі аспекти роботи в організації [22].

Перехід на дистанційну роботу вимагає нових підходів до адаптації співробітників. Неякісна адаптація може призвести до серйозних наслідків, таких як втрата цінних кадрів, збільшення витрат на пошук персоналу та гальмування розвитку бізнесу. Тому важливо розробити ефективні стратегії адаптації, які допоможуть новим співробітникам швидше інтегруватися в команду та стати продуктивними членами компанії.

Кожен п'ятий новий співробітник звільняється протягом перших півтора місяців роботи. Дослідження показують, що основною причиною є невдала адаптація до нових умов:

Проблема невідповідності. Часто виникає розбіжність між тим, що компанія пропонує на етапі рекрутингу, і реальними умовами роботи. Це призводить до зниження задоволеності співробітників і підвищення ризику їх звільнення.

Соціальний аспект адаптації. Для багатьох людей важливо відчувати себе частиною команди. Тому створення сприятливого мікроклімату в колективі є одним з найважливіших завдань для компанії.

Роль навчання і розвитку. Організація спеціальних програм навчання і розвитку для нових співробітників дозволяє їм швидше освоїтися і почувати себе більш впевнено [10].

Неякісна або відсутня адаптація працівників призводить до серйозних наслідків для компанії: втрата цінних кадрів, зайві витрати на пошук персоналу, уповільнення розвитку бізнесу та погіршення репутації компанії.

Невідповідність очікувань від роботи, сформованих на основі вакансії, часто призводить до звільнення співробітників. Коли люди розуміють, що їх обманули щодо обов'язків та умов праці, вони швидко втрачають мотивацію і шукають нову роботу.

Процес адаптації насправді починається задовго до першого робочого дня - ще на етапі співбесіди. Саме там потрібно максимально детально ознайомити кандидата з майбутніми обов'язками. Якщо адаптація не вдалася, це свідчить про неефективність усіх попередніх етапів відбору та підготовки нового співробітника.

Плинність кадрів є серйозною проблемою для організації. Постійна зміна персоналу призводить до зниження якості обслуговування, оскільки новим співробітникам потрібно час, щоб освоїтися і вивчити потреби клієнтів.

Невдала адаптація нового співробітника може мати далекосяжні наслідки для іміджу компанії. Розглянемо ситуацію, коли новий офіціант, не маючи достатньої підготовки, допускає помилки під час обслуговування клієнтів. Незнання меню, затримки з прийняттям замовлень та інші недоліки можуть призвести до незадоволення клієнтів. В епоху соціальних мереж негативні відгуки швидко поширюються, завдаючи шкоди репутації закладу та відлякуючи потенційних клієнтів [41].

Професійна адаптація співробітників також тісно перетинається з цифровою трансформацією, яка вже більше проваджується в організаціях.

Цифрова трансформація вимагає від організацій не тільки впровадження нових технологій, а й адаптацію всіх бізнес-процесів, включаючи управління персоналом. HR-відділи стикаються з подвійним завданням: з одного боку, вони повинні підготувати співробітників до змін, що пов'язані з цифровізацією, а з іншого – перебудувати свою власну роботу під впливом нових технологій. Це створює значні виклики для HR-спеціалістів.

Дослідження, проведене Баден-Вюртемберзьким кооперативним державним університетом Штутгарта (Німеччина), показало, що хоча більшість компаній вже розпочали цифрову трансформацію, лише невелика частина з них досягла значних успіхів у цій сфері, особливо в галузі управління персоналом. Більшість компаній зосередилися на автоматизації рутинних процесів, таких як ведення обліку відпусток, а стратегічні питання управління персоналом залишилися поза увагою.

Аналіз попередніх досліджень, зокрема роботи Петрі та Бімана, свідчить про те, що цифрова трансформація в компаніях часто має орієнтацію на короткострокові цілі, такі як оптимізація операційних процесів. Стратегічні аспекти цифрової трансформації, пов'язані з розвитком бізнесу та зміною моделей роботи, залишаються менш розвиненими. Основними перешкодами на шляху ефективної цифрової трансформації є обмежені ресурси та недоліки в процесі реалізації.

Дослідження показало, що більшість компаній не мають чіткої стратегії цифрової трансформації, особливо в сфері управління персоналом. Компанії з такою стратегією частіше стикаються з проблемами, пов'язаними з цифровими змінами, але при цьому краще готові їх виявляти та управляти. Серед найбільш актуальних кадрових ризиків при цифровій трансформації можна назвати нестачу кваліфікованих фахівців, демотивацію співробітників та втрату ключових кадрів.

Менеджери з персоналу найбільше побоюються ризиків, пов'язаних з адаптацією співробітників до змін та здатністю керівників ефективно керувати цими процесами. Вони бачать, що успіх цифрової трансформації залежить як від мотивації та готовності співробітників до змін, так і від здатності менеджерів забезпечити плавний перехід до нових умов роботи.

Для отримання більш широкого спектра думок команда розширила коло учасників дослідження, включивши до нього спеціалістів з управління ризиками та представників співробітників у наглядовій раді. Аналіз відповідей показав, що усі три групи опитаних експертів визначили адаптаційні ризики як найактуальнішу проблему для персоналу в умовах цифрової трансформації.

Більшість компаній розпочали цифрову трансформацію, але часто обмежуються автоматизацією рутинних HR-процесів. Відсутність чіткої стратегії та недостатність ресурсів гальмують розвиток цифрових HR-технологій. Для успішної цифрової трансформації HR необхідно зосередитися на розвитку навичок співробітників та їх утриманні, а також на управлінні ризиками, пов'язаними з цифровими змінами [8].

Коли в компанії немає чіткої програми адаптації, нові співробітники почувуються невпевнено і не знають, чого від них очікують. Це призводить до підвищеного стресу, погіршення мікроклімату в колективі і, як наслідок, до зниження лояльності працівників. Крім того, довгий період адаптації гальмує робочі процеси і негативно впливає на репутацію компанії як роботодавця [53].

Аналіз ризиків, пов'язаних з невдалою або відсутньою професійною адаптацією, демонструє, що ці фактори можуть мати значний негативний вплив на організацію. Втрата інвестицій у навчання та розвиток персоналу, зниження якості продукції або послуг, а також труднощі з утриманням досвідчених співробітників – це лише деякі з наслідків, які можуть виникнути. Для зменшення цих ризиків необхідно розробити та впровадити комплексні програми адаптації, що враховують як індивідуальні потреби співробітників, так і стратегічні цілі організації.

2.5 Програми адаптації співробітників у Німеччині та в Україні

Сьогоднішні ринки вимагають від компаній балансу між інтересами роботодавців і працівників. Для досягнення спільних цілей важлива ефективна взаємодія. Одним з ключових елементів цієї взаємодії є процес адаптації, який закладає фундамент для лояльності співробітників, а проходить цей процес на основі програми адаптації персоналу.

Програма адаптації - це комплекс заходів, спрямованих на швидку та ефективну інтеграцію нового співробітника в колектив та робочий процес компанії. Це своєрідний онбординг, який допомагає новому працівнику освоїтися на новому місці, зрозуміти корпоративну культуру, познайомитися з колегами та почати продуктивно працювати.

Прикладом може слугувати компанія "Кондитерська фабрика А.В.К." в Україні (м. Дніпро), яка пропонує наступну програму адаптації своїх співробітників (Таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Програма адаптації персоналу

Етап процесу	Опис процесу
Оцінка рівня готовності нового працівника	Визначення наявних у працівника знань, умінь та досвіду, необхідних для ефективного виконання роботи на новій посаді. Аналіз відповідності структури компанії та її технологічного оснащення вимогам працівника.
Орієнтація на місці	Практичне ознайомлення працівника з його безпосередніми обов'язками та вимогами до виконання роботи. Включає в себе знайомство з робочим місцем, колегами та керівником
Безпосередня адаптація	Пристосування нового працівника до колективу та робочого середовища. Спрямоване на включення працівника в міжособистісні стосунки з колегами, надання психологічної підтримки та оцінку ефективності його роботи.
Повне включення в роботу	Завершальний етап, коли працівник повністю освоюється з робочими завданнями, долає труднощі адаптаційного періоду та стає повноцінним членом колективу.

Практика свідчить, що добре розроблена програма адаптації є запорукою високої мотивації співробітників. Компанія пропонує дворівневу програму: загальна частина знайомить з компанією в цілому, а індивідуальна – зосереджена на конкретних завданнях нової посади. Процес адаптації розбитий на кілька етапів, кожен з яких має чітко визначені цілі та відповідальних виконавців.

На думку авторів, запропонований алгоритм не тільки підвищує зацікавленість наставників у процесі адаптації, але й сприяє розвитку позитивного ставлення до роботи у нових співробітників. Швидше досягнення поставлених цілей, економія часу керівників і підвищення загальної кваліфікації персоналу – це лише деякі з переваг програми [21].

Візьмемо другий приклад програми адаптації персоналу.

Так, процес адаптації нових співробітників у "Новій Пошті" не є формалізованим. Зазвичай він включає вступний інструктаж, стажування та перевірку знань. Однак, чіткої, документально оформленої процедури адаптації в компанії немає.

Відповідальність за навчання співробітників несуть керівники підрозділів. Разом з відділом кадрів вони оцінюють потреби в навчанні та стежать за кваліфікацією персоналу.

Безпосередні керівники проводять первинну оцінку роботи своїх підлеглих.

Якщо проаналізувати кадрову стратегію компанії «Нова Пошта», можна побачити, що вид її кадрової стратегії має відкритий вид.

Підбір персоналу проводиться регулярно.

