

## ВІДГУК

офіційного опонента, д. е. н., проф. Захарчин Г. М. на дисертацію Чорнобиля Олександра Володимировича «Формування системи адаптації персоналу на підприємстві», подану на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

### 1. Актуальність обраної теми дисертаційної роботи та її зв'язок з науковими програмами, планами, темами

Актуальність теми дисертації обумовлена необхідністю подолання низки негативних тенденцій в сфері управління персоналом на вітчизняних підприємствах, які впливають на загальну конкурентоспроможність українських підприємств на європейському і світовому ринку. Поєднання трансформаційних процесів у вітчизняній економіці з кризовими явищами, породило складну ситуацію на ринку праці, за якої особливої ваги набирають питання залучення нових професіоналів і збереження тих, хто завдяки своїм унікальним фаховим якостям є предметом інтересу конкурентів. У зв'язку з цим, перед економістами і менеджерами виникло завдання перегляду існуючих підходів до організації процесу адаптації персоналу на підприємстві з позицій формування або удосконалення відповідної адаптаційної системи.

Дисертаційне дослідження проводилося відповідно до плану науково-дослідної роботи Львівського регіонального інституту державного управління НАДУ при Президентіві України «Державно-управлінські засоби забезпечення інноваційного розвитку регіону» (державний реєстраційний № 0114U000780). Зокрема, автором було здійснено: обґрунтування важливості процесу адаптації персоналу як складової системи управління персоналом підприємства; аналіз характеру взаємозв'язків процесу адаптації персоналу з іншими елементами системи управління персоналом підприємства, розробку пропозицій щодо запровадження сучасних інструментів адаптації персоналу, зокрема, при адаптації новопризначених керівників.

Виходячи із вищезазначеного, можна стверджувати, що подане

дисертаційне дослідження Чорнобиля О. В. є своєчасним та актуальним для вітчизняної економічної науки.

## 2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх вірогідність.

Поставлена у дисертаційній роботі здобувачем мета досягнута, а визначені відповідно до неї завдання – вирішені.

Обґрунтованість та достовірність основних наукових положень дисертації, одержаних результатів, висновків та сформованих рекомендацій забезпечується шляхом комплексного використання в дисертаційній роботі загальнонаукових і спеціальних методів наукових досліджень. Обрані методи відповідають сутності об'єкта дослідження. Об'єкт та предмет відповідають заявленій темі дослідження.

Для реалізації мети й завдань дослідження автором застосовано комплекс загальнонаукових принципів, підходів і методів, а саме: методи формалізації та абстрагування, взаємозв'язку конкретного та абстрактного, логіко-семантичний, аналізу і синтезу, класифікації (при визначенні теоретичних основ формування системи адаптації персоналу на підприємстві, сутності адаптації персоналу як економічної категорії, а також при розробці пропозицій щодо запровадження сучасних інструментів адаптації персоналу на підприємстві), структурно-функціональний аналіз та системний підхід (при дослідженні системи адаптації персоналу на підприємстві, її елементів, співвідношень, взаємозв'язків і можливих змін, при побудові моделі формування системи адаптації персоналу на підприємстві, при розробці алгоритму впровадження програми наставництва), історичний, статистичний та порівняльний методи, аналіз та узагальнення емпіричних даних (при дослідженні практики функціонування систем адаптації персоналу в сучасних умовах).

Дисертація Чорнобиля О. В. за змістом, структурою та оформленням повністю відповідає вимогам, містить вступ, три розділи, висновки, додатки та список використаних джерел. Дисертаційна робота характеризується логічною, завершеною структурою та послідовною побудовою.

Теоретико-методологічні засади роботи ґрунтуються на широкому огляді літературних джерел, що комплексно розкривають досліджувану проблему та дозволяють знайти наукове вирішення щодо формування системи адаптації персоналу на підприємстві, де належне місце відведено й науковим доробкам фахівців у сфері адаптації персоналу на підприємстві, зокрема науковим працям опонента (див. в списку літератури 49-51).

