

[The Strategic Development of Startups in an Innovative Environment]. *Biznes Inform*, no. 9 (2023): 325-330.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-9-325-330>

Prokhorova, V., Zalutska, Kh., and Maslak, T. "Mekhanizm upravlinnia rozvytkom suchasnykh pidpriemstv yak adaptatsiina perevaha yikh stratehichnoho funktsionuvannya" [The Mechanism of Managing the Development of Modern Enterprises as an Adaptive Advantage of Their Strategic Functioning]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriya Ekonomika*, no. 11(22) (2021).

DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-08)

Pysarevskiy, I. M., Konovshii, T. S., and Hyria, M. V. "Rekonstruktsiia hotelno-restorannykh kompleksiv. Problemy, poshuk, rishennia" [Reconstruction of Hotel and Restaurant Complexes. Problems, Search, Solutions]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Inter-nauka»*. 2020. <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16101984335275.pdf>

Shlikhtenko, L. A. "Kryterii otsiniuvannya modeli mekhanizmiv derzhavnogo upravlinnia systemoiu zahal-

noi serednoi osvity na rehionalnomu rivni" [Evaluation Criteria of the Model of Mechanisms of State Management of the General Secondary Education System at the Regional Level]. *Aktualni pytannia u suchasnykh nauksakh*, no. 8(26) (2024): 497-506.

DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-8\(26\)-497-506](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-8(26)-497-506)

Shved, V. V. et al. "Stratehichne ta operatyvne planuvannya: porivnialnyi analiz" [Strategic and Operational Planning: A Comparative Analysis]. *Podilskyi naukovyi visnyk*. 2020. https://pvn.in.ua/images/Magazine/2_2020/2_2020-58-64.pdf

Zinhaieva, N. Ye. "Portfelnyi analiz yak instrument rozrobky optymalnoi stratehii rozvytku silskohospodarskykh pidpriemstv" [Portfolio Analysis as a Tool for Developing an Optimal Strategy for the Development of Agricultural Enterprises]. *Naukovyi visnyk Mykolaivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. O. Sukhomlyns'koho. Ekonomichni nauky*. 2015. http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmduce_2015_2_11

УДК 005.95:005.962.131-044.332

JEL Classification: M12; M54

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-484-495>

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ: ВІД МЕТОДІВ ДО СТРАТЕГІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ

© 2024 **ВАРІС І. О., КРАВЧУК О. І., САВЧУК Я. О.**

УДК 005.95:005.962.131-044.332

JEL Classification: M12; M54

Варіс І. О., Кравчук О. І., Савчук Я. О. Системний підхід до оцінювання адаптації працівників: від методів до стратегії впровадження

Метою статті є дослідження сучасних методів оцінювання адаптації персоналу та розроблення стратегії їх застосування на основі аналізу практик українських організацій. В умовах динамічного бізнес-середовища ефективна адаптація працівників стає ключовим фактором успіху компаній. Проте без належного оцінювання процесу адаптації неможливо забезпечити його оптимізацію та підвищення ефективності. У статті систематизовано та класифіковано методи оцінювання адаптації персоналу, а саме психологічні, соціологічні, управлінські, педагогічні, інформаційні, фізіологічні, культурологічні підходи та підходи до кар'єрного розвитку. Проведено емпіричне дослідження практик оцінювання адаптації в українських компаніях, яке охопило 125 респондентів з різних галузей і регіонів країни, що дозволило виявити найбільш популярні методи оцінювання адаптації, серед яких – анкетування, інтерв'ювання, спостереження за поведінкою та аналіз професійної ефективності. На основі проведеного опитування сформульовано рекомендації стосовно вдосконалення оцінювання процесу адаптації, зокрема, використання комплексного підходу з різними методами, відповідність вибору методів розміру компанії та корпоративній культурі, впровадження новітніх технологій для моніторингу настрою працівників, а також залучення HR-експертів і психологів до складніших методів. Також розроблено стратегію оцінювання адаптації працівників, яка охоплює всі етапи – від планування до використання результатів, враховуючи специфіку українського бізнес-середовища, та може бути адаптована до потреб організацій різного масштабу та галузевої приналежності. Результати дослідження мають як теоретичну, так і практичну цінність. З теоретичної точки зору вони розширюють розуміння процесу адаптації персоналу та методів його оцінювання в контексті сучасних організаційних викликів. З практичної перспективи запропонована стратегія та рекомендації можуть бути використані HR-фахівцями та керівниками організацій для оптимізації процесу адаптації персоналу, підвищення ефективності управління людськими ресурсами та, як наслідок, покращення загальної продуктивності організацій.

Ключові слова: адаптація персоналу, методи оцінювання адаптації, стратегія оцінювання адаптації, ефективність адаптації, менеджмент персоналу.

Рис.: 1. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 17.

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

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>

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

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>

Савчук Яна Олександрівна – магістрант, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (просп. Берестейський, 54/1, Київ, 03057, Україна)

E-mail: yana.savchukk@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-1473-256X>

UDC 005.95:005.962.131-044.332

JEL Classification: M12; M54

Varis I. O., Kravchuk O. I., Savchuk Ya. O. A System Approach to Assessing Employee Adaptation: From Methods to Implementation Strategy

