

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-122>

УДК 331.103:005:004

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ

DIRECTIONS FOR IMPROVING THE STAFF ADAPTATION PROCESS OF IT COMPANIES

Бойко Андріанна Юріївна

здобувач,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3075-9011>**Ситник Йосиф Степанович**

доктор економічних наук, доцент,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8718-5738>**Boiko Andrianna, Sytnyk Yosyf**

Lviv Polytechnic National University

Стаття присвячена актуальним питанням розроблення обґрунтованих стратегій та програм адаптації персоналу в підприємстві в умовах економічних, демографічних та організаційно-комунікаційних викликів. Розглянуто сутність адаптації персоналу та її вплив на мотивацію і продуктивність працівників підприємств залежно від контексту впровадження. Проаналізовано та класифіковано перешкоди в адаптації персоналу ІТ-підприємств та шляхи їх вирішення. Узагальнено основні складові комплексної програми навчання для адаптації персоналу ІТ-підприємств. Обґрунтовано, що програма адаптації персоналу може поєднувати навчання політикам, процедурам і цінностям компанії. Встановлено важливість надання регулярного зворотного зв'язку та наставництва новим працівникам для усвідомлення ними своєї ролі, обов'язків та відчуття командної підтримки. Визначено напрями оцінювання ефективності стратегій адаптації персоналу ІТ-підприємств.

Ключові слова: ІТ-підприємство, адаптація, наставництво, підтримка, професійний розвиток, корпоративна культура, управління персоналом.

The article is devoted to the topical issues of developing sound strategies and programs for personnel adaptation in entrepreneurship under conditions of economic, demographic, and organizational and communication challenges. The essence of personnel adaptation and its impact on the motivation and productivity of employees of enterprises, depending on the context of implementation, are considered. Obstacles in the adaptation of personnel of IT enterprises and ways to solve them are analyzed and classified. Among the main obstacles to personnel adaptation, the following are highlighted: unclear expectations regarding work; difficulties in building relationships; complex organizational structures. The main components of a comprehensive training program for the adaptation of personnel of IT enterprises are summarized. These components are: the topic of the program (company history and culture, job expectations, job duties, teamwork, company products and services); forms of education (theoretical classes, practical classes, interactive methods). It is well-founded that a personnel adaptation program can combine training in company policies, procedures, and values. The training program can combine: orientations (history, mission, values of the company; rules and policies of the company; corporate culture); on-the-job training (job duties and skills; mentoring; receiving feedback); cultural training (intercultural communication and etiquette; familiarization with Ukrainian traditions and customs; communication in an informal style); professional development (professional and social skills; conferences and seminars; access to resources for self-education). Identified the importance of providing regular feedback and mentoring to new hires to help them understand their role, responsibilities and feel supported by the team. Areas of assessment of the effectiveness of IT enterprise personnel adaptation strategies have been determined. The model for evaluating the effectiveness of personnel adaptation includes: evaluation methods (tracking the progress of new employees, conducting surveys, forming focus groups); performance indicators (staff turnover rate, labor productivity, job satisfaction).

Key words: IT enterprise, adaptation, mentoring, support, professional development, corporate culture, personnel management.

