

УДК 331.5
JEL: J23; J63; M12
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-332-338>

АДАПТАЦІЯ ЯК СКЛАДОВА ПРОЦЕСУ ОНБОРДИНГУ ПЕРСОНАЛУ

©2024 ПЕНЮК В. О.

УДК 331.5
JEL: J23; J63; M12

Пенюк В. О. Адаптація як складова процесу онбордингу персоналу

Метою написання статті є визначення відмінностей між поняттями «онбординг» та «адаптація», завдань та методів онбордингу, а також визначення поняття онбордингу як процесу, що забезпечує ефективну адаптацію нових працівників. У наш час сучасний бізнес неможливий без людського ресурсу. Ринок праці, знайомства, співбесіди – все це сприяє швидкому пошуку нових працівників, здатних зайняти певне місце в організації. А от чи може новий працівник швидко адаптуватися в новому середовищі та розпочати виконання поставлених завдань без фінансових втрат для організації в період адаптації самого працівника? Досвід показує, що частина працівників, що знаходяться на випробувальному терміні або тільки почали працювати, не можуть погодитись на умови та звільняється тільки через складнощі у процесі адаптації до нового середовища. Саме тому як малим організаціям, так і великим компаніям слід звернути увагу на важливість і роль онбордингу для утримання нових співпрацівників на довгий період часу. Деякі HR-спеціалісти та частина наукової спільноти ототожнюють онбординг з адаптацією. Ними ж було визначено відмінності між цими поняттями, адже, на нашу думку, адаптація є складовою процесу онбордингу персоналу. Пов'язані з онбордингом процеси – це пребординг, офбординг і кросбординг. Період, коли після фінальної співбесіди та до початку виконання «новачком» функціональних обов'язків називається пребордингом. Якщо на підприємстві все ж таки не спрацював процес онбордингу, HR-команда готується до процесу офбордингу (звільнення). А якщо для «новачка» відкриваються нові можливості, то незворотним є процес кросбордингу, що забезпечує вдалу адаптацію працівника на новій посаді, але в межах того ж підприємства. Чітко сформовані завдання та методи реалізації онбордингу дають можливість знизити плинність кадрів серед «новачків» на підприємствах. А його сутність обґрунтовує доцільність і результативність онбордингу в процесі управління персоналом загалом.

Ключові слова: онбординг, адаптація, джобхопер, «новачок», менторинг, офбординг, кросбординг.

Табл.: 1. **Бібл.:** 12.

Пенюк Валерія Олександрівна – кандидат економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики, Чернівецький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету (Центральна площа, 7, Чернівці, 58002, Україна)

E-mail: penyuk1992@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7005-4173>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/ABF-0858-2022>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57216527046>

UDC 331.5
JEL: J23; J63; M12

Peniuk V. O. Adaptation as a Component of the Staff Onboarding Process

The purpose of the article is to define the differences between the concepts of «onboarding» and «adaptation», the tasks and methods of onboarding, as well as to define the concept of onboarding as a process that ensures the effective adaptation of new employees. Nowadays, modern business is impossible without human resources. The labor market, acquaintances, interviews – all this facilitates the rapid search for new employees who can take a certain place in the organization. But can a new employee quickly adapt to a new environment and start performing tasks without financial losses for the organization during the adaptation period of the employee himself/herself? Experience shows that some employees who are on probation or have just started working cannot agree to the conditions and resign only because of difficulties in the process of adapting to the new environment. That is why both small organizations and large companies should pay attention to the importance and role of onboarding in retaining new employees for a long period of time. Some HR specialists and part of the scientific community equate onboarding with adaptation. We have identified the differences between these concepts, because, in our opinion, adaptation is a component of the staff onboarding process. The processes associated with onboarding are preboarding, offboarding, and crossboarding. The period when after the final interview and before the «newcomer» begins to perform functional duties is called preboarding. If the onboarding process still fails at the enterprise, the HR team prepares for the offboarding (dismissal) process. And if new opportunities open up for the «newcomer», then the process of crossboarding is irreversible, which ensures the successful adaptation of the employee in a new position, but within the same enterprise. Well-defined tasks and methods for implementing onboarding make it possible to reduce staff turnover among «newcomers» to enterprises. And its essence substantiates the expediency and effectiveness of onboarding in the process of personnel management in general.