У першому розділі – «Теоретико-методичні засади формування системи адаптації персоналу на підприємстві» автором обґрунтовано обраний напрямок наукового пошуку. Обґрунтовуються методи дослідження, здійснено аналіз та огляд наукової літератури за темою. Охарактеризовано останні досягнення та результати вітчизняних і зарубіжних авторів в сфері адаптації персоналу на підприємстві. Здійснено понятійно-категоріальне структурування досліджуваних явищ і процесів, зокрема уточнено теоретичні визначення понять «персонал», «кадри», «адаптація персоналу на підприємстві», а також розроблено дефініцію «система адаптації персоналу на підприємстві» як сукупність взаємопов'язаних елементів (об'єкти, завдання, методи, інструменти, нормативне забезпечення, результати адаптації персоналу), що взаємодіє із іншими підсистемами управління персоналом на підприємстві і забезпечує практичне здійснення процесу взаємного пристосування новопризначених або потенційних працівників та самого підприємства і має на меті досягнення належного рівня функціонування новопризначеного або майбутнього персоналу за рахунок оптимальних витрат ресурсів та у максимально допустимі стислі терміни. На основі проведеного структурно-функціонального аналізу системи адаптації персоналу на підприємстві удосконалено концептуальний підхід до інтеграції процесу адаптації персоналу у систему управління персоналом на підприємстві, що розглядає систему адаптації персоналу на підприємстві як окрему підсистему управління персоналом.

У другому розділі дисертаційної роботи «Особливості існуючих систем адаптації персоналу на вітчизняних підприємствах» здійснено аналіз практики функціонування систем адаптації персоналу на вітчизняних підприємствах, де виокремлено основні тенденції й закономірності їх

розвитку. Автор характеризує комплекс методів адаптації персоналу, які застосовують в своїй практиці вітчизняні підприємства і виокремлює навчання в корпоративному університеті підприємства, як такий, що набуває широкого розповсюдження. Відповідно, здійснено аналіз діяльності корпоративних університетів та навчальних центрів вітчизняних підприємств у частині форматів адаптаційних навчальних програм, видів адаптації персоналу на підприємстві, місця системи адаптації персоналу в системі управління персоналом підприємства і встановлено низку негативних факторів, які зменшують ефективність використання навчання в корпоративному університеті як методу адаптації персоналу. Серед інструментів адаптації персоналу автор виділяє наставництво і аналізує практику його застосування на окремих підприємствах, обґрунтовуючи причини його розповсюдження як інструменту адаптації персоналу та основні проблемні питання його застосування в сучасних умовах.

У третьому розділі «Удосконалення підходів до формування системи адаптації персоналу на підприємстві» розроблено модель формування системи адаптації персоналу на підприємстві, особливостями якої є: можливість врахування комплексу зовнішніх і внутрішніх чинників, які впливають на процес адаптації персоналу; вибір стратегії інтеграції підсистеми адаптації персоналу в систему управління персоналом на підприємстві; формування комплексу методів та інструментів адаптації персоналу на основі потреб конкретного підприємства. Останній аспект автор підсилює через удосконалення методичних аспектів інструментів адаптації персоналу, зокрема особливостей розробки та часового розподілу заходів в адаптаційному листі, змістового наповнення «Комплекту новачка», принципів проведення зустрічей з ключовими стейкхолдерами посади, а також через розвиток алгоритму впровадження програми наставництва на підприємстві як інструменту адаптації персоналу. На основі аналізу зарубіжного досвіду та аналізу діяльності керівників на вітчизняних підприємствах вироблено рекомендації до формування сучасної програми адаптації керівника, в основі яких лежить застосування інструменту коучингу.

Як доводять статистичні дані, застосування моделі та інструментів,

запропонованих автором, на ТзОВ «СофтСерв» та ПП «Стрийтеплиця», дозволяє досягнути конкретного економічного ефекту – зниження рівня плинності персоналу.

