ECONOMIES' HORIZONS
Економічні горизонти

DOI: doi.org/10.31499/2616-5236
Homepage: http://eh.udpu.edu.ua

ISSN 2522-9273 (print)
2616-5236 (online)

UDC: 005.95:658.589

DOI: 10.31499/2616-5236.2(28).2024.305861

Ruslan Lemeshchuk, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University
Postgraduate Department of Marketing, Management and Business Management

ПОНЯТТЯ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ: ОНБОРДИНГ ТА E-LEARNING
THE CONCEPT OF PERSONNEL ADAPTATION AT ENTERPRISES: ONBORDING AND E-LEARNING

Анотація: *Обґрунтовано, що основою успішної діяльності будь-якого підприємства на сьогодні є його кадровий потенціал. Від кваліфікаційного рівня персоналу залежить ефективність діяльності підприємства. Доведено, що володіючи специфічними функціями, персонал забезпечує провідну роль в розвиту будь якого підприємства.*

Проаналізовано, що сучасні умови господарювання вимагають від HR-менеджменту вдосконалення системи адаптації персоналу на підприємствах. Це є найголовнішим фактором системи забезпечення ефективності роботи персоналу.

Abstract: *It is substantiated that the basis of the successful activity of any enterprise today is its personnel potential. From the qualification level of personnel, his general experience and motivation depends on the effectiveness of the enterprise. It is proved that possessing specific operational and strategic functions, the staff provides a leading role in the development of any enterprise. Until recently, such concepts as "personnel adaptation system" and "personnel management" were completely absent in the practice of management at enterprises.*

It is analysed that modern conditions of management require HR management to improve the system of adaptation of personnel at enterprises. This is the most important factor in the system of ensuring the efficiency of staff.

It is substantiated that the adaptation of personnel is a complex process of familiarizing new employees with the conditions and rules of work in the enterprise, as well as assistance in integrating a new colleague into the team. This adaptation is necessary for both new employees and those who change positions, but remain to work in the enterprise.

The article notes that in addition to the individual selection of personnel, the general system of personnel adaptation at enterprises is aimed at creating a favourable microclimate in the team, establishing partnerships, securing new

employees at the enterprise. As a result of the functioning of this system, the enterprise receives economic stability, increasing labour productivity and the level of individual responsibility, increasing staff motivation, creating a positive image of a company or enterprise, improving competitive positions in the labour market.

It is investigated that despite the fact that each individual enterprise carried out adaptation and management of personnel directly through the top management, it had an established system of personnel management. In connection with the processes of decentralization, all talent management systems needed a thorough review and updating. Change of these systems began with the introduction of social packages, flexible work schedules, moral and material incentives for staff.

Keywords: *personnel adaptation, personnel management, e-learning, adaptation systems, onboarding, personnel, personnel formation, Shadowing, Buddying*

Ключові слова: *адаптація персоналу, управління персоналом, e-learning, системи адаптації, онбординг, персонал, формування персоналу, Shadowing, Buddying*

Вступ. Сучасні надскладні економічні та політичні умови господарювання вимагають нових та досконаліших підходів щодо управлінських процесів в HR-сфері. Недофінансування або суттєва обмеженість щодо виділення коштів на розвиток системи адаптації персоналу на підприємствах значно знижують загальний показник ефективності управлінням персоналом.

На сьогодні стратегічним ресурсом будь якого підприємства є його персонал. Тому ефективність та рентабельність підприємств забезпечується саме через підвищення продуктивності праці, зростання професіоналізму, фахових знань та навичок. Таким чином, вивчення поняття адаптації персоналу на підприємствах є актуальною проблемою, що потребує науково-обґрунтованого узагальнення.

Постановка проблеми. Мета статті полягає в науково-обгрунтованому узагальненні поняття системи адаптації персоналу на підприємствах, враховуючи сучасні умови господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій з проблеми. Підвищення важливості людського фактору в діяльності підприємств обумовило актуальність пошуку сучасних систем адаптації персоналу. Саме тому значну увагу науковці приділяють розвитку теоретичних та практичних основ управління персоналом. Так, питанню підвищення ефективності системи адаптації персоналу на підприємствах присвячені наукові дослідження таких вчених як В. Весніна, О. Віханського, А. Плясун, В. Брича, А. Коваленка, А. Єгоршина, О. Сливки, А. Шегди, А. Ткаченка, К. Марченка, В. Красношапки, І. Мартиненка та інших вчених. Праці зазначених вище науковців дають детальний опис і характеристику сучасних систем адаптації персоналу та інструментів розвитку персоналу. Проте не має чіткого аналізу специфіки систем мотивації

персоналу кожної галузі промисловості.

