

СЕКЦІЯ 6 ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК 338.46

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-48>**Волкова Н.В.***кандидат наук з державного управління, доцент,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара***Volkova Nataliia***PhD in Public Administration, Associate Professor,
Department of Marketing and International Management,
Dnieper National University named Oles Honchar*

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ SOCIO-PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF PERSONNEL ADAPTATION

АНОТАЦІЯ

Метою дослідження є узагальнення соціально-психологічних аспектів у практиці управління адаптацією персоналу. Адаптація нових співробітників є одним із завдань служби управління персоналом. Компанії завжди зацікавлені у скороченні низькопродуктивного адаптаційного періоду. Оптимізація процесу адаптації передбачає управління персоналом, нещодавно прийнятим на роботу, на основі знань психології, зокрема теорії поколінь. Ця теорія виходить із того, що проблеми організаційних комунікацій викликані різницею в ціннісних орієнтаціях працівників, що відносяться до різних поколінь. Так, у кожного покоління є свої вимоги до робочої області та є свої уявлення про норми відповідальності, темпу роботи, визначеності поставлених робочих завдань. Саме врахування цих моментів забезпечує ефективні довготривалі комунікації роботодавця із найманими працівниками, лояльність останніх до компанії. Розуміння особливостей кожного покоління дає змогу не тільки створювати комфортне робоче місце для кожного, але й отримати від цього перевагу. Ефективно працюючи разом, три покоління – X, Y та Z – здатні привести компанію до видатних результатів. Отримані у ході дослідження результати можуть бути застосовані при розробці програм адаптації персоналу будь-якої компанії.

Ключові слова: управління персоналом, адаптація, теорія поколінь, соціально-психологічні аспекти, корпоративна культура.

АННОТАЦИЯ

Целью исследования является обобщение социально-психологических аспектов в практике управления адаптацией персонала. Адаптация новых сотрудников является одной из задач службы управления персоналом. Компании всегда заинтересованы в сокращении низкопроизводительного адаптационного периода. Оптимизация процесса адаптации предполагает управление персоналом, недавно принятым на работу, на основе знаний психологии, в частности, теории поколений. Данная теория исходит из того, что проблемы организационных коммуникаций вызваны разницей в ценностных ориентациях работников, относящихся к разным поколениям. Так, у каждого поколения есть свои требования к рабочей области и свои представления о нормах ответственности, темпе работы, определенности поставленных рабочих задач. Именно учет этих моментов обеспечивает эффективные долгосрочные коммуникации работодателя с наемными работниками, лояльность последних к компании. Понимание особенностей каждого поколения позволяет не только создавать комфорт-

ное рабочее место для каждого, но и получить от этого преимущество. Эффективно работая вместе, три поколения – X, Y и Z – способны привести компанию к выдающимся результатам. Полученные в ходе исследования результаты могут быть применены при разработке программ адаптации персонала любой компании.

Ключевые слова: управление персоналом, адаптация, теория поколений, социально-психологические аспекты, корпоративная культура.

ANNOTATION

The purpose of the research is to summarize the socio-psychological aspects of the practice of staff adaptation management. During the research, methods of logical and statistical analysis were used. Effective adaptation of staff is derived not only from the proper selection of staff, as it is considered in the classical theory of staff management, but also from the incorporating in the management practices social and psychological concepts aimed at reducing conflicts between generations, overcoming the fears inherent to the initial stage of any work activity, eliminating toxic persons and negative cases of mobbing, harassment, etc. This management practice will simplify creating in future systems of employee development and motivation, improve the social and psychological climate of the team, strengthen the corporate culture and increase the efficiency of all staff. Adaptation of new employees is one of the tasks of the HR department. Company management is always interested in reducing the low productivity adaptation period. The adaptation of the new staff means not only acknowledging the newcomer with company processes and workplace, but in transferring the corporate culture, organization values, engaging into communications, reducing the level of his subjective stress. Optimizing the adaptation process provides managing newcomers using practices based on psychology knowledge, generational theory in particular. This theory assumes that organizational communication problems are caused by a difference in the value orientations of employees belonging to different generations. Each generation has its own requirements for the work area and has its own vision about the norms of responsibility, pace of work, certainty of the assigned work tasks. Exactly taking these aspects into consideration ensures effective long-term communication of the employer with employees, their loyalty to the company. Generational theory has the potential to be applied in the practice of recruiting and adapting staff to realize the concept of social responsible business, that aimed on hiring employees of all ages, creating a favorable social and psychological climate and getting benefit from the combina-