The article is aimed at studying modern methods for assessing staff adaptation and developing a strategy for their application based on the analysis of practices of Ukrainian organizations. In a dynamic business environment, efficient adaptation of employees becomes a key factor in the success of companies. However, without a proper assessment of the adaptation process, it is impossible to ensure its optimization and increase in efficiency. The article systematizes and classifies methods for assessing staff adaptation, namely psychological, sociological, managerial, pedagogical, informational, physiological, culturological approaches and approaches to career development. An empirical study of adaptation assessment practices in Ukrainian companies was conducted, which covered 125 respondents from different industries and regions of the country, making it possible to identify the most popular methods of adaptation assessment, including questionnaires, interviews, observation of behavior and analysis of professional efficiency. Based on the carried out survey, recommendations were formulated to improve the assessment of the adaptation process, in particular, the use of an integrated approach with different methods, the correspondence of the choice of methods to the size of the company and the corporate culture, the introduction of the latest technologies to monitor the mood of employees, as well as the involvement of HR experts and psychologists in more complex methods. A strategy for assessing employee adaptation has also been developed, covering all stages – from planning to the use of results, taking into account the specifics of the Ukrainian business environment, this strategy can be adapted to the needs of organizations of different sizes and industry affiliations. The results of the study are of both theoretical and practical value. From a theoretical point of view, they expand the understanding of the process of adaptation of staff and methods of its assessment in the context of modern organizational challenges. From a practical perspective, the proposed strategy and recommendations can be used by HR specialists and heads of organizations to optimize the process of adaptation of staff, increase the efficiency of human resource management and, as a result, improve the overall productivity of the organization.

Keywords: adaptation of staff, adaptation assessment methods, adaptation assessment strategy, adaptation efficiency, staff management.

Fig.: 1. **Tabl.:** 3. **Bibl.:** 17.

Varis Iryna O. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Beresteiskyy 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. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Socio-Economics and Personnel Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Beresteiskyy 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>

Savchuk Yana O. – Master's Student, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (54/1 Beresteiskyy Ave., Kyiv, 03057, Ukraine)

E-mail: yana.savchukk@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-1473-256X>

Щороку новітні технології та зміни в соціально-економічному середовищі відкривають нові можливості для вдосконалення управління різними процесами в організаціях, зокрема в менеджменті персоналу. Тенденції

та стандарти постійно змінюються під впливом глобальних викликів, таких як пандемія COVID-19 та воєнні дії, що значно вплинули на організаційну діяльність в Україні. В умовах турбулентності економіки та зростаючої невизначеності важливим

аспектом стало забезпечення ефективної адаптації працівників до нових умов роботи. Це не лише сприяє інтеграції працівників у новий колектив, але й підвищує їхню мотивацію, продуктивність та стійкість до стресових ситуацій. Успішна адаптація є ключовим чинником, який забезпечує стабільну роботу організації. На сьогодні актуальним є питання використання різних методів оцінювання адаптації персоналу, які відповідають сучасним викликам бізнес-середовища. Оцінювання адаптації працівників дозволяє визначити ефективність інтеграції нових членів колективу, а також своєчасно виявляти проблеми, які можуть перешкоджати їхній продуктивній діяльності.

Важливість цього дослідження підкреслюється значним зростанням інтересу до психологічних методів оцінювання адаптації, які враховують індивідуальні особливості кожного працівника та забезпечують більш точне оцінювання процесу інтеграції. Зокрема, інтерв'ювання, психометричне тестування, аналіз соціальної підтримки та спостереження за поведінкою працівників дозволяють виявити не тільки рівень професійної адаптації, але й особистісні аспекти, які можуть впливати на загальний успіх адаптаційного процесу.

На особливу увагу заслуговує запропонована у статті стратегія оцінювання адаптації персоналу, яка охоплює весь цикл цього процесу – від підготовчого етапу до впровадження системи зворотного зв'язку, та забезпечує систематичний підхід до оцінювання, що дозволяє отримати об'єктивні результати та адаптувати програми відповідно до специфіки кожної організації.

Дослідження процесу адаптації персоналу стало предметом уваги багатьох науковців, які присвятили свої праці аналізу його видів етапів, чинників та впливу на ефективність функціонування організацій. Зокрема, у статті Славенко Є., Домусчі В. та Бузунар А. розглянуто адаптацію персоналу в новому колективі, її види, ризики та цілі, а також важливість рекрутингу та тим-білдінгу, підкреслено потребу в сучасних методах підбору кадрів, що враховують нові ринкові умови та якісні оцінки претендентів для ефективної адаптації [15]. Лобза А., Бикова А. та Рябуха Т. проаналізували вплив адаптації персоналу на економічні показники підприємства та його конкурентоспроможність, а також запропонували шляхи удосконалення системи адаптування нових працівників [10]. Колектив авторів на чолі з Малтиз В у своїй статті підкреслили, що адаптація персоналу є ключовим напрямом кадрового менеджменту, який сприяє

формуванню потужного трудового потенціалу та забезпеченню ефективної діяльності підприємств, розглянули різні підходи до адаптації та наставництва, а також проаналізували інструменти адаптації, що використовуються в Україні та за кордоном [11]. Тимошенко В. дослідив, як відбувається професійна адаптація на підприємствах виробничої сфери і її економічні аспекти та запропонував розробити програму професійної адаптації [16]. У статті Ремньової Л., Симонова О. та Хмелевського С. систематизовано підходи до адаптації персоналу, сформульовано методологічні принципи ефективних програм та обґрунтовано інтеграцію менторства та психологічної підтримки, а також адаптацію політики компанії до вимог воєнного часу через змішані формати навчання та спеціальні інформаційні матеріали для персоналу [13].

Автори статті у своїй попередній праці розробили основні HR-метрики для комплексного оцінювання ефективності системи менеджменту персоналу, в тому числі процесу адаптації [8], а також в інших статтях дослідили теоретико-методичні основи та сучасні практики онбордингу персоналу [9] та виявили загальні риси адаптаційних програм, унікальні особливості в різних країнах та запропонували дорожню карту впровадження міжнародних практик в Україні [7].