Keywords: onboarding, adaptation, jobhopper, «newcomer», mentoring, offboarding, crossboarding.

Tabl.: 1. **Bibl.:** 12.

Peniuk Valeriia O. – PhD (Economics), Senior Lecturer of the Department of Management, Marketing and International Logistics, Chernivtsi Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics (7 Tsentralna Sq., Chernivtsi, 58002, Ukraine)

E-mail: penyuk1992@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7005-4173>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/ABF-0858-2022>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57216527046>

У наш час сучасний бізнес неможливий без людського ресурсу. Ринок праці, знайомства, співбесіди – усе це сприяє швидкому пошуку нових працівників, здатних зайняти певне місце в організації. А от чи може новий працівник швидко адаптуватися в новому середовищі та приступити до виконання поставлених завдань без фінансових втрат для організації в період адаптації самого працівника? Досвід показує, що частина працівників, що знаходяться на випробувальному терміні або тільки розпочинають роботу, не можуть погодитися на умови та звільняються тільки через складнощі у процесі адаптації до нового середовища. Саме тому як малим організаціям, так і великим компаніям слід звернути увагу на онбординг для утримання нових співпрацівників на довгий період часу.

Проблема та особливості онбордингу стають дедалі популярнішими серед досліджень сучасних науковців: ефективність процесу віддаленого онбордингу досліджували О. Білик та Є. Михальчук [5], роль онбордингу в ІТ сфері вивчала А. Конохова [7], напрями створення ефективної системи онбордингу досліджував О. Груздев [6].

Попри це та практичні рекомендації наявних компаній чи платформ [1; 2; 4; 8; 9; 12], немає чітко визначеної різниці між поняттями адаптації та онбордингу, визначених завдань і методів онбордингу та його ролі в процесі управління персоналом.

Мета статті – визначення відмінностей між поняттями «онбординг» та «адаптація», завдань та методів онбордингу, а також визначення поняття онбордингу як процесу, що забезпечує ефективну адаптацію нових працівників. Для досягнення мети слід виконати такі *завдання*:

- ✦ визначити походження поняття онбординг»;
- ✦ визначити відмінності між поняттями «онбординг» та «адаптація»;
- ✦ сформулювати основні завдання, що характеризуються ефективністю від упровадження процесу онбордингу на підприємстві;
- ✦ описати методи, що характеризують ефективність процесу адаптації персоналу в сучасних організаціях у системі онбордингу персоналу;
- ✦ обґрунтувати доцільність введення власне процесу онбордингу, який забезпечує ефективну адаптацію нових працівників.

Теоретичну та методологічну основи дослідження становлять фундаментальні положення менеджменту, логіки, загальнонаукові теоретичні методи групування та узагальнення, порівняння, що передбачає послідовний і структурний аналіз базових термінів та понять.

Поняття «onboarding» походить з англійських слів «on» і «board» і дослівно перекладається як «на борт». Згідно з Кембриджським словником, означає процес, у якому нові працівники отримують знання та навички, необхідні їм для того, щоб стати ефективними членами організації [3], та визначає, що правильний процес адаптації може значно змінити довгострокову продуктивність нового працівника. Поняття «онбординг» означає організований набір процедур, призначених для інтеграції нових працівників в організацію, що включає такі завдання, як відвідування вступного курсу, ознайомлення з ієрархією та культурою компанії, а також розуміння її цілей і принципів [1].

