

# СВІТОВИЙ ДОСВІД У ПРОЦЕСАХ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ: ВІД ТЕОРІЇ ДО ПРАКТИЧНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ

©2024 **ВАРИС І. О., КРАВЧУК О. І., ІВАХНЕНКО К. О.**

УДК 005.95:005.73  
JEL: M12; O57

## **Варис І. О., Кравчук О. І., Івахненко К. О. Світовий досвід у процесах адаптації персоналу: від теорії до практичного впровадження в Україні**

Метою статті є визначення важливості врахування досвіду адаптації персоналу з інших країн для українських компаній з метою успішного функціонування як на міжнародному ринку, так і в Україні. У дослідженні виявлено загальні риси програм адаптації персоналу в різних країнах світу, такі як акцент на корпоративну культуру, різноманітність, професійний розвиток, баланс між роботою та життям, командну роботу та комунікацію. Ідентифіковано унікальні особливості процесів адаптації персоналу, характерні для окремих країн і зумовлені культурними, історичними, релігійними, правовими та соціальними чинниками. Обґрунтовано важливість врахування досвіду адаптації персоналу з інших країн для українських компаній з огляду на активну інтеграцію в міжнародне середовище, залучення іноземних фахівців та розширення міжнародної співпраці. Визначено характерні особливості процесу адаптації персоналу в Україні, що впливають з культурних, історичних і соціальних реалій країни. Запропоновано аспекти адаптації персоналу з досвіду інших країн, які можуть бути імplementовані в Україні. Розроблено орієнтовну дорожню карту впровадження зазначених особливостей адаптації персоналу в Україні з урахуванням національного контексту. Таким чином, дослідження забезпечує комплексний аналіз процесів адаптації персоналу в міжнародному контексті, визначає напрями вдосконалення для українських компаній та окреслює перспективи подальшої наукової роботи в цій галузі. У подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на поглибленому вивченні культурних, історичних і соціальних чинників, що впливають на процеси адаптації персоналу в Україні та інших країнах світу; аналізі ефективності різних методів і практик адаптації персоналу в конкретних організаціях і галузях; дослідженні впливу програм адаптації на показники утримання персоналу, задоволеності роботою та продуктивності; розробленні рекомендацій щодо адаптації та імplementації кращих світових практик адаптації персоналу в українських реаліях; вивченні ролі технологій та інноваційних підходів у процесі адаптації персоналу в епоху цифрових трансформацій.

**Ключові слова:** адаптація персоналу, міжнародний досвід, культурні особливості, корпоративна культура, інклюзивність.

**Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 24.**

**Варис Ірина Олександрівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри соціоeкономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** [iryna.varis@kneu.edu.ua](mailto:iryna.varis@kneu.edu.ua)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9502-5045>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/K-7177-2018>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57483976500>

**Кравчук Оксана Іванівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри соціоeкономіки та управління персоналом, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**E-mail:** [oksana.kravchuk@kneu.edu.ua](mailto:oksana.kravchuk@kneu.edu.ua)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-6337-7759>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/K-6922-2018>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57483633200>

**Івахненко Крістіна Олександрівна** – студентка, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0005-1083-365X>

UDC 005.95:005.73

JEL: M12; O57

## **Varis I. O., Kravchuk O. I., Ivahnenko K. O. World Experience in the Onboarding Processes: From Theory to Practical Implementation in Ukraine**

The aim of the article is to determine the importance of taking into account the experience of adaptation of personnel from other countries for Ukrainian companies in order to successfully function both in the international market and in Ukraine. The study identified common features of onboarding programs in different countries of the world, such as an emphasis on corporate culture, diversity, professional development, work-life balance, teamwork and communication. The unique features of the processes of personnel adaptation, characteristic of individual countries and due to cultural, historical, religious, legal and social factors, are identified. The importance of taking into account the experience of adaptation of personnel from other countries for Ukrainian companies is substantiated in view of active integration into the international environment, attraction of foreign specialists and expansion of international cooperation. The characteristic features of the process of adaptation of personnel in Ukraine, arising from the cultural, historical and social realities of the country, are determined. Aspects of personnel adaptation based on the experience of other countries, which can be implemented in Ukraine, are proposed. An indicative roadmap for the implementation of these features of personnel adaptation in Ukraine has been developed, taking into account the national context. Thus, the study provides a comprehensive analysis of the processes of personnel adaptation in the international context, identifies areas of improvement for Ukrainian companies and outlines the prospects for further scientific work in this area. Regarding the further scientific research, it is proposed to focus on an in-depth study of cultural, historical and social factors that affect the processes of personnel adaptation in Ukraine and other countries of the world; analyses of the efficiency of various methods and practices of personnel adaptation in specific organizations and industries; examining the impact of onboarding programs on staff retention, job

satisfaction, and productivity; development of recommendations for adaptation and implementation of the world's best practices of personnel adaptation in Ukrainian realities; studying the role of technology and innovative approaches in the process of personnel adaptation in the era of digital transformations.

**Keywords:** adaptation of personnel, international experience, cultural characteristics, corporate culture, inclusiveness.