Серед зарубіжних учених відзначаються також дослідження, які підкреслюють важливість адаптації в умовах швидко змінюваного робочого середовища. У дослідженні Сані К. Ф. та авторів проаналізовано вплив цифрової адаптації в умовах пандемії COVID-19 на благополуччя працівників, рівень залученості, продуктивність і загальні результати [3]. Бадшах В. та Булут М. довели, що ефективний процес адаптації забезпечує високу продуктивність і задоволеність роботою, а також сприяє успіху організації, вирішуючи ключові проблеми пошуку та утримання кваліфікованих кадрів [2]. Патель П. та Моханті Р. провели аналіз сучасних тенденцій адаптації та їх впливу на організаційну культуру і рівень плінності кадрів. Результати їх праці показали, що віртуальна адаптація стала домінуючою через віддалену роботу, а інтеграція технологій та акцент на безперервному навчанні є ключовими для успішного впровадження адаптаційних стратегій [4]. Грегорі П з колегами визначили, що поєднання загальних і конкретних практик гнучкої адаптації сприяє успішній адаптації в гнучких командах та надали практичні рекомендації для покращення адаптаційних процесів [1].

Аналіз наукової літератури у сфері адаптації персоналу виявив деякі прогалини в існуючих до-

слідженнях. Зокрема, спостерігається недостатня систематизація методів оцінювання адаптації персоналу, що проявляється у фрагментарності досліджень, які зазвичай фокусуються на окремих методах, не надаючи комплексного огляду всіх доступних інструментів. Відсутня чітка класифікація методів за їх ефективністю та доцільністю застосування в різних організаційних контекстах, що ускладнює їх практичне впровадження. Крім того, наявні дослідження характеризуються відсутністю комплексної стратегії оцінювання адаптації, оскільки здебільшого зосереджуються на окремих аспектах оцінювання, не пропонуючи цілісного підходу, який би охоплював усі етапи – від планування до використання результатів

Мета статті полягає у дослідженні методів оцінювання адаптації персоналу, а також вивченні сучасних практик українських організацій у цій сфері, шляхом проведення емпіричного опитування задля складання обґрунтованих рекомендацій щодо оптимізації процесу оцінювання адаптації працівників та розроблення стратегії оцінювання адаптації, яка охоплює всі етапи від планування до використання результатів, з урахуванням виявлених особливостей українського бізнес-середовища.

У сучасних умовах динамічного розвитку організацій та зростаючої конкуренції адаптація персоналу набуває особливої актуальності, оскільки її успішність впливає на продуктивність працівників і загальний успіх компанії. Оцінювання адаптації персоналу є складовою частиною управлінських стратегій, що спрямовані на підвищення рівня залученості та задоволеності працівників. Для цього розроблено різноманітні методи, які дозволяють виявити особливості адаптаційного процесу, можливі труднощі та визначити шляхи їх подолання. Застосування таких методів допомагає не лише виявити індивідуальні потреби працівників, але й оптимізувати процеси управління людськими ресурсами. Аналіз сучасних підходів дозволить виявити ефективні стратегії для покращення адаптаційних процесів, що, своєю чергою, сприятиме формуванню більш продуктивного та задоволеного колективу.

Адаптація персоналу є одним із важливих процесів у сфері управління людськими ресурсами, що забезпечує інтеграцію працівників у нове професійне середовище та охоплює не лише ознайомлення нових працівників з корпоративною культурою та специфікою організації, але й формування їхніх професійних навичок та соціальних зв'язків у команді. Успішна адаптація сприяє підвищенню продуктивності праці, зниженню плін-

ності кадрів і формуванню позитивного іміджу компанії.

Наукові дослідження в галузі психології та менеджменту підкреслюють, що адаптація є багатограним процесом, який включає як індивідуальні, так і організаційні аспекти. Індивідуальні чинники, такі як мотивація, особистісні характеристики та попередній досвід, взаємодіють з організаційними умовами, такими як структура, стиль управління та соціальна підтримка. Така взаємодія створює унікальні умови для кожного працівника, що, своєю чергою, вимагає індивідуалізованого підходу до оцінювання та підтримки адаптаційного процесу.

Ефективні стратегії адаптації не лише сприяють швидшій інтеграції нових працівників, але й підвищують загальний рівень задоволеності та залученості в роботі. Впровадження систематизованих методів оцінювання адаптації дозволяє організаціям виявляти проблемні аспекти та своєчасно реагувати на них, що є ключовим аспектом у контексті сучасних викликів бізнесу. Таким чином, адаптація персоналу виступає не лише як індивідуальний процес, а як стратегічний елемент, що впливає на загальну ефективність організації.

Слід зазначити, що процес адаптації нового працівника на підприємстві складається з кількох ключових етапів, які допомагають інтегрувати його в нове середовище. На рис. 1 наведено основні етапи адаптації, що зазвичай реалізуються в організаціях.

Адаптація нового працівника впливає на його продуктивність і задоволеність роботою, тому правильна організація цього процесу може суттєво поліпшити утримання персоналу та загальну атмосферу в колективі. Водночас для забезпечення ефективності адаптаційних заходів необхідно провести їх оцінювання. Аналіз результатів адаптації працівника за допомогою різноманітних методів є суттєвим аспектом управління персоналом. На практиці існує велика кількість методів, що можуть бути ефективно застосовані для цієї мети.