Постановка проблеми. У сучасному динамічному світі, де ринок постійно розвивається, а технології невпинно змінюються, питання адаптації персоналу набуває все більшої актуальності. Це стосується і IT-підприємств, які належать до одного із найдинамічніших секторів національної економіки України. Ефективна адаптація нових працівників у цьому секторі економіки має суттєве значення для успіху будь-якої компанії. Її успішність впливає не лише на задоволеність та продуктивність нових працівників, але й на загальну ефективність роботи компанії. Російсько-українська війна та несприятливі тенденції на національному ринку праці поставили серйозні виклики перед українським IT-підприємництвом – залучення, мотивування та розвиток творчого й фахового персоналу. Актуальним завданням керівників підприємств є адаптація персоналу в сучасних умовах господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику адаптації персоналу в різних умовах господарювання та ключові фактори її успішного функціонування для розвитку будь-якого підприємства досліджували низка науковців за багатьма напрямками. Зокрема, науковці Г. Захарчин і С. Гладун досліджували особливості адаптації в умовах інтелектуальної економіки. Автори Є. Славенко, В. Домусчі та А. Бузунар розглядали питання особливостей рекрутингу й адаптації персоналу в сучасних умовах розвитку організації. Дослідники Л. Стрижеус і А. Тендюк сфокусували свою увагу на управлінні адаптацією персоналу організації в системі менеджменту персоналу. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу окреслено в науковій праці А. Василик і К. Мурза. У статті І. Шапка та Н. Яшкіна досліджено інструментарій адаптації персоналу як фактор ефективної діяльності компанії. А. Коваленко обґрунтувала цифрові інструменти адаптації персоналу за гібридного формату зайнятості.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Відсутність прагматичних верифікацій щодо взаємозв'язку між напрямками й інструментарієм адаптації персоналу та очікуваннями працівників, а також її сумісності із загальною стратегією розвитку суб'єктів підприємництва. Зазначене є критично важливим для будь-якого IT-підприємства, оскільки це дає змогу врахувати наявні перешкоди в процесі адаптації та окреслити прагматичні напрями оцінювання

ефективності стратегій адаптації персоналу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження теоретичних засад та обґрунтування практичних рекомендацій щодо адаптації персоналу в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Адаптація персоналу є ключовим поняттям на робочому місці, якому в останні роки приділяється все більше уваги. Це стосується процесу, за допомогою якого працівники адаптуються до свого робочого середовища, з огляду на його культуру, цінності, норми та очікування.

Адаптація персоналу – багатогранне поняття, що включає психологічний, соціологічний та організаційний підходи. Проблеми адаптації персоналу окреслюють потенціал стресу, виснаження та зміни кадрів, особливо у випадках, коли робоче середовище несумісне з цінностями, особистістю чи цілями працівників. Однак переваги адаптації персоналу поєднують підвищення задоволеності роботою, мотивації та продуктивності.

Соціально-психологічний аспект присутній в самій сутності адаптації як процесу, що поєднує спонуку до активної діяльності та внутрішню мотивацію до підтримання свого статусу в соціумі відповідно до цінностей [3].

Адаптація персоналу – важливий процес, який допомагає новим працівникам звикнути до нового робочого середовища, зрозуміти свою роль і обов'язки та інтегруватися в культуру компанії. Ефективна адаптація персоналу має важливе значення для забезпечення задоволеності, продуктивності та утримання працівників. Однак багато компаній борються з цим процесом, що призводить до високої плинності кадрів, низького морального духу працівників і зниження продуктивності.

Першим кроком у покращенні процесу адаптації персоналу є розуміння викликів, з якими стикаються нові працівники. До поширених перешкод належать відсутність ясності щодо очікувань щодо роботи, труднощі в побудові стосунків із колегами та орієнтування в складних організаційних структурах.

Погана адаптація може призвести до зниження задоволеності роботою, збільшення стресу та, зрештою, високої плинності кадрів.

Для завчасного вирішення цих проблем IT-підприємства повинні визначити першопричину цих проблем і вжити заходів для їх вирішення, табл. 1.

