

АНАЛІЗ ІНСТРУМЕНТІВ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УКРАЇНСЬКОМУ БІЗНЕСІ

©2023 ЛЕМЕЩУК Р. В., ТАБАЧУК А. Я., ВЕЙДЕР Т. М.

УДК 331.005.331.005.95/.9695/.96
JEL: M12

Лемещук Р. В., Табачук А. Я., Вейдер Т. М. Аналіз інструментів оцінки ефективності системи адаптації персоналу в українському бізнесі

Адаптація нових працівників є важливою складовою кадрового управління в українському бізнесі. Запровадження та оптимізація систем адаптації персоналу виступають необхідною ланкою в забезпеченні довгострокової стабільності та успіху компанії. Останніми роками стало очевидним, що є потреба не лише в залученні талановитих співпрацівників, але й в їхній успішній інтеграції в корпоративну культуру. Проведений аналіз інструментів оцінки ефективності систем адаптації персоналу в Україні дозволяє визначити основні тенденції та висвітлити перспективи для подальших досліджень у цьому напрямі. Слід зазначити, що поняття адаптації виходить за межі формальних процедур та охоплює питання міжособистісних взаємин, розвитку ключових навичок і забезпечення психологічного комфорту нових працівників. У ході дослідження виявлено, що успішність адаптації напряму пов'язана з якістю використовуваних інструментів оцінки. Навчальні програми, анкетування, задоволеність працівників та розвиток soft skills стають базовими інструментами, на яких ґрунтується стабільність та ефективність кадрового потенціалу. Зокрема, навчальні програми стають осередком передачі не лише фахових знань, але й корпоративних цінностей і культури. Анкетування та збір фідбеку визначають актуальні потреби працівників та ефективність введених змін, а розвиток soft skills враховує людський фактор, який є суттєвим для успішної адаптації. Основна ідея полягає в тому, щоб бізнес-лідери та керівники розуміли, що інвестування у проактивні та інноваційні підходи до адаптації персоналу приводить до реальних позитивних результатів та змін у компанії. Це не просто стратегія запобігання втратам талантів, але і визнання людського капіталу як ключового ресурсу для досягнення бізнес-цілей. Розвиток і вдосконалення системи адаптації є постійним процесом, який варто брати до уваги в стратегії розвитку організації. Ефективна адаптація персоналу – це не тільки засіб попередження відтоку талановитих кадрів, але і інвестиція у стабільність, розвиток та успіх компанії в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: кадрове управління, адаптація персоналу, інструменти оцінки, бізнес-стратегія, культура організації, вдосконалення системи адаптації.

Рис.: 3. Бібл.: 10.

Лемещук Руслан Володимирович – аспірант, Уманський державний педагогічний університет ім. П. Тичини (вул. Садова, 2, Умань, 20300, Україна)
E-mail: Rlemeshchuk@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-7115-930X>

Табачук Андрій Ярославович – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та публічного управління, Львівський національний університет імені Івана Франка (вул. Університетська, 1, Львів, 79001, Україна)
E-mail: a.tabatschuk@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0120-2336>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/2588187>

Вейдер Тетяна Миколаївна – кандидат наук з державного управління, старший викладач кафедри маркетингу і бізнес-адміністрування, Навчально-науковий інститут економіки та менеджменту Приазовського державного технічного університету (вул. Гоголя, 29, Дніпро, 49044, Україна)
E-mail: tnvpost@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1744-6646>

UDC 331.005.331.005.95/.9695/.96
JEL: M12

Lemeshchuk R. V., Tabachuk A. Ya., Vader T. M. An Analysis of the Tools for Assessing the Efficiency of the System of Staff Adaptation in Ukrainian Business

Adaptation of new employees is an important component of personnel management in Ukrainian business. The introduction and optimization of staff adaptation systems are a necessary link in ensuring the long-term stability and success of the company. In recent years, it has become clear that there is a need not only to attract talented employees, but also to successfully integrate them into the corporate culture. The carried out analysis of tools for assessing the efficiency of the staff adaptation systems in Ukraine allows to identify the main trends and highlight prospects for further research in this direction. It should be noted that the concept of adaptation goes beyond formal procedures and covers issues of interpersonal relationships, development of key skills and ensuring the psychological comfort of new employees. In the course of the study, it was found that the success of adaptation is directly related to the quality of the assessment tools used. Training programs, questionnaires, employee satisfaction and soft skills development become the basic tools on which the stability and efficiency of human resources are based. In particular, training programs become a midpoint for the transfer of not only professional knowledge, but also corporate values and culture. Questionnaires and feedback collection determine the current needs of employees and the effectiveness of the introduced changes, and the development of soft skills takes into account the human factor, which is essential for successful adaptation. The main idea is for business leaders and executives to understand that investing in proactive and innovative approaches to staff adaptation leads to real positive results and changes in the company. This is not just a strategy to prevent the loss of talents, but also to recognize human capital as a key resource for achieving business goals. The development and improvement of the adaptation system is an ongoing process that should be taken into account in the organization's development strategy. Effective staff adaptation is not only a means of preventing the outflow of talents, but also an investment in the stability, development and success of the company in the long run.