Пропонована класифікація методів (табл. 1) базується на інтеграції сучасних теорій психології, педагогіки, менеджменту, соціології та фізіології, що дозволяє оцінювати адаптацію комплексно. Психологічні методи вивчають індивідуальні особливості, стресостійкість і комунікативні навички, використовуючи інтерв'ювання та психометричні тести для оцінювання адаптації. Педагогічні методи спрямовані на навчання та розвиток навичок працівників через тренінги та групові воркшопи, що полегшують інтеграцію

Оцінювання рівня підготовки	проводиться аналіз навичок і знань новачка, що дозволяє розробити індивідуальну програму адаптації, яка враховує його попередній досвід та потреби
Орієнтація	відбувається знайомство нового працівника з організацією, її структурою, політиками, а також з колективом, новачок отримує інформацію про свої обов'язки та вимоги до роботи
Адаптація до корпоративної культури	відбувається формування розуміння цінностей і норм поведінки в організації, адже новий працівник має відчувати себе частиною команди і усвідомлювати корпоративну культуру
Адаптація до робочого середовища	новий працівник починає активно взаємодіяти з колегами та виконувати свої обов'язки, тому важливим є створення підтримуючого середовища, де він може отримувати допомогу від наставників та колег
Професійний розвиток	передбачає навчання та тренінги, які допомагають новачку оволодіти навичками та знаннями для ефективного виконання своїх обов'язків, при цьому важливо забезпечити регулярний зворотний зв'язок для оцінювання прогресу
Оцінювання прогресу	проводиться оцінювання того, наскільки успішно новий працівник інтегрувався в команду, що включає аналіз досягнень і виявлення можливих слабких місць; на цьому етапі важливо також проводити регулярне професійно-психологічне оцінювання

Рис. 1. Етапи адаптації нового працівника

Джерело: розроблено авторами на основі [5; 6; 17].

в робочий процес. Інформаційні методи використовують аналітичні дані та технології, такі як HRIS та мобільні додатки, для моніторингу адаптаційного процесу та оцінювання продуктивності. Фізіологічні методи фокусуються на здоров'ї працівників, оцінюючи фізичні показники, такі як рівень стресу. Культурологічні методи аналізують адаптацію до корпоративної культури через оцінювання культурної відповідності. Кар'єрні методи оцінюють вплив адаптації на кар'єрний розвиток, використовуючи кар'єрне картування та аналіз досягнень [12; 14].

Використання комплексу різних методів для оцінювання результатів адаптації персоналу дозволяє отримати всебічну картину процесу адаптації працівника, що допомагає виявити можливі проблеми та визначити шляхи їх вирішення для забезпечення успішної інтеграції в нове робоче середовище. Застосування різних методик, таких як анкетування, тестування, спостереження, інтерв'ю та оцінювання компетентностей, дає змогу врахувати різні аспекти взаємодії працівника з колективом, робочими завданнями та організацій-

ною культурою та дозволяє отримати комплексну картину процесу адаптації та вчасно виявити будь-які перешкоди, що можуть заважати успішній адаптації. Комплексний підхід до оцінювання результатів адаптації персоналу із застосуванням різноманітних методів забезпечує ефективне управління процесом інтеграції нових працівників в організацію та сприяє підвищенню лояльності, мотивації та продуктивності праці.

Для визначення популярності, зручності та ефективності методів оцінювання адаптації було проведено опитування за допомогою Google Form серед українських роботодавців. Опис пулу опитаних 125 респондентів наведено в *табл. 2*

Аналіз даних, отриманих після опитування респондентів, дає змогу проаналізувати підходи компаній до оцінювання адаптації працівників, визначити ключові фактори, що впливають на вибір відповідних інструментів, а також окреслити тенденції у частоті проведення такого оцінювання та планах щодо його вдосконалення.

Результати опитування показують, що для оцінювання ефективності адаптації персоналу компанії найчастіше використовують такі методи:

Методи оцінювання адаптації працівника

Метод	Опис	Підходи
1	2	3
<i>Психологічні методи</i>		
Психометричне тестування	Оцінювання психологічних характеристик, що впливають на адаптацію	<ul style="list-style-type: none"> – тести на стресостійкість – оцінювання здатності справлятися зі стресом; – тести на міжособистісні навички - оцінювання комунікативних і колабораційних здібностей
Інтерв'ювання	Глибинне дослідження індивідуальних переживань і адаптаційних процесів	<ul style="list-style-type: none"> – структуровані інтерв'ю – аналіз ставлення до роботи та адаптаційних проблем; – напівструктуровані інтерв'ю – дослідження індивідуальних переживань і досвіду
Психодіагностика	Оцінювання психологічної адаптивності працівника	<ul style="list-style-type: none"> – тести особистісної адаптивності - оцінювання стресостійкості та відкритості до нового досвіду; – тести стилю адаптації – активний, пасивний або гнучкий стиль адаптації
Когнітивні інтерв'ю	Вивчення глибинних когнітивних аспектів адаптації	– когнітивні інтерв'ю – виявлення когнітивних факторів адаптації працівника
Оцінювання психологічного клімату	Аналіз атмосфери в колективі, що впливає на адаптацію	<ul style="list-style-type: none"> – оцінювання психологічного клімату; – визначення загального настрою в колективі
<i>Соціологічні методи</i>		
Анкетування та опитування	Використовуються для збору інформації про ставлення та емоції працівників	<ul style="list-style-type: none"> – опитувальники адаптації – оцінювання рівня адаптації до нових умов праці та корпоративної культури; – опитувальники задоволеності – оцінювання задоволення роботою, умовами праці та можливостями розвитку
Спостереження	Вивчення поведінки працівників у реальних умовах	<ul style="list-style-type: none"> – спостереження за поведінкою – оцінювання рівня інтеграції працівника; – аналіз невербальної поведінки: оцінювання міміки, жестів та інших невербальних сигналів
Соціометричні вимірювання	Оцінювання соціальних взаємодій працівника у колективі	– соціометричні тести – визначення взаємозв'язків у колективі та рівня інтеграції
Аналіз комунікаційних патернів	Оцінювання взаємодій у рамках організації	– мережевий аналіз – дослідження комунікаційних патернів через аналіз повідомлень та інших форм спілкування
Соціальна підтримка	Оцінювання впливу підтримки колег та керівництва на процес адаптації	– оцінювання соціальної підтримки – визначення рівня підтримки з боку колег та керівників
<i>Управлінські методи</i>		
Метод 360-градусного оцінювання	Отримання зворотного зв'язку від колег і керівництва	– оцінювання з різних джерел – відгуки від колег, керівників та підлеглих щодо адаптації працівника
Аналіз професійної ефективності	Оцінювання результатів роботи	<ul style="list-style-type: none"> – оцінювання результатів – порівняння досягнень із цілями; – аналіз продуктивності – вимірювання змін у продуктивності з моменту прийняття на посаду
Моніторинг даних про працівника	Використання даних для управління адаптацією працівника	<ul style="list-style-type: none"> – аналіз HRIS – використання даних про продуктивність; – аналіз активності в платформах для співпраці