tion of bold experiments with judicious experience. Understanding the peculiarities of each generation not only creates a comfortable workplace for everyone, but also gets benefits from it. Working effectively together, three generations – X, Y and Z – are able to bring a company to great results. The results obtained during the research can be used for development of staff adaptation programs in any company.

Key words: HR management, adaptation, onboarding, generational theory, socio-psychological aspects, corporate culture.

Постановка проблеми. Конкуренція між працівниками за робоче місце все частіше змінюється конкуренцією між роботодавцями за високоефективних працівників. В таких умовах роботодавцям все частіше доводиться враховувати психологічні особливості, характерні для окремих професійних та соціально-демографічних груп.

Не підлягає сумніву теза про необхідність управління процесом адаптації, що направлена на скорочення тривалості низькопродуктивного адаптаційного періоду, зниження ризиків виробництва бракованої продукції, травматизму, поломки обладнання, збереження корпоративного духу. В практиці сучасних компаній із плоскими структурами вигодонабувачем результатів адаптації персоналу (онбордінгу) вважається весь персонал.

Первинною умовою ефективною адаптації є правильний добір та відбір персоналу. Проте від правильно організованого адаптаційного процесу залежить стабільність трудового колективу та успішність проникнення у свідомість нових працівників положень корпоративної культури організації, що є підґрунтям її стратегічного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням соціально-психологічних аспектів системи управління персоналом та зокрема його адаптації займалися такі вчені, як А.Г. Бабенко [1], Л.В. Бірдус [2], Т.П. Близнюк [3], Т.В. Бодян [4], Л.В. Ванченко [5], С.В. Васильчак [6], О.А. Гарват [7], О.О. Гетьман [8], О.В. Гринько [9], Г.В. Долга [10], Г.О. Зелінська [11], Є.М. Калюжна [12], В.В. Колеснікова [13], Н.С. Куріна [14], Ю.В. Мирошніченко [15], О.О. Мітчикіна [16], В.В. Овсяннікова [17], О.В. Подольська [18], К.В. Процак [19], О.А. Чигринець [20], О.В. Чорнобиль [21], Л.В. Щетініна [22] та ін.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. В умовах індивідуалізації трудових відносин та переходу від ієрархічних вертикально побудованих до плоских управлінських структур зростає потреба використання психологічних теорій. Водночас недостатньо вирішеним залишається практичне застосування психологічних знань у практиці управління персоналом та, зокрема, його адаптації.

Мета дослідження – узагальнення соціально-психологічних аспектів у практиці управління адаптацією персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як справедливо зазначила М. Маковій, генеральна директорка hh.ua | grc, на церемонії

нагородження переможців «Премії HR-бренд Україна» 2019: «Зміни охопили все довкола. Змінюється світ. Все глибше проникнення цифрових технологій, мобільність населення та глобалізація, трансформація системи цінностей суспільства та зміна поколінь – усе це відбивається на тому, як ми будемо свої стосунки з тими, хто нас оточує, зі співробітниками, із собою. Змінюється бізнес. З одного боку, компанії все частіше роблять інвестиції в діджиталізацію, а з іншого – вони стають усе більш «людяними», створюючи умови для розвитку безцінних якостей співробітників: емпатії, креативності, інноваційності». Не останнє місце у розвитку таких людських та професійних якостей займає правильно організований процес адаптації персоналу.

Вивчення досвіду діяльності відомих міжнародних компаній з кращими практиками управління персоналом показало, що найкращі результати адаптації нових працівників мають компанії із усвідомленою і добре розвинутою організаційною культурою, що ґрунтується на формуванні поведінки людей такими засобами, як корпоративні норми і традиції, приклад поведінки менеджерів і кращих співробітників, заходи із подолання стресу. Для нових працівників важливою є психологічна підтримка колеґ та фахівців служби управління персоналом. Ця підтримка має бути спрямована, зокрема, на управління стресом, який є неминучим у перші місяці роботи новачка.