Keywords: personnel management, staff adaptation, assessment tools, business strategy, organization culture, improvement of the adaptation system.

Fig.: 3. Bibl.: 10.

Lemeshchuk Ruslan V. – Postgraduate Student, Uman State Pedagogical University named after P. Tychnya (vul. Sadova, 2, Uman, 20300, Ukraine)

E-mail: Rlemeshchuk@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-7115-930X>

Tabachuk Andrii Ya. – PhD (Economics), Associate Professor of the Department of Economics and Public Administration, Ivan Franko National University of Lviv (1 Universytetska Str., Lviv, 79001, Ukraine)

E-mail: a.tabatschuk@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0120-2336>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/2588187>

Vader Tetyana M. – PhD (Public Administration), Senior Lecturer of the Department of Marketing and Business Administration, Educational and Scientific Institute of Economics and Management of the Azov State Technical University (29 Hoholia Str., Dnipro, 49044, Ukraine)

E-mail: tnvpost@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1744-6646>

Актуальність даної теми обумовлена тим, що адаптація персоналу в українському бізнесі є необхідною ланкою кадрового менеджменту, оскільки останнім часом спостерігається докорінна зміна уявлень про роль персоналу в діяльності підприємства. Впровадження ефективної системи управління адаптацією персоналу є не лише важливим завданням, але й визначає розв'язання багатьох проблем, а саме: зменшення кадрових витрат, зниження рівня плинності кадрів; можливість швидшого досягнення необхідних результатів новими працівниками, які прийняті в організацію; входження працівника в новий колектив і його структуру; зниження рівня стресу та невпевненості. Аналіз інструментів оцінки ефективності системи адаптації персоналу покликаний вирішити перелічені вище проблеми. Практична значущість роботи полягає в удосконаленні кадрової політики організацій через ефективне використання інструментів оцінки та рекомендацій для розвитку системи адаптації персоналу.

Наукові основи адаптації персоналу докладно висвітлені в дослідженнях таких авторів, як Л. Стрижеус та А. Тендюк [1], Т. Федорчук та Т. Можаровська [2], Ю. Орел та А. Смаглюк [3], І. Шапка та Н. Яшкіна [4], І. Панченко, Ю. Микитюк та О. Кирилюк [5], А. Лобза, А. Бикова та Т. Рябуха [6], Л. Парій та В. Черній [7], І. Процик та Н. Кара [8], О. Кравчук, І. Варіс та Т. Бідна [9], В. Куделя та Н. Гриценко [10].

Проте питання формування управлінських механізмів та технологій для адаптації фахівців у сучасних умовах українського бізнесу недостатньо досліджені та залишаються відкритими для наукового аналізу. Тому тема адаптації нових працівників та аналіз інструментів оцінки ефективності системи адаптації не повною мірою вивчена в науково-дослідній літературі, а отже – потребує подальшого аналізу.

Метою статті є дослідження й узагальнення інструментів оцінки ефективності системи адаптації персоналу в українському бізнесі.

У роботі використовувалися такі методи дослідження, як індукція та дедукція, порівняння, аналіз і синтез. Застосована методологія є комплексною, адже загальнонаукові методи дослідження дозволили ви-

явити та проаналізувати проблематику дослідження всебічно. Здійснено дослідження взаємозв'язків різних елементів адаптації персоналу та їхнього впливу на загальну ефективність функціонування компанії.

Нині тема адаптації новоприйнятих працівників визначається однією з найактуальніших проблем для українського бізнесу, який функціонує в умовах напруги та війни. Важливо усвідомлювати, що адаптація персоналу – першочерговий крок інтеграції нового працівника в організацію, який вимагає зосередженої уваги до системи адаптації та інструментів її оцінки. Встановлено, що найбільш результативними інструментами оцінки ефективності адаптації персоналу є розробка навчальних програм і результати показників продуктивності роботи працівників після адаптаційного періоду. Постійний аналіз адаптаційних інструментів є обов'язковою умовою для компанії, які прагнуть вести ефективну кадрову політику та забезпечити сприятливий клімат серед працівників, які виконують свої професійні обов'язки.