Департамент навчання забезпечує комплексний розвиток персоналу, включаючи початкове навчання, ознайомлення зі стандартами компанії, професійні тренінги та програми для керівників.

Серед методів навчання наявні такі: дистанційні курси на навчальному порталі, тренінги з різноманітних тем, навчання під менторством досвідчених колег, практичне навчання безпосередньо на робочому місці. А найбільшим попитом у 2022 році користувалися курси з англійської мови, Lean-виробництва, Microsoft Excel та ефективного середнього менеджменту [25].

З огляду на це, можна дійти висновку, що завдяки програмі адаптації співробітників «Нова Пошта» має низьку плинність кадрів. Підтвердження цьому ми можемо побачити в інтерв'ю з директоркою з персоналу Ольгою Лук'яненко. За її словами, на Новій пошті формується сильна команда професіоналів, об'єднаних спільними цінностями. Адже вони дбають про кожного співробітника та створюють атмосферу взаємодопомоги та підтримки. Компанія пропонує можливості для

навчання та розвитку (корпоративний університет, менторські програми), соціальний пакет (конкурентна заробітна плата, медичне страхування, додаткові відпустки), кар'єрний шлях. Цього року компанія розширила програму стажування для студентів. З недавнього часу, ще й кожен студент може пройти практику в Новій пошті, отримати стипендію та мати можливість працевлаштуватися після закінчення навчання. «Нова Пошта» почала активно співпрацювати з різними навчальними закладами, щоб залучити більше студентів до програми [44].

Звичайно це не єдині фактори, що сприяють повільній плинності кадрів та наявній адаптації персоналу, йдеться також про можливість чоловікам отримати бронювання від мобілізації, наявні проекти для інтеграції ветеранів та ветеранок війни тощо, проте все ж ми бачимо, що сьогоденний бізнес в Україні має бути гнучким та соціальним, Нова Пошта це розуміє, тож активно допомагає ветеранам, жінкам та молоді знайти себе на ринку праці. Компанія розробила спеціальні програми, які поєднують професійне навчання, психологічну підтримку та допомогу в адаптації.

Компанія «Київстар» пропонує новим співробітникам так званий преонбординг, який передує онбордингу. Сюди входить можливість у спеціальному додатку (Talmundo) познайомитись із завданнями, які треба виконати, а також інформація про те, як буде проходити адаптація для новачків. В додатку людина може представитись, розповісти про себе, а також задати питання, які йому не зрозумілі. А найголовніше, рекрутеру, з яким новачок зв'язується в цьому додатку можна надати зворотній зв'язок по кожному з етапів адаптації, які перший буде проходити.

Перший робочий день для новенького або новенької досить насичений: оформлення документів, проходження обов'язкових тренінгів, надання техніки та паролів, кодів, необхідних для роботи, співробітник може замовити собі техніку, меблі, яких він потребує. В 2020 році запровадили екскурсію офісом.

Є також Бадді програма – це колега, який бере шефство над новачком із першого дня, розповіде про культуру компанії, про принципи роботи та відповідає за соціалізацію новачка в компанії.

Є також і Welcome Training – тренінги для тих, хто приєднався за попередній період. Там новачки дізнаються більше про компанію, підрозділи та про тих, хто їх очолює.

Важливою складовою є залучення кожного співробітника до процесу онбордингу. Комунікація підтримується на корпоративній електронній платформі – Workplace. Кожний департамент має окрему групу, яка ділиться всією інформацією та новинами з усією компанією. На цій платформі проходять різні івенти, в тому числі пройшло і онлайн-івент з грою «Відчуй себе новачком» для перевірки засвоєння та розуміння того, як працює онбординг в компанії [35].

За даними джерел, програми адаптації в Німеччині мають ряд особливостей: безперервне навчання та вдосконалення, інвестиції в розвиток персоналу, спрямованість на кар'єрний ріст, підтримка ініціатив та нових ідей [14].

В німецькому суспільстві вступ нових співробітників включає адміністративні та організаційні формальності, технічне ознайомлення з робочим завданням і соціальну інтеграцію в колектив. У процесі адаптації було встановлено три етапи:

1-й етап: попередній онбординг.

Онбординг починається перед початком роботи з фази 1 – так званого пребордингу. Цей етап починається з моменту підписання договору і триває до першого дня роботи. На першому етапі ці будівельні блоки важливі:

- Надання інформації.

Перед першим днем надішліть найважливішу інформацію: де і хто прийме колегу? Що йому потрібно знати? Додаткова інформація включає заяву про корпоративну місію та організаційну схему.

- Отримання документів: картка соціального страхування, медичне страхування, податковий номер тощо.
- Визначення імені контактної особи, яка надаватиме новій особі консультації та підтримку. І з ким можна зв'язатися заздалегідь, якщо у вас виникнуть запитання. Таких колег часто називають наставниками.
- Налаштування робочого простору, адже робоче місце має бути організоване вчасно. Це включає столи, офісні стільці та робоче обладнання, а також паролі та доступ.
- Планування навчальних курсів: якщо новому колезі потрібне навчання, це буде організовано та сплановано заздалегідь.
- Створення плану вступу, адже план введення повинен бути готовий до початку роботи. Він містить детальний план роботи із завданнями та проектами, до яких буде залучений новий співробітник.
- Організація пошуку квартири: це ще одна можлива послуга - компанії, які допомагають знайти житло, підвищують бренд роботодавця.
- Приготування подарунку: невеликий вітальний подарунок – це приємний жест. На першому етапі адаптації надається невеликий подарунок – популярні чашки, пляшки для напоїв або ваучери.

2-й етап: З 1-го робочого дня.

Другий етап адаптації починається в перший день роботи. Це включає початок роботи та знайомство з командою. Позитивний дизайн сприяє задоволенню та лояльності співробітників. Тому фаза вітання надзвичайно важлива. Тут можливі такі компоненти, як: короткий прийом про нового колегу, забезпечення нового колегу візитівками, символічним подарунком, ключем тощо, спільний похід в їдальню на обід, який швидко налагоджує контакти і «розбиває лід». Новий колега знайомиться з колективом у невимушеній атмосфері; пояснення процесу роботи та огляд наступних кроків у адаптації: що далі? На що фокус? Це полегшує підготовку

до кроків і покращує процес; очікування запиту - які очікування має компанія, кі бажання та ідеї у нового співробітника, уточнення правил техніки безпеки; обговорення зворотного зв'язку тощо.

3-й етап: випробувальний термін: знайомства, можливість подальшого навчання, обговорення в команді, спільні обіди або вечеря, корпоративні екскурсії чи інші заходи створюють відчуття єдності, спільні виїзди до клієнтів, конференції та ярмарки [7].

Одним з яскравих прикладів програми адаптації в Німеччині можна вважати компанію Telekom – це німецька телекомунікаційна компанія, вона обслуговує понад 252 мільйони мобільних клієнтів та мільйони користувачів фіксованого зв'язку і широкосмугового доступу в більш ніж 50 країнах [3].

Компанія пропонує свою програму адаптації нового співробітника у вигляді преонбордингу та онбордингу, які також знаходяться в мобільному додатку, а персональний куратор допоможе освоїтися в команді, відповідаючи на запитання та ознайомлюючи з робочими процесами. Рада директорів регулярно проводить віртуальні зустрічі, щоб привітати нових співробітників і ознайомити їх зі стратегією компанії та актуальними проєктами. Це чудова можливість познайомитися з колегами з різних країн і розширити свої професійні зв'язки.

Компанія пропонує:

- стажерську програму «Почни» для тих, кого цікавлять теми трансформації та інновацій. Тут можна розробити програму стажування індивідуально під свої інтереси у рамках ключової теми;
- програму початкового рівня youlearn SAP або Public, де на новачка або студента досвідчений наставник протягом усього терміну дії програми;
- волонтерство, яка пропонує в подальшому професійний розвиток, підтримку [1].

Під час написання данної роботи, я також мала та маю досвід практики-роботи у жіночому центрі Frauenzentrum Paula Panke e.V. в Берліні. Центр зосереджений на наданні соціальної, психологічної, юридичної допомоги жінкам, у тому ж числі жінкам та їхнім дітям, постраждалим від домашнього насильства.

Хоча організація немає чіткої стратегії у адаптації новачків, через регулярне спілкування з керівництвом центру, керівницею відділку та колегами, успішна професійна адаптація відчувалась вже через місяць роботи там. Спільні обіди, заходи, спільний похід на демонстрації, а також прогулянки з керівницею мого відділку та моїми колегами сприяли успішному включенню до команди за короткий проміжок часу. Мені, як практикантці, надали можливість тісного зв'язку з такою ж практиканткою, як і я, але з досвідом роботи, тож завдяки їй я познайомилась зі своїми завданнями, потренувалась одразу вирішувати певні задачі. Мене одразу познайомили з робочим місцем, планом, кабінетом, де знаходжусь я та ще дві колеги, показали кабінети, двір, надали необхідне обладнання та ключі, розказали про певний розпорядок в центрі та обов'язки кожної з моїх колег.

Основним бар'єром, який для мене був на початку роботи та залишається досі – мова. Через брак великого словникового запасу я не маю можливості так багато висловитись, як я хочу, до того ж, можу не все розуміти, про що говорять колеги. Я дуже переймалась з цього приводу, але пізніше зрозуміла, як лояльно до цього ставляться інші співробітники та як вони мене підтримують, коли мені важко щось сказати або доповнити.

Керівниця відділу дуже привітна зі мною, ми з нею весь час спілкуємось, тому я впевнена, що у будь-якій незрозумілій ситуації я можу попросити допомоги, на що мені не відмовлять.