Стреси, серед інших причин, можуть бути зумовлені такими страхами, як:

- страх критики;
- страх бути відкинутим;
- страх опинитися в центрі уваги;
- страх здатися неповноцінним;
- страх керівництва;
- страх нових ситуацій;
- страх пред'являти претензії, поскаржитися;
- страх не зуміти відмовити на вимогу;
- страх сказати «ні».

Якщо особливості реакції на стресові ситуації зумовлені суб'єктивним сприйняттям нової робочої ситуації в адаптаційному періоді, то об'єктивним фактором такого сприйняття, згідно теорії поколінь, є вік, точніше – належність до певного покоління, що визначає стереотипи такої реакції.

Положення теорії поколінь мають потенціал її застосування в практиці добору і адаптації персоналу для реалізації концепції соціально відповідального бізнесу, націленого на відкрите залучення до роботи працівників всіх вікових груп, створення сприятливого соціально-психологічного клімату та отримання переваг від поєднання сміливих експериментів із розсудливим досвідом.

Як показує вивчення практичного досвіду різних вітчизняних компаній, управлінню адаптацією (онбордінгу) не завжди приділяється належна увага, також мають місце фак-

тори, що ускладнюють перебіг адаптаційного періоду, як-то «інтоксикація» трудового колективу (наявність «токсичних» працівників), неконструктивні конфлікти, мобінг, харасмент та інші складні форми нездорової атмосфери в трудових колективах.

До більш керованих факторів, що викликають менш «важкі» ускладнення процесу адаптації нових працівників, ми відносимо проблеми організаційних комунікацій, викликаних різницею в ціннісних орієнтаціях працівників, що відносяться до різних поколінь. Так, у кожного покоління є свої вимоги до робочої області та є свої уявлення про норми відповідальності, темпу роботи, визначеності поставлених робочих задач. Саме врахування цих моментів забезпечує ефективні довготривалі комунікації роботодавця із найманими працівниками, лояльність останніх до компанії.

На нашу думку, при плануванні заходів адаптації необхідно враховувати належність новачка до певної вікової групи, покоління. Так, згідно теорії поколінь, розробленої американськими дослідниками Н. Хоувом та В. Строссом, існують суттєві відмінності в системах цінностей у людей, які виростили в різні історичні періоди. Ці відмінності пояснюються тим, що цінності людини формуються не тільки в результаті сімейного виховання, а й під впливом суспільних подій (економічних, соціальних, технологічних та політичних подій), які відбуваються в період дорослішання людини. Тому визначальною характеристикою кожного покоління є перелік базових цінностей цього покоління.

На підставі статистичних даних про розподіл постійного населення України за статтю і віком станом на 01.01.2018 р. [23], можна визначити вікову структуру загальної чисельності постійного населення та структуру населення 15–59 років, тобто віку, наближеного до працездатного, у відповідності до концепції поколінь. Як видно із табл. 1, представники покоління Z вже становлять 7,1%.

Як видно із табл. 1, роботодавці найчастіше мають справу із представниками покоління X. Відомо також, що середній вік українців становить 41 рік. Отже, домінуючим у загальній чисельності населення та населення праце-

здатного віку є покоління середнього та передпенсійного віку, яке морально сформувалося у радянський період, пам'ятає стандарти життя того часу, стримано відноситься до процесів цифровізації в економіці, проте має цінний трудовий досвід.

Ефективна адаптація персоналу є не тільки похідною від правильно проведеного добору та відбору персоналу, як це вважається у класичній теорії управління персоналом, а й залежить від упровадження в практичну управлінську діяльність соціально-психологічних концепцій, направлених на зменшення рівня конфліктності між поколіннями, подолання страхів, характерних для початкового етапу будь-якої трудової діяльності, оздоровлення трудового колективу від токсичних працівників та негативних явищ мобінгу, харасменту та ін. Така управлінська практика дозволить у подальшому спростити створення систем розвитку та мотивації працівників, покращити соціально-психологічний клімат у колективі, зміцнити корпоративну культуру та підвищити ефективність роботи всього персоналу.