Однією з ключових проблем у взаємодії з персоналом при прийнятті нових працівників є ефективне управління адаптацією. Процес адаптації персоналу організації є важливим елементом системи менеджменту персоналу, оскільки знаходиться в тісних взаємовідносинах із всіма основними функціями кадрового менеджменту [1]. Під час взаємодії працівника з новим колективом відбувається взаємне пристосування, базовим елементом якого є поступове включення працівника в нові професійні та соціально-економічні умови праці. Трудова адаптація являє собою соціальний процес освоєння особистістю нового середовища, де як особистість, так і організація активно пристосовуються та взаємодіють між собою. Новоприйнятий працівник активно залучається до системи професійних і соціально-психологічних відносин, вивчає незнайомі для нього раніше цінності, норми, знайомиться з колективом. Водночас новий співробітник має свої цілі, потреби, стандарти поведінки, відповідно до яких теж висуває певні вимоги до організації, умов праці та графіка роботи [2]. Адаптація вважається провідним напрямом

у практиці управління персоналом у сучасних організаціях, адже людський капітал – одна з найважливіших складових успіху компанії [3]. З одного боку, це взаємодія працівника з організаційним середовищем та його оточенням, а з іншого – ефективний метод розвитку потенціалу кадрових ресурсів.

Процес адаптації персоналу в організації можна розглядати як важливий етап взаємодії між новим працівником і компанією. Організація, як система, володіє різномісними інструментами та вживає конкретних заходів, спрямованих на створення сприятливих умов для успішної інтеграції нового члена команди. Це охоплює впровадження відповідної соціальної атмосфери, оптимізацію організаційної структури та надання необхідних ресурсів для успішної адаптації до вимог робочого оточення.

Необхідно визнати цей процес як стратегічний елемент управління персоналом, спрямований на підтримку ефективного функціонування команди та досягнення корпоративних цілей (рис. 1).

Між керованими підсистемами (суб'єкт і об'єкт управління) необхідна присутність дієвого механізму прямого та зворотного зв'язку. Прямий зв'язок передбачає цілеспрямований вплив на об'єкт, а зворотний – інформацію про керований процес, у тому числі про результати управління.

Щоб забезпечити ефективну інтеграцію нових працівників та постійний розвиток команди, важливо не лише впроваджувати системи адаптації, але й удосконалювати їхню ефективність. Оцінка ефективності системи адаптації персоналу вимагає використання різноманітних інструментів, що дозволяють отримати об'єктивні дані та визначити ключові аспекти успішності процесу (рис. 2).

По-перше, важливо детально розглянути результативність навчальних програм, які входять в систему адаптації (рис. 3). Навчальні програми адаптації призначені для введення нових працівників у корпоративну культуру та робочий процес компанії. Головна мета – ознайомлення працівника із загальними правилами роботи в організації та на робочому місці, правилами техніки безпеки й охорони праці, з новими робочими умовами, корпоративними традиціями та нормами поведінки [4]. Ці програми мають сприяти якнайшвидшій та ефективній інтеграції нового працівника в команду, а також його професійному та особистісному розвитку в організації. Аналіз засвоєння нової інформації працівниками та її практичне використання може служити показником ефективності цього етапу. Навчальні програми можуть бути розроблені внутрішнім відділом навчання та розвитку компанії, або, за необхідності, із залученням зовнішніх фахівців чи консультантів [5]. Упрова-