В жіночому центрі всі з повагою відносяться одна до одної, через деякий час я почувала себе «своєю». І хоча не було чітко прописаної програми адаптації, найголовнішим, для мене, стали тісна комунікація зі всіма, спільні походи та спільна робота, а також відкритість та лояльність інших співробітниць.

Загалом, можна сказати, що програми адаптації є важливим інструментом для залучення та утримання талановитих співробітників. Вдало розроблені програми адаптації дозволяють компаніям не тільки швидко інтегрувати нових співробітників, але і створити позитивну корпоративну культуру. Але як бачимо, навіть відсутність чітко прописаних програм не говорить про те, що іспішній професійній адаптації не бути.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дослідження було проаналізовано сучасні практики менеджменту, спрямовані на успішну професійну адаптацію молодих фахівців, зокрема представників покоління Z. Було розглянуто різноманітні методи дослідження, що дозволяють виявити особливості цього процесу та визначити найбільш ефективні стратегії адаптації. Окрему увагу було приділено аналізу специфічних характеристик покоління Z, які впливають на їхню професійну адаптацію.

Встановлено, що професійна адаптація молоді є ключовим процесом для забезпечення успішної інтеграції нових співробітників в організаційне середовище. Сучасні практики менеджменту спрямовані на підтримку молодих фахівців через наставництво, тренінги, адаптаційні програми та кар'єрне консультування.

Ефективне використання методів професійної адаптації сприяє підвищенню продуктивності молоді, зниженню рівня плинності кадрів та забезпеченню швидкої інтеграції в команду.

Виявлено, що для аналізу професійної адаптації молодих працівників широко використовуються кількісні та якісні методи дослідження, такі як опитування, анкетування, фокус-групи, інтерв'ю та аналіз показників ефективності.

Покоління Z, що активно входить на ринок праці, має ряд унікальних характеристик, що впливають на процес професійної адаптації. Вони демонструють високий рівень цифрових навичок, але одночасно стикаються з викликами в комунікації та емоційному вигоранні.

Основними викликами для адаптації цього покоління є швидке вигорання через багатозадачність, високі очікування від роботодавців та необхідність

постійного розвитку. Це створює додаткові вимоги до компаній щодо розробки індивідуалізованих підходів до адаптації.

Дослідження професійної адаптації молоді, зокрема представників покоління Z, є важливим елементом у сучасному менеджменті. Ефективне використання методів дослідження та адаптаційних практик дозволяє організаціям підвищити залученість молодих співробітників, забезпечити їхнє професійне зростання та знизити ризики плинності кадрів. Для покоління Z важливо створити умови, що відповідають їхнім очікуванням щодо гнучкості, можливостей для розвитку та соціальної відповідальності.

А щодо професійної адаптації, то вона є важливим етапом інтеграції працівника в організацію. Відсутність або невдала адаптація може призвести до серйозних наслідків як для самого працівника, так і для компанії в цілому. Тому організаціям необхідно приділяти особливу увагу процесу адаптації нових співробітників, створюючи для них комфортні умови роботи і надаючи необхідну підтримку.

Українські компанії рухаються в правильному напрямку, розробляючи програми адаптації. Однак, є ще великий потенціал для вдосконалення. Вивчення досвіду зарубіжних компаній та впровадження сучасних технологій дозволить українським компаніям створити ще більш ефективні та привабливі програми адаптації.

РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ УКРАЇНСЬКОЇ МОЛОДІ В УКРАЇНІ ТА НІМЕЧЧИНІ

3.1 Програма емпіричного дослідження

Проблемна ситуація. Сьогоднішня ситуація в Україні змусила багатьох громадян виїхати закордон, шукати там спочатку захист, пізніше роботу, пристосовуватись до нової країни та адаптуватись до іншого ритму життя.

У цьому контексті варто звернути увагу на адаптацію українців до нового робочого місця, способи їхнього пристосування, загальну соціалізацію в чужій країні тощо.

У дослідженні важливо порівняти процес адаптації українців в Україні та Німеччині, визначити, через що проходили та проходять тисячі українців для того, аби потрапити на роботу, як вони себе почувають у перший час, як проходить їхня адаптація у професійне середовище; провести паралель між тим, як процес адаптації проходив та батьківщині та проходить зараз в іншій країні.

Тема адаптації та пристосування українців закордоном також тягне за собою питання нерівностей. Оскільки біженці мають обмежені права, то стикаються з певними труднощами, стереотипами та упередженим ставленням. Наприклад, українцям часто пропонують менш затребувану та низькооплачувану роботу, в порівнянні з місцевими мешканцями. Можливі ситуації, де серед колективу на роботі є люди, які упереджено ставляться до українців, тож можуть їм про це нагадувати, гірше ставитись, конфліктувати, вважати себе вищим за українців. Тож, бачимо тут прояви нерівності, до яких теж іноді треба пристосовуватись та звикати.

Через постійну стурбованість і необхідність адаптації, молодь може відчувати тривогу, депресивний стан, апатію, небажання рухатись далі.

На основі вторинного аналізу, а саме аналізу статистичних даних, соціологічних досліджень та документів, які дають нам зрозуміти важливість вивчення професійної адаптації, було проведено інтерв'ю з українцями, які живуть та працюють окремо в Україні та Німеччині, а саме: проблеми, з якими вони стикаються, наявність чи відсутність програм адаптації, закономірності та особливості професійної адаптації українців як в Україні та в Німеччині.

Метою дослідження є визначення умов та проблем професійної адаптації української молоді в організаціях України та Німеччини.

Об'єкт дослідження: громадяни України у віці від 20 до 45 років, які працюють в організаціях в Україні та в Німеччині.

Предмет: чинники та бар'єри успішної професійної адаптації української молоді в організаціях України та Німеччини.

Завдання дослідження:

- вивчити особливості професійної адаптації в різних сферах діяльності шляхом проведення інтерв'ю.
- вивчити стратегії та механізми професійної адаптації шляхом проведення глибинного інтерв'ю.
- визначити фактори, які сприяють або перешкоджають професійній адаптації шляхом аналізу результатів інтерв'ю.

Емпірична інтерпретація й операціоналізація основних понять

1. Емпірична інтерпретація основних понять

- Професійна адаптація: процес засвоєння людиною нових професійних знань, навичок та цінностей, а також її інтеграція до нового професійного середовища.

- Рівень професійної адаптації: ступінь засвоєння людиною нових професійних знань, навичок та цінностей, а також її інтеграції до нового професійного середовища.

- Стратегії та механізми професійної адаптації: способи, якими людина адаптується до нового професійного середовища.

- Захисна адаптація: комплекс фізіологічних, психологічних та соціальних механізмів, які дозволяють людині пристосовуватися до нових, часто несприятливих умов існування. Коли людина опиняється в чужому середовищі – іншій країні, культурі, кліматичних умовах, вона стикається з низкою викликів, які вимагають від неї мобілізації всіх ресурсів організму.

2. Операціоналізація основних понять

- Професійна адаптація:
 - Індикатори: задоволеність роботою, рівень стресу, адаптація до професійного середовища, наявність конфліктів з колегами та керівництвом, рівень засвоєння професійних знань та навичок.

- Методи вимірювання: інтерв'ю.

- Фактори, що впливають на професійну адаптацію:

- Індикатори:

1 вид – особистісні: рівень освіти, мотивація, особистісні характеристики, цінності, традиції, погляди

2 вид - менеджмент організації: програми підтримки співробітника в організації, супровід нового співробітника тощо.

- Методи вимірювання: інтерв'ю.

3. Очікувані результати

Очікується, що емпірична інтерпретація й операціоналізація основних понять дозволить:

- отримати більш чітке уявлення про те, що таке професійна адаптація і як її вимірювати;
- порівняти практики професійної адаптації молоді в Україні та Німеччині;
- визначити чинники, що впливають на професійну адаптацію молоді в Україні та Німеччині;
- розробити рекомендації щодо покращення професійної адаптації в Україні та Німеччині.

Формування гіпотез дослідження:

Гіпотеза 1: Наявність менторських програм та кар'єрного консультування сприяє більш швидкій та ефективній професійній адаптації молодих фахівців в Україні.

Гіпотеза 2: Українські компанії, які активно впроваджують програми адаптації нових співробітників, мають нижчий рівень плинності кадрів.

Гіпотеза 3: Мовний бар'єр є однією з основних перешкод для професійної адаптації українських мігрантів в Німеччині.

Гіпотеза 4: Сучасна молодь чітко розуміє свої задачі на роботі, не прагне зробити більше, аніж від них вимагається, чітко визначає свої кордони на роботі у спілкування з колегами та керівництвом.

Гіпотеза 5: Професійна адаптація українців у німецьких організаціях може бути визначена, як захисна.

Процедурний розділ програми дослідження

Для проведення цього дослідження було обрано метод глибинного інтерв'ю. У дослідженні взяли участь 14 осіб, віком від 20 до 45, які працюють в організації і установах в Україні або в Німеччині. Вибір респондентів обумовлений бажанням отримати глибокі та детальні дані про досвід професійної адаптації молодих людей в організаціях. Хоча така вибіркова сукупність не є репрезентативною, вона дозволить зібрати цінну інформацію про суб'єктивний досвід респондентів. Інструментарій дослідження наведено у Додатоку А.

Очікувані результати:

1. Очікується, що інтерв'ю дозволить отримати всебічну та детальну інформацію про професійну адаптацію українців в Україні та Німеччині.
2. Результати дослідження можуть бути використані для розробки програм та інструментів, що сприяють покращенню професійної адаптації молоді, як у вітчизняних організаціях, так і за кордоном.
3. Розробка інтерв'ю. Воно допоможе нам отримати більш глибоке розуміння досвіду та поглядів українців щодо професійної адаптації.