**Fig.:** 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 24.

**Varis Iryna O.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Beresteyskiy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** iryna.varis@kneu.edu.ua

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9502-5045>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/K-7177-2018>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57483976500>

**Kravchuk Oksana I.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Beresteyskiy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

**E-mail:** oksana.kravchuk@kneu.edu.ua

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-6337-7759>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/K-6922-2018>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57483633200>

**Ivahnenko Kristina O.** – Student, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Beresteyskiy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0005-1083-365X>

У сучасному мінливому та висококонкурентному діловому середовищі успіх організації значною мірою залежить від ефективного управління її найціннішим ресурсом – людським капіталом. В епоху цифрових трансформацій, глобалізації та постійних інновацій компанії стикаються з безпрецедентними викликами в залученні, утриманні та розвитку талановитих фахівців. Саме тому процес адаптації нових працівників набуває критичного значення, перетворюючись з формальної процедури на стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності бізнесу. Сучасна адаптація персоналу є комплексним і динамічним процесом, який виходить далеко за рамки простого ознайомлення з робочим місцем і посадовими обов'язками, охоплює всебічну інтеграцію новачка в організаційну культуру, цінності, норми та практики компанії, допомагаючи йому швидко та ефективно влитися в колектив і розкрити свій потенціал.

У сучасному науковому українському просторі дуже багато науковців та дослідників приділяють увагу процесу адаптації в компаніях, а саме, Малтиз В., Тарасенко Ю., Подольська О., Оберемок В., Куделя В., Гриценко Н., Василик А., Мурза К., Шапка І., Яшкіна Н., Ремньова Л., Симонов О., Хмелевський С. Серед зарубіжних учених про адаптацію персоналу писали Ziden A. A., Joо O., Bell Th., Scott Ch. P. R., Dieguez T. A., Deepak P. та інші.

Малтиз В. і Тарасенко Ю. розглядають важливість процесу адаптації в управлінні персоналом і визначають що формування потужного трудового потенціалу залежить від методів та інструментів адаптації персоналу [21]. Подольська О. В. та Оберемок В. В. фокусуються на важливості якісно розробленої системи адаптації для кадрового менеджменту [22]. Куделя В. І. та Гриценко Н. В. роз-

глядають проблеми адаптації персоналу на українських підприємствах, а також акцентують увагу на дистанційному форматі наймання працівників та їх адаптації [20]. Василик А. та Мурза К. узагальнили сучасні теоретичні та практичні методи і підходи до адаптації й організаційної соціалізації персоналу та розробили рекомендації до побудови процедур керівництва процесом адаптації в компанії [19].

Іншим аспектом, що розглядають вчені, є методи та інструменти адаптації. Шапка І. В. та Яшкіна Н. В. проводять огляд методів та інструментів адаптації персоналу в сучасних умовах [24]. Ремньова Л., Симонов О. та Хмелевський С. систематизували підходи до адаптації персоналу, виявили особливості адаптації нових працівників, сформулювали принципи ефективних програм адаптації [23].

Зарубіжні науковці теж достатньо уваги присвятили вивченню адаптації персоналу. Наприклад, Bell Th. у своїй статті розповідає про основні чотири переваги ефективної програми адаптації для муніципалітетів [2]. Колектив авторів на чолі зі Scott Ch. P. R. аналізують проблеми адаптації в умовах пандемії [12]. У роботі Ziden A. A., Joо O. Ch. представлені загальні поняття та процеси адаптації та зміни, необхідні для стратегічної цифрової адаптаційної програми [1].

Проте, попри широке наукове та практичне дослідження процесу адаптації персоналу в організаціях різних секторів, існує недостатнє розуміння міжнародного досвіду в цій сфері, зокрема в контексті різних країн.

Метою статті є визначення важливості врахування досвіду адаптації персоналу з інших країн для українських компаній з метою успішного функціонування як на міжнародному ринку, так і в Україні.

У сучасному глобалізованому та швидкозмінному діловому середовищі організації стикаються з численними викликами, пов'язаними з ефективним управлінням персоналом. Одним із ключових аспектів цього процесу є успішна адаптація нових працівників, яка має вирішальне значення для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу. Проте підходи до адаптації персоналу можуть значно різнитися залежно від країни та культурного контексту. Для українських компаній, які прагнуть успішно працювати не лише на місцевому ринку, а й виходити на міжнародну арену, залучати іноземних фахівців та налагоджувати міжнародні бізнес-зв'язки, постає проблема ефективного впровадження кращих практик адаптації персоналу з досвіду інших країн. Це передбачає розуміння культурних, історичних, соціальних і нормативно-правових особливостей різних країн, які впливають на процеси адаптації, а також адаптацію цих практик до українського контексту.

Отже, для забезпечення успішної інтеграції нових працівників, підвищення їхньої продуктивності та лояльності, а також створення сприятливого та інклюзивного робочого середовища необхідно вирішити проблему розроблення ефективних програм адаптації персоналу, які поєднуюватимуть кращі іноземні практики з урахуванням українських культурних реалій.

У сучасному мінливому та висококонкурентному діловому середовищі успіх організації значною мірою залежить від ефективного управління її найціннішим ресурсом – людським капіталом. В епоху цифрових трансформацій, глобалізації та постійних інновацій компанії стикаються з безпрецедентними викликами в залученні, утриманні та розвитку талановитих фахівців. Саме тому процес адаптації нових працівників набуває критичного значення, перетворюючись з формальної процедури на стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності бізнесу.

У світі, де різноманітність та інклюзивність стають невід'ємною частиною корпоративної стратегії, програми адаптації персоналу відіграють ключову роль у створенні сприятливого та інклюзивного робочого середовища, сприяючи повазі до індивідуальних відмінностей та заохочуючи різноманітність думок і перспектив. А також служать платформою для налагодження ефективної комунікації, розвитку навичок командної роботи та міжособистісної взаємодії, що є основою успішної співпраці в рамках сучасних організацій.