Для покращення рівня адаптованості новачків, що належать до різних поколінь, пропонується застосовувати різні модифікації адаптаційної програми. Так, для молодих працівників покоління Z доцільно використання методів гейміфікації трудового процесу, моделювання трудових ситуацій в ігровій формі, заохочення до саморозвитку, самостійного пошуку інформації за посиланнями в електронних ресурсах та її опрацювання, помірний контроль, автономія у виконанні доручень, проте для всіх поколінь доцільним є проведення спільних командуючих тренінгів.

Врахування ціннісних орієнтацій сучасних поколінь та їх адаптаційних характеристик щодо сприйняття нового робочого середовища є необхідними при розробці системи трудової адаптації у вітчизняних компаніях (табл. 2).

Вікова різноманітність персоналу в умовах міцної корпоративної культури дозволяє отримувати додаткову вигоду, тому дискримінація за віком під час прийому на роботу є не просто ганебним соціально неприйнятним, а й економічно не вигідним явищем. Потрібно залучати в

Таблиця 1

Вікова структура та структура поколінь в Україні станом на 01.01.2018 р.

Вікова структура постійного населення			Вікова структура постійного населення працездатного віку		
вікова група	млн. осіб	%	вікова група	млн. осіб	%
покоління Z (0–19 років)	8,4	19,9	покоління Z (15–19 років)	1,8	6,9
покоління Y (35–59 років)	9,0	21,3	покоління Y (35–59 років)	9,0	34,6
покоління X (35–59 років)	15,2	36,0	покоління X (35–59 років)	15,2	58,5
Старші 60 років	9,6	22,8	×	×	×
Разом	42,2	100	Разом	26,0	100

Джерело: складено автором на основі [23]

Таблиця 2

Адаптаційні характеристики поколінь та рекомендації з організації їхньої трудової діяльності

Покоління	Адаптаційні характеристики покоління	Рекомендації з організації трудової діяльності
Покоління X (1963–1984 роки народження)	<ul style="list-style-type: none"> – високий рівень адаптованості; – можливість працювати навіть на дуже залежному від технологій місці; – потяг до випробувань; – ділова етика, що дозволяє добре працювати в складних ситуаціях; – можливість доводити розпочаті справи і проекти до кінця 	<ul style="list-style-type: none"> – створення умов відсутності менеджменту, непомітності контролю; – доручення складних і відповідальних завдань; – надання можливості звернутися по допомогу; – можливість прояву організаторських здібностей; – зменшення кількості звітності, особливо для новачків; – створення умов для незалежної та автономної трудової діяльності
Покоління Y (1985–1999 р.н)	<ul style="list-style-type: none"> – підкорення старшим за званням; – очікування швидкого кар'єрного росту; – потреба у миттєвій похвалі; – змагання з іншими працівниками; – хочуть бути кращими та першими; – основна цінність – досягнення; – відповідальні; – хочуть швидкої віддачі від своєї діяльності і вважають за краще використовувати гнучкий графік роботи. 	<ul style="list-style-type: none"> – розповісти, які кар'єрні перспективи перед ним відкриваються; – як скоро він зможе отримати винагороду за те чи інше досягнення; – інформація про ієрархію – це особливо важливо для Y; – показати, які досягнення він зможе зробити у вашій компанії і що за це отримати; – давати більше відповідальних поручень; – дати зрозуміти такому фахівцю, що він важливий і цінний для компанії, і якщо добре себе проявить, то компанія обов'язково оцінить це по достоїнству і допоможе йому в досягненні його амбітних цілей;
Покоління Z (з 2000 р.н)	<ul style="list-style-type: none"> – виконують поручення, які їм цікаві; – прагнення до свободи і «життя в своє задоволення»; – не готові брати на себе відповідальність в тому сенсі слова, в якому її розуміють представники більш ранніх поколінь; – очікують чітких інструкцій; – роблять рівно стільки, скільки прописано в посадовій інструкції; – перекладають відповідальність на керівника. 	<ul style="list-style-type: none"> – програму адаптації цього покоління краще перетворити в квест; – дати шанс самим познайомитися з компанією; – непомітно контролювати; – зацікавити гнучким графіком та

Джерело: складено автором на основі [3; 21; 22]

організації працездатних людей, що належать до різних поколінь. Активність та гнучкість мислення молоді в таких організаціях буде гармонійно поєднуватися із цінним досвідом старших поколінь.