Очікується, що в дослідженні візьмуть участь 14 респондентів.

3.2 Аналіз результатів дослідження та рекомендації

На основі аналізу наукових публікацій зарубіжних та вітчизняних авторів було сформульовано мету та завдання дослідження. Для збору емпіричних даних було обрано метод глибинного інтерв'ю, що дозволив гнучко досліджувати різні аспекти

проблеми. Зважаючи на географічну роз'єднаність між дослідником та респондентами, інтерв'ю проводились дистанційно за допомогою популярної платформи Telegram. Для проведення інтерв'ю було розроблено деталізований гайд, який забезпечив системність та порівнянність отриманих даних.

У дослідженні брали участь українські громадяни, які проживають на території України, а також ті українці, які вимушено покинули Україну після повномасштабного вторгнення та знайшли притулок у Німеччині, зокрема в столиці країни - Берліні. Вибір саме цього регіону був зумовлений бажанням детально вивчити особливості професійної адаптації українських біженців, а також місцем проживання дослідника. Стать респондентів не враховувалась, вік респондентів складає від 20 до 45 років.

У цьому дослідженні ми вирішили включити до вибірки кілька знайомих авторці осіб, оскільки їхній особистий досвід та глибоке розуміння контексту можуть надати цінну інформацію для нашого дослідження.

Процес встановлення контакту з потенційними респондентами та узгодження деталей інтерв'ю здійснювався індивідуально через приватні повідомлення в соціальних мережах та месенджерах. Перед початком інтерв'ю ми детально пояснювали його мету та значення для дослідження. Після отримання згоди, ми узгоджували зручний час та формат проведення інтерв'ю.

Перед початком інтерв'ю ми детально інформували учасників про принципи конфіденційності. Зокрема, ми підкреслювали, що до записів матиме доступ лише дослідник. Крім того, ми наголошували на правах учасників: вони могли уточнювати будь-які незрозумілі моменти та відмовлятися відповідати на неприємні запитання.

Дослідження показало, що успішність адаптації українців в організаціях в Україні залежить від комплексу факторів, зокрема від ставлення керівництва та комунікації з колегами. Відповіді респондентів на питання про успішність адаптації

були індивідуальними та обґрунтованими, що свідчить про різноманітність досвідів та викликів, з якими вони зіткнулися.

Серед опитаних українців, що працюють в організаціях в Україні, майже всі стверджують, що професійна адаптація пройшла загалом успішно, проте для деяких складно і повільно.

Двоє з опитаних вважають адаптацію складним явищем, яке вони пояснюють своїми особливостями характеру та темпераменту.

«Адаптація, на мою думку, була скоріше повільна, тому що я замкнута людина і мені важко знаходити спільну мову з новими людьми» (респондент 4).

Адаптацію притормозували люди, які хотіли від нової людини більше, ніж має бути в перші місяці роботи, притормозувало адаптацію також і не досить добре відношення до нових людей зі сторони деяких співробітників (респондент 5).

Серед опитуваних, лише троє вказали, що на новому робочому місці вони мали менторські програми та кар'єрне консультування, що сприяло більш швидкій та ефективній професійній адаптації, а також наявність корпоративної культури, яка мотивує нових співробітників вчитись новому та прагнути залишитись на новій посаді.

«По-перше, якщо ви маєте бажання відвідати курси, які стосуються вашої професії, ви маєте повідомити про це власника компанії. Це було його особисте бажання, оскільки він бажає фінансувати такі ініціативи. По-друге, у нас є традиція під назвою «хепі аур». Цей захід ми проводимо по п'ятницям (майже кожного місяця) для того, щоб провести разом час, познайомитись краще з новими співробітниками тощо» (респондент 3).

«Важливою особливістю у нас [у відділі] є залучення працівників до підвищення кваліфікації, загальні внутрішні традиції в колективі, такі як святкування різних свят тощо» (респондент 1).

Для успішної інтеграції нових співробітників важливими є такі особливості корпоративної культури: підтримка та наставництво — створення дружньої атмосфери, де новачки можуть звертатися за допомогою. Заохочення до розвитку — інвестування в навчання та професійний ріст співробітників. Чітка комунікація цінностей та норм — прозорість у правилах, очікуваннях і стандартах поведінки. Орієнтація на людський потенціал — увага до індивідуальних потреб і внеску кожного в команду. Визнання досягнень — заохочення та мотивація через похвалу і винагороди. Ці фактори допомагають новачкам швидко адаптуватися й ефективно працювати в команді (респондент 12).

Проте ті опитані, які відповіли про відсутність менторських програм та недостатньо розвинену корпоративну культуру все ж відчують включення в організацію та приємні спогади від перших місяців роботи на новому місці. Хоч конкретних технологій та методів не передбачалось, багато хто вважає, що все таки адаптація пройшла успішно, а керівництво та колеги сприяли швидкій інтеграції у свою команду та ознайомленні з обов'язками та загалом політикою організації.

«...Найперше – це колектив, який підтримував мене як молодого фахівця і бачив мої помилки не помилками, а як досвід. А також, все ж таки власна мотивація. Мене мотивувало те, що у мене є підтримка від рідних і я не боялась того, що у мене не вийде затриматись тут. Але я з кожним тижнем ставала більш впевненою і мене за мотивувало те, наскільки ця мотивація дає мені сили розвиватись професійно» (респондент 6).

«Програми адаптації не застосовують для нових співробітників. Є час 1-2 місяці на навчання і все» (респондент 5).

Ми можемо вважати, що на рівень задоволеності роботою впливають можливість професійного зростання та удосконалення своїх навичок. Деякі респонденти, які відповіли про наявність навчальних програм або тренінгів, задоволені своєю інтеграцією більше, ніж ті, хто розповідав про відсутність таких програм.

«...моя організація направлена на навчання працівників соціальної сфери і постійно навчає чомусь. Також постійно проходять тренінги, семінари, вебінари, що однозначно є плюсом у професійному зростанні» (респондент 6).

«Навчання та підготовка тут класні, але практика специфічна, є можливість навчатись 3 роки, якщо не вистачає певних знань та навичок, наявні різноманітні воркшопи, присутній лідер команди або куратор» (респондент 11).

Для деяких респондентів стандартизовані методи та техніки в професійної адаптації стали новим викликом та поштовхом із «зони комфорту», які навчили їх самостійно вирішувати питання та виявляти завзятість та власну втомивованість.

«Система навчання та підготовки нових працівників у компанії є, але вона доволі стандартна. Більше зусиль доводилося докладати самостійно, як і шукати підходи до складних ситуацій. Однак це навчило мене цінувати самостійність та розвивати навички швидкої адаптації. Програми професійної адаптації та менторства були доступні, але вони доволі загальні. Здебільшого довелося спиратися на власний досвід та вміння, які вже були сформовані роками роботи. Менторство допомагає, але, напевно, воно могло б бути більш індивідуалізованим » (респондент 8).

«Я успішно адаптувалась, мене швидко прийняли, проте мені бракувало зворотнього зв'язку, в команді усі кожен сам по собі, мене наче прийняли, проте я відчувала, що не можу бути ні з ким близькою...» (респондент 11).

Як серед українців, що проживають та працюють в Україні, так і серед тих, хто працює в Німеччині, термін роботи не перевищує 5 років. Тобто, і там, і там можна говорити про адаптацію первинну, тому чітко говорити про те, чи сприятимуть програми менторства та адаптації повільній плинності кадрів, складно.

Ми можемо допустити, що більшість опитаних задоволені своєю роботою та швидкою адаптацією, не матимуть в найближчому майбутньому планів змінити місце роботи, але це все ж таки залишається досить суб'єктивним баченням

кожного. Але вважатимемо, що ті, хто пройшов адаптацію швидко та успішно, не матимуть бажання змінити роботу через непорозуміння з колегами чи нерозуміння поставлених перед собою завдань.

Якщо брати респондентів – працюючих в Німеччині, головним бар'єром, як і припускалось в гіпотезах, стала мова. Сім з семи опитаних відповіли, що як би гарно не знали мову та як би успішно вони не пройшли курси, дистанція між німцями та українцями помітно відчувається. Йдеться про неможливість висловити свою думку так, як ти цього хочеш, зайвий раз щось ще раз перепитати, зрозуміти жарт або навпаки лайку тощо.

«Якби я не була привітною та відкритою до спілкування, мені бракувало і бракує словникового запасу для того, аби висловитись, як треба. Дякуючи моїм колегам та лідеру команди я не відчуваю сильного занепокоєння через це, проте розумію, що я не можу розслабитись та поговорити на теми, які стосуються безпосередньо нашої роботи. Говорити іноземною мовою настільки стало для мене викликом, що я не встигала навіть лякатись, коли мені треба було кудись піти, до когось звернутись....» (респондент 10).

«Відчувалось, що я інша, бо недостатня була і є англійська та німецька, але працювати хотілось. Психологічний бар'єр був, бо українка я одна, тож мене питали про особисте, про війну та Україну. Бракувало знання слів, щоб сказати, що мені неприємно відповідати на подібні питання, що тема війни в Україні болюча для мене, а особисті питання заводять мене у глухий кут» (респондент 11).

Участь у моєму дослідженні брали молоді люди, віком від 20 до 45 років. Більшість з них – покоління Z, про яке йшла мова у другому розділі.

Аналіз результатів інтерв'ю серед людей від 20 до 25 років має чітку відмінність від людей старше у тому, що перші знають свої обов'язки, усвідомлюють ситуації, коли їхні особисті кордони перетинають та намагаються нав'язати роботу більше, аніж ту, за яку вони отримують заробітню платню.