Сучасні підходи до адаптації персоналу тісно пов'язані з концепцією безперервного навчання та професійного розвитку. Компанії розробляють

комплексні програми, спрямовані на постійне вдосконалення компетентностей своїх працівників, забезпечуючи їх необхідними знаннями та навичками для ефективної роботи в умовах швидкозмінного бізнес-середовища. Програми адаптації персоналу є невід'ємною складовою успішної інтеграції нових працівників в організацію, яка допомагає новачкам ознайомитися з корпоративною культурою, правилами, цінностями та очікуваннями компанії.

Слід зазначити, що досвід адаптації персоналу з інших країн є важливим для українських компаній з кількох причин. По-перше, українські компанії все частіше вступають на міжнародний ринок і розширюють свою діяльність за кордоном. При цьому набуття досвіду адаптації персоналу з інших країн може допомогти компаніям ефективно управляти своїм міжнародним персоналом, забезпечуючи його успішну інтеграцію в новому робочому середовищі, що сприятиме створенню позитивного соціально-психологічного клімату та підвищить продуктивність працівників. По-друге, українські компанії також активно залучають іноземних фахівців для роботи в Україні. У такому випадку, розуміння процесу адаптації персоналу з інших країн є важливим для успішного набуття та утримання талановитих іноземних працівників. Урахування їхніх потреб і специфіки допомагає створити сприятливу робочу атмосферу, забезпечити необхідну підтримку та їхню успішну інтеграцію в українську команду. По-третє, глобалізація та швидкий розвиток технологій створюють багато можливостей для міжнародної співпраці.

Українським компаніям важливо враховувати досвід адаптації персоналу з інших країн для успішної співпраці з міжнародними партнерами, клієнтами та постачальниками. Розуміння культурних особливостей, різниці в робочих стилях і комунікаційних звичках допомагає зберегти гармонію та досягти успіху в міжнародних бізнес-відносинах.

Підходи до розроблення та впровадження програм адаптації можуть значно різнитися залежно від країни та культурного контексту. У табл. 1 наведено характерні особливості програм адаптації персоналу в різних країнах світу, що відображають їхні культурні та соціальні реалії. Ознайомлення з цими відмінностями допоможе організаціям поліпшити власні програми адаптації, впровадити іноземний досвід реалізації даного процесу, зрозуміти та врахувати специфічні потреби й очікування нових працівників під час їх адаптації.

Після проведеного аналізу особливостей досвіду адаптації персоналу різних країн можна зробити такі висновки. Починаючи із загальних особливостей, бачимо, що більшість країн надає велику

## Особливості програм адаптації персоналу в різних країнах світу

Країна	Характерні особливості	Країна	Характерні особливості
1	2	3	4
Сполучені Штати Америки	Орієнтація на результати та продуктивність	Велика Британія	Акцент на корпоративній культурі та традиціях
	Юридичні аспекти та дотримання норм		Структурований і формалізований процес
	Різноманітність та інклюзивність		Акцент на професіоналізмі та етиці
	Акцент на корпоративній культурі		Розвиток лідерських навичок
	Можливості для кар'єрного зростання		Акцент на командній роботі
	Технології та інновації		Можливості для навчання та розвитку
Німеччина	Ретельне планування та структурованість	Франція	Важливість трудового законодавства та профспілок
	Акцент на професійному розвитку		Акцент на соціальний діалог і колективні переговори
	Дотримання процедур і правил		Структуровані програми орієнтації та навчання
	Акцент на якості та ефективності		Важливість дотримання робочого часу та відпусток
	Наставництво та менторство		Цінування особистого життя та балансу між роботою та відпочинком
	Повага до ієрархії та авторитету		Увага до різноманітності та інклюзивності
Японія	Довгостроковий процес інтеграції в корпоративну культуру	Китай	Акцент на ієрархії та повазі до авторитету
	Акцент на лояльності та довгострокових відносинах		Колективізм та групова динаміка
	Інтенсивні орієнтаційні програми та навчання на робочому місці		Акцент на статусі та збереженні обличчя
	Командна робота та групова динаміка		Структуровані орієнтаційні програми та детальні інструкції
	Ієрархія та повага до старших колег		Наголос на навчанні та безперервному вдосконаленні
	Баланс між роботою та особистим життям		Довгострокова перспектива та стабільність
Індія	Акцент на різноманітності та міжкультурному розумінні	Туреччина	Важливість ієрархії та повага до авторитету
	Розвиток навичок міжособистісного спілкування		Колективізм та групова динаміка
	Наголос на командній роботі		Акцент на особистих стосунках і зв'язках
	Повага до ієрархії та авторитету		Важливість гостинності та доброзичливості
	Акцент на професійному розвитку		Акцент на сімейних цінностях
	Баланс між роботою та особистим життям		Релігійні та культурні традиції