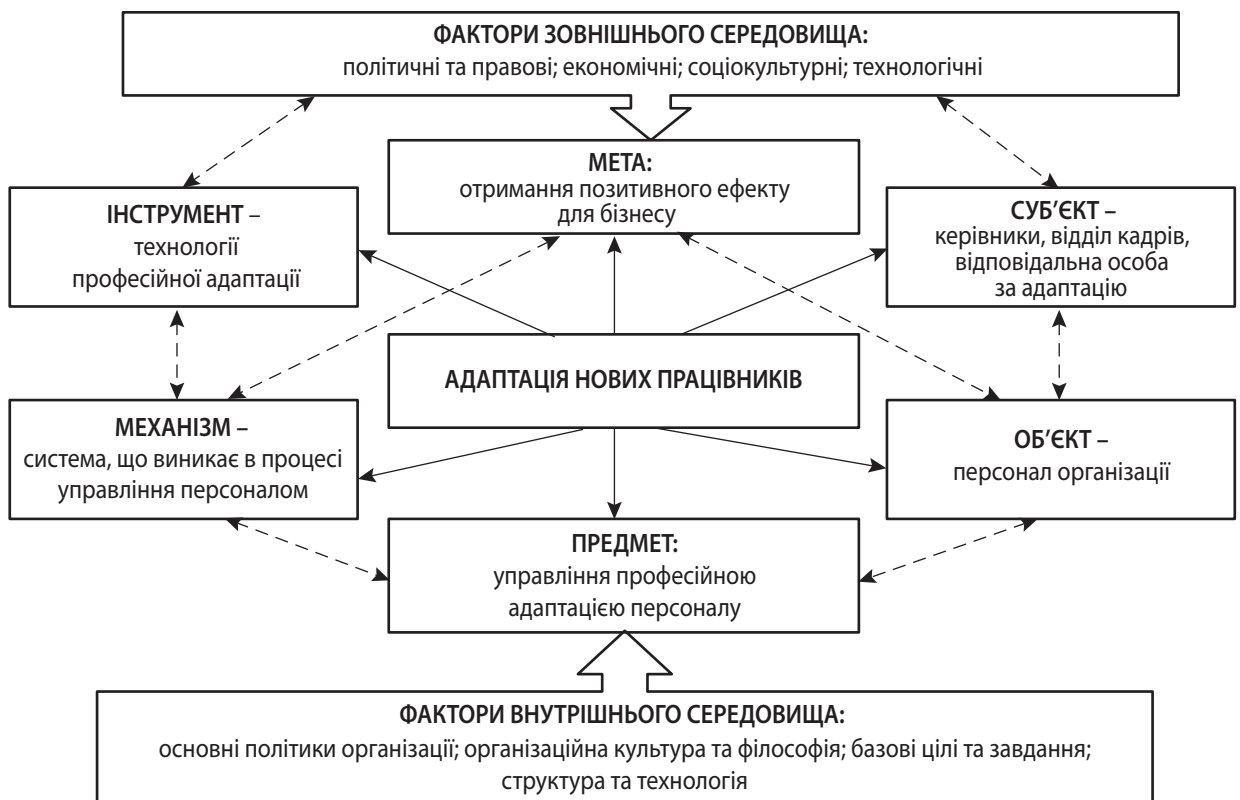


Рис. 1. Процес адаптації новоприйнятого персоналу в українському бізнесі

Джерело: авторська розробка.



Рис. 2. Перелік інструментів оцінки ефективності системи адаптації персоналу в українському бізнесі

Джерело: авторська розробка.

<p>Знайомство з організацією:</p> <ul style="list-style-type: none"> • знайомство з історією та цілями компанії; • перегляд організаційної структури та розподілу відповідальностей 	<p>Культурна адаптація:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ознайомлення з корпоративною культурою та цінностями; • вивчення етичних стандартів та правил побудови внутрішніх відносин 	<p>Технічна підготовка:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ознайомлення з внутрішніми інформаційними системами та програмами; • вивчення необхідного офісного обладнання
<p>Тренінги та семінари:</p> <ul style="list-style-type: none"> • проведення тренінгів щодо ключових аспектів робочої діяльності; • участь у семінарах, які сприяють розвитку необхідних навичок 	<p>Знайомство з колегами:</p> <ul style="list-style-type: none"> • організація інформаційних зустрічей з колегами та керівництвом; • створення можливостей для спілкування та встановлення взаємин 	<p>Оцінка та звітність:</p> <ul style="list-style-type: none"> • визначення конкретних завдань та очікувань від нового працівника; • періодична оцінка прогресу та звітування

Рис. 3. Зміст навчальної програми

Джерело: авторська розробка.

дження програм вимагає ретельного аналізу потреб компанії та нових працівників, урахування особливостей галузі та корпоративної культури. Ключове завдання – створити ефективний інструмент для поліпшення процесу адаптації та забезпечення успішного старту нових працівників у незвичному для них робочому середовищі.

По-друге, необхідно враховувати задоволеність працівників системою адаптації. Організація анкетувань та зворотного зв'язку дозволяє виявити сильні та слабкі сторони процесу, що важливо для подальшого його вдосконалення. Анкетування в контексті корпоративного менеджменту розглядається як систематичний метод збору кількісної та якісної інформації від працівників з метою оцінки ефективності різних аспектів корпоративного оточення та процесів. Цей інструмент спрямований на отримання об'єктивного відображення думок і поглядів працівників організації з питань, що стосуються їхнього внутрішнього та зовнішнього робочого середовища. Процес анкетування включає ретельне планування, розробку та стандартизацію анкет, вибір відповідних методів збору даних, безпосередньо анкетування та детальний аналіз отриманих результатів. Доцільність

використання анкетування обумовлена можливістю вивчення широкого спектра питань – від ефективності навчальних програм до задоволеності робочим колективом. Анкета також виступає інструментом для системного вивчення та розуміння внутрішніх думок і поглядів працівників, сприяючи виявленню тенденцій, аналізу відхилень та формуванню стратегій для подальшого вдосконалення корпоративної діяльності. У зв'язку з важливістю об'єктивності та конфіденційності даних проведення анкетування передбачає використання анонімних форматів, забезпечуючи високий ступінь надійності, довіри та точності результатів.