1	2	3
Зворотний зв'язок	Управлінська технологія для регулярного аналізу прогресу	– регулярні зустрічі – обговорення досягнень та труднощів; – менторство – надання зворотного зв'язку ментором
Експертне оцінювання	Залучення зовнішніх експертів для оцінювання адаптації	– незалежне оцінювання – експерти оцінюють адаптацію через різні інструменти та методи
<i>Педагогічні методи</i>		
Метод кейсів	Оцінювання здатності до прийняття рішень в ситуаційних завданнях	– аналіз кейсів – вирішення ситуаційних завдань; – симуляції та рольові ігри – моделювання робочих ситуацій
Групові дискусії та воркшопи	Спільна робота для вирішення питань адаптації	– групові дискусії – обговорення проблем адаптації; – воркшопи – розвиток навичок комунікації та управління стресом
<i>Інформаційні методи</i>		
Мобільні додатки для оцінки настрою	Оцінювання емоційного стану працівників через мобільні додатки	– відстеження настрою – використання додатків для щоденного аналізу настрою і стресу
<i>Фізіологічні методи</i>		
Оцінювання психофізіологічних показників	Моніторинг фізіологічних аспектів, що впливають на стрес і адаптацію	– моніторинг індикаторів стресу – вимірювання біомаркерів; – аналіз здоров'я – оцінювання впливу адаптації на фізичний стан
<i>Культурологічні методи</i>		
Оцінювання культурної адаптації	Вивчення інтеграції в корпоративну культуру	– культурні індекси – оцінювання відповідності цінностям і нормам компанії
<i>Кар'єрні методи</i>		
Кар'єрне картування	Оцінювання кар'єрного шляху як індикатора адаптації	– аналіз кар'єрного зростання – відстеження досягнень і кар'єрних змін працівника

Джерело: розроблено авторами на основі [12; 14].

Таблиця 2

Характеристика респондентів

Характеристика		Чисельність
1	2	3
Географічне розташування	Київ та Київська область	30
	Харків	12
	Львів	12
	Дніпро	12
	Одеса	12
	Інші регіони України	35
Галузь діяльності	ІТ	25
	Промисловість	20
	Роздрібна торгівля	15
	Фінансові послуги	10
	Освіта	10
	Сільське господарство	10
	Інші галузі	35

1	2	3
Розмір компанії	Великі (понад 250 працівників)	35
	Середні (50–250 працівників)	35
	Малі (до 50 працівників)	45
Досвід роботи респондентів	2–5 років	30
	6–10 років	40
	11–15 років	30
	понад 15 років	25
Посада респондента	HR-директори / керівники	35
	HR-менеджери/бізнес-партнери	50
	Керівники відділів персоналу / кадрів	40

Джерело: розроблено авторами на основі опитування.

анкетування та опитування (65 %); інтерв'ювання працівників (55 %); спостереження за поведінкою (40 %); аналіз професійної ефективності (50 %); зворотний зв'язок та наставництво (60 %); тестування персоналу (30 %); 360-градусне оцінювання (25 %); інші методи (10 %). Відповідно до результатів опитування, на вибір методів оцінювання адаптації персоналу у компаніях впливають такі ключові фактори: вартість і доступність ресурсів (75 %); розмір компанії (60 %); корпоративна культура (55 %); специфіка галузі (40 %); рекомендації HR-експертів (30 %). Щодо періодичності оцінювання процесу адаптації, то компанії проводять оцінювання її ефективності з такою частотою щокварталу (15 %); раз на півроку (40 %); щорічно (30 %); за потребою (15 %). Ситуація щодо планів компаній стосовно змін в методах оцінювання адаптації персоналу виглядає таким чином:

- ✦ ні (60 %) – більшість організацій наразі не планують вносити зміни до існуючих процедур оцінювання адаптації та задоволені ефективністю та результативністю своїх поточних методів;
- ✦ так (25 %) – чверть компаній планують доповнити або повністю змінити інструменти, які використовуються для оцінювання адаптації персоналу та прагнуть вдосконалити цей процес та підвищити його об'єктивність;
- ✦ ще не визначились (15 %) – деякі організації наразі перебувають у стадії аналізу ефективності наявних підходів і розглядають можливі варіанти їх оновлення, але остаточне рішення ще не прийняте.

Отже, результати опитування дозволили розглянути сучасні практики оцінювання адаптації персоналу та виявити найбільш

популярні методи, які застосовують роботодавці в Україні. Ця інформація може бути корисною для фахівців з управління персоналом при розробленні ефективних програм адаптації та інтеграції нових працівників в організацію.