На наш погляд, одержані наукові результати роботи є вагомим внеском у теорію та методологію досліджень формування системи адаптації персоналу на підприємстві, де головною науковою новизною, безумовно, є розробка моделі формування системи адаптації персоналу на підприємстві, що дозволило здійснювати вибір стратегії інтеграції процесу адаптації персоналу у загальну стратегію управління персоналом підприємства відповідно до економічного та інформаційного середовища та організаційної ситуації.

Наукові положення, висновки і рекомендації, сформульовані в роботі є обґрунтованими і достовірними. Висновки і рекомендації логічно випливають із виконаних досліджень і підтверджуються використанням статистичного матеріалу та коректністю застосування методів обробки статистичних даних, матеріалами впровадження розробок і апробацією на науково-практичних конференціях, висвітленням результатів дослідження в наукових виданнях.

### 3. Наукова новизна результатів дослідження

Наукова новизна полягає у вирішенні важливого наукового завдання – поглиблення та вдосконалення теоретико-методичних підходів до формування системи адаптації персоналу на підприємстві. Проведені дослідження дали змогу отримати такі наукові результати:

вперше:

– розроблено модель формування системи адаптації персоналу на підприємстві, яка дозволяє врахувати комплекс зовнішніх і внутрішніх факторів, що обумовлюють діяльність підприємства, обрати відповідну стратегію інтеграції процесу адаптації персоналу у систему управління персоналом на підприємстві, а також підібрати оптимальний у конкретних умовах набір методів та інструментів адаптації персоналу;

удосконалено:

– концептуальний підхід до інтеграції процесу адаптації персоналу

у систему управління персоналом на підприємстві, що, на відміну від існуючих вітчизняних підходів, розглядає систему адаптації персоналу на підприємстві як окрему підсистему управління персоналом, за результатами аналізу елементів якої, їх співвідношень, взаємозв'язків і можливих змін створюються умови для підвищення ефективності діяльності підприємства;

– методичні аспекти запровадження сучасних інструментів адаптації персоналу, зокрема особливості розробки та часового розподілу заходів в адаптаційному листі (індивідуальній програмі адаптації), змістове наповнення «Комплекту новачка», принципи проведення зустрічей із ключовими стейкхолдерами посади;

– алгоритм впровадження програми наставництва на підприємстві як інструменту адаптації персоналу, зокрема, підходи до формування критеріїв результативності проходження співробітником процесу адаптації, що дасть можливість підприємствам формувати систему адаптації персоналу, яка відповідає сучасним економічним умовам і передбачає максимальне залучення виробничих підрозділів;

дістали подальший розвиток:

– понятійно-категоріальний апарат зазначеного предметного поля, а саме: а) уточнено (з позиції мети дослідження) теоретичні визначення понять «персонал», «кадри», «адаптація персоналу на підприємстві» б) запропоновано дефініцію «система адаптації персоналу на підприємстві» як сукупність взаємопов'язаних елементів (об'єкти, завдання, методи, інструменти, нормативне забезпечення, результати адаптації персоналу), що взаємодіє із іншими підсистемами управління персоналом на підприємстві і забезпечує практичне здійснення процесу взаємного пристосування новопризначених або потенційних працівників та самого підприємства і має на меті досягнення належного рівня функціонування новопризначеного або майбутнього персоналу за рахунок оптимальних витрат ресурсів та у максимально допустимі стислі терміни;

– інструменти аналізу діяльності корпоративних університетів та навчальних центрів вітчизняних підприємств, зокрема в частині форматів адаптаційних навчальних програм, видів адаптації персоналу на

підприємстві, місця системи адаптації персоналу в системі управління персоналом підприємства, що дозволить таким підприємствам своєчасно виявляти проблемні зони в організації процесу адаптації персоналу і вдосконалювати адаптаційні навчальні програми в частині забезпечення професійної та санітарно-гігієнічної адаптації;

– підхід до адаптації керівників, зокрема врахування ключових відмінностей адаптації керівників від адаптації персоналу нижчої ланки та основні тематичні напрямки, які потребують висвітлення під час адаптації керівників, що дасть можливість підприємствам уникнути фінансових і репутаційних втрат, які виникають при провалі процесу адаптації керівника.