Результати досліджень сучасних науковців свідчать про те, що онбординг ефективно впливає на показники утримання співпрацівників – на 82% і ефективності – на 70%. 69% опитаних співпрацівників західних компаній заявили про те, що персонально розроблена програма онбордингу утримала їх в компанії на 3 роки [8]. Деякі HR-спеціалісти та частина наукової спільноти ототожнюють поняття онбордингу з адаптацією. Ми спробуємо визначити відмінності між цими поняттями, адже вважаємо, що адаптація є складовою процесу онбордингу персоналу (*табл. 1*).

Визначивши відмітні характеристики між поняттями «онбордингу» та «адаптації», можна дійти висновку, що онбординг – чітко розроблена програма індивідуальних заходів щодо швидкого залучення нового працівника («новачка») до виконання основних (операційних) процесів, використовуючи методи адаптації та менторингу. Відповідно до цього твердження вважаємо, що основними завданнями онбордингу є:

- ✦ забезпечення «новачка» всіма необхідними шаблонами документів і проведення зарахування в штат згідно з нормами закону та без стресу для «новачка»;
- ✦ повне інформування «новачка» про його нову посаду, посадову інструкцію, документацію щодо щоденних завдань тощо;
- ✦ ознайомлення «новачка» з роботою його відділу, знайомство з колегами та з тими працівниками, з якими будуть здійснюватися щоденні контакти;
- ✦ закріплення за «новачком» ментора (відповідальної особи), яка буде відповідати за успішний період адаптації «новачка» та створювати умови для легкого проходження випробувального терміну;
- ✦ залучення співпрацівника до роботи та постановка йому цілей на певний період;

Відмінності між поняттями «онбординг» та «адаптація»

	Онбординг	Адаптація
Тлумачення	Процес формальних і неформальних процедур з прийняття нового співпрацівника	Дія, спрямована на об'єкт з метою його пристосування до визначених вимог, пристосування об'єкта до використання в конкретних умовах
Підприємства в яких є	IT (Readdle, Woman in Tech Ukraine), дизайн (UX Republic)	Решта підприємств, що не впровадили процес онбордингу
Термін/період адаптації	Перші 45/90/180 днів від оформлення трудових відносин	Зазвичай перший період, що визначається окремим підприємством (максимум до 1 року)
Відповідальні за процес	HR-менеджери, ментори	Зазвичай хтось з працівників, хто займав цю посаду раніше або хтось з колективу
Етапи	1. Вступ (знайомство) з компанією. 2. Огляд ключових процесів. 3. Зустріч та знайомство з командою. 4. Навчання та розвиток. 5. Ознайомлення із системою переваг і бонусів. 6. Управління продуктивністю. 7. Зворотний зв'язок і підтримка	1. Оцінка рівня підготовленості нового працівника. 2. Орієнтація на місці, тобто практичне знайомство працівника зі своїми обов'язками і вимогами, які до нього висуваються. 3. Безпосередня адаптація. 4. Повне включення в роботу
План дій	Чітко розроблена програма	Може здійснюватися хаотично/за потребою/залежно від особливостей підприємства чи корпоративної культури
Методи	Можуть бути встановлені індивідуальні («корпоративні»), залежно від виду діяльності, типу підприємства тощо	Secondment (вторинне навчання); buddying (друг, приятель); e-learning або blended learning (дистанційне навчання); метод занурення; кадрові школи; job shadowing («робоча тень»)

Джерело: складено на основі [2–6].

- ✦ закладення фундаменту для довірчих робочих взаємин, зміцнення бренду роботодавця;
- ✦ ознайомлення з корпоративною культурою, політикою та цінностями компанії;
- ✦ забезпечення успішного переходу «новачка» у статус працівника компанії.

Якщо компанія не здатна створити умови для якісної адаптації майбутніх працівників, «новачки» з низьким рівнем самовпевненості наймовірніше підуть з даної організації шукати кращу. Ті претенденти, що не можуть визначитись з одним місцем роботи, переросли в категорію джобхоперів (з англ. *job hopper*) – тих, хто постійно змінює місце роботи (в IT-компаніях джобхоперами називають тих, хто працює менше 6 місяців і змінює місце роботи) [3].