По-третє, показники продуктивності після завершення адаптаційного періоду є ключовим інструментом визначення успіху впровадженої системи. Аналіз показників продуктивності під час адаптації нових працівників передбачає врахування кількох основних параметрів. Оцінка (висновок) рівня адаптованості нового працівника проводиться менеджером з персоналу спільно з лінійним керівником підрозділу, до якого прийнято працівника, і з наставником [6]. Важливим показником насамперед є швидкість досягнення кінцевих результатів цього процесу,

оскільки вона свідчить про здатність новозайнятого інтегруватися в робочий колектив. Ефективність навчальних програм і вивчення корпоративної культури також є показником продуктивності. Якщо новий працівник швидко засвоює необхідні навички та розуміє цінності організації – це свідчить про успішну адаптацію. Враховуючи комплексність адаптаційного процесу, аналіз показників продуктивності надає можливість керівництву визначати ефективність заходів та вчасно коригувати стратегії для максимального вираження потенціалу нових працівників у робочому колективі. Таким чином, моніторинг та аналіз того, як швидко новоприйняті працівники адаптуються та вносять вклад у робочий процес, є вирішальними.

Суттєвим елементом у вимірюванні ефективності системи адаптації персоналу є термін закріплення знань. Аналіз тривалості засвоєння матеріалу показує, наскільки довго нові працівники отримують та успішно використовують засвоєні навички та знання після завершення адаптаційного періоду. Важливо розглядати, як працівники впроваджують отримані компетенції в реальному робочому середовищі. Детальне спостереження за їхньою продуктивністю та взаємодією з командою дозволяє визначити не лише рівень засвоєння матеріалу, а і його практичну цінність у вирішенні завдань і взаємодії в колективі. Даний інструмент оцінки сприяє ідентифікації сильних і слабких сторін адаптаційної системи, створює можливість для її подальшого оновлення та вдосконалення.

Успішність інтеграції нових працівників у робочий колектив є ще одним суттєвим інструментом в оцінці ефективності системи адаптації. Вивчення успішності інтеграції передбачає аналіз взаємодії нових працівників із колегами, які раніше працювали в компанії, рівня соціальної адаптації та загального відчуття приналежності до робочого колективу. За допомогою даного інструменту можна не лише виміряти ступінь комунікативної готовності новозайнятих, але і проаналізувати, наскільки ефективно вони співпрацюють у вирішенні поставлених завдань. Оцінка успішності інтеграції також враховує, наскільки нові працівники адаптовані до корпоративної культури та чи знають основні норми та цінності організації. Усі ці аспекти визначають рівень командної гармонії та є важливими факторами для управління процесом адаптації загалом.

У процесі пошуку та добору кадрів підприємству важливо дотримуватися декількох принципів, що не тільки дозволять вибрати кращих кандидатів на заповнення наявних вакансій, але і будуть сприяти їх більш легкому входженню в колектив і швидкому досягненню рівня робочих показників, що відповідають установленим вимогам [7]. Принципи базуються на систематичному та об'єктивному аналізі різноманітних показників, спрямованих на визначення якості та результативності впровадженої системи:

- ✦ *комплексність оцінки*: використання різноманітних інструментів оцінки, таких як навчання, соціальна інтеграція, взаємини в колективі та інші;
- ✦ *об'єктивність і нейтралітет*: впровадження об'єктивних критеріїв оцінки, що базуються на конкретних фактах і вимірюваннях, щоб уникнути спотворень і забезпечити нейтральність процесу;
- ✦ *використання ключових показників*: визначення ключових показників ефективності, які максимально відображають цілі адаптаційного процесу та дозволяють вчасно реагувати на потреби працівників;
- ✦ *залучення всіх учасників процесу*: забезпечення взаємодії як нових працівників, так і представників управління, щоб отримати різні погляди та об'єктивну оцінку ситуації;
- ✦ *постійний моніторинг*: систематичний і постійний розгляд показників адаптації для оперативного виявлення проблем та вдосконалення системи;
- ✦ *використання зворотного зв'язку*: збір та аналіз зворотного зв'язку від працівників щодо процесу адаптації для виявлення слабких місць та можливостей вдосконалення;
- ✦ *орієнтація на результат*: фокус на досягненні конкретних результатів, таких як підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, поліпшення задоволеності працівників тощо.

Таким чином, ці принципи створюють фундамент для ефективного використання інструментів оцінки, сприяючи постійному вдосконаленню системи адаптації персоналу в організації.

В умовах постійних змін у сучасному бізнес-середовищі *вдосконалення кадрової політики* стає стратегічним завданням для організацій, що прагнуть розвиватися та залишатися конкурентоспроможними на ринку. Незадовільна кадрова політика при прийомі на роботу нових працівників знижує їх входження в професію, посаду та організацію загалом [8].