«Доводилось захищатись від надмірного навантаження. Мене просили допомагати з документацією, хоча в мене було багато своєї роботи. Говорила прямо, що зараз маю виконати свою роботу, а потім, якщо буде час, коли закінчу зі своєю, зможу допомогти додатково. Саме навантаження було з боку керівництва» (респондент 1, 23 роки).

«Коли я ще була у відділку перекладачів/копіратерів була дуже відчутна одна проблема – менеджерка-трудоголік. Вона може працювати і в день, і в ночі та очікує такої ж віддачі від її працівників. До того ж, на мою (і не тільки) думку, з її боку був дуже поганий менеджмент. Вона могла пояснювати задачу на половину, або писала щось взагалі не зрозуміле, а ти мав сам думати, що ж тобі робити. Моїм рішенням було просто перепитувати, якщо я щось не зрозуміла, але згодом це ставало все більш дратуючим, адже ти ніколи не знаєш як правильно виконувати те чи інше завдання, і чи не «прилетить» тобі за це. Спойлер: саме через це я і пішла з цього відділку в інший» (респондент 3, 21 рік).

«Так як я була новенька на роботі, в мене був випробувальний термін, я підозрювала, що роботи в мене буде багатенько. Важко в данній ситуації відмовитись щось робити, бо ти прийшов, можна сказати, вчитись, тебе оцінюють, тому і завдання можливо дають додаткові, якось навантажусь, щоб зрозуміти, наскільки добре чи погано ти виконуєш ту чи іншу роботу. Поки я недовго тут працюю, тому усі завдання для мене корисні, цікаво як буде далі....» (респондент 10, 22 роки).

Результати відповідей двох українців, старше 25 років, значно різняться: вони стикаються з проблемою нестабільного балансу між роботою та особистим життям. Це явище характеризується перевантаженням на роботі, відсутністю можливості відмовитися від додаткових завдань та, як наслідок, негативним впливом на різні сфери життя.

Деякі опитані скаржилися на надмірне навантаження робочими завданнями, що призводило до постійного стресу та виснаження. Це, в свою чергу, негативно

впливало на продуктивність та якість виконання роботи, вони також зізналися, що відчували тиск з боку керівництва або колег, які змушували їх брати на себе додаткові обов'язки. Це пов'язано з бажанням догодити, страхом втратити роботу або просування по кар'єрних сходах.

«Виникали труднощі в роботі, так. Але ніяк не вирішував, тому що це могло привести до втрати роботи, продовжував працювати, а що робити....Я просто продовжував робити те, що від мене вимагали, оскільки потрібні гроші» (респондент 4, 35 років).

«У мене є 2 варіанти: або звільнитися або виконати будь-яку кількість поставленої роботи. Іноді я три дні поспіль не можу вийти на перерву, як інші, тому що надто багато роботи» (респондент 5, 32 роки).

Цікавим є дослідження феномену захисної адаптації для збереження свого психічного здоров'я та підтримки ефективності роботи в умовах стресу, підвищених вимог або конфліктних ситуацій тощо.

Зустрічались випадки, коли людина дійсно не розуміла або не приймала первні правила та норми в робочому середовищі, проте мала їх дотримуватись для подальшого нормального спілкування з колегами та керівництвом.

«Нові правила іноді викликають у мене здивування, але я намагаюся зрозуміти їх, запитуючи колег і орієнтуючись на місцеві традиції» (респондент 8).

«Були випадки, коли я мав дотримуватись правил, які не підтримував і не розумів, бо не бачив зовсім ніякої виробничої доцільності дотримуватися саме цих правил, які ускладнюють виробничий процес і порушення яких не могло якось нашкодити якості продукції....» (респондент 6).

«В колективі всі зайняті своїми справами, мені важко до такого звикнути, кожен сам по собі. Керівництво не знало, чи затримаюся я надовго, тож я зіштовхнулась з браком інформації, деякі секрети організації мені не говорили, а це ускладнювало мою роботу та виконання завдань. Коли я намагалась у когось щось

запитати, мені кивали «не знаю», «не розумію», що дивувало мене та трохи ображало» (респондент 11).

Попри такі твердження все ж респонденти вважають, що адаптація в них пройшла успішно, вони змогли пройти ці складнощі та працювати далі.

Захисна адаптація та мовний бар'єр тісно пов'язані між собою, особливо в контексті професійного середовища, коли людина опиняється в новому культурному середовищі. Мовний бар'єр часто стає потужним стресором, що провокує розвиток різних захисних механізмів.

«Спочатку я була рада зі всіма познайомитись, пробувати розговоритись німецькою, я не відчувала страху, бо знала, що мені це треба, тим паче, що мову я знаю, все розумію, просто складно говорити..... А потім через деякий час я неначе закрилась.... Я почала уникати нових знайомств, мені не хотілось якийсь час підтримувати бесіду навіть на поверхневому рівні. Я чула і бачила свої помилки, десь собі дорікала, що не знаю так добре мову, що мені краще мовчати, бо всі чують мої помилки. На початку такого не було, а чомусь пізніше з'явилась така агресія і на себе, що я погано розумію, і на інших, що вони говорять швидко та незрозуміло» (респондент 10).

Програми, які поєднують мовну підготовку, професійну адаптацію та стажування є найбільш ефективними для адаптації українців в Німеччині.

Ми можемо узагальнити результати інтерв'ю та з впевненістю сказати, що так, безумовно, ці техніки допоможуть українцям швидше та краще адаптуватись у робочому середовищі.

Проте чи буде гірша адаптація, якщо вищеперераховані техніки використовуватись не будуть? Так, можливо, але не завжди. Якщо поруч є надійні колеги, керівництво, яке завжди прагне допомогти, віра у себе та власні сили, а також терпіння та час, адаптація також пройде добре, хоч і повільніше.

Виходячи з завдань роботи, які були поставлені на початку третього розділу, ми маємо чітке розуміння, що таке професійна адаптація, і що вимірюється вона досить суб'єктивно. Не всі респонденти знали, що таке менторство та які можуть бути програми адаптації, а серед тих, хто відповідав, що таких речей не передбачалось, все ж відчують повне включення в колектив та роботу, вважають свою інтеграцію на робочому місці успішною та швидкою. Ми маємо чітке уявлення про те, наскільки важливими є підтримка колег та керівництва, налагоджені з ними зв'язки, розуміння того, що до них можна звернутись у будь-який момент, це і є найголовнішими чинниками хорошої адаптації на робочому місці.

Ми порівняли практики програм адаптації в Україні та Німеччині, звичайно у великих корпораціях, таких як «Нова Пошта», «Київстар» та «Telekom» програми з адаптації персоналу існують, оскільки вони організації мають широкий розмах, починаючи від команди, в яку людина потрапляє, закінчуючи продукцією або послугами, які пропонує та чи інша корпорація. Якщо ми беремо приклади більш механічної роботи або роботи, яка не має під собою великих розмірів та кількості людей, програма, а іноді наставник можуть не знадобитись.

Аспекти, які ми визначали у першому розділі магістерської роботи, дають орієнтир на те, чи пройшла людина адаптацію успішно, якщо вона: вивчила свої завдання, структуру компанії та її цінності; опанувала необхідні знання і вміння для ефективної роботи; побудувала позитивні відносини з колегами, керівництвом та клієнтами; сформувала позитивне ставлення до роботи та пододала перші труднощі тощо.

Якщо говорити саме про чинники, то тут йдеться про розміри та склад групи, групові норми та високий рівень згуртованості. Опитані працюють в невеликих командах, як правило, мають в них низький рівень виникнення конфліктних ситуацій. Щодо статусу працівника, звичайно, ми охопили людей з різних посад: соціальні працівники, апаратчик заводу, моряк, психолог, копірайтер, СММ-менеджер, ветеринар, інженер тощо. Але всіх цих людей на початку їхнього кар'єрного шляху об'єднував спільний соціальний статус – новачок, до якого всі

придивляються, мають до нього купу питань та завдань, великий обсяг інформації тощо. Тут немає однозначної відповіді щодо статусу як окремого чинника, оскільки респонденти мають різний професійний досвід та спеціалізацію.

Що стосується орієнтації на полікультурне середовище трудових колективів і адаптації нових співробітників, зокрема іноземців, слід враховувати такі ключові аспекти:

1. Визнання полікультурності як ресурсу, адже культурне розмаїття є цінністю, яка сприяє інноваційності та ефективності команди. Однак необхідно враховувати ризики міжкультурних конфліктів, які можна мінімізувати завдяки правильно вибудованим стратегіям адаптації.

2. Стратегічне управління адаптацією, тобто розробка чіткої політики адаптації нових співробітників, яка передбачає:

- Проведення тренінгів з міжкультурної комунікації.
- Введення наставництва, де роль наставників виконують досвідчені співробітники з урахуванням їхньої міжкультурної компетентності.
- Надання інформації про культурні особливості організації та місцевого контексту.

3. Формування інклюзивного середовища: створення умов, у яких нові співробітники, незалежно від культурного походження, відчуватимуть себе повноправними членами колективу. Це включає відкритість до різноманітних думок, підтримку рівності можливостей та налагодження ефективної комунікації.

4. Індивідуальний підхід. Адаптаційні програми мають враховувати як загальні особливості культурного середовища, так і індивідуальні потреби співробітників.

5. Моніторинг та оцінка ефективності адаптації, яка може проявлятися в періодичному оцінюванні успішності адаптаційних заходів із використанням індикаторів, таких як задоволеність співробітників, рівень їхньої інтегрованості в колектив та продуктивність.