Відповідно до наданої інформації щодо різноманітних методів оцінювання адаптації персоналу та результатів опитування українських роботодавців можна сформулювати такі практичні рекомендації:

- ✦ рекомендується застосування комплексного підходу до оцінювання адаптації працівників, що передбачає поєднання кількох різних методів, дозволить всебічно оцінити процес адаптації з різних аспектів – від загального рівня задоволеності роботою до специфічних навичок і поведінкових проявів;
- ✦ рекомендується звертати увагу на перевірені методи оцінювання, такі як анкетування, інтерв'ювання, спостереження за поведінкою, аналіз професійної ефективності та зворотний зв'язок, які зарекомендували себе завдяки своїй зручності та ефективності, але важливо також розглядати альтернативні методи, що можуть відповідати специфічним потребам організації, забезпечуючи гнучкість у виборі способів оцінювання адаптації персоналу;
- ✦ вибір методів оцінювання має відповідати розміру компанії, специфіці галузі та корпоративній культурі, наприклад, менші компанії можуть віддавати перевагу неформальним методам, тоді як великі організації – більш структурованим підходам;
- ✦ рекомендується впровадження новітніх технологій, таких як аналіз даних з систем управління персоналом, платформи для

співпраці та мобільні додатки для відстеження настрою працівників, що забезпечить отримання актуальної інформації в режимі реального часу;

- ✦ залучення HR-експертів і психологів для проведення складніших методів оцінювання, таких як психометричне тестування, 360-градусне оцінювання та аналіз комунікаційних патернів, забезпечить об'єктивність і професійність у процесі оцінювання;
- ✦ необхідно регулярно переглядати та оновлювати методи оцінювання адаптації відповідно до змін у бізнес-середовищі, технологіях і потребах персоналу;
- ✦ вибір методів оцінювання має враховувати вартість і доступність ресурсів;
- ✦ проведення оцінювання адаптації персоналу на регулярній основі, найчастіше раз на

півроку або щорічно, дозволить своєчасно виявляти проблеми та коригувати процес адаптації;

- ✦ важливо використовувати результати оцінювання для вдосконалення програм адаптації, навчання персоналу, покращення корпоративної культури та забезпечення сприятливого психологічного клімату в колективі.

А отримання цих рекомендацій дозволить українським роботодавцям ефективно оцінювати процес адаптації працівників та оперативно реагувати на виявлені проблеми, підвищуючи, таким чином, продуктивність та лояльність персоналу. Також пропонуємо авторську стратегію оцінювання адаптації працівників, розроблену на основі вищенаведених рекомендацій (табл. 3).

Таблиця 3

Стратегія оцінювання адаптації працівників

Етап	Підетап	Ключові дії	Результат
1	2	3	4
Підготовчий етап	Аналіз поточної ситуації	<ul style="list-style-type: none"> – визначення розміру компанії; – оцінювання корпоративної культури; – аналіз ресурсів 	Розуміння контексту та можливостей
	Формування команди	<ul style="list-style-type: none"> – залучення HR-експертів; – залучення психологів; – визначення відповідальних 	Сформована команда оцінювання
	Вибір методів	<ul style="list-style-type: none"> – комбінування методів; – врахування специфіки компанії; – баланс традиційних та інноваційних підходів 	Набір методів оцінювання
Розроблення системи оцінювання	Визначення показників	<ul style="list-style-type: none"> – рівень задоволеності; – розвиток навичок; – поведінкові прояви; – професійна ефективність 	Список ключових показників
	Створення інструментів	<ul style="list-style-type: none"> – розроблення анкет; – підготовка сценаріїв інтерв'ю; – створення чек-листів 	Набір інструментів оцінювання
	Впровадження технологій	<ul style="list-style-type: none"> – інтеграція з HR-системами; – впровадження платформ співпраці; – розроблення мобільних додатків 	Технологічна інфраструктура
Реалізація процесу	Встановлення графіку	<ul style="list-style-type: none"> – визначення регулярності; – створення календаря оцінювання 	Графік проведення оцінювання
	Проведення оцінювання	<ul style="list-style-type: none"> – збір даних; – проведення спостережень та інтерв'ю; – аналіз ефективності 	Зібрані дані про адаптацію

1	2	3	4
	Аналіз результатів	<ul style="list-style-type: none"> – оброблення даних; – виявлення тенденцій; – підготовка звітів 	Аналітичні звіти з рекомендаціями
Використання результатів	Вдосконалення програм	<ul style="list-style-type: none"> – коригування існуючих програм; – розроблення нових ініціатив 	Покращені програми адаптації
	Навчання персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – визначення потреб у навчанні; – створення планів розвитку 	Програми навчання та розвитку
	Покращення культури	<ul style="list-style-type: none"> – впровадження змін у середовищі; – розроблення заходів з підвищення залученості 	Покращена корпоративна культура
Постійне вдосконалення	Перегляд методів	<ul style="list-style-type: none"> – аналіз ефективності методів; – дослідження нових підходів 	Оновлений набір методів
	Адаптація до змін	– коригування стратегії; оновлення інструментів	Актуалізована стратегія
	Збір зворотного зв'язку	– опитування учасників; впровадження пропозицій	Вдосконалений процес оцінювання

Джерело: розроблено авторами.