На перший погляд, інструменти оцінки персоналу можуть здатися лише методами визначення результативності працівників. Проте їх значення значно вагомніше, оскільки вони є не лише вимірником успішності, але і стратегічним рушієм для трансформації кадрової політики. *По-перше*, ефективне використання інструментів оцінки дозволяє компаніям чітко визначити компетентності та навички, необхідні для досягнення стратегічних цілей. Розробка чітких критеріїв оцінки стає основою для відбору та розвитку персоналу, що відповідає потребам організації. *По-друге*, систематична оцінка працівників дозволяє вчасно виявляти слабкі місця та ризики в

управлінській команді. За допомогою зворотного зв'язку, отриманого в процесі оцінки, компанії можуть впроваджувати програми розвитку та тренінги, спрямовані на усунення недоліків та підвищення професійної компетентності кадрів. *По-третє*, ефективна система оцінки дозволяє встановити потенційних лідерів в організації та створити стратегію лідерства. Ідентифікація талановитих працівників та їх подальший розвиток стає інвестицією в майбутнє компанії, що забезпечує стабільність і сталість в організаційній структурі. Загалом, ефективне використання інструментів оцінки персоналу не лише впливає на індивідуальний рівень працівників, але й формує загальну стратегію кадрового управління. Це підвищує рівень професійної компетентності колективу та водночас сприяє створенню гнучкої та динамічної кадрової політики, адаптованої до вимог сучасного бізнесу.

Однією із основних *рекомендацій* для розвитку системи адаптації персоналу є *акцент на розширенні системи навчання та розвитку*. Забезпечення новим працівникам доступу до різноманітних освітніх ресурсів та програм підвищення кваліфікації може допомогти вирішити завдання швидшої адаптації, а також створити культуру постійного підвищення кваліфікації, яка є ключем до успіху в умовах сталого розвитку.

Окрім цього, *індивідуальність підходу до кожного нового працівника* визначається як основна тенденція вдосконалення системи адаптації. Розробка персоналізованих планів, які враховують особисті потреби та цілі працівників, сприятиме встановленню взаєморозуміння та підвищить ефективність адаптаційного процесу.

Розвиток soft skills у межах системи адаптації персоналу має велике значення, оскільки ці навички впливають на ефективність спілкування, роботу в команді та адаптацію до корпоративної культури. Побудова ефективної комунікації включає в себе вміння слухати, висловлювати свої думки чітко та конструктивно, а також здатність сприймати й інтерпретувати інформацію. Навчання комунікаційним стратегіям сприяє взаєморозумінню в усьому колективі, тому вдосконалення навичок співпраці в команді важливе для адаптації працівника в новому колективі. Тренінги та вправи, навчання основам лідерства (вміння приймати рішення, делегувати завдання та ефективно керувати груповими проектами) сприяє розвитку вмінь вести та мотивувати колектив. Розуміння та використання етичних стандартів у роботі є також суттєвим для успішної взаємодії в організації. Тренінги з трудової етики допомагають визначити найкращі практики та створюють етичний фундамент для працівників. Розвиток творчих навичок і здатності ефективно вирішувати проблеми має користь для адаптації до змін і робить конструктивний внесок у діяльність компанії. Навчання методам управління

стресом і підтримка працівників у розвитку емоційної стійкості сприяє їхньому психологічному комфорту під час періоду адаптації. Отже, запровадження тренінгів та програм, спрямованих на розвиток soft skills, допомагає поліпшити якість міжособистісних взаємин і підготувати працівників до плідної співпраці в новому середовищі.

Важким елементом удосконалення системи адаптації є *впровадження системи зворотного зв'язку*. Систематичне отримання інформації від працівників щодо їхнього досвіду адаптації дозволить вчасно виявляти та вирішувати можливі проблеми, що виникають упродовж цього важливого періоду.

Технологічний прогрес і зростання використання цифрових інструментів також мають значний потенціал для розвитку системи адаптації. Впровадження електронних платформ для навчання, взаємодії та відстеження прогресу може набагато полегшити процес адаптації та сприяти його більшій доступності. Застосування інноваційних і модернізованих методів у процесі адаптації персоналу забезпечує компанію не лише талановитими працівниками, але й формує конкурентоспроможність підприємства [9].

Не менш важливим є *регулярний перегляд системи оцінки*. Швидкі зміни в бізнес-середовищі вимагають постійного оновлення інструментів оцінки для відображення актуальних вимог і стратегій організації.