Щоб повною мірою скористатися перевагами людських ресурсів із різних поколінь, необхідно уникати стереотипів, пов'язаних із віком, та оцінювати повноту використання потенціалу працівника. Для цього лінійні менеджери, які мають найкраще знати своїх підлеглих, мають застосовувати індивідуальний підхід для виявлення такого потенціалу та з'ясування умов його найкращого використання. Отже, кожен співробітник – це унікальна людина з різними уподобаннями, цілями, навичками, слабкими сторонами і стилями спілкування, а робота із персоналом на рівні лінійних керівників має виключати узагальнення.

Так, працівники покоління X не бажають, щоб їх безперервно контролювали, а співробітники Z воліють отримати миттєвий зворотний зв'язок про оцінку своїх трудових досягнень. Така індивідуалізація підходу зовсім не означає застосування подвійних норм поведінки і трудових стан-

дартів, підміну виконання трудових обов'язків одностороннім урахуванням уподобань працівників. Створюючи проектні групи із представників різних поколінь, можна використовувати унікальні сильні сторони кожного покоління, а також заохочувати членів команди співпрацювати і будувати відносини один із одним.

Внутрішньо-організаційним правовим актом, що лежить в основі управління процесом адаптації на підприємстві є Положення про адаптацію. Звісно, що сам по собі цей документ не вирішує соціально-економічні проблеми трудового колективу, проте визначає адаптаційні заходи, їх послідовність, організацію зворотного зв'язку новачків із фахівцями служби управління персоналом. Положення про адаптацію у класичному розумінні, як правило, має наступну структуру:

1. Загальні положення.
2. Мета.
3. Термінологія та прийняті скорочення.
4. Програма адаптації.
5. Випробувальний термін.
6. Періодичний контроль та завершення адаптації.

Так, програма адаптації, що міститься в одному із розділів Положення, – це документ, в якому відображено етапи адаптації, конкретні адаптаційні заходи, строки їх проведення та відповідальних за їх виконання осіб. На нашу думку, власне цей розділ підлягає модернізації з урахуванням нових тенденцій в управлінні персоналом. Він має містити загальну систему адаптації з урахуванням цінностей поколінь, тобто враховувати потреби і особливості сприйняття новачків, що відносяться до різних поколінь. При цьому немає сенсу виробляти різноманітні системи адаптації в межах однієї компанії. Наприклад, якщо до компанії приходить представник покоління Y, то для нього слід включати в програму захід, який підкреслює цінності його покоління, йому потрібно надати інформацію способом, за яким він краще її зрозуміє.

У таблиці 3 наведені сучасні методи адаптації, підібрані з урахуванням особливостей сприйняття, притаманним кожному поколінню.

Отже, особливого підходу потребують новачки, що належать до покоління Z. Проте працівники, що відносяться до різних поколінь, є по своєму унікальними та взаємодоповнюючими в своїх поглядах щодо розвитку організації. Вони можуть запропонувати унікальні перспективи і привнести різні переваги у таких сферах:

1. Розв'язання проблем: оскільки у кожного покоління свій підхід до вирішення проблем, наявність співробітників з декількох поколінь може бути дуже корисною, коли справа доходить до виявлення можливостей для інновацій і нових способів вирішення повсякденних проблем.

2. Розуміння різних аудиторій: кожне покоління унікальне, що є великою перевагою для компанії. Використовуючи людей з кожного покоління, роботодавець може краще зрозуміти різні цільові сегменти споживачів.

3. Можливості навчання: різноманітність поколінь на роботі відкриває можливості для навчання всіх співробітників. Колеги можуть навчати один одного новим підходам і більш ефективним способам ведення бізнесу. Напри-

клад, більш технологічний працівник Z може підказати, як X зможе швидше впоратися з виснажливою роботою. Це не тільки допомагає співробітникам набувати нових навичок і інформацію, але й покращує їхню спільну роботу.