Онбординг поділяється на три загальні категорії або періоди. Існує етап підготовки до посади,

коли новий співпрацівник прийняв пропозицію, але не сильно обізнаний в особливостях діяльності підприємства, окрім процесу подання заявки та співбесіди; етап навчання нових співпрацівників, коли «новачків» знайомлять з політикою компанії, перевагами та культурою; і, нарешті, поточний або «дослідний» етап, коли вони почали працювати, але ще не повністю зробили свій внесок [1; 8].

Існує ще період після фінальної співбесіди та до початку виконання «новачком» функціональних обов'язків, який називається *пребордингом*. Пребординг – це етап, який відбувається до фактичного початку роботи співпрацівника, до його першого дня на новій роботі, до процесу адаптації [8]. У цей період компанія здійснює необхідні підготовчі заходи, щоб забезпечити новому співпрацівнику успішну та комфортну адаптацію. Якщо правильно налаштувати пребординг, користь можуть отримати як «новачок», так і вся команда. Це пре-

вентивний спосіб залучення «новачка» до діяльності компанії, який допомагає уникнути тривожності та стресу до моменту прийняття на роботу, а також ознайомлення «новачка» з корпоративною політикою.

Досвід західних компаній свідчить про те, що кожна компанія повинна сформувавши ряд заходів щодо власного бачення системи онбордингу, але рекомендуються брати до уваги такі заходи, що можуть сприяти якісному його проходженню:

- ✦ підготовка «спеціального» першого робочого дня; формування чітких планів та власної унікальної програми онбордингу, ознайомлення «новачка» із нею;
- ✦ обмеження для кожного відділу із зазначенням часових рамок для кожного ступеня адаптації;
- ✦ постійна підтримка та контакт з «новачком» (зацікавлення в поточних станах справ), відстеження просування співпрацівника за планом адаптації, похвала за поточні успіхи [9].

Ми помічаємо, що тенденції адаптації співпрацівників зараз змінюються, тому автоматизація та підвищення кваліфікації стають основою процесу адаптації. Зараз ці тенденції стають передовими методами адаптації. У той час як деякі методи є вічними, інші є тільки тенденціями, і лише деякі з них перетворюються на вічні методи [4]. Нижче спробуємо описати методи, що сьогодні характеризують ефективність процесу адаптації в сучасних організаціях в системі онбордингу персоналу:

1. *Впевненість у тому, що робота відповідає опису посади, і навпаки.* Часто працівникам обіцяють певну роль, але реальні завдання в роботі виявляють щось зовсім інше, ніж їхні очікування. У дослідженні HiBob [2] понад 25% працівників поділилися тим, що їм не дали достатньо інформації про свою роботу, перш ніж вони прийняли пропозицію. З іншого боку, 40% поділилися, що їх робота була саме такою, про яку йшлося на співбесіді. Щоб вирішити цю проблему, потрібен прозорий процес найму, а також прозорий процес співбесіди. Залучення талантів на основі посадових інструкцій, які кандидати хочуть почути, а не того, що насправді передбачає робота, може стати перешкодою для працівників.
2. *Автоматизація та персоналізація процесу адаптації.* Завдяки технологіям, які змінюють спосіб роботи, життя та взаємодії, спрощуються щоденні справи. Автоматичне налаштування необхідних процесів, за-

тверджених у робочому процесі адаптації, спрощує процес інформування «новачків». Тут варто вимірювати й аналізувати, наскільки ефективно здійснюються процеси за допомогою спеціальних сповіщень, інформаційних панелей і звітів. Відділ кадрів повинен із самого початку забезпечити належну відповідність вимогам, щоби бути на правильному шляху. Така автоматизація забезпечить оптимізацію всіх процесів, починаючи з перевірки документів і репутації, розподілу проектів і зв'язку. Більшість програмного забезпечення постачається з автоматичними нагадуваннями, що усуває громіздке відстеження справ і дозволяє зосередитися на стратегічній частині адаптації. Розумна адаптація є обов'язковою умовою для чудової взаємодії з користувачем.