Залучення топменеджменту є необхідним елементом для успішного впровадження та ефективного функціонування системи адаптації персоналу. Передусім топменеджмент повинен визначити стратегічну візію адаптації персоналу, створити чітку спрямованість і розуміння цілей. Залучення керівництва у процес адаптації персоналу забезпечує доступ до необхідних ресурсів, чи то фінансові, людські або технічні, а також дозволяє ефективно реалізовувати стратегії адаптації та надавати необхідні інструменти для їхнього впровадження. Крім того, активна участь управлінців допомагає створити позитивний і мотивуючий тон для адаптації. Вони є прикладом для інших рівнів управління та працівників, демонструючи важливість виконуваної роботи. Важливо, щоб топменеджмент був каталізатором позитивних змін, підтримував нововведення та модернізовані підходи до адаптації (готовність до перегляду та апгрейду процесів) відповідно до сучасних викликів. Роль керівників неоціненна, адже вони активно долучаються до розробки та вдосконалення адаптаційних програм. Їхні ідеї та внесок є значущими для формування стратегічних напрямів розвитку системи адаптації. Топменеджмент визначає корпоративну культуру організації, забезпечує якісну комунікацію між різними рівнями управління та працівниками. Обмін знаннями та вміннями між керівником і новим підлеглим повинен здійснюватися відкрито та продуктивно, що

буде сприяти підвищенню ефективності роботи всього підприємства [10]. Загалом, взаємодія та підтримка топменеджменту стає фундаментальним елементом успішної системи адаптації персоналу, дозволяє сформулювати стратегічний підхід до найважливіших аспектів управління персоналом.

Аналіз досвіду інших компаній є важливою складовою вдосконалення системи адаптації персоналу, адже це надає можливість організації використовувати та вдосконалювати існуючі методи, а також упроваджувати новаторські рішення для досягнення найкращих результатів у сфері адаптації персоналу. Необхідно звертати увагу на ті компоненти, які привели до успіху в інших сферах бізнесу та які можна адаптувати для власного використання. Вивчення практичних кейсів успішних компаній дозволяє визначити та інтегрувати найкращі практики власної системи адаптації, зокрема: ефективні методи навчання, програми менторства чи інші ініціативи, які сприяли успіху. Такий аналіз зосереджується не тільки на успіхах, а й на помилках інших компаній, що дозволяє уникнути подібних проблем і врахувати їх у власній системі адаптації. Відправна точка невдач інших організацій може стати корисною для уникнення типових помилок. Співпраця та обмін інформацією з іншими компаніями відкриває можливість для взаємного вивчення та вдосконалення практик. Участь у галузевих заходах, форумах чи об'єднаннях дозволяє отримати доступ до цінних знань та досвіду. Аналізуючи досвід інших компаній, можна виявити інноваційні підходи, які виходять за межі традиційних методик. Використання цих ідей може стати ключем до створення унікальної та ефективної системи адаптації.

Отже, удосконалення системи адаптації персоналу та інструментів оцінки – це складний еволюційний процес, який вимагає уваги та інновацій. Тільки через системний і гнучкий підхід організації можна досягти ефективної адаптації працівників та забезпечити сталість і успіх у сучасному бізнесі.

ВИСНОВКИ

Аналіз інструментів оцінки ефективності системи адаптації персоналу в українському бізнесі є важливим етапом як для забезпечення успішної інтеграції нових працівників у колектив, так і для збереження їх високої продуктивності та задоволеності. Результати дослідження свідчать, що ефективність адаптації залежить від комплексного підходу та використання різноманітних інструментів, таких як навчальні програми, організація анкетувань, аналіз показників продуктивності тощо. Рекомендації щодо вдосконалення системи адаптації, а саме: залучення топменеджменту, аналіз досвіду інших компаній та розвиток міжособистісних навичок, можуть виявитися ключовими факторами у створенні ефективної

системи, яка відповідає вимогам сучасного бізнесу та сприяє успішній адаптації працівників.