Розуміння особливостей кожного покоління дозволяє компанії не тільки створювати комфортне робоче місце для кожного, але й отримати вигоду з вікової різноманітності. Ефективно працюючи разом, три покоління – X, Y та Z – здатні привести компанію до видатних результатів.

Висновки. Таким чином, урахування соціально-психологічних аспектів при розробці програми адаптації персоналу передбачає:

1) наявність психологічних знань у лінійних менеджерів та працівників служби управління персоналом, усвідомлення ними необхідності управління процесом трудової адаптації;

2) «психологічний контракт» між роботодавцем та працівником-новачком – взаємна вигідність їх позицій, що полягає, з одного боку, у врахуванні психологічних потреб працівника, створенні комфортного входження в роботу, а з іншого боку – в переслідуванні економічних інтересів роботодавця у скороченні низькопродуктивного адаптаційного періоду;

3) визначення психологічних потреб новачків ще на етапі добору персоналу;

4) розроблення програми адаптації персоналу підприємства на основі диференційованого підходу до окремих поколінь, соціально-демографічних груп, врахування факторів трудової адаптації, характерних для цього підприємства;

5) покращення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі для унеможливлення передачі негативного досвіду та створення сприятливих адаптаційних умов;

6) упровадження кращих практик формування організаційної культури для підтримки адаптаційної програми;

7) організація моніторингу виконання адаптаційної програми та організація зворотного зв'язку з новачками для оцінки ними успішності запланованих адаптаційних заходів.

Таблиця 3

Система адаптації персоналу з урахуванням теорії поколінь

Стадія адаптації	Форма адаптації	Метод адаптації, ефективний для покоління:		
		X	Y	Z
Ознайомлення	Соціальна Фізична	Підготовка робочого місця, Welcome-тренінг	Підготовка робочого місця, Welcome-тренінг	Квест-завдання, приємні несподіванки в організації робочого місця та першого робочого дня
Пристосування	Професійна Комунікативна	Періодичний зворотній зв'язок, відсутність зайвого контролю	Періодичний зворотній зв'язок, відсутність зайвого контролю	Наставництво, коучинг
Асиміляція, ідентифікація	Ціннісна	Залучення до командної роботи, використання символіки, корпоративні свята, тимблдінг	Залучення до командної роботи, використання символіки, корпоративні свята, тимблдінг	Застосування електронних засобів підтримки взаємодії між співробітниками компанії, корпоративні свята, тимблдінг

Джерело: складено автором на основі [21; 22; 24]