Проблематика впровадження інноваційних методів адаптації та управління персоналом у вітчизняній практиці відображена такими вченими: Борисяк О. В., Савенкова Т. І., Гетьман В. В., Білодід А. О. Варто зазначити, що сучасні підходи до систематизації інноваційних методів адаптації та управління персоналом потребують подальшого дослідження.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Основою успішної діяльності будь-якого підприємства на сьогодні є його кадровий потенціал. Від кваліфікаційного рівня персоналу, його загального досвіду та вмотивованості залежить ефективність результативність діяльності підприємства. Володіючи специфічними оперативними та стратегічними функціями, персонал забезпечує провідну роль в розвиту будь якого підприємства. Донедавна такі поняття як «система адаптації персоналу» та «управління персоналом» були повністю відсутніми в практиці управління на підприємствах.

Сучасні умови господарювання вимагають від HR-менеджменту вдосконалення системи адаптації персоналу на підприємствах. Це є найголовнішим фактором системи забезпечення ефективності роботи персоналу.

Адаптація персоналу – це складний процес ознайомлення нових працівників з умовами і правилами роботи на підприємстві, а також допомога щодо інтеграції нового колеги в колектив. Така адаптація необхідна як для нових співробітників, так і для тих, хто змінює посаду, але залишається працювати на підприємстві.

Крім індивідуального добору кадрів, загальна система адаптації персоналу на підприємствах націлена на створення сприятливого мікроклімату в колективі, налагодженні партнерських відносин, закріпленні на підприємстві нових співробітників. В результаті функціонування даної системи підприємство отримує економічну стабільність, підвищення продуктивності праці та рівня індивідуальної відповідальності, зростання мотивації персоналу, створення позитивного іміджу фірми чи підприємства, покращення конкурентних позицій на ринку праці.

Сучасна система адаптації персоналу на підприємстві дозволяє отримати наступні результати:

- економія часу співробітників на ознайомлення з правилами та посадовими інструкціями на новому місці роботи;
- зменшення витрат, необхідних для введення нового працівника розпорядок роботи. За допомогою системи адаптації співробітник матиме можливість швидше зрозуміти та виконати поставлені завдання, тому працювати ефективніше;
- зменшення невизначеності та розгубленості на новому місці роботи. Адаптація дозволяє швидше зрозуміти всі особливості роботи підприємства.

Попри те, що кожне окреме підприємство здійснювало адаптацію та управління персоналом безпосередньо через найвище керівництво, воно мало сформовану систему управління кадрами. В зв'язку з процесами децентралізації всі системи управління кадровим потенціалом потребували ґрунтовного перегляду та оновлення. Зміна даних систем розпочиналась з впровадження соціальних пакетів, гнучкого графіку роботи, морального та матеріального стимулювання персоналу. В подальшому ці процеси були доповнені адміністративним стимулюванням та індексацією заробітної плати.

Так, Ступницький В. та Вергун В. виокремили такі методи адаптації та управління персоналом на підприємствах як: «Віртуальна школа», «Кар'єрний портал», «Корпоративний університет» та гейміфікація. Зазначені методи активно впроваджують українські підприємці.

В свою чергу Білодід А. та Гетьман В. пропонують наступні методи управління та адаптації персоналу на сучасних підприємствах: сторітеллінг, кейс-навчання, поведінкове моделювання, коучинг, екшн-навчання, відеонавчання, Shadowing, мозковий штурм, мастер-класи, баскет-метод, тренінги, Secondment, Buddying.

Дослідження наукової літератури з тематики «управління персоналом» та «адаптація персоналу» продемонстрували, що значна кількість вітчизняних та закордонних вчених вивчають та займаються аналізом цих понять. В таблиці 1 зображено найчастіші трактування поняття «система адаптації персоналу» як українських вчених, так і зарубіжних.