Ця стратегія характеризується системністю підходу, що охоплює повний цикл оцінювання – від підготовчого етапу до постійного вдосконалення, забезпечуючи цілісність та послідовність процесу. Логічна структура стратегії демонструє взаємозв'язок та взаємозалежність етапів, що сприяє оптимізації ресурсів та підвищенню ефективності впровадження. Гнучкість та адаптивність стратегії проявляються у можливості вибору методів та інструментів відповідно до специфіки організації та дозволяють застосовувати її в різноманітних корпоративних контекстах. Орієнтація на результат виражена у чітко визначених очікуваних результатах кожного підетапу та забезпечує можливість кількісного та якісного оцінювання прогресу впровадження стратегії. Інтеграція сучасних технологічних рішень та залучення професійних експертів підвищують об'єктивність та ефективність процесу оцінювання. Важливим аспектом є наявність механізму постійного вдосконалення, що передбачає регулярний перегляд та оновлення методів і підходів, забезпечуючи актуальність стратегії у довгостроковій перспективі. Практична спрямованість стратегії проявляється у безпосередньому використанні результатів оцінювання для вдосконалення програм адаптації, навчання персоналу та оптимізації корпоративної культури. Комплексність оцінювання забезпечується врахуванням різноманітних аспектів адаптації, від загальної задоволеності до специфічних професійних компетентностей. Наявність механізму зворотного зв'язку від учасників процесу створює

передумови для ітеративного покращення самого процесу оцінювання. Таким чином, представлена стратегія являє собою обґрунтований, системний інструмент для ефективного управління процесом адаптації працівників, що може бути адаптований до специфічних потреб організації різного масштабу та галузевої приналежності.

ВИСНОВКИ

Результати проведеного дослідження підтверджують, що ефективне оцінювання процесу адаптації персоналу є важливим елементом управління людськими ресурсами, який безпосередньо впливає на успішність діяльності організації. Застосування різноманітних методів оцінювання адаптації, таких як інтерв'ювання, психометричне тестування, спостереження та аналіз соціальної підтримки, дозволяє отримати всебічну картину процесу адаптації та виявити ключові чинники, що впливають на інтеграцію нових працівників у колектив. Крім того, впровадження інноваційних технологій, таких як цифрові системи управління персоналом та мобільні додатки для оцінювання емоційного стану, підвищує точність і ефективність оцінювання.

Під час дослідження було проведено опитування серед 125 українських роботодавців для аналізу практик оцінювання адаптації персоналу. Результати опитування показали, що найбільш поширеними методами оцінювання є анкетування, інтерв'ювання, спостереження за поведінкою, аналіз професійної ефективності та зворотний зв'язок.

На основі отриманих даних сформульовано низку практичних рекомендацій для вдосконалення оцінювання процесу адаптації, а саме: рекомендовано використовувати комплексний підхід, поєднуючи кілька методів оцінювання, що дозволяє всебічно оцінити процес адаптації з різних аспектів; вибір методів має відповідати розміру компанії, галузевій специфіці та корпоративній культурі; варто впроваджувати новітні технології, такі як аналітичні системи та мобільні додатки для моніторингу настрою працівників; залучати HR-експертів і психологів до складніших методів.

З огляду на отримані результати, запропоновано стратегію оцінювання адаптації персоналу, яка забезпечує систематизований підхід до цього процесу, охоплюючи всі його етапи: від підготовки та планування до використання результатів для вдосконалення програм адаптації.

Подальші дослідження можуть зосередитися на аналізі ефективності окремих методів оцінювання адаптації в різних організаційних контекстах, розробленні інноваційних інструментів із застосуванням новітніх технологій, дослідженні зв'язку між успішною адаптацією працівників та показниками організаційної ефективності, а також на стандартизації методів оцінювання для забезпечення їх системності та порівнюваності в різних галузях. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

- Gregory P. An onboarding model for integrating newcomers into agile project teams. *Information and Software Technology*. 2022. Vol. 143. P. 106792. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2021.106792>
- Badshah W., Bulut M. Onboarding – the Strategic Tool of Corporate Governance for Organizational Growth. *European Journal of Social Sciences*. 2020. Vol. 59. No. 3. P. 319–326. URL: <https://hdl.handle.net/20.500.12436/2715>
- Sani K. F. and others. Digital onboarding and employee outcomes: empirical evidence from the UK. *Management Decision*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/md-11-2021-1528>
- Patel P., Mohanty R. Trends in Onboarding Improve the Employee Retention: An In-depth Literature Review. *Journal of Applied Management – Jidnyasa*. 2023. Vol. 15 (1). P. 39–50. URL: <https://www.simsjam.net/index.php/Jidnyasa/article/view/173075>
- Пошаговий план адаптації персоналу: ключ до успішної інтеграції новачків в компанію // Protocol. URL: https://protocol.ua/ua/poshagoviy_plan_adaptatsii_personalu_klyuch_do_uspishnoi_integratsii_novachkiv_v_kompaniyu/
- Адаптація персоналу – етапи адаптації та план адаптації нового працівника // Futurepeople. URL: <https://futurepeople.pro/uk/adaptatsiya-personalu-znachennya-adaptatsii-v-trudovomu-protses/>
- Варіс І. О., Кравчук О. І., Івахненко К. О. Світовий досвід у процесах адаптації персоналу: від теорії до практичного впровадження в Україні. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 357–366. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-357-366>
- Варіс І., Кравчук О., Коновалова В. Оцінювання ефективності HR бізнес-процесів. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 82. № 3. С. 165–179. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu.2023.03.165
- Кравчук О., Варіс І., Яковленко М. Теоретико-методичні засади та сучасні практики онбордингу персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства: виклики та адаптація в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-9>
- Лобза А., Бикова А., Рябуха Т. Розробка програми адаптації для персоналу. *Молодий вчений*. 2021. № 1 (89). С. 174–178. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-36>
- Малтіз В. В., Тарасенко Ю. В. Адаптація персоналу як спосіб формування кадрової політики організації. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 6 (17). DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-30>
- Оцінка персоналу: методи, які повинен знати кожен HR // HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/oczinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhnij-hr/>
- Ремньова Л., Симонов, О., Хмелевський С. Адаптація персоналу як виклик ринку праці в умовах війни. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 2 (27). 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)
- Сиволап Л. А., Галицина А. О. Дослідження сучасних методів оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.24>
- 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>
- Тимошенко В. А. Економічні аспекти професійної адаптації персоналу організацій у сучасних умовах (на підприємствах виробничої сфери). *Актуальні проблеми економіки*. 2022. Т. 1. № 247. С. 71–79. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2022-1-247-71-79>