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бабенко А.Г. Організація процесу підбору та адаптації персоналу. *Молодий вчений*. 2017. № 11. С. 1096–1099.
2. Бірдус Л.В. Організаційно-психологічні аспекти управління персоналом. *Агросвіт*. 2015. № 22. С. 50–53.
3. Близнюк Т.П. Теорія поколінь в управленні персоналом. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2016. Вип. 14. С. 112–117.
4. Боцян Т.В. Особливості використання соціально-психологічних методів в процесі управління персоналом. *Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки*. 2016. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_4_4 (дата звернення: 15.12.2019)
5. Ванченко Л.В. Актуальні психологічні проблеми управління персоналом на залізничному транспорті. *Психологічний часопис*. 2018. № 9. С. 152–168.
6. Васильчак С.В. Зарубіжний досвід мотивації персоналу підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 10. С. 69–75.
7. Гарват О.А. Основні проблеми та напрями адаптації персоналу підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2016. Вип. 17(1). С. 104–107.
8. Гринько О.В. Соціально-психологічні аспекти системи управління персоналом. *Економіка і регіон*. 2013. № 6. С. 68–74.
9. Долга Г.В. Психологічні аспекти управління персоналом: проблеми теорії та практики. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 71–75.
10. Зелінська Г.О. Адаптація персоналу підприємства: сутність та основні чинники. *Молодий вчений*. 2018. № 10(1). С. 334–337.
11. Калюжна Є.М. Особливості використання біхевіорального підходу в адаптації персоналу до організаційних змін. *Проблеми сучасної психології*. 2016. № 1. С. 43–48.
12. Колеснікова В.В. Удосконалення системи управління процесом адаптації персоналу шляхом застосування інноваційних підходів. *Теорія та практика державного управління*. 2018. Вип. 1. С. 168–175.
13. Куріна Н.С. Інноваційна модель концепції професійної адаптації персоналу. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 348–353.
14. Мирошніченко Ю.В. Адаптація персоналу: досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 1(2). С. 27–33.
15. Мітчикіна О.О. Проблема суб'єктивного контролю особистості у сучасній психології управління персоналом. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2015. № 3. С. 280–285.
16. Овсяннікова В.В. Проблеми психологічної адаптації персоналу організацій. *Проблеми сучасної психології*. 2013. № 2. С. 85–91.
17. Подольська О.В. Процес адаптації персоналу на підприємстві. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 200. С. 283–290.
18. Процак К.В. Психологічні аспекти адаптації персоналу організації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. *Проблеми економіки та управління*. 2016. № 847. С. 238–243.
19. Чигринець О.А. Адаптація як інструмент підвищення стресостійкості персоналу. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2018. Т. 24. № 4. С. 65–72.
20. Чорнобиль О.В. Адаптація персоналу як напрямок діяльності корпоративних університетів вітчизняних підприємств. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 42. С. 52–60.
21. Щетиніна Л.В. Управління персоналом з урахуванням положень теорії поколінь. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 277–283.
22. Покоління X, Y и Z: в чем их отличия. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=9494> (дата звернення: 10.12.2019).
23. Збірник «Розподіл постійного населення України за статтю та віком на 1 січня 2018 року». С. 26–28. URL: http://database.ukrcensus.gov.ua/PXWEB2007/ukr/publ_new1/2018/zb_gpnu2018.pdf (дата звернення: 18.12.2019).
24. Зімовін О. «Кто на новенького»: секрети адаптації. URL: <https://i.factor.ua/journals/ot/2015/february/issue-4/1/article-6035.html> (дата звернення: 19.12.2019).

REFERENCES:

1. Babenko A.Gh. (2017). Orghanizacija procesu pidboru ta adaptaciji personalu [Organization of the process of selection and adaptation of staff]. *Young scientist*, no. 11, pp. 1096–1099.
2. Birdus L.V. (2015). Orghanizacijno-psykhologichni aspekty upravlinnja personalom [Organizational and psychological aspects of personnel management]. *Agro-world*, no. 22, pp. 50–53.
3. Blyznjuk T.P. (2016). Teoryja pokolenyj v upravlenyju personalom [Theory of Generations in Personnel Management]. *Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property*, no. 14, pp. 112–117.
4. Bocjan T.V. (2016). Osoblyvosti vykorystannja socialno-psykhologichnykh metodiv v procesi upravlinnja personalom [Features of the use of social and psychological methods in the process of personnel management]. *Ekonomika. Upravlinnja. Innovacii. Serija : Ekonomichni nauky* [Economy. Management. Innovation. Series: Economic Sciences], no. 4. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_4_4 (accessed 15.12.2019).
5. Vanchenko L.V. (2018). Aktualjni psykhologichni problemy upravlinnja personalom na zaliznychnomu transporti [Actual psychological problems of personnel management on railway transport]. *Psychological journal*, no. 9, pp. 152–168.
6. Vasylychak S.V. (2018). Zarubizhnyj dosvid motyvaciji personalu pidpryjemstva [Foreign experience of motivation of the personnel of the enterprise]. *Formation of market relations in Ukraine*, no. 10, pp. 69–75.
7. Gharvat O.A. (2016). Osnovni problemy ta naprijamy adaptaciji personalu pidpryjemstv [Main problems and directions of adaptation of enterprise personnel]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*, no. 17(1), pp. 104–107.
8. Ghrynjko O.V. (2013). Socialjno-psykhologichni aspekty systemy upravlinnja personalom [Socio-psychological aspects of the personnel management system]. *Economy and region*, no. 6, pp. 68–74.
9. Dolgha Gh.V. (2018). Psykhologichni aspekty upravlinnja personalom: problemy teoriji ta praktyky [Psychological aspects of personnel management: problems of theory and practice]. *Intelligence XXI*, no. 2, pp. 71–75.
10. Zelinsjka Gh.O. (2018). Adaptacija personalu pidpryjemstva: sutnistj ta osnovni chynnyky [Adaptation of the personnel of the enterprise: the essence and main factors]. *Young scientist*, no. 10(1), pp. 334–337.