Важливо врахувати, що сучасні реалії вимагають не лише ефективних методів та інструментів оцінки адаптації, а й постійного вдосконалення системи адаптації до нових умов. Навіть найкращі інструменти стають застарілими з часом, тому необхідно постійно відслідковувати новітні тенденції та впроваджувати інновації, що забезпечить ефективність наявної системи адаптації, а також підвищить конкурентоспроможність бізнесу загалом. Подальші наукові дослідження можуть спрямовуватися на детальний аналіз міжособистісних взаємодій, вивчення культурних особливостей та проведення експериментів з упровадження передових технологій для збільшення ефективності систем адаптації в українських компаніях. Використання штучного інтелекту, віртуальної реальності та інших інноваційних рішень може підняти якість адаптаційних процесів на значно вищий рівень. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Стрижеус Л., Тендюк А. Управління адаптацією персоналу організації в системі менеджменту персоналу. *Економічний форум*. 2022. Т. 1. № 4. С. 115–121. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-14>
2. Федорчук Т. Ю., Можаровська Т. В. Теоретичні аспекти психологічних особливостей адаптації працівників. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Психологія»*. 2023. Вип. 2. С. 65–68. DOI: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2023.2.12>
3. Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії*. 2023. Вип. 19. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7954499>
4. Шапка І. В., Яшкіна Н. В. Інструментарій адаптації персоналу як фактор ефективної діяльності компанії. *Economic Synergy*. 2023. Вип. 3. С. 38–54. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-3>
5. Панченко І. В., Микитюк Ю. М., Кирилюк О. І. Удосконалення системи адаптації працівників в контексті розвитку кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-94>
6. Лобза А. В., Бикова А. Л., Рябуха Т. В. Розробка програми адаптації для персоналу. *Молодий вчений*. 2021. № 1. С. 174–178. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-36>
7. Парій Л. В., Черній В. В. Сучасний процес вдосконалення кадрового потенціалу підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 3. С. 69–75. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2020.037581>
8. Процик І. С., Кара Н. І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. № 3. С. 246–252. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-3-79-52>

9. Кравчук О. І., Варіс І. О., Бідна Т. О. Цифрові технології рекрутингу персоналу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2022. Т. 5. № 3. С. 92–110.
DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.6.1.2021.7>
10. Куделя В. І., Гриценко Н. В. Управління адаптацією персоналу сучасного підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2020. № 4. С. 128–131.
DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-4-23>

REFERENCES

- Fedorchuk, T. Yu., and Mozharovska, T. V. "Teoretychni aspekty psykholohichnykh osoblyvostei adaptatsii pratsivnykiv" [Theoretical Aspects of Psychological Features of Employee Adaptation]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Psykhologhiiia»*, no. 2 (2023): 65-68.
DOI: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2023.2.12>
- Kravchuk, O. I., Varis, I. O., and Bidna, T. O. "Tsyfrovi tekhnologii rekrutynhu personalu" [Digital Technologies of Personnel Recruitment]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnologii*, vol. 5, no. 3 (2022): 92-110.
DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.6.1.2021.7>
- Kudelia, V. I., and Hrytsenko, N. V. "Upravlinnia adaptatsiieiu personalu suchasnoho pidpriemstva" [Management of Personnel Adaptation of a Modern Enterprise]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya «Ekononika i upravlinnia»*, no. 4 (2020): 128-131.
DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-4-23>
- Lobza, A. V., Bykova, A. L., and Riabukha, T. V. "Rozrobka prohramy adaptatsii dlia personalu" [Adaptation Program Development for Personnel]. *Molodyi vchenyi*, no. 1 (2021): 174-178.
DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-36>
- Orel, Yu. L., and Smahliuk, A. A. "HR-menedzhment v ukrainskomu biznesi: vyklyky tsyfrovizatsii" [HR Management in Ukrainian Business: Challenges of Digitalization]. *Akademichni vizii*, no. 19 (2023).
DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7954499>
- Panchenko, I. V., Mykytiuk, Yu. M., and Kyryliuk, O. I. "Udoskonalennia systemy adaptatsii pratsivnykiv v konteksti rozvytku kadrovoho potentsialu pidpriemstva" [Improving the Employee Adaptation System in the Context of Developing the Personnel Potential of the Enterprise]. *Ekononika ta suspilstvo*, no. 44 (2022).
DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-94>
- Parii, L. V., and Chernii, V. V. "Suchasnyi protses vdoskonalennia kadrovoho potentsialu pidpriemstva" [The Modern Process of Improving the Personnel Potential of the Enterprise]. *Ekononika. Menedzhment. Biznes*, no. 3 (2020): 69-75.
DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2020.037581>
- Protsyk, I. S., and Kara, N. I. "Plynnist kadriv na pidpriemstvi ta shliakhy yii zmenshennia" [Staff Turnover in Enterprises and Ways to Reduce It]. *Molodyi vchenyi*, no. 3 (2020): 246-252.
DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-3-79-52>
- Shapka, I. V., and Yashkina, N. V. "Instrumentarii adaptatsii personalu yak faktor efektyvnoi diialnosti kompanii" [Personnel Adaptation Tools as a Factor of Efficient Company Activities]. *Economic Synergy*, no. 3 (2023): 38-54.
DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-3>
- Stryzheus, L., and Tendiuk, A. "Upravlinnia adaptatsiieiu personalu orhanizatsii v systemi menedzhmentu personalu" [Management of Adaptation of the Organization's Personnel in the Personnel Management System]. *Ekononichnyi forum*, vol. 1, no. 4 (2022): 115-121.
DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-14>