Автоматизація реєстрації співпрацівників дає можливість позбутися годин адміністративної роботи протягом першого тижня «новачків». Це не тільки дозволить новим членам команди відразу розпочати роботу, але й дасть їм відчуття причетності та можливість дізнатися більше про компанію, відділ і членів команди ще до першого дня. Програмне забезпечення для адаптації також можна використовувати, щоб допомогти наявним співпрацівникам дізнатися більше про своїх нових членів команди.

3. *Розробка наскрізного графіка адаптації.* Щоб зробити процес адаптації більш зрозумілим і вільним від стресу, варто сформулювати та використовувати «корпоративний» шаблон адаптації для всього, що має відбуватися протягом першого дня/тижня прибуття «новачків». Ознайомлення з таким шаблоном неможливе без інформування й самих «новачків».
4. *Розмежування важливості.* Залежно від того, що обирає працівник (компоненти винагороди, пільги, порядок роботи тощо), важливо розмежувати, що є обов'язковим, а що необов'язковим у програмі адаптації. Це залежатиме від ролі та функції, а також від того, що керівник хоче охопити. Наприклад, знання про корпоративну культуру має бути обов'язковим для кожного працівника, але знайомство зі схемою страхування може бути необов'язковим для тих, хто не вибрав її.
5. *Ознайомлення із політикою компанії.* Однією з причин, чому «новачку» може бути важко утриматись на посаді, є брак інформації про політику компанії під час прийняття на роботу. «Сюрпризи» у вигляді

скорочення зарплати, штрафи або непоінформованість про політику щодо відпусток заздалегідь можуть відлякати їх. Таким чином, «новачки» залишають організацію майже відразу, як тільки вони приєднуються до неї. Добре задокументований довідник для «новачків» допомагає працівникам на початку, і це чудовий спосіб переконатися, що вони мають всю необхідну інформацію, щоб приступити до нової роботи. Це може бути частиною системи автоматизації адаптації, тобто при завантажуванні плану роботи на перший «пробний» день – завантаження довідника про політику компанії.

6. *Повне забезпечення готовності робочого місця.* Це передбачає очищення місця, призначеного для працівника, організацію карток доступу, ідентифікаторів працівників та допомогу в налаштуванні ІТ-обладнання. Доступ до мережі, формування логінів та паролів (за необхідності), готовність застосунків, контактного номеру телефону тощо.
7. *Перша зустріч.* Важливо, щоб новий співпрацівник відчув себе бажаним, частиною безпосередньої та розширеної команди. Варто підготувати список співпрацівників, з якими «новачки» повинні зустрітися в перші кілька днів, що зрозуміти, з яких робочих питань можуть бути контакти. Важливе також ознайомлення «новачків» із керівництвом, адже той факт, що старші керівники знаходять час, щоб дізнатися про них, змушує «новачків» відчувати себе цінними.
8. *Уникнення ізоляції.* Через відсутність ментора, вразливість чи сором'язливість часто «новачки» втрачають розуміння того, що і як потрібно робити. Підтримка призначеного наставника/колеги може полегшити стрес від перебування в новому середовищі, необізнаності в поточних справах. Цей контакт можна організувати й у дистанційній формі (особливо актуально для періоду пандемії [10]), що забезпечить безперервність операційних процесів та позбавить «новачків» від ізоляції.
9. *Вимірювання стану адаптації.* Інтелектуальна система адаптації, як правило, видає низку відповідних показників адаптації, відкриває нові можливості, щоб допомогти відстежити ефективність і результативність процесу адаптації. Деякі з ключових показників, які слід відстежувати, – це витрати, рівень залученості, витрати на навчання та результати для «новачків», показники успіху менторингу.