11. Kaljuzhna Je.M. (2016). Osoblyvosti vykorystannja bikheviornalnogho pidkhodu v adaptaciji personalu do orghanizacijnykh zmin [Features of the use of behavioral approach in the adaptation of personnel to organizational changes]. *Problems of modern psychology*, no. 1, pp. 43–48.
12. Kolesnikova V.V. (2018). Udoskonalennja systemy upravlinnja procesom adaptaciji personalu shljakhom zastosuvannja innovacijnykh pidkhodiv [Improvement of the system of management of the process of adaptation of the personnel by applying innovative approaches]. *Public administration theory and practice*, no. 1, pp. 168–175.
13. Kurina N.S. (2013). Innovacijna modelj koncepciji profesijnoji adaptaciji personalu [An innovative model of the concept of professional adaptation of staff]. *Business Inform*, no. 8, pp. 348–353.
14. Myroshnychenko Ju.V. (2015). Adaptacija personalu: dosvid zarubizhnykh ta vitchyznjanykh pidpryjemstv [Personnel adaptation: experience of foreign and domestic enterprises]. *Problems and prospects of entrepreneurship development*, no. 1(2), pp. 27–33.
15. Mitichkina O.O. (2015). Problema sub'jektyvnogho kontrolju osobystosti u suchasnij psykholohiji upravlinnja personalom [The problem of subjective control of personality in modern psychology of personnel management]. *Theoretical and applied problems of psychology*, no. 3, pp. 280–285.
16. Ovsjannikova V.V. (2013). Problemy psykholohichnoji adaptaciji personalu orghanizacij [Problems of psychological adaptation of staff of organizations]. *Problems of modern psychology*, no. 2, pp. 85–91.
17. Podoljsjka O.V. (2019). Proces adaptaciji personalu na pidpryjemstvi [The process of personnel adaptation at the enterprise]. *Bulletin of the Kharkiv National Technical University of Agriculture named after Peter Vasylenko*, no. 200, pp. 283–290.
18. Procak K.V. (2016). Psykholohichni aspekty adaptaciji personalu orghanizaciji [Psychological aspects of adaptation of the personnel of the organization]. *Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic»*. *Problems of economy and management*, no. 847, pp. 238–243.
19. Chyghryncj O.A. (2018). Adaptacija jak instrument pidvyshhennja stresostijkosti personalu [Adaptation as a tool for increasing staff stress]. *Scientific papers of the National University of Food Technologies*, vol. 24, no. 4, pp. 65–72.
20. Chornobylj O.V. (2015). Adaptacija personalu jak naprjamok dijalnosti korporatyvnykh universytetiv vitchyznjanykh pidpryjemstv. [Personnel adaptation as a direction of activity of corporate universities of domestic enterprises]. *Public administration efficiency*, vol. 42, pp. 52–60.
21. Shhetinina L.V. (2017). Upravlinnja personalom z urakhuvannjam polozhenj teoriji pokolinj [Personnel management taking into account the provisions of the theory of generations]. *Problems of economy*, no. 1, pp. 277–283.
22. Pokolenja X, Y y Z: v chem ykh otlychyja [Generations X, Y and Z: What are their differences]. Available at: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=9494> (accessed 10.12.2019).
23. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2018). *Zbirnyk «Rozpodil postijnogho naseleennja Ukrainy za statju ta vikom na 1 sichnja 2018 roku»* [Collection «Distribution of Permanent Population of Ukraine by Gender and Age as of January 1, 2018», pp. 26–28. Available at: http://database.ukrcensus.gov.ua/PXWEB2007/ukr/publ_new1/2018/zbrpnu2018.pdf (accessed 18.12.2019).
24. Zimovin O. (2015). «Kto na novenjkogho»: sekrety adaptaciji [«Who is new to?»: The secrets of adaptation]. *Oplata praci* [Remuneration], no. 4. Available at: <https://i.factor.ua/journals/ot/2015/february/issue-4/1/article-6035.html> (accessed 19.12.2019).