1	2	3	4
Італія	Значення сімейних зв'язків і особистих відносин	Іспанія	Важливість відносин і особистих зв'язків
	Акцент на ієрархії та повазі до авторитету		Акцент на колективізм і командну роботу
	Увага до комунікації та міжособистісних навичок		Важливість ієрархії та поваги до авторитету
	Важливість часу та гнучкості		Гнучкість і неформальна атмосфера
	Акцент на естетичному вигляді та стилі		Наголос на балансі між роботою та особистим життям
	Наголос на якості життя та балансі між роботою та відпочинком		Увага до свят і традицій
Нідерланди	Горизонтальна організаційна структура та рівноправність	Польща	Важливість ієрархії та повага до авторитету
	Акцент на роботі в командах і співпраці		Акцент на структурованість і дотримання правил
	Увага до балансу між роботою та особистим життям		Наголос на освіті та професійному розвитку
	Орієнтація на результати та автономію		Акцент на пунктуальності та дотриманні термінів
	Акцент на різноманітності та інклюзивності		Важливість традицій та історичної спадщини
	Відкритість та прямота в комунікації		Цінування сімейних зв'язків
Норвегія	Акцент на рівноправності та інклюзивності	Швеція	Низький рівень ієрархії та неформальна атмосфера
	Баланс між роботою та особистим життям		Акцент на рівність і недискримінацію
	Акцент на довірі та автономії		Баланс між роботою та особистим життям
	Структуровані навчальні програми		Автономія та довіра до працівників
	Акцент на сталому розвитку та екологічності		Наголос на професійному розвитку та навчанні
	Неформальне спілкування та командний дух		Увага до екологічної стійкості
Канада	Акцент на різноманітності та інклюзивності	Ізраїль	Вплив різноманітних культур і традицій
	Відкритість і повага до індивідуальності		Акцент на прямій комунікації та відкритості
	Баланс між роботою та особистим життям		Важливість військового досвіду
	Акцент на професійному розвитку та безперервному навчанні		Наголос на інноваціях та підприємництві
	Важливість корпоративної соціальної відповідальності		Акцент на професійному розвитку та навчанні
	Формалізовані процеси та чіткі правила		Важливість гнучкості та адаптивності

Джерело: складено авторами на основі [3–11; 13–18].

увагу корпоративній культурі. Це означає, що процес адаптації спрямований на повноцінну інтеграцію нових працівників у корпоративне середовище, цінності та філософію організації. Для досягнення цієї мети використовуються різноманітні методи, такі як презентації, відео та командні заходи. Іншою загальною особливістю є різноманітність та інклюзивність. У багатьох країнах програми адаптації включають елементи навчання з питань різноманітності, недискримінації, рівних можливостей і створення інклюзивного робочого середовища, що пояснюється мультикультурним характером сучасних організацій, де люди з різних культур і національностей співпрацюють у єдиному колективі.

Серед загальних особливостей процесу адаптації також можна виділити професійний розвиток. Більшість країн розглядає адаптацію як перший крок у професійному розвитку працівників. Тому програми адаптації часто включають інтенсивні навчальні курси, тренінги та семінари, що сприяють розбудові необхідних компетентностей. Іноземні компанії також цінують баланс між роботою та життям. Збалансований підхід до професійної діяльності та особистого життя стає широко поширеною тенденцією. Компанії пропонують гнучкі графіки, відпустки та пільги, щоб підтримувати цей баланс і створювати сприятливі умови для працівників. Остання загальна особливість стосується командної роботи та комунікації. Розвиток навичок співпраці, міжособистісного спілкування та вміння працювати в команді є пріоритетним у більшості програм адаптації персоналу. Організації розуміють, що успішна комунікація та співпраця між працівниками є ключовими факторами для досягнення спільних цілей.

Незважаючи на ці загальні особливості, варто зазначити, що кожна країна має свої власні унікальні особливості та підходи до процесу адаптації персоналу, які формуються під впливом різних культурних, історичних, релігійних, правових і соціальних чинників. Характерні відмінності можна виділити в декількох аспектах:

- ✦ *Відмінності в юридичних аспектах впливають на процес адаптації.* У таких країнах, як США, Франція, Німеччина, особлива увага приділяється ознайомленню з трудовим законодавством, нормами зайнятості, питаннями безпеки та конфіденційності.
- ✦ *Ієрархія та авторитет впливають на спосіб функціонування організації.* В азіатських країнах, таких як Японія, Китай, Туреччина, характерною є жорстка ієрархічна структура та глибока повага до авторитету керівництва і старших колег.

- ✦ *Особисті стосунки грають важливу роль у деяких країнах.* В Індії, Іспанії, Туреччині великого значення надають встановленню міцних особистих зв'язків та дружніх відносин на робочому місці під час адаптації.
- ✦ *Горизонтальні структури впливають на організаційну культуру.* Скандинавським країнам і Нідерландам притаманні низькі рівні ієрархії, неформальна атмосфера, повага до індивідуальності та горизонтальні організаційні структури.
- ✦ *Гнучкість у ставленні до часу та комунікації відрізняється залежно від країни.* В Італії та Іспанії простежується більш гнучке та неформальне ставлення до часу, термінів виконання завдань і ділової комунікації.
- ✦ *Культурні традиції та досвід впливають на адаптацію персоналу.* Для Ізраїлю характерний вплив різноманітних культур і традицій, цінується відкритість, прямота в спілкуванні та досвід військової служби.
- ✦ *Питання сталого розвитку стають все більш актуальними в сучасному світі.* Деякі країни, такі як Канада, Франція, Швеція, Норвегія, демонструють підвищену увагу до питань корпоративної соціальної відповідальності, екології та сталого розвитку під час адаптації персоналу.