Деякі відділи кадрів йдуть на крок уперед, щоб розрахувати загальну рентабельність інвестицій, пов'язуючи її з продуктивністю, витратами на розробку, статистикою вибуття та ініціативами з управління талантами. Розроблені науковцями автоматизовані системи оцінки персоналу в організації дозволяють проводити повну атестацію та оцінку ефективності роботи персоналу за всіма параметрами [11]. Усе це разом допоможе підтримувати ефективність процесу адаптації, оскільки ви зможете долучити «ефективніший персонал» на обмеженому ринку людських ресурсів.

Враховуючи все вищесказане, можна зробити висновок про доцільність введення власне процесу *онбордингу*, адже він дає такі результати [12]:

1. *Підвищення лояльності та утримання персоналу.* Онбординг відіграє ключову роль у формуванні лояльності співпрацівників до компанії. Коли «новачок» відчуває себе потрібним і залученим у роботу з перших днів, це створює позитивний досвід, який позитивно впливає на настрій самого «новачка» певний час. Чим краще налагоджена система адаптації, тим більша ймовірність, що «новачок» залишиться на довгий період часу. Своєчасне введення системи онбордингу в корпоративну культуру компанії та цінності сприяють формуванню прихильності компанії, що важливо для побудови довгострокових відносин з працівниками.
2. *Швидкість процесів.* Швидкість і якість адаптації «новачка» – результат ефективності онбордингу. Завдяки впровадженню систем і методів адаптації «новачки» швидко опановують інформацію та отримують навички, необхідні для ефективного виконання поставлених завдань. У результат це збільшує їхню продуктивність та допомагає вільно відчувати себе в незвичному для себе середовищі. Прискорений процес адаптації знижує стрес для «новачка» і ймовірність виконання завдань із помилками.
3. *Збільшення продуктивності та ефективності.* Якісний онбординг забезпечує «новачків» знаннями, упевненістю у своїх навичках, діях і здібностях. Коли «новачок» усвідомлює, що він володіє всім необхідним для успішного виконання своїх обов'язків, його продуктивність і ефективність збільшуються. Нові знання та вміння, отримані в процесі адаптації, дають можливість «новачкам» швидше розв'язувати завдання та приймати ефективні рішення, які в резуль-

таті приводять до підвищення фінансових показників компанії.

4. *Імідж компанії*. Якісний онбординг створює позитивне враження не лише на «новачків», а й на клієнтів, партнерів, інвесторів. Коли компанія успішно набирає «новачків» і допомагає їм швидко адаптуватися, це свідчить про розуміння компанії того, яку роль відіграє «людський ресурс» в діяльності підприємства, а також про бажання «утримати» потенційного працівника. І як результат – це формує позитивний імідж компанії в очах громадськості та попит на їх вакантні посади.
5. *Зниження плинності кадрів*. Правильна і делікатна адаптація знижує ймовірність того, що «новачки» покинуть компанію в перший період. Усе залежить від успішнішого проходження адаптації, задоволеності роботою та бажання залишитися в компанії на довгий термін. Як результат – це зменшує витрати компанії на пошук і навчання нових співпрацівників, а також сприяє збереженню досвіду і знань усередині компанії.

Якщо на підприємстві все ж таки не спрацював процес онбордингу, тобто «новачок», попрацювавши певний період часу, хоче змінити місце роботи, HR-команда переходить до процесу *офбордингу* – «правильного» звільнення співпрацівника. Але офбординг застосовується до всіх працівників, які готові покинути компанію, незалежно від того, скільки вони попрацювали, у т. ч. і до «новачків».