Таблиця 1

Перешкоди в адаптації персоналу IT-підприємств та шляхи їх вирішення

Перешкода	Першопричина	Рекомендації
Нечіткі очікування щодо роботи	- Нечітко визначені посадові інструкції - Відсутність чітких очікувань щодо результатів праці - Недостатня комунікація з боку керівника.	- Розробити чіткі та зрозумілі посадові інструкції - Визначити ключові результати праці (KPI) для кожної посади - Регулярно спілкуватися з новими працівниками, щоб дати їм зрозуміти, чого від них очікують
Труднощі в побудові стосунків	- Недосконала система наставництва - Відсутність неформальних заходів для спілкування - Нездорова командна атмосфера	- Створити програму наставництва, де досвідчені працівники допомагають новим адаптуватися - Організувати неформальні заходи для спілкування (наприклад, спільні обіди, кава-паузи, спортивні змагання) - Сприяти командній роботі та співпраці
Складні організаційні структури	- Нечітка структура підпорядкування - Складні бюрократичні процедури - Недостатня інформація про компанію та її структуру	- Спростити структуру підпорядкування - Оптимізувати бюрократичні процедури - Створити інформаційний портал для нових працівників з інформацією про компанію, її структуру, правила та процеси

Джерело: створено авторами

Наприклад, якщо новим працівникам важко орієнтуватися в організаційній структурі, компанії можуть надати чітку організаційну модель та призначити наставника, який допоможе їм зрозуміти, як все працює.

Після визначення викликів, з якими стикаються нові працівники, IT-підприємство може вжити заходів для їх подолання та напрацювати ефективні стратегії адаптації персоналу. Однією з таких стратегій є розроблення комплексної програми навчання, яка охоплює всі аспекти культури та очікувань компанії, рис. 1.

Програма навчання може поєднувати:

1) орієнтації (ознайомлення з історією, місією, цінностями та структурою компанії; огляд правил та політик компанії; вступ до корпоративної культури та етикету);

2) навчання на робочому місці (вишколи з посадових обов'язків та необхідних навичок; наставництво досвідчених працівників; можливість практики та отримання зворотного зв'язку);

3) культурне навчання (вишколи з міжкультурної комунікації та етикету; ознайомлення з українськими традиціями та звичаями; можливість спілкування з українськими колегами в неформальному стилі);

4) професійний розвиток (курси та вишколи з розвитку професійних та соціальних навичок; можливість участі в конферен-

ціях та семінарах; доступ до ресурсів для самоосвіти).

Впровадження цих заходів допоможе IT-підприємствам створити більш сприятливе середовище для нових працівників. Важливо пам'ятати, що адаптація персоналу – це двосторонній процес. Нові працівники повинні докласти зусиль, щоб адаптуватися до нового середовища, а компанії повинні створити умови для їх успішної адаптації. Ця програма може поєднувати навчання політикам, процедурам і цінностям компанії. Крім того, надання регулярного зворотного зв'язку та наставництво новим працівникам може допомогти їм зрозуміти свою роль і обов'язки та відчувати підтримку.

Заохочення відкритого спілкування та співпраці між учасниками команди також може допомогти налагодити стосунки та створити позитивну робочу атмосферу.

Також, важливо оцінити ефективність стратегій адаптації персоналу, щоб переконатися, що вони досягають запланованих результатів. IT-підприємство може стежити за прогресом нових працівників і регулярно оцінювати їхню роботу, рис. 2.

Проведення опитувань і фокус-груп для збору відгуків про процес адаптації може допомогти визначити сфери для покращення та відповідно змінити стратегії. Викорис-