Попри спільні риси, процеси адаптації персоналу в різних країнах мають свої унікальні особливості, які виникають під впливом культурних, історичних, релігійних, правових і соціальних чинників. Розуміння цих відмінностей є важливим для успішної адаптації персоналу в міжнародному контексті та побудови продуктивних робочих відносин у різних культурних середовищах.

Для подальшого порівняння з досвідом інших країн розглянемо особливості процесу адаптації персоналу в Україні, які також виникли під впливом культурних, історичних і соціальних чинників, а саме:

- ✦ *Українська культура відома своєю гостинністю і теплим ставленням до гостей.* Під час адаптації працівників в Україні встановлюються доброзичливі відносини з колегами.
- ✦ *Українська культура надає велике значення взаємодії та комунікації.* Проявлення ініціативи та активної участі в робочому процесі, а також вміння ефективно спілкуватися з колегами та керівництвом можуть сприяти успіху адаптації.
- ✦ *В українських організаціях часто присутня ієрархічна структура, де керівництво має великий авторитет.* Проявлення поваги

до старших колег і дотримання ієрархічних ланок можуть бути важливими аспектами адаптації.

- ✦ В Україні значення приділяється особистим стосункам і встановленню довіри в колективі. Будування міцних особистих зв'язків з колегами може сприяти легшій адаптації в робочому середовищі.
- ✦ Українська культура високо цінує працелюбність, відданість і відповідальність у роботі. Проявлення професіоналізму та прагнення до досягнення якісних результатів можуть бути важливими аспектами успішної адаптації в українському робочому середовищі.
- ✦ Українська культура має багато національних свят і традицій, які відображаються на робочому графіку. Сезонність і святковість можуть вплинути на розподіл робочого часу та вимагати адаптації до особливостей календарного року.
- ✦ Українська мова є офіційною мовою комунікації в Україні, тому володіння українською мовою може бути важливим фактором адаптації для іноземних працівників. Здатність спілкуватися українською мовою може полегшити взаємодію з колегами та виконання робочих обов'язків.

Вищепераховані особливості адаптації персоналу в Україні є загальними тенденціями, але варто враховувати, що кожна організація та робоче середовище можуть мати свої власні особливості та нюанси. Базуючись на наведеному аналізі, в Україні можна було б запровадити такі аспекти адаптації персоналу з досвіду інших країн:

- ✦ підсилити акцент на корпоративну культуру та цінності організації під час адаптації, використовуючи різноманітні методи (презентації, відео, командні заходи тощо) для повноцінної інтеграції нових працівників;
- ✦ включити до програм адаптації навчальні елементи з питань різноманітності, недискримінації, рівних можливостей і створення інклюзивного робочого середовища, враховуючи мультикультурність сучасного бізнес-середовища;
- ✦ розширити фокус на професійний розвиток під час адаптації, пропонуючи інтенсивні навчальні курси, тренінги та семінари для формування та розвитку необхідних компетентностей;
- ✦ приділяти увагу балансу роботи та життя, пропонуючи гнучкі графіки, відпустки, пільги для підтримки цього балансу;

- ✦ посилити розвиток навичок командної роботи, міжособистісної комунікації та співпраці в процесі адаптації;

- ✦ детально ознайомлювати нових працівників з трудовим законодавством, нормами зайнятості, питаннями безпеки та конфіденційності, як це практикується в деяких країнах;

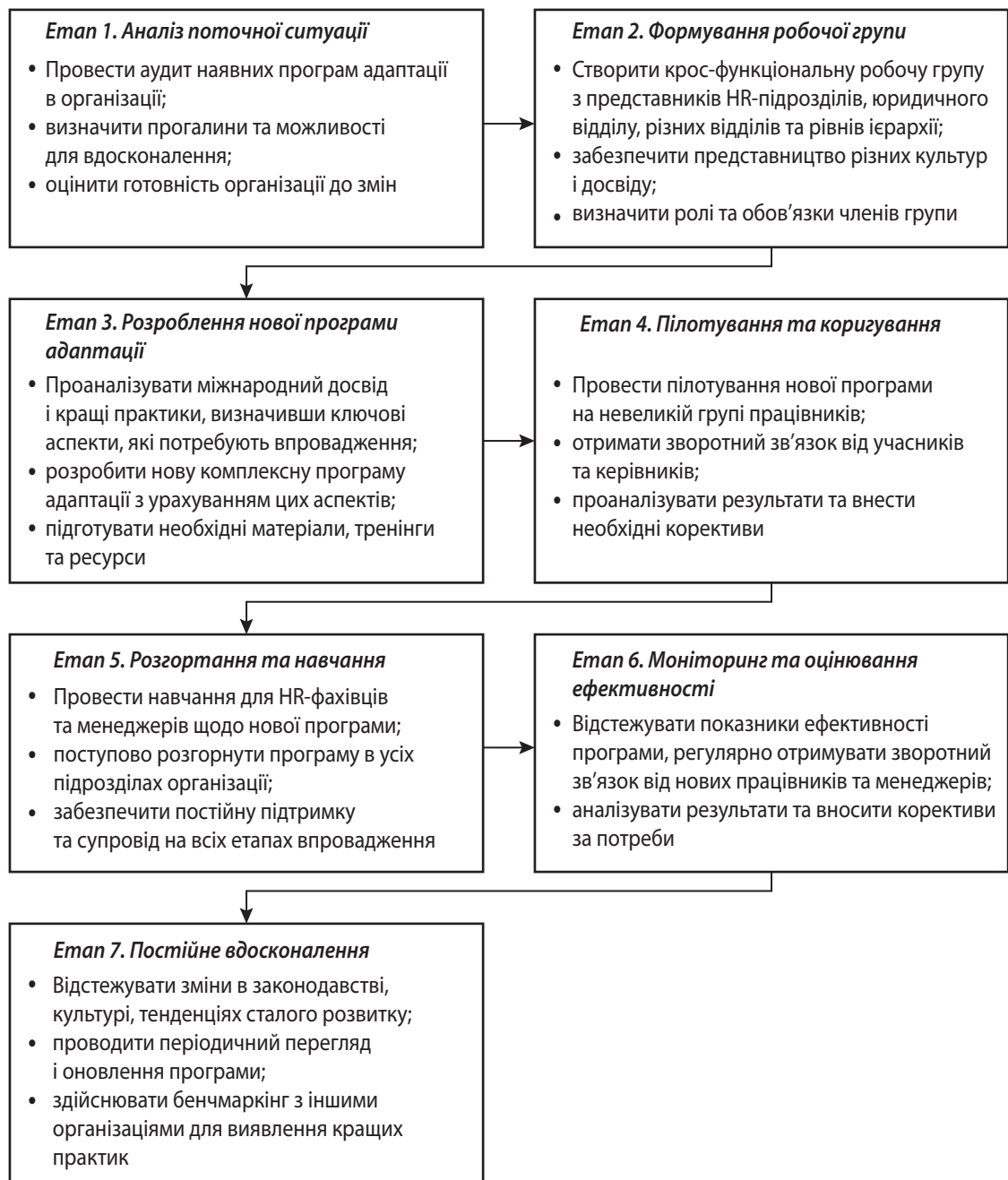
- ✦ приділяти особливу увагу сталому розвитку, корпоративній соціальній відповідальності та екології під час адаптації персоналу.