Адаптація нових співробітників у полікультурному середовищі трудових колективів вимагає комплексного підходу, що включає стратегічне управління міжкультурною взаємодією, підтримку інклюзивності та розвиток культурної компетентності всіх учасників організації. Впровадження ефективних адаптаційних механізмів сприяє зміцненню командного духу, мінімізації міжкультурних бар'єрів та підвищенню ефективності організації загалом.

Висновки до розділу 3

Проведене емпіричне дослідження професійної адаптації української молоді в Україні та Німеччині дозволило отримати цінні дані щодо особливостей цього процесу в різних культурних і економічних контекстах. Аналіз результатів дослідження підтвердив те, що професійна адаптація молодих фахівців є складним і багатогранним процесом, який залежить від низки факторів, як індивідуальних, так і пов'язаних з організацією та зовнішнім середовищем.

Ключові висновки дослідження:

- **Різноманітність досвіду адаптації.** Дослідження виявило значну різноманітність досвіду адаптації серед українських молодих фахівців, як в Україні, так і в Німеччині. Це свідчить про те, що процес адаптації є індивідуальним і залежить від багатьох факторів, таких як особистісні характеристики, професійний досвід, культурний контекст та особливості організації.
- **Вплив культурних особливостей.** Культурні відмінності між Україною та Німеччиною значно впливають на процес адаптації молодих фахівців. Українські молоді фахівці, які працюють в Німеччині, стикаються з необхідністю адаптуватися до іншої корпоративної культури, системи цінностей та стилю управління, а також до чужої мови.
- **Важливість підтримки з боку організації.** Результати дослідження підтвердили важливість підтримки з боку організації в процесі адаптації молодих фахівців. Ефективні програми адаптації, які включають менторство, тренінги та соціальну інтеграцію, сприяють швидшій адаптації та підвищенню задоволеності роботою. Проте ті організації, які не мають під собою таких речей, все ж пропонують новачку не гірші умови для гарної адаптації.

- Роль покоління Z. Молоді фахівці, що належать до покоління Z, мають свої особливості, які впливають на процес адаптації. Вони прагнуть до самореалізації, гнучкості та балансу між роботою і особистим життям. Організації повинні враховувати ці особливості при розробці програм адаптації.

- Виклики адаптації: дослідження виявило ряд викликів, з якими стикаються молоді фахівці в процесі адаптації, таких як мовний бар'єр (для тих, хто працює за кордоном), культурні відмінності, високі очікування від роботи та необхідність постійного навчання.

На основі отриманих результатів ми можемо запропонувати наступні рекомендації:

- Організаціям слід розробляти індивідуальні програми адаптації, які враховують потреби і особливості кожного молодого фахівця.

- Підсилення ролі менторства. Менторство є ефективним інструментом для підтримки молодих фахівців на початковому етапі їхньої кар'єри.

- Розвиток корпоративної культури. Створення позитивної і відкритої корпоративної культури сприяє швидкій адаптації нових співробітників.

- Надання можливостей для розвитку. Організації повинні надавати молодим фахівцям можливості для професійного зростання та розвитку.

- Підтримка балансу між роботою і особистим життям. Створення умов для балансу між роботою і особистим життям є важливим фактором для задоволеності молодих фахівців.

Успішна адаптація нових співробітників у різноманітних трудових колективах потребує всебічного підходу, який охоплює стратегічне управління міжособистими

відносинами між культурами, створення атмосфери, де кожен відчувається цінним, та розвиток у всіх працівників здатності розуміти й цінувати культурні відмінності. Такий підхід сприяє міцній командній роботі, зменшує непорозуміння, пов'язані з культурними особливостями, та підвищує загальну ефективність організації.

ВИСНОВКИ

Перший розділ дослідження присвячено всебічному аналізу феномену адаптації працівників в організації. Ми детально розглянули, що таке адаптація з точки зору соціології, та чому цей процес є невід'ємною частиною діяльності будь-якої компанії.

Адаптація – це не просто індивідуальний процес пристосування людини до нових умов, а складний взаємозв'язок між особистістю та соціальним середовищем. Цей процес значною мірою залежить від того, в якому колективі працює людина, які цінності та норми поведінки там панують. Іншими словами, адаптація – це соціальний процес, який формується під впливом колективних норм, цінностей та очікувань.

Соціологічний підхід дозволяє нам поглянути на адаптацію під іншим кутом, ніж традиційні підходи. Ми бачимо, що соціальні взаємодії відіграють ключову роль у процесі адаптації. Колектив – це не просто сукупність індивідів, а складна соціальна система зі своїми правилами, ролями та ієрархією. Саме в межах цієї системи новий співробітник має знайти своє місце та адаптуватися до нових умов.

Особливу увагу ми приділили ролі неформальних груп у процесі адаптації. Саме в неформальних групах формується мікроклімат в колективі, передаються неписані правила поведінки, надається підтримка новим членам колективу. Тому розуміння механізмів функціонування неформальних груп є важливим для ефективного управління процесом адаптації.

Ми також проаналізували, як соціальні структури впливають на процес передачі знань в організації. Виявилось, що соціальні взаємодії відіграють тут не менш важливу роль, ніж формальні системи навчання. Адже саме в процесі

спілкування з колегами нові співробітники отримують найцінніші знання та навички.

Управління персоналом, як інструмент впливу на соціальні процеси в організації, також стало предметом нашого аналізу. Ми показали, як через механізми управління персоналом можна формувати корпоративну культуру, яка сприятиме швидкій та ефективній адаптації нових співробітників.

Соціологічний підхід до вивчення адаптації дозволяє нам отримати більш глибоке і всебічне розуміння цього процесу. Він допомагає нам враховувати не тільки індивідуальні особливості працівників, але й соціальний контекст, в якому відбувається адаптація. Розуміння соціальних механізмів адаптації є необхідною умовою для ефективного управління персоналом та створення сприятливого клімату в організації.

Особливо актуальним цей підхід стає в умовах організаційних змін, коли соціальні структури та взаємодії зазнають значних трансформацій. Вивчаючи соціальні аспекти змін, ми можемо передбачити можливі труднощі та розробити ефективні стратегії адаптації персоналу.

Окремо приділяється увага поняттю «захисна адаптація», що є невід'ємною частиною процесу інтеграції співробітника у виробниче середовище. Вона спрямована на збереження фізичного та психічного здоров'я працівників у контексті сучасних викликів, таких як стрес, фізичне навантаження або ризики професійної діяльності. Ефективна адаптація забезпечує гармонійне поєднання індивідуальних потреб працівника з вимогами роботи, що сприяє підвищенню продуктивності, зменшенню плинності кадрів та покращенню робочого клімату.

Запровадження комплексних заходів, які враховують як фізичні, так і психологічні аспекти адаптації, дозволяє роботодавцям мінімізувати ризики професійного вигорання, а працівникам — досягти стабільності та задоволення від виконуваних обов'язків. Тож захисна адаптація стає ключовим елементом успішного управління трудовими ресурсами.

Другий розділ дослідження поглиблено висвітлює сучасні підходи до управління процесом професійної адаптації, зокрема, молодих фахівців, представників покоління Z. Аналіз різноманітних методів дослідження дозволив детально охарактеризувати особливості цього процесу та визначити найбільш ефективні стратегії адаптації. Особлива увага була приділена вивченню специфічних характеристик покоління Z, які суттєво впливають на їхню інтеграцію в професійне середовище.

Отримані результати підтверджують ключову роль професійної адаптації в забезпеченні успішної інтеграції нових співробітників в організацію. Сучасні компанії все частіше вдаються до таких інструментів, як менторство, тренінги, адаптаційні програми та кар'єрне консультування, для підтримки молодих фахівців на початковому етапі їхньої професійної діяльності. Ефективне використання цих методів сприяє підвищенню продуктивності молоді, зниженню рівня плинності кадрів та швидкій інтеграції нових співробітників у команду.

Дослідження показало, що для аналізу професійної адаптації молодих працівників широко застосовуються як кількісні, так і якісні методи. Опитування, анкетування, фокус-групи та інтерв'ю дозволяють отримати об'єктивну інформацію про сприйняття молодими фахівцями процесу адаптації, їхні очікування та труднощі. Аналіз показників ефективності дозволяє оцінити результативність різних адаптаційних програм.

Покоління Z, яке активно входить на ринок праці, має ряд унікальних характеристик, що впливають на процес їхньої професійної адаптації. Представники цього покоління відзначаються високим рівнем цифрової грамотності, прагненням до самореалізації та індивідуалізму. Водночас, вони можуть стикатися з труднощами в комунікації, емоційним вигоранням та мають високі очікування від роботодавців.

Основними викликами для адаптації покоління Z є:

- Швидке вигорання: багатозадачність, високі темпи роботи та постійний тиск призводять до швидкого виснаження.
- Високі очікування: молоді фахівці очікують від роботи не тільки матеріальної винагороди, але й можливостей для розвитку, цікавих завдань та соціальної відповідальності.
- Необхідність постійного розвитку: світ праці постійно змінюється, і молоді фахівці повинні бути готові до постійного навчання та адаптації до нових умов.

Ці особливості вимагають від компаній розробки індивідуалізованих підходів до адаптації, які враховують потреби та очікування молодих фахівців.

Дослідження професійної адаптації молоді, зокрема покоління Z, є актуальним і важливим для сучасного менеджменту. Ефективна адаптація дозволяє організаціям підвищити залученість молодих співробітників, забезпечити їхнє професійне зростання та знизити ризики плинності кадрів. Для покоління Z важливо створити умови, що відповідають їхнім очікуванням щодо гнучкості, можливостей для розвитку та соціальної відповідальності.