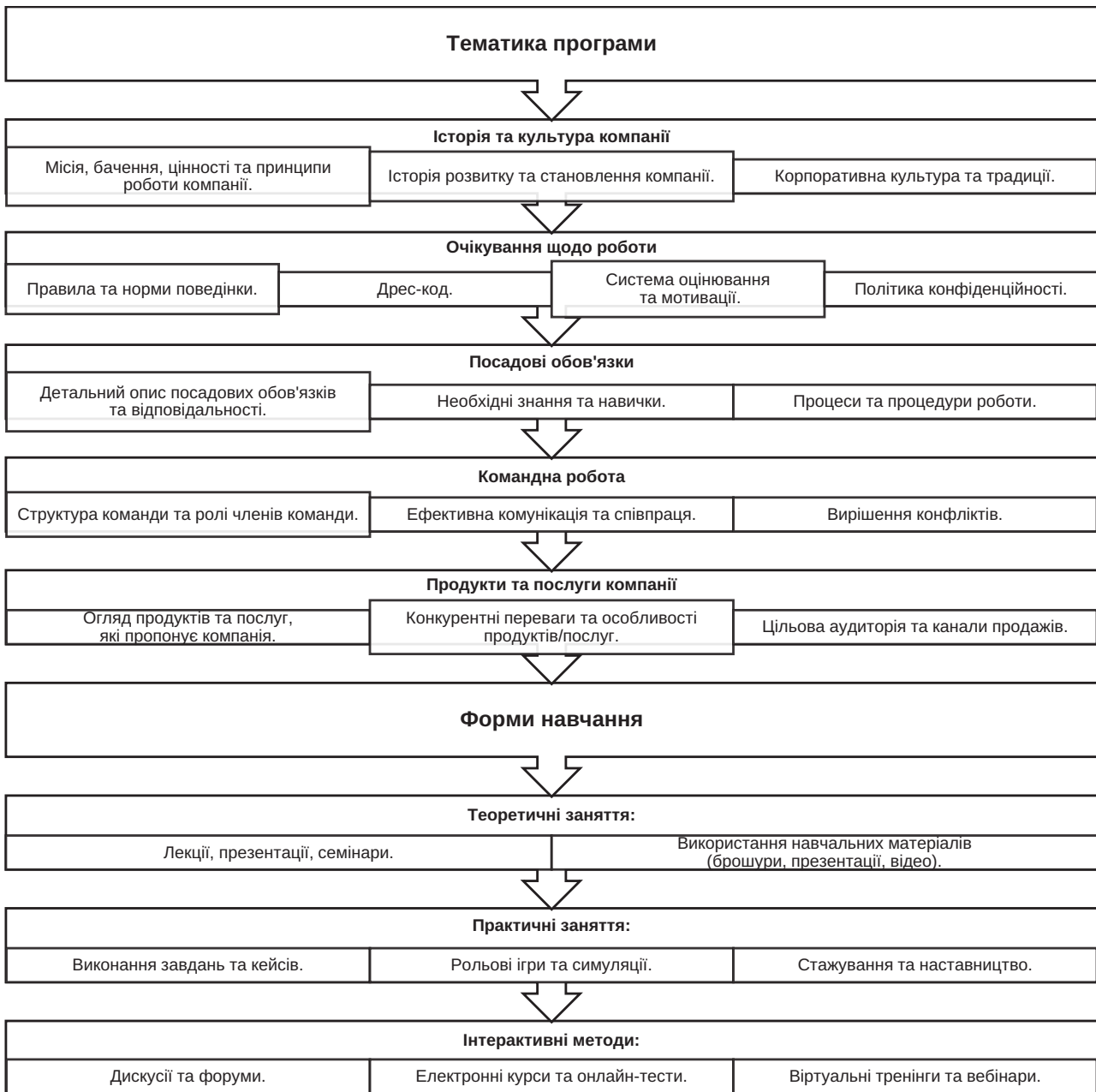


Рис. 1. Комплексна програма навчання для адаптації персоналу ІТ-підприємств

Джерело: створено авторами

ання даних для оцінки ефективності процесу адаптації може допомогти компанії приймати рішення на основі даних і постійно вдосконалювати процес.

Висновки. Покращення процесу адаптації персоналу має вирішальне значення для

успіху будь-якої компанії. Розуміючи виклики, впроваджуючи ефективні стратегії та оцінюючи їх ефективність, ІТ-підприємства можуть створити придатні ділові середовища, які сприятимуть задоволенню працею, залученості та утриманню працівників.

Методи оцінки**Відстеження прогресу нових працівників:**

- Моніторинг їхніх показників роботи.
- Оцінка їхнього рівня знань та навичок.
- Вивчення їхнього задоволеності роботою.