Водночас важливо адаптувати ці практики до українських культурних, історичних і соціальних реалій, уникаючи сліпого копіювання та зберігаючи власну ідентичність та особливості. Для впровадження перерахованих особливостей адаптації персоналу з досвіду інших країн для України пропонуємо орієнтовну дорожню карту, яку наведено на рис. 1.

Слід зазначити, що важливими факторами успіху будуть залучення ключових зацікавлених сторін, адаптація до культурного контексту України та гнучкість у підході на кожному етапі. Крім того, необхідно забезпечити відповідні ресурси та підтримку з боку вищого керівництва.

## ВИСНОВКИ

У сучасному глобалізованому світі процес адаптації персоналу набуває все більшої стратегічної ваги для забезпечення ефективної діяльності та конкурентоспроможності організацій. Успішна інтеграція нових працівників у корпоративну культуру, цінності та практики компанії є запорукою розкриття їхнього потенціалу та продуктивності. Дослідження підкреслює, що програми адаптації персоналу в різних країнах світу мають певні спільні риси, такі як акцент на корпоративну культуру, різноманітність, професійний розвиток, баланс між роботою та життям, командну роботу та комунікацію. Водночас існують і унікальні особливості, зумовлені культурними, історичними, релігійними, правовими та соціальними чинниками різних країн. Для України важливим є врахування досвіду адаптації персоналу з інших країн, оскільки це сприяє ефективному управлінню міжнародним персоналом, залученню талановитих іноземних працівників, розширенню міжнародних бізнес-зв'язків та забезпеченню сталого розвитку компанії. Серед особливостей, що можуть бути імплементовані в Україні, виділяють посилення акценту на корпоративну культуру, різноманітність та інклюзивність, професійний розвиток, баланс між роботою та життям, командну роботу та комунікацію, детальне ознайомлення з трудовим законодавством і питаннями сталого розвитку.



**Рис. 1. Дорожня карта впровадження особливостей адаптації персоналу з досвіду інших країн для України**

Джерело: розроблено авторами на основі проведеного аналізу.

Перспективами подальших досліджень можуть бути:

- ✦ поглиблене вивчення культурних, історичних і соціальних чинників, що впливають на процеси адаптації персоналу в Україні та інших країнах світу;
- ✦ аналіз ефективності різних методів і практик адаптації персоналу в конкретних організаціях і галузях;
- ✦ дослідження впливу програм адаптації на показники утримання персоналу, задоволеності роботою та продуктивності;

- ✦ розроблення рекомендацій щодо адаптації та імплементації кращих світових практик адаптації персоналу в українських реаліях;
- ✦ вивчення ролі технологій та інноваційних підходів у процесі адаптації персоналу в епоху цифрових трансформацій.

Подальші дослідження в цій галузі сприятимуть вдосконаленню процесів адаптації персоналу, підвищенню ефективності та конкурентоспроможності організацій в Україні та на міжнародній арені. ■



## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Ziden A. A., Joo O. Ch. Exploring Digital Onboarding for Organisations: A Concept. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. 2020. Vol. 13. Iss. 9. P. 734–750. URL: [https://www.ijcc.net/images/vol\\_13/Iss\\_9/13957\\_Ziden\\_2020\\_E\\_R.pdf](https://www.ijcc.net/images/vol_13/Iss_9/13957_Ziden_2020_E_R.pdf)
2. Bell Th. Onboarding: Improving Employer and Employee Relations. *Certified Public Manager® Applied Research*. 2021. Vol. 2. Iss. 1. URL: <https://scholarworks.sfasu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1005&context=cpmar>
3. Onboarding Employees in Germany: Regulations and Benefits. *ConsultingHouse. Market Entry Germany*. URL: <https://blog.consultinghouse.eu/compliance/onboarding-employees-in-germany-regulations-and-benefits>
4. The Future of Onboarding in India: Predictions and Trends for the Coming Years. *LinkedIn*. 01.02.2024. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/future-onboarding-india-predictions-trends-coming-years-x1wyc>
5. Frögéli E., Jenner B., Gustavsson P. Effectiveness of formal onboarding for facilitating organizational socialization: A systematic review. *PLOS ONE*. 2023. Vol. 18. No. 2. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0281823>
6. How to Hire Top Employees and Talents in Turkey: A Complete Guide. *9cv9 Career Blog*. 06.01.2024. URL: <https://blog.9cv9.com/how-to-hire-top-employees-and-talents-in-turkey-a-complete-guide/#Onboarding-Process>
7. New Hire Checklist: A Step-By-Step Guide to Onboarding Employees in Japan [2024]. *Rippling*. 22.06.2023. URL: <https://www.rippling.com/blog/new-hire-checklist-in-japan>
8. Stemke C. New Hire Checklist: A Step-By-Step Guide to Onboarding Employees in France [2024]. *Rippling*. 15.06.2023. URL: <https://www.rippling.com/blog/new-hire-checklist-in-france>
9. Vega M. New Hire Checklist: A Step-By-Step Guide to Onboarding Employees in Italy [2024]. *Rippling*. 20.07.2023. URL: <https://www.rippling.com/blog/new-hire-checklist-in-italy>
10. New Hire Checklist: A Step-By-Step Guide to Onboarding Employees in Spain [2024]. *Rippling*. 16.06.2023. URL: <https://www.rippling.com/blog/new-hire-checklist-in-spain>
11. Haave H. M., Peters P., Khadir-Poggi Ya., Vold T. Onboarding and Knowledge Sharing: Cases from the Netherlands and Norway. *Proceedings of the 24<sup>th</sup> European Conference on Knowledge Management*. 2023. Vol. 24. No. 1. P. 486–490. DOI: <https://doi.org/10.34190/eckm.24.1.1807>
12. Scott Ch. P. R., Dieguez T. A., Deepak P. et al. Onboarding during COVID-19: Create structure, connect people, and continue adapting. *Organizational Dynamics*. 2022. Vol. 51. Iss. 2. Art. 100828. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100828>
13. Krugielka A., Bartkowiak G., Knap-Stefaniuk A. et al. Onboarding in Polish Enterprises in the Perspective of HR Specialists. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2023. Vol. 20. Iss. 2. Art. 1512. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph20021512>
14. Onboarding new employees: The facts HR needs to know. A report. *Cezanne HR*. URL: <https://cezannehr.com/l/onboarding-survey/>
15. Remote Onboarding: Best Practices for Virtual Teams in China. *HROne*. 10.08.2023. URL: <https://hrone.com/blog/remote-onboarding/>
16. Velumyan N. Manage New Employees' Adaptation In Stages For Better Performance. *Forbes*. 04.11.2021. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2021/11/04/manage-new-employees-adaptation-in-stages-for-better-performance/?sh=4259ba34779c>
17. What is Onboarding? *Oracle*. URL: <https://www.oracle.com/il-en/human-capital-management/talent-management/what-is-onboarding/>
18. Wilson J. Companies struggle with onboarding talent. *Canadian HR Reporter*. 27.04.2022. URL: <https://www.hrreporter.com/focus-areas/culture-and-engagement/companies-struggle-with-onboarding-talent/366154>
19. Василик А., Мурза К. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2020. Т. 64. № 3. С. 137–146. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32484/2/GEB\\_2020v64n3\\_Vasylyk\\_A-Modern\\_approaches\\_to\\_personnel\\_137-146.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32484/2/GEB_2020v64n3_Vasylyk_A-Modern_approaches_to_personnel_137-146.pdf)
20. Куделя В. І., Гриценко Н. В. Управління адаптацією персоналу сучасного підприємства. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2020. Т. 31. № 4. С. 128–131. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-4-23>
21. Малтяз В. В., Тарасенко Ю. В. Адаптація персоналу як спосіб формування кадрової політики організації. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 6. С. 158–162. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-30>
22. Подольська О. В., Оберемок В. В. Процес адаптації персоналу на підприємстві. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. № 200. С. 283–290. URL: [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/20321/1/Visnyk%20KhNTUSH\\_200\\_2019\\_32.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/20321/1/Visnyk%20KhNTUSH_200_2019_32.pdf)
23. Ремньова Л., Симонов О., Хмелевський С. Адаптація персоналу як виклик ринку праці в умовах війни. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 2. С. 62–78. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(27\)-62-78](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-62-78)
24. 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>