Професійна адаптація є важливим етапом інтеграції працівника в організацію. Відсутність або невдала адаптація може призвести до зниження продуктивності, збільшення кількості помилок, погіршення мікроклімату в колективі та, як наслідок, до втрати цінних кадрів. Тому організаціям необхідно приділяти особливу увагу процесу адаптації нових співробітників, створюючи для них комфортні умови роботи і надаючи необхідну підтримку.

Українські компанії вже докладають зусиль для розробки ефективних програм адаптації. Однак, є ще великий потенціал для вдосконалення. Вивчення досвіду зарубіжних компаній та впровадження сучасних технологій дозволить українським організаціям створити більш ефективні та привабливі програми адаптації, що відповідають потребам сучасного ринку праці.

Щодо успішної адаптації нових співробітників в умовах культурного різноманіття, то тут є потреба в комплексному підході, який охоплює як стратегічне управління міжособистими відносинами, так і створення інклюзивного середовища, де кожен працівник може розвивати свою культурну компетентність. Такий підхід сприяє міцній командній роботі та підвищенню загальної ефективності організації.

Проведене емпіричне дослідження професійної адаптації української молоді в двох різних культурних і економічних контекстах – Україні та Німеччині – дозволило отримати цінні дані, які сприяють глибшому розумінню цього складного і багатогранного процесу. Аналіз результатів дослідження підтверджує, що професійна адаптація молодих фахівців є динамічним процесом, який залежить від взаємодії низки індивідуальних, організаційних та контекстуальних факторів.

Ключові висновки дослідження:

- Індивідуальний характер адаптації. Дослідження виявило значну варіативність досвіду адаптації серед молодих українських фахівців, що підкреслює індивідуальний характер цього процесу. Особистісні характеристики, попередній професійний досвід, рівень мотивації та очікування від роботи суттєво впливають на швидкість і успішність адаптації.
- Вплив культурного контексту. Культурні відмінності між Україною та Німеччиною значною мірою визначають особливості адаптації. Молоді фахівці, які працюють в Німеччині, стикаються з необхідністю адаптуватися до іншої корпоративної культури, системи цінностей, стилю управління та мовного середовища. Це вимагає від них більших зусиль і часу для успішної інтеграції.
- Важливість організаційної підтримки. Результати дослідження підтверджують ключову роль організаційної підтримки в процесі адаптації. Ефективні програми адаптації, які включають індивідуальне менторство, цілеспрямовані тренінги, соціальну інтеграцію та регулярний зворотній

зв'язок, значно пришвидшують процес адаптації і підвищують задоволеність молодих фахівців роботою.

- Роль покоління Z. Молоді фахівці, що належать до покоління Z, мають свої особливості, які необхідно враховувати при розробці програм адаптації. Їх прагнення до самореалізації, гнучкості, балансу між роботою і особистим життям, а також високі очікування від роботодавців вимагають від організацій розробки індивідуальних підходів та створення сприятливого робочого середовища.

- Виклики адаптації. Дослідження виявило ряд викликів, з якими стикаються молоді фахівці в процесі адаптації, таких як: мовний бар'єр, культурні відмінності, високі очікування від роботи, необхідність постійного навчання тощо.

Рекомендації, які можна запропонувати для покращення професійної адаптації для нових співробітників в організаціях в Україні:

- Індивідуалізація програм адаптації. Розробка індивідуальних планів адаптації, які враховують потреби, цілі та особливості кожного молодого фахівця.

- Підсилення ролі менторства. Впровадження програм менторства, які дозволяють молодим фахівцям отримати підтримку досвідчених колег і швидше інтегруватися в організацію.

- Розвиток корпоративної культури. Створення позитивної, відкритої та інклюзивної корпоративної культури, яка сприяє залученню і утриманню молодих талантів.

- Надання можливостей для розвитку. Інвестування в розвиток молодих фахівців через надання можливостей для навчання, підвищення кваліфікації та кар'єрного зростання.

- Підтримка балансу між роботою і особистим життям. Створення гнучких умов праці, що дозволяють молодим фахівцям балансувати між робочими і особистими обов'язками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Einstiegsprogramme für Absolvent*innen: веб-сайт

URL: <https://www.telekom.com/de/karriere/dein-einstieg/einstiegsprogramme> (дата звернення: 24.11.2024).

2. Fachkräfte Umfrage Job-Präferenzen von Fachkräften in Deutschschweizer KMU. Ergebnisse. Seiten 6-20. 2022.

3. Führender digitaler Telekommunikations-Anbieter: веб-сайт

URL: <https://www.telekom.com/de/konzern/konzern-profil/konzernprofil-624542> (дата звернення: 24.11.2024)

4. Generation Z. Was erwartet den Arbeitsmarkt?: веб-сайт

URL: <https://www.agentur-jungesherz.de/generation-z/> (дата звернення: 15.10.2024).

5. Level of stress among pficce staff in Europe. Gradus. Reseach Company. 2024.

6. Migration Intentions of Ukrainians in Ukraine and Abroad. Gradus Research Company. 2024.

7. Onboarding: Bedeutung, Phasen & Checkliste: веб-сайт

URL: <https://karrierebibel.de/onboarding/> (дата звернення: 22.11.2024)

8. Personalrisiken in der digitalen Transformation: веб-сайт

URL: <https://www.humanresourcesmanager.de/future-of-work/personalrisiken-in-der-digitalen-transformation/> (дата звернення: 18.11.2024).

9. Special Survey Discrimination against Ukrainians in Germany. Gradus Research Company 2024.

URL:https://tvoemisto.tv/news/hto_taki_pratsivnyky_novogo_pokolinnya_x_y_chy_z_73495.html (дата звернення: 13.11.2024).

10. Адаптація та онбординг співробітників онлайн: чому новачки йдуть і як цього уникнути: веб-сайт

URL: <https://hurma.work/blog/adaptacziya-ta-onbording-spivrobitnikiv-onlajn-chomu-novachki-jdut-i-yak-czogo-uniknuti/> (дата звернення: 18.11.2024).

11. Барометр на ринку праці України 2023. Прогнози на 2024: веб-сайт

URL: <https://barometr.grc.ua/> (дата звернення: 13.10.2024).

12. Блажівський М. І. Поняття адаптації в сучасній науковій літературі. Серія психол. Наук. вісн. Львів. держ. ун-ту внутр. Справ, 2014. С. 233 – 241.

13. Бойко О. М. Основні трактування поняття технології соціальної адаптації та їх аналіз у контексті проблеми інвалідності. Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету, 2021. Вип. 3. С. 22 – 28.

14. Варіс І. О., Кравчук О. І., Івахненко К. О. світовий досвід у процесах адаптації персоналу: від теорії до практичного впровадження в Україні. Економіка. Менеджмент і маркетинг. Бізнесінформ № 5, 2024. С. 357 – 366.

15. Василик А. В., Мурза К. В. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. Галицький економічний вісник, № 3 (64), 2020. С. 137–146.

16. Винничук Р. О., Гладун С. О. Формування процесу адаптації на робочому місці молодого фахівця покоління Z. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* Том 31 (70). № 2, 2020. С. 165–170.

17. Висич М. Менторинг особистостей. Київ: Українська академія лідерства, 2021. 89 с.

18. Воржакова Ю. П. Класифікація кадрових ризиків покоління Z. Менеджмент організації. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут», 2019. Вип. 16. С. 234–241.

19. Гандзюк М. П., Желібо Є. П. Халімовський М.О. 7.1. Значення адаптації в трудовому процесі. Основи охорони праці: Підручник. 5-е вид. / За ред. М.П. Гандзюка. К.: Каравела, 2011. 384 с.

20. Гарват О. А., Голянтус І. О. Основні проблеми та напрями адаптації персоналу підприємств. Серія Економічні науки. Секція 7. Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Випуск 17. Частина 1, 2016. С. 104 – 107.

21. Гетьман О. О., Редько В. А. Особливості розроблення програм адаптації персоналу на підприємствах харчової промисловості. Мукачівський державний університет. Економіка і суспільство. Випуск 13, 2017. С. 969 – 975.

22. Євдокимова І. А., Бутиліна О. В. Професійні та кадрові ризики в соціальній роботі. ГРАНІ Том 22 № 2, 2019. С. 23 – 31.

23. Єрмоменко О. А. Сутність поняття «адаптація» в міждисциплінарному контексті. Педагогіка. Актуальні питання гуманітарних наук. Вип 27, том 2, 2020. С. 211 – 218.

24. Заседателева Я. О. Удосконалення процесів адаптації персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства: дип.роб.студен. факультету менеджменту та маркетингу. Київ, 2023. 76 с.

25. Звіт зі сталого розвитку. Нова Пошта, 2022. С.113-127.

URL: https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_UKR_27-12-2023.pdf

26. Камбур А. В. Соціальна адаптація особистості. Чернівці: «Золоті литаври», 2012. 252 с.

27. Карабаджак К. І. Методи адаптації персоналу. Управління розвитком, 2013. № 14. С. 19-21.

URL: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4013/1/%D0>

28. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент за видами економічної діяльності» для здобувачів вищої освіти освітньо-наукової програми (підготовки докторів філософії) спеціальності 073 «Менеджмент» /Укладач Коренюк П.І. - Кам'янське: ДДТУ, 2018. 295 с.

29.Кравцов С. О. Теоретичне бачення соціальної адаптації: стан, погляди, підходи. Соціальна політика. С.83-89.

30. Малтиз В. В., Тарасенко Ю. В. Адаптація персоналу як спосіб формування кадрової політики організації. Приазовський економічний вісник. Випуск 6(17), 2019. С. 158 – 162.