Таблиця 1

Поняття «система адаптації персоналу» у трактуванні українських та зарубіжних науковців

Автор	***Особливість поняття***
Балабанова Л.В. [4]	*Взаємне пристосування працівника та організації, яке ґрунтується на поступовій спрацьованості співробітника до нових професійних, соціальних та організаційно-економічних умов праці*
Веснін В.Р. [2]	*Процес пристосування до змісту та умов роботи, соціального середовища. У його рамках відбувається детальне ознайомлення з колективом і новими обов'язками; освоєння стереотипів звертання. Відбувається асиміляція – повне пристосування до середовища та ідентифікація – ототожнення особистих інтересів і цілей із загальними*
Мирошниченко Ю.В., Лобенко А.В.	*Процес зміни поведінки індивідуума під впливом інструментів менеджменту, результатом якого є освоєння, пізнання та пристосування до умов внутрішнього середовища організації*
Черкаський А.В.	*Процес полегшення входження нових співробітників у життя організації, допомога їм виховати і прийняти такі цінності і життєві орієнтири, які допомогли б їм знайти своє місце в колективі*
Чіженькова Є.В., Пітайкіна І.А., Ячменьова В.М.	*процес пристосування параметрів господарюючих суб'єктів і систем загалом до нових, невизначених умов зовнішнього середовища, який забезпечує підвищення ефективності їх функціонування*
Шибутані Т.	Процес накопичення індивідом різноманітних навичок

На сьогодні багато підприємств не мають навіть базових програм адаптації персоналу, не кажучи вже про систематичний підхід до управління цим процесом. Одним з основних завдань управління на будь-якому підприємстві є збереження кадрів. Відсутність контролю над процесом адаптації може призвести до нерозуміння співробітником своїх посадових обов'язків, що може спричинити його звільнення.

В сучасних умовах господарювання, процес пристосування нових працівників на підприємстві не обмежується тільки набуттям професійних компетентностей. Вона також повинна включати пристосування до соціальних норм, що існують у колективі. Крім того, важливо встановити такі відносини співпраці між працівником і колективом, які сприяють ефективній роботі і задоволенню потреб обох сторін, як матеріальних, так і духовних.

Основою ефективності адаптаційного процесу персоналу на підприємствах витупають такі базові фактори (рис. 1).

Отже, врахування індивідуальних особливостей процесу адаптації персоналу та ефективний вибір оцінки адаптації дозволить підприємству не лише зменшити кількість фінансових витрат, а й підвищити цінність робочого місця. А це в свою чергу матиме позитивний вплив на швидкість та ефективність адаптації працівників та результативність діяльності підприємства в цілому