Попри це, для «новачків» після процесу онбордингу ще можливий *кросбординг* – період, коли перед працівником відкриваються можливості змінити посаду всередині організації. Хоча вони можуть бути знайомі з організаційною культурою, політикою компанії, культура нової команди може відрізнятись, і їм все одно може знадобитися ментор, який би скерував їх у новій ролі.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи все вищесказане, вважаємо, що питання онбордингу та його реалізації на сучасних підприємствах стає актуальним. Чітко сформовані завдання та методи реалізації онбордингу дають можливість знизити плинність кадрів серед «новачків» на підприємствах. А його сутність обґрунтовує доцільність і результативність онбордингу в процесі управління персоналом загалом. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Employee Onboarding Process: The HR Manager's Guide to Automation. URL: <http://surl.li/sxlbtt>

2. Onboarding. Provide a positive and streamlined experience for your new hires. HiBob. URL: <https://www.hibob.com/features/onboarding/>
3. Onboarding. Cambridge dictionary. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/onboarding>
4. Lalwani P. What Is Employee Onboarding Process? Definition, Templates, and Best Practices. URL: <https://www.spiceworks.com/hr/recruitment-onboarding/articles/what-is-new-employee-onboarding/>
5. Білик О., Михальчук Є. Ефективність процесу віддаленого онбордингу. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 6. С. 24–30. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.024
6. Груздєв О. Напрями створення ефективної системи онбордингу на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 7. С. 25–31. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.7.25>
7. Конохова А. Д. Онбординг персоналу як інструмент адаптації команди ІТ проекту. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/57942/1/Ч.%201-80-81.pdf>
8. Кушнірук М. Онбординг. Адаптація персоналу в умовах віддаленої роботи. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/onboarding-adaptatsiya-personalu-v-umovah-viddalenoj-roboti>
9. Онбординг (адаптація персоналу) та як його організувати. URL: <https://hurma.work/blog/osnovi-hr-onboarding-adaptatsiya-personalu>
10. Пенюк В. О. Особливості HR-менеджменту в умовах пандемії. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Серія «Економічні науки»*. 2020. Вип. IV. С. 138–151. DOI: <https://doi.org/10.34025/2310-8185-2020-4.80.10>
11. Урсакий Ю. А. Конкурентоспроможність персоналу як ключовий чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. Вип. 10. Ч. 4. С. 147–149. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhu_du_en_2015_10%284%29_35
12. Що таке онбординг (onboarding) і як виглядає цей процес? URL: <https://workafford.com.ua/shho-take-onboarding-i-yak-viglyadaye-czej-proczes>

REFERENCES

- Bilyk, O., and Mykhalchuk, Ye. "Efektyvnist protsesu vid-daleno-ho onbordynhu" [Efficiency of the Remote Onboarding Process]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 6 (2023): 24-30. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.024
- "Employee Onboarding Process: The HR Manager's Guide to Automation". <http://surl.li/sxlbtt>
- Hruzdiev, O. "Napriamy stvorennia efektyvnoi systemy onbordynhu na pidpriemstvi" [Directions of Creat-

- ing an Effective Onboarding System at the Enterprise]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 7 (2021): 25-31.
DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.7.25>
- Konokhova, A. D. "Onbordinh personalu yak instrument adaptatsii komandy IT proektu" [Personnel Onboarding as a Tool for Adaptation of the IT Project Team]. <https://eprints.kname.edu.ua/57942/1/4.%201-80-81.pdf>
- Kushniruk, M. "Onbordinh. Adaptatsiia personalu v umovakh viddalenoj roboty" [Onboarding. Adaptation of Personnel in Conditions of Remote Work]. <https://peopleforce.io/uk/blog/onboarding-adaptatsiya-personalu-v-umovah-viddalenoj-roboty>
- Lalwani, P. "What Is Employee Onboarding Process? Definition, Templates, and Best Practices". <https://www.spiceworks.com/hr/recruitment-onboarding/articles/what-is-new-employee-onboarding/>
- "Onboarding. Provide a positive and streamlined experience for your new hires". *HiBob*. <https://www.hibob.com/features/onboarding/>
- "Onboarding". *Cambridge dictionary*. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/onboarding>
- "Onbordinh (adaptatsiia personalu) ta yak yoho orhanizuvaty" [Onboarding (Staff Adaptation) and How to Organize It]. <https://hurma.work/blog/osnovi-hr-onbordinh-adaptacziya-personalu>
- Peniuk, V. O. "Osoblyvosti HR-menedzhmentu v umovakh pandemii" [Features of HR Management under Pandemic Condition]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, no. IV (2020): 138-151.
DOI: <https://doi.org/10.34025/2310-8185-2020-4.80.10>
- "Shcho take onbordinh (onboarding) i yak vyhlidaie tsei protses?" [What Is Onboarding and What Does This Process Look Like?]. <https://workafford.com.ua/shho-take-onboarding-i-yak-viglyadaye-czej-proczes>
- Ursakii, Yu. A. "Konkurentospromozhnist personalu yak kliuchovyi chynnyk pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva" [Personnel Competitiveness as a Key Factor Enhancing Competitiveness of Enterprise]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Seriiia «Ekonomichni nauky»*, iss. 10, part 4 (2015): 147-149. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhd_u_en_2015_10%284%29_35