31. Михайлич О. Метод фокус-груп у соціологічному супроводі виборчих кампаній. Політичний менеджмент №1. 2010, С.123-132.

32. Морозова М. Е. Наставництво як процес формування особистості молодого спеціаліста. Наковий вісник УМО «Економіка та управління» № 1, 2016. 12 с.

33. Назаров Н. К., Степанова Е. Р. Сучасні підходи до адаптації та утримання персоналу в період кризових трансформацій в бізнесі. Бізнесформ № 4, 2024. С. 325 – 331.

34. Неформальні групи: чому вони виникають та що з цим робити HR-фахівцю: веб-сайт

URL: <https://hurma.work/blog/neformalni-grupi-chomu-voni-vinikayut-ta-shho-z-czim-robiti-hr-fahivczyu/> (дата звернення: 07.10.2024)

35. Онбординг (адаптація) в компанії Kyivstar

URL: https://www.youtube.com/watch?v=psT_k-5Onn8 (дата звернення: 23.11.2024).

36. Праця і соціально-трудові відносини: словник-довідник / за ред. В. М. Данюка. Київ: КНЕУ, 2018. 451 с.

37. Рівень володіння англійською та іншими іноземними мовами в Україні: результати кількісного соціологічного дослідження проведеного у грудні 2022 – січні 2023. Київський міжнародний інститут соціології: веб-сайт

URL: <https://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1210&page=22> (дата звернення: 13.10.2024).

38. Рожанська Н. В. Загальна соціологічна теорія : навч. посіб. / Н. В. Рожанська, О. М. Дрожанова, О. А. Онофрійчук за наук. ред. І. А. Мейжис, В. Л. Гавелі. – Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2017. 336 с.

39. Романуха О. М. Роль неформальних організацій у розвитку формальних організаційних груп. Економічний аналіз. Том 23. № 2, 2016. С. 169 – 174.

40. Сагалаков О. Теорія соціальних ролей в концепції соціальної взаємодії Т. Парсонса та її вплив на вивчення соціальної адаптації особистості. Вісник Донбаського державного педагогічного університету. № 2 (11), 2019. С. 80 – 91.

41. Січка І. І. Важливість онбордингу в готельно-ресторанному бізнесі. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». Випуск 1 (68), 2022. С. 94 – 97.

42. Соціальна робота: словник основних термінів / уклад. О. М. Плахова, І. А. Євдокимова, В. В. Сичова, С. В. Садрицька та ін. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. 104 с.

43. Спільне з ЕВА дослідження впливу повномасштабної війни: веб-сайт

URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/quality-life-barometer-2024/> (дата звернення: 13.10.2024)

44. Стратегія утримання персоналу Нової пошти скоротила плинність кадрів на 35% за чотири роки, - директорка з персоналу Ольга Лук'яненко: веб-сайт

URL: <https://delo.ua/business/strategiya-utrimannya-personalu-novoyi-posti-skorotila-plinnist-kadriv-na-35-za-cotiri-roki-direktorka-z-personalu-olga-lukyanyenko-434582/> (дата звернення: 23.11.2024).

45. Три основні підходи адаптації на новій роботі. Черкаський обласний центр зайнятості: веб-сайт

URL: <https://chk.dcz.gov.ua/node/6731#:~:text=> (дата звернення: 09.10.2024)

46. У 57% українських топменеджерів є проблеми з work-life balance: дослідження: веб-сайт.

URL: <https://happy monday.ua/v-ukr-topmenedzheriv-nema-work-life-balance-doslidzhennya> (дата звернення: 14.11.2024).

47. Управління персоналом: Навчальний посібник. / Т.І. Балановська, О.П. Гоголя, Н.І. Драгнева, К.П. Драмарецька, А.В. Троян. 2-ге вид. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 417 с.

48. Уткіна Ю. М., Руських А. О. Гейміфікація: потенціал застосування, роль і місце в розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. Вип. 66, 2019. С. 139–148.

49. Хто такі працівники нового покоління: X, Y чи Z?: веб-сайт

URL: https://tvoemisto.tv/news/hto_taki_pratsivnyky_novogo_pokolinnya_x_y_chy_z_73495.html (дата звернення: 13.11.2024).

50. Черненко О. В. Застосування коучинг-методу в системі управління персоналом торгової організації для підвищення продуктивності праці. Вчені записки Університету «КРОК»№2(54). Кропивницький, 2019. С. 159 – 168.

51. Швалб Ю. М. Психологічні критерії визначення стилю життя. Соціальна психологія. № 2, 2003. С. 14–20.

52. Шевченко І. Б. Управління змінами: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів /І.Б.Шевченко – [електронний ресурс] - Київ: НТУУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231с.

53. Як адаптувати персонал: веб-сайт

URL: <https://www.work.ua/guides/adaptation/2675/> (дата звернення: 21.11.2024)

ДОДАТКИ

Додаток А

Гайд інтерв'ю

Шановний респонденте! Дякую, що погодились взяти участь в інтерв'ю. Тема мого дослідження: «Професійна адаптація української молоді: особливості реалізації в Україні та Німеччині», яке я проводжу для своєї кваліфікаційної роботи. Хочу зазначити, що наше інтерв'ю є конфіденційним, відповіді, які Ви надасте, будуть подані в загальному вигляді без вказання імені.

***На питання, виділені жовтим кольором відповідайте, якщо Ви маєте досвід роботи в Україні та Німеччині.**

***На питання, виділені блакитним кольором, відповідайте, якщо Ви маєте досвід роботи в Німеччині.**

1. Яка Ваша спеціальність і як довго Ви працюєте на поточній посаді?
2. Розкажіть про свій перший місяць на новому робочому місці.
3. Як Ви оцінюєте зараз, наскільки добре Ви адаптувались у новому колективі?
4. Які основні виклики виникли під час адаптації на новому робочому місці?
5. Як швидко Ви прилаштувались до нового робочого середовища?
6. Які чинники, на Вашу думку, сприяли вашій швидкій (або повільній) адаптації?
7. Чи відчували Ви підтримку з боку керівництва та колег на новій роботі?
8. Як, у цілому, Ви оцінюєте систему навчання та підготовки нових працівників у вашій організації?

9. Які особливості корпоративної культури Вам здаються найбільш вагомими для успішної інтеграції у колектив нових співробітників? (Корпоративна культура – це сукупність цінностей, вірувань, норм поведінки, традицій та звичаїв, які формують унікальний обличчя компанії. Приклади: заохочення співробітників до роботи, інвестування в розвиток, навчання співробітників, орієнтир не скільки та прибутки, скільки на людський потенціал тощо).

10. Чи застосовувались до Вас, як нового співробітника компанії, програми професійної адаптації або менторства і чим вони допомогли Вам?

11. Чи були у Вас індивідуальні плани розвитку чи кар'єрного зростання, коли Ви почали роботу в організації?

12. Як швидко Ви змогли встановити контакт із колегами в колективі?

13. Які труднощі виникли в процесі комунікації з колегами або керівництвом, і як Ви їх вирішували?

Труднощі біли у мовному бар'єрі

*14. Чи помітили Ви відмінності в стилі управління та комунікації між робочими колективами Німеччини та України?

*15. Як Ви адаптувалися до соціальних та культурних особливостей роботи в Німеччині?

*16. Чи була культурна різниця значним бар'єром під час Вашої професійної адаптації?

17. Які саме культурні, соціальні або особистісні характеристики допомогли Вам краще інтегруватися в колектив?

18. Чи відчували Ви, що Ваша професійна компетенція зростає після початку роботи?

***19. Як вплинуло перебування в новій країні на в Ваше бачення кар'єрного зростання?**

20. Чи відчуваєте Ви підтримку у вашому розвитку з боку компанії чи керівництва?

21. Які форми менторства використовуються у Вашій компанії? Наскільки ефективним Ви вважаєте менторство для адаптації молодих фахівців?

22. Як цифрова трансформація бізнесу впливає на процес адаптації молодих фахівців? Які нові навички і компетенції стають все більш затребуваними, на Вашу думку?

23. Як компанія сприяє балансу між роботою і особистим життям молодих фахівців? Які інструменти для цього використовуються?

24. Які критерії Ви використовуєте для оцінки ефективності програм адаптації?

25. Які зміни Ви б хотіли бачити в процесі адаптації молодих фахівців у вашій компанії?

26. Як Ви справляєтеся з емоційною напругою, яка виникає в процесі адаптації до нової роботи?

27. Чи помітили Ви у себе тенденцію уникати певних завдань або ситуацій як захисну реакцію на стрес або нові виклики?

28. Які психологічні бар'єри Ви відчули при адаптації, і як Ви їх подолали?

29. Чи відчували Ви необхідність "захищатися" від певних аспектів робочого середовища (наприклад, від надмірного навантаження або конфліктних ситуацій)? Якщо так, як Ви це робили?

30. Чи були випадки, коли Ви мали дотримуватись правил, які не підтримували або не розуміли? Якщо так, то які?

31. Як Ваше робоче оточення (керівництво, колеги) допомогло Вам знизити рівень стресу та підтримати Вашу адаптацію?

32. Як Ви знаходите баланс між самозахистом і виконанням професійних обов'язків у стресових ситуаціях?

33. Чи помічаєте Ви, що уникаєте певних соціальних контактів на роботі як спосіб захисту від стресу? Якщо так, то чому?

34. Як Ви справляєтеся з конфліктами або незрозумілими ситуаціями у взаємодії з колегами, щоб захистити своє психологічне благополуччя?

35. Чи маєте Ви якісь додаткові коментарі або уточнення?

ДЯКУЮ ЗА СПІВПРАЦЮ!!!!