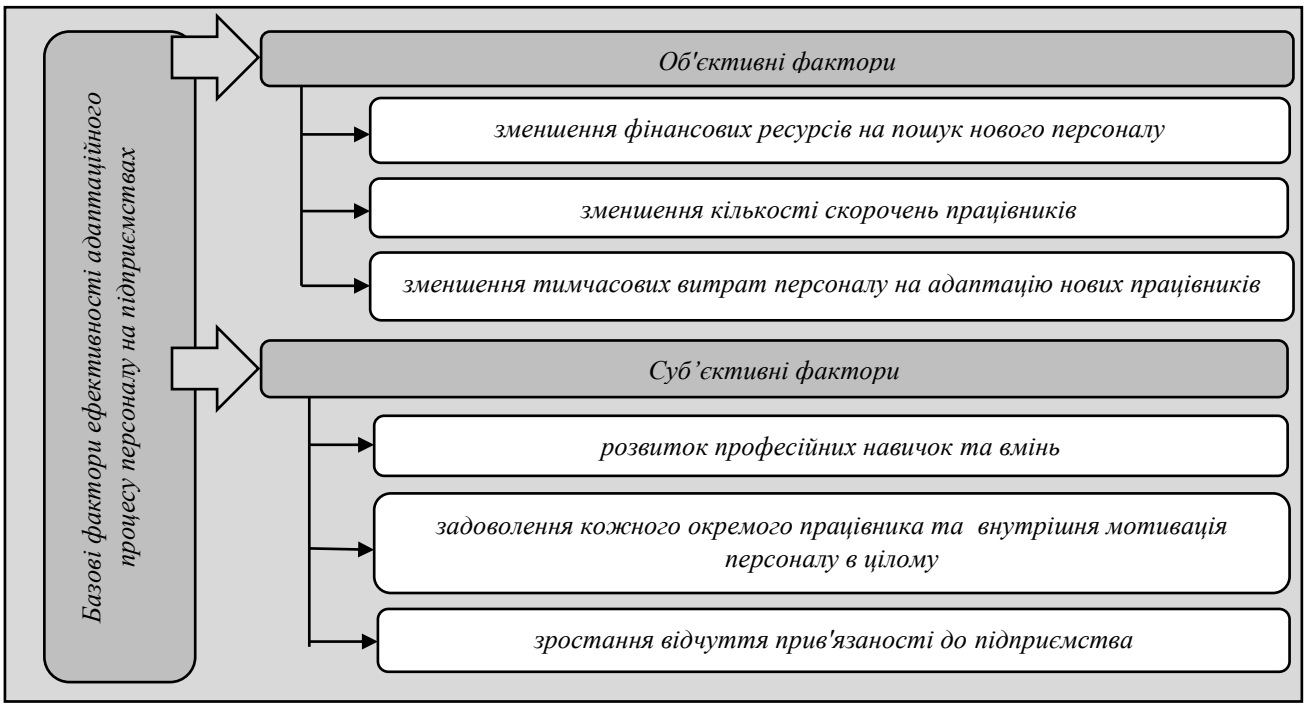

Рис.1. Базові фактори ефективності адаптаційного процесу персоналу на підприємствах

На практиці підприємства все частіше впроваджують різні адаптаційні методи для підвищення ефективності своєї діяльності. Методи адаптації персоналу – це ті заходи, що надають можливість

працівникові швидше адаптуватись у виробничий процес, виконувати свої посадові обов'язки ефективно, не допускати помилок, які пов'язані з відчуттям тривоги з приводу свого нового колективу [2]. В загальному, всі. Методи можна розділити на такі (рис.2):

В сучасних умовах підприємства вдаються до найновіших методів адаптації персоналу, які враховують вік співробітника, його посаду, кваліфікаційний рівень, галузь діяльності підприємства тощо. Найбільш сучасними та поширеними є такі методи адаптації персоналу як онбординг та e-learning.

Рис.2. Методи адаптації персоналу на підприємствах

Онбординг – це процес формальних і неформальних процедур щодо прийняття нового працівника на підприємство, що розпочинається з моменту підписання пропозиції про роботу і може тривати до 1 року в компанії, в залежності від корпоративної культури [6]. Також онбординг - це критичний процес, за допомогою якого нові співробітники отримують знання, навички та поведінку, необхідні для адаптації до організації та її створеної робочої сили. Основними завдання даної системи адаптації є (рис.3):

Онбординг допомагає оптимізувати досвід на підприємстві для нових співробітників, зацікавлених сторін та персоналу, допомагаючи HR забезпечити позитивний клімат в колективі.

Створення ефективного процесу онбордингу - це найкращий спосіб залучати та утримувати нових працівників. Ефективний онбординг - це попереднє планування та мислення з точки зору нового працівника. Це не починається і не закінчується в перший день роботи нового працівника на підприємстві. Другим найбільш широко впроваджуваним методом адаптації персоналу на підприємствах є e-learning. E-learning - це навчання, яке передбачає передачу та отримання

знань через цифрові технології та інтернет. В сучасних умовах діджиталізації головною перевагою e-learning є можливість в зручному форматі отримувати практичні знання та професійні вміння за допомогою тестів, симуляторів та різних он-лайн додатків.

Рис. 3. Основні завдання онбордингу на підприємстві

E-learning виступає ефективним інструментом адаптаційного процесу персоналу на підприємствах. Серед його основних принципів та переваг варто виділити наступні (рис.4):

Основною сучасною перевагою e-learning в адаптації персоналу на підприємстві є гнучкість побудови процесу та широке охоплення працівників. Безперебійний доступ до матеріалів, навчальних файлів, ознайомчих документів тощо дозволяє співробітникам індивідуально обирати для себе час та місце для навчання/роботи.