УДК 658.014

JEL: A19; B59; D03; M12; M14

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-338-347>

АДХОКРАТИЧНИЙ МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ ІНДЕКСУ ЩАСТЯ ТА ЙОГО ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ

©2024 ШЕПЕЛЕНКО С. М.

УДК 658.014

JEL: A19; B59; D03; M12; M14

Шепеленко С. М. Адхократичний механізм формування індексу щастя та його вплив на розвиток підприємств

Мета статті – формування адхократичного механізму складання індексу щастя та визначення рівня впливу інтелектуального потенціалу працівників на розвиток підприємств. У статті наголошено, що на сучасному етапі розвитку важливе значення мають принципи управління суспільством, які забезпечують пошук шляхів якісного поліпшення життєвих умов людини. Тому бажання поліпшити умови життя спонукає людей орієнтуватися не на кількісне економічне зростання, а на якісне визначення показників, які формують індекс щастя. Головною рисою розвитку економіки під впливом глобалізаційних трансформацій стане конкуренція між країнами за якість життя населення. Тобто кожна людина сама визначає якість свого індексу щастя, наскільки добре вона почувається фізично, емоційно, наскільки вона задоволена своїм благополуччям, роботою, друзями, родиною та політикою держави. У сучасному світі кожна людина, аби забезпечити себе та своїх близьких необхідними засобами для існування, повинна багато та плідно працювати фізично або інтелектуально. Проте кожен бажає отримувати не лише достатній дохід від своєї діяльності, а й моральне задоволення, що формує індекс щастя. Протягом багатьох століть люди не знайшли точного та однозначного розуміння поняття «щастя» та факторів, які його формують. Вчені, які проводять дослідження в цій сфері, намагаються й досі віднайти його причини як для окремої людини, так і для суспільства загалом. Тому дослідження підтвердили, що щастя людини значною мірою залежить від правильного вибору професії й отримання задоволення від внутрішнього та зовнішнього оточення. Метою ефективної роботи управлінського складу підприємства є формування умов для активного розвитку інтелектуального потенціалу працівників на підприємстві шляхом постійного навчання та використання системи матеріального та морального стимулювання. У статті запропонований адхократичний інтегрований механізм управління інтелектуальним потенціалом підприємств в умовах глобальних трансформацій, сформований на основі адхократії та індексу людського щастя, та визначення рівня його впливу на розвиток підприємства. На основі проведеного опитування визначено, які фактори впливають на формування індексу людського щастя та на основі чого формується соціально-економічна парадигма розвитку інтелектуального потенціалу в умовах глобальних трансформацій.

Ключові слова: адхократичний інтегрований механізм, інтелектуальний потенціал, глобальні трансформації, управління, індекс людського щастя, підприємство.

Рис.: 12. **Табл.:** 4. **Бібл.:** 10.