Проведення опитувань:

- Збір відгуків нових працівників про процес адаптації.
- Виявлення проблем та областей для покращення.

Проведення фокус-груп:

- Отримання більш детальних відгуків від нових працівників.
- Обговорення проблем та пошук шляхів їх вирішення.

Показники ефективності**Рівень плинності кадрів:**

- Відсоток нових працівників, які звільнилися протягом певного періоду.

Продуктивність праці:

- Рівень виконання поставлених завдань.

Задоволеність роботою:

- Рівень задоволеності нових працівників умовами праці, колективом, керівництвом.

Рис. 2. Напрями оцінювання ефективності стратегій адаптації персоналу IT-підприємств*Джерело: створено авторами***СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Василик А., Мурза К. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2020. № 64.3. С. 137–146.
2. Захарчин Г. М., Гладун С. О. Емоційний інтелект у контексті адаптації молодих фахівців до професійної діяльності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 29. С. 57–60.
3. Захарчин Г. М., Гладун С. О. Особливості адаптації в умовах інтелектуальної економіки. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова*, 2018. Т.23. Вип. 8(73). С. 75–78.
4. Захарчин Г. М., Ситник Й. С. Економіка та управління знаннями: навчальний посібник. Львів : Видавництво Львівської політехніки. 2022. 244 с.
5. Зелінська Г., Процишин А. Адаптація персоналу підприємства: сутність та основні чинники. *Молодий вчений*. 2018. № 10(62). С. 334–337.
6. Коваленко А. В. Цифрові інструменти адаптації персоналу за гібридного формату зайнятості. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2021. № 2.13. С. 227–230.
7. 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(70), № 4(1). С. 128–131. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/14441/1/>
8. Лемешук Р. Поняття адаптації персоналу на підприємствах: онбординг та E-learning. *Економічні горизонти*. 2024. № 2(28). С. 111–118. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(28\).2024.305861](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(28).2024.305861)
9. Миронова О. М. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 602–608. URL https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/101.pdf
10. Ситник Й. С. Інтелектуалізація систем менеджменту підприємств: концепція, системний моніторинг та моделювання: монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки. 2017. 380 с.
11. Славенко Є. А., Домусчі В. О., Бузунар А. В. Особливості рекрутингу й адаптації персоналу в сучасних умовах розвитку організації. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 268–276. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-268-276>.

12. Стрижеус Л., Тендюк, А. Управління адаптацією персоналу організації в системі менеджменту персоналу. *Економічний форум*. 2022. № 1(4). С. 115–121. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-14>
13. Тимошенко В. А. Економічні аспекти професійної адаптації персоналу організацій у сучасних умовах (на підприємствах виробничої сфери). *Актуальні проблеми економіки*. 2022. № 1 (247). С. 71–78. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/01/01.22._
14. Шапка І. В., Яшкіна Н. В. Інструментарій адаптації персоналу як фактор ефективної діяльності компанії. *Economic Synergy*. 2023. № 3. С. 38–54. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-3>

REFERENCES:

1. Vasylyk A., Murza K. (2020) Suchasni pidkhody do adaptatsiyi ta orhanizatsiynoi sotsializatsiyi personalu [Modern approaches to adaptation and organizational socialization of personnel]. *Halyts'kyu ekonomichnyy visnyk Ternopil's'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu*, vol. 64.3, pp. 137–146
2. Zakharchyn H. M., Hladun S. O. (2020) Emotsiynny intelekt u konteksti adaptatsiyi molodykh fakhivtsiv do profesiyi diyal'nosti [Emotional intelligence in the context of adaptation of young professionals to the profession]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svi-tove hospodarstvo*, vol. 29, pp. 57–60.
3. Zakharchyn H. M., Hladun S. O. (2018) Osoblyvosti adaptatsiyi v umovakh intelektual'noyi ekonomiky [Peculiarities of adaptation in the conditions of intellectual economy]. *Visnyk ONU im. I. I. Mechnykova*, vol. 23, vol. 8(73), pp. 75–78.
4. Zakharchyn H. M., Sytnyk Y. S. (2022) Ekonomika ta upravlinnya znannyamy [Economics and knowledge management]: navchal'nyy posibnyk. L'viv: Vydavnytstvo L'vivs'koyi politekhniki. Ukraine. 244 p.
5. Zelins'ka H., Protsyshyn A. (2018) Adaptatsiya personalu pidpryyemstva: sutnist' ta osnovni chynnyky [Adaptation of enterprise personnel: essence and main factors]. *Molodyy vchenyy*, vol. 10(62), pp. 334–337.
6. Kovalenko A. V. (2021) Tsyfrovi instrumenty adaptatsiyi personalu za hibrydnoho formatu zaynyatosti [Digital tools for staff adaptation in the hybrid employment format]. *Visnyk student s'koho naukovohto tovarystva DonNU imeni Vasylya Stusa*, vol. 2.13, pp. 227–230.
7. Kudelya V. I., Hrytsenko N. V. (2020) Upravlinnya adaptatsiyeyu personalu suchasnoho pidpryyemstva [Management of personnel adaptation of a modern enterprise]. *Vcheni zapysky Tavriys'koho natsional'noho uni-versytetu imeni V. I. Vernads'koho. Seriya : Ekonomika i upravlinnya*, vol. 31(70), vol 4(1), pp. 128–131. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/14441/1/>
8. Lemeshchuk R. (2024) Ponyattya adaptatsiyi personalu na pidpryyemstvakh: onbordynh ta E-learning [The concept of personnel adaptation at enterprises: onboarding and E-learning]. *Ekonomichni horyzonty*, vol. (2)(28), pp. 111–118. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(28\).2024.305861](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(28).2024.305861)
9. Myronova O. M. (2017) Osnovni problemy adaptatsiyi personalu ta metody yikh vyrishennya na pidpryyemstvakh [The main problems of personnel adaptation and methods of solving them at enterprises]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 13, pp. 602–608. URL https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/101.pdf
10. Sytnyk Y. S. (2017) Intelektualizatsiya system menedzhmentu pidpryyemstv: kontseptsiya, systemnyy monitorynh ta modelyuvannya: monohrafiya [Intellectualization of enterprise management systems: concept, system monitoring and modeling]. L'viv: Vydavnytstvo L'vivs'koyi politekhniki. Ukraine. 380 p.
11. Slavenko YE. A., Domuschi V. O., Buzunar A. V. (2021) Osoblyvosti rekrutynhu y adaptatsiyi personalu v suchasnykh umovakh rozvytku orhanizatsiyi [Peculiarities of recruiting and adaptation of personnel in modern conditions of organizational development]. *Biznes Inform*, vol. 12, pp. 268–276. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-268-276>
12. Stryzheus L., Tendyuk, A. (2022) Upravlinnya adaptatsiyeyu personalu orhanizatsiyi v systemi menedzhmentu personalu [Managing the adaptation of the organization's personnel in the personnel management system]. *Ekonomichnyy forum*, vol. 1(4), pp. 115–121. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-14>
13. Tymoshenko V. A. (2022) Ekonomichni aspekty profesiynoyi adaptatsiyi personalu orhanizatsiy u suchasnykh umovakh (na pidpryyemstvakh vyrobnychoyi sfery) [Economic aspects of professional adaptation of the personnel of organizations in modern conditions (at enterprises of the production sphere)]. *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 1 (247), pp 71–78. Available at: <https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/01/01.22>
14. Shapka I. V., Yashkina N. V. (2023) Instrumentariy adaptatsiyi personalu yak faktor efektyvnoyi diyal'nosti kompaniyi [Personnel adaptation toolkit as a factor of the company's effective activity]. *Economic Synergy*, vol. (3), pp. 38–54. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-3>