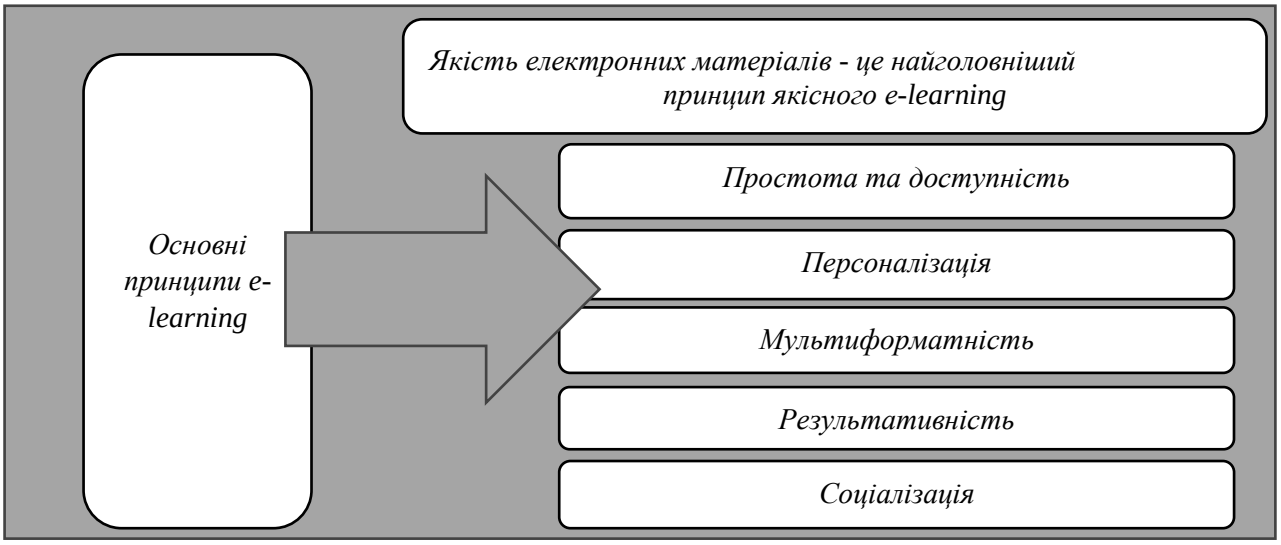

Рис.4. Основні принципи e-learning

Такі технології e-learning надають можливість навчати та адаптувати величезну кількість працівників одночасно.

Висновки. Отже, варто зробити висновки, що усі зазначені методи адаптації персоналу на підприємствах можна впроваджувати в практичній діяльності окремо, або в комплексній взаємодії. Дана адаптація дає можливість працівникам швидше стати повноцінною частиною персоналу підприємств/компанії та відповідно ефективно та результативно виконувати свої посадові обов'язки. А використання інноваційних методів та інструментів управління персоналом дає можливість HR-менеджерам проводити результативний підбір персоналу, враховуючи специфіку діяльності підприємства.

References

Svetlana Podzigun. (2023) Managing an effective team in project activities. Economy and society. № 52.

Vasylyk A., Murza K. (2020). Modern approaches to adaptation and organizational socialization of personnel. Galician Economic Herald. Vol. 64. No. 3. P. 137–46. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.137 (In Ukrainian)

Vlasova-Chmeruk O. M. (2021). Implementation of positive HR practices to ensure the well-being of employees. Moderní aspekty vědy: XIV. Díl mezinárodní kolektivní monografie. Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o. P. 72–82. [In Ukrainian]

Vonberh T. V., Holovko A. A. (2020). Recruiting in the age of digitalization. Biznes Inform. No. 6. P. 313–318. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-313-318

Hruzdiev O. V. (2021). Directions for creating an effective onboarding system at the enterprise. Investment: practice and experience. No. 7. P. 25-31. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.7.25

Dzhulai M., Sychova A., Bezus A., Sychova N. (2022). Employer brand development strategy during the war and post-war period. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. No. 6 (47). P. 433-446. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3908

Tymchuk S.V., Neshchadym L.M. (2022) Improving the economic efficiency of managing the quality of services of tourist service enterprises. Market infrastructure. №66. URL: http://www.market-infr.od.ua/uk/66-2022

Zhukovska V. M., Mykolaichuk I. P., Marnialo A. M., Shoma M. S. (2021). Recruitment as a technology for effective staff attraction and onboarding. Biznes Inform. No. 12. P. 257-262. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-257-262

Stryzheus L., Tendiuk A. (2022). Managing the adaptation of the organization's personnel in the personnel management system. No. 1 (4). P. 115-121. URL: https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-14 [In Ukrainian]

Pacheva N. O., Podzihun S. M. (2022) The role of labor motivation in personnel management in modern conditions. Modern engineering and innovative technologies. Issue 21. Part 2. P. 16-21

C. M. Podzigun, N. A. Pacheva. (2021) Social capital as a resource for regional development. Trends in scientific thought in economics and management: collective monograph / Galushkina T., Butrim O., Baranovskaya V., Afanasyeva A., Zaruba D. et al. International Scientific Group. Boston: Primedia eLaunch. P. 79-168