17. Як відділу кадрів прискорити процес адаптації нових співробітників // Dropbox. URL: <https://experience.dropbox.com/uk-ua/resources/hr-onboarding-process>

REFERENCES

- "Adaptatsiia personalu - etapy adaptatsii ta plan adaptatsii novoho pratsivnyka" [Adaptation of Personnel - the Stages of Adaptation and the Plan of Adaptation of a New Employee]. Futurepeople. <https://futurepeople.pro/uk/adaptatsiya-personalu-znachennya-adaptatsii-v-trudovomu-protses/>
- Badshah, W., and Bulut, M. "Onboarding - the Strategic Tool of Corporate Governance for Organizational Growth". *European Journal of Social Sciences*. 2020. <https://hdl.handle.net/20.500.12436/2715>
- Gregory, P. "An onboarding model for integrating newcomers into agile project teams". *Information and Software Technology*, vol. 143 (2022): 106792. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2021.106792>
- Kravchuk, O., Varis, I., and Yakovlenko, M. "Teoretyko-metodychni zasady ta suchasni praktyky onbordynhu personalu v systemi kadrovoho zabezpechennia pidpriemstva: vyklyky ta adaptatsiia v umovakh viiny" [Theoretical and Methodological Principles and Modern Practices of Personnel Onboarding in the Personnel System of the Enterprise: Challenges and Adaptation in War Conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 66 (2024). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-9>
- Lobza, A., Bykova, A., and Riabukha, T. "Rozrobka prohramy adaptatsii dlia personalu" [Development of an Adaptation Program for Personnel]. *Molodyi vchenyi*, no. 1(89) (2021): 174-178. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-36>
- Maltiz, V. V., and Tarasenko, Yu. V. "Adaptatsiia personalu yak sposib formuvannia kadrovoi polityky orhanizatsii" [Personnel Adaptation as a Way of Forming the Personnel Policy of the Organization]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*, no. 6(17) (2019). DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-30>
- "Otsinka personalu: metody, yaki povynen znaty kozhnyi HR" [Personnel Evaluation: Methods That Every HR Should Know]. HURMA. <https://hurma.work/blog/oczinka-personalu-metodi-yaki-povinen-znati-kozhnij-hr/>
- "Poshahovyi plan adaptatsii personalu: kliuch do uspishnoi intehratsii novachkiv v kompaniiu" [Step-by-step Staff Adaptation Plan: The Key to Successful Integration of Newcomers Into the Company]. Protocol. https://protocol.ua/ua/poshagoviy_plan_adaptatsii_personalu_klyuch_do_uspishnoi_intehratsii_novachkiv_v_kompaniyu/
- Patel, P., and Mohanty, R. "Trends in Onboarding Improve the Employee Retention: An In-depth Literature Review". *Journal of Applied Management - Jidnyasa*. 2023. <https://www.simsjam.net/index.php/Jidnyasa/article/view/173075>
- Remnova, L., Symonov, O., and Khmelevskiy, S. "Adaptatsiia personalu yak vyklyk rynku pratsi v umovakh viiny" [Personnel Adaptation as a Challenge of the Labor Market in Wartime Conditions]. *Naukovyi visnyk Polissia*, no. 2(27) (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)
- Sani, K. F. et al. "Digital onboarding and employee outcomes: empirical evidence from the UK". *Management Decision* (2022). DOI: <https://doi.org/10.1108/md-11-2021-1528>
- Slavenko, Ye. A., Domuschi, V. O., and Buzunar, A. V. "Osoblyvosti rekrutynhu i adaptatsii personalu v suchasnykh umovakh rozvytku orhanizatsii" [Features of Recruitment and Adaptation of Staff under the Modern Conditions of Organization Development]. *Biznes Inform*, no. 12 (2021): 268-276. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-268-276>
- Syvolap, L. A., and Halitsyna, A. O. "Doslidzhennia suchasnykh metodiv otsinky personalu" [Study of Modern Methods of Personnel Evaluation]. *Efektivna ekonomika*, no. 11 (2021). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.24>
- Tymoshenko, V. A. "Ekonomichni aspekty profesiinoi adaptatsii personalu orhanizatsii u suchasnykh umovakh (na pidpriemstvakh vyrobnychoi sfery)" [Economic Aspects of Professional Adaptation of the Personnel of Organizations in Modern Conditions (At Enterprises of the Production Sphere)]. *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 1, no. 247 (2022): 71-79. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2022-1-247-71-79>
- Varis, I. O., Kravchuk, O. I., and Ivakhnenko, K. O. "Svitovyi dosvid u protsesakh adaptatsii personalu: vid teorii do praktychnoho vprovadzhennia v Ukraini" [World Experience in the Onboarding Processes: From Theory to Practical Implementation in Ukraine]. *Biznes Inform*, no. 5 (2024): 357-366. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-357-366>
- Varis, I., Kravchuk, O., and Konovalova, V. "Otsiniuvannia efektyvnosti HR biznes-protsesiv" [Evaluation of the Effectiveness of HR Business Processes]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 82, no. 3 (2023): 165-179. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu.2023.03.165
- "Yak viddilu kadriv pryskoryty protses adaptatsii novykh spivrobotnykiv" [How Can the HR Department Speed Up the Process of Adapting New Employees]. Dropbox. <https://experience.dropbox.com/uk-ua/resources/hr-onboarding-process>