## REFERENCES

- Bell, Th. "Onboarding: Improving Employer and Employee Relations". *Certified Public Manager® Applied Research*. 2021. <https://scholarworks.sfasu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1005&context=cpar>
- Frogeli, E., Jenner, B., and Gustavsson, P. "Effectiveness of formal onboarding for facilitating organizational socialization: A systematic review". *PLOS ONE*, vol. 18, no. 2 (2023). DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0281823>
- "How to Hire Top Employees and Talents in Turkey: A Complete Guide". *9cv9 Career Blog*. January 06, 2024. <https://blog.9cv9.com/how-to-hire-top-employees-and-talents-in-turkey-a-complete-guide/#Onboarding-Process>
- Haave, H. M. et al. "Onboarding and Knowledge Sharing: Cases from the Netherlands and Norway". *Proceedings of the 24<sup>th</sup> European Conference on Knowledge Management*, vol. 24, no. 1 (2023): 486-490. DOI: <https://doi.org/10.34190/eckm.24.1.1807>
- Krugielka, A. et al. "Onboarding in Polish Enterprises in the Perspective of HR Specialists". *International Journal of Environmental Research and Public Health*, art. 1512, vol. 20, no. 2 (2023). DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph20021512>
- Kudelia, V. I., and Hrytsenko, N. V. "Upravlinnia adaptatsiieu personalu suchasnoho pidpriemstva" [Personnel Adaptation Management Modern Enterprise]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriya «Ekonomika i upravlinnia»*, vol. 31, no. 4 (2020): 128-131. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-4-23>
- Maltyz, V. V., and Tarasenko, Yu. V. "Adaptatsiia personalu yak sposib formuvannia kadrovoy polityky orhanizatsii" [Adaptation of Personnel as a Method of Forming the Human Resources Policy]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 6 (2019): 158-162. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-30>
- "New Hire Checklist: A Step-By-Step Guide to Onboarding Employees in Spain [2024]". *Rippling*. June 16, 2023. <https://www.rippling.com/blog/new-hire-checklist-in-spain>
- "New Hire Checklist: A Step-By-Step Guide to Onboarding Employees in Japan [2024]". *Rippling*. June 22, 2023. <https://www.rippling.com/blog/new-hire-checklist-in-japan>
- "Onboarding Employees in Germany: Regulations and Benefits". *ConsultingHouse. Market Entry Germany*. <https://blog.consultinghouse.eu/compliance/onboarding-employees-in-germany-regulations-and-benefits>
- "Onboarding new employees: The facts HR needs to know. A report". *Cezanne HR*. <https://cezannehr.com/l/onboarding-survey/>
- Podolska, O. V., and Oberemok, V. V. "Protses adaptatsii personalu na pidpriemstvi" [Process of Adaptation of Personnel at the Enterprise]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka*, no. 200 (2019): 283-290. [https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/20321/1/Visnyk%20KhNTUSH\\_200\\_2019\\_32.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/20321/1/Visnyk%20KhNTUSH_200_2019_32.pdf)
- "Remote Onboarding: Best Practices for Virtual Teams in China". *HROne*. August 10, 2023. <https://hrone.com/blog/remote-onboarding/>
- Remnova, L., Symonov, O., and Khmelevskiy, S. "Adaptatsiia personalu yak vyklyk rynku pratsi v umovakh viiny" [Personnel Adaptation as a Challenge to the Labor Market in the Conditions of War]. *Naukovyi visnyk Polissia*, no. 2 (2023): 62-78. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(27\)-62-78](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-62-78)
- Scott, Ch. P. R. et al. "Onboarding during COVID-19: Create structure, connect people, and continue adapting". *Organizational Dynamics*, art. 100828, vol. 51, no. 2 (2022). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100828>
- 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>
- Stemke, C. "New Hire Checklist: A Step-By-Step Guide to Onboarding Employees in France [2024]". *Rippling*. June 15, 2023. <https://www.rippling.com/blog/new-hire-checklist-in-france>
- "The Future of Onboarding in India: Predictions and Trends for the Coming Years". *LinkedIn*. February 01, 2024. <https://www.linkedin.com/pulse/future-onboarding-india-predictions-trends-coming-years-x1wyc>
- Vasylyk, A., and Murza, K. "Suchasni pidkhody do adaptatsii ta orhanizatsiinoi sotsializatsii personalu" [Modern Approaches to Personnel Onboarding and Organizational Socialization]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 64, no. 3 (2020): 137-146. [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32484/2/GEB\\_2020v64n3\\_Vasylyk\\_A-Modern\\_approaches\\_to\\_personnel\\_137-146.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/32484/2/GEB_2020v64n3_Vasylyk_A-Modern_approaches_to_personnel_137-146.pdf)
- Vega, M. "New Hire Checklist: A Step-By-Step Guide to Onboarding Employees in Italy [2024]". *Rippling*. July 20, 2023. <https://www.rippling.com/blog/new-hire-checklist-in-italy>
- Velumyan, N. "Manage New Employees' Adaptation In Stages For Better Performance". *Forbes*. November 04, 2021. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2021/11/04/manage-new-employees-adaptation-in-stages-for-better-performance/?sh=4259ba34779c>
- "What is Onboarding?". *Oracle*. <https://www.oracle.com/il-en/human-capital-management/talent-management/what-is-onboarding/>
- Wilson, J. "Companies struggle with onboarding talent". *Canadian HR Reporter*. April 27, 2022. <https://www.hrreporter.com/focus-areas/culture-and-engagement/companies-struggle-with-onboarding-talent/366154>
- Ziden, A. A., and Joo, O. Ch. "Exploring Digital Onboarding for Organisations: A Concept". *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, vol. 13, iss. 9 (2020): 734-750. [https://www.ijcc.net/images/vol\\_13/Iss\\_9/13957\\_Ziden\\_2020\\_E\\_R.pdf](https://www.ijcc.net/images/vol_13/Iss_9/13957_Ziden_2020_E_R.pdf)