#### 4. Значення результатів дослідження для науки і практики

Отримані, сформовані та обґрунтовані у дисертаційній роботі результати, висновки та рекомендації сприяють вирішенню актуального завдання науково-прикладного характеру, що полягає у розробці теоретичних засад і практичних рекомендацій ,спрямованих на формування системи адаптації персоналу на підприємстві.

Теоретичне значення результатів дослідження полягає в уточненні наукових положень щодо системи адаптації персоналу на підприємстві. Підтвердженням практичного значення одержаних результатів є використання основних методичних розробок та практичних рекомендацій у діяльності ТЗОВ «СофтСерв» (Акт про впровадження результатів дисертаційного дослідження від 2 квітня 2015 р.) та ПП «Стрийтеплиця», (Акт про впровадження результатів дисертаційного дослідження від 25 травня 2015 року).

Теоретико-методичні та науково-практичні розробки, обґрунтовані в дисертаційному дослідженні, використовуються в роботі Центру перепідготовки та підвищення кваліфікації Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України (Акт про впровадження результатів дисертаційного дослідження від 29 квітня 2015 року).

## 5. Повнота відображення наукових положень, висновків і рекомендацій в опублікованих автором дисертації працях

За результатами проведених досліджень опубліковано 11 наукових праць, з них: 5 наукових статей у наукових фахових виданнях України (1 у співавторстві), з яких 1 стаття у виданні, яке включено до міжнародних наукометричних баз даних, 1 стаття у наукових періодичних виданнях іноземних держав, 5 тез матеріалів науково-практичних конференцій (1 у співавторстві).

Публікації дисертанта в наукових фахових виданнях достатньо повно висвітлюють теоретичні, методичні та практичні результати дослідження.

Матеріали дисертаційної роботи були обговорені на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях різного рівня.

Вищевикладене дозволяє зробити висновок, що основні результати дослідження, які мають наукове і практичне значення, опубліковані в достатній кількості наукових праць та повною мірою апробовані на практиці.

## 6. Ідентичність змісту автореферату й основних положень дисертації

Головні положення дисертаційної роботи достатньо повно висвітлені у авторефераті, зміст якого дозволяє зрозуміти основні ідеї проведеного дослідження.

## 7. Зауваження та дискусійні положення дисертаційної роботи

Високо оцінюючи результати дисертаційної роботи загалом, необхідно висловити такі зауваження та дискусійні моменти:

7.1. В підрозділі 1.1 автором детально проаналізоване питання нормативно-правового забезпечення процесу адаптації персоналу (с. 27-31), як однієї з теоретичних засад формування системи адаптації персоналу на підприємстві. В цьому контексті, на нашу думку, слід приділити увагу також взаємозв'язку адаптації персоналу з концепцією корпоративної соціальної відповідальності, що відповідатиме сучасним тенденціям поширення соціальної складової в діяльності підприємств.



7.2. В підрозділі 1.3, в таблиці 1.2 (с. 55) автором не враховано одну з функцій адаптації персоналу, яку він згадує на с. 54, а саме «просування іміджу підприємства як відповідального роботодавця».

7.3. В підрозділі 2.1 дисертант здійснює співставлення показників додаткового індексу плинності персоналу та результатів розрахунку втрат за шкалою середньої продуктивності В. Блісса з метою отримання даних про фінансовий вимір неналежного функціонування системи адаптації персоналу на підприємстві (с. 80). Проте, як на нашу думку, отриманий показник 254,25 заробітних плат за рік бажано доповнити показником середньої заробітної плати на підприємстві для представлення загальної суми річних втрат підприємства в гривневому еквіваленті.

7.4. В підрозділі 3.1, в моделі формування системи адаптації персоналу на підприємстві (Додаток К,с.230) одним із факторів вибору комплексу методів та інструментів адаптації персоналу на підприємстві визначено «розмір і стадія життєвого циклу організації». Оскільки ці два фактори мають різний вплив на систему управління персоналом організації, то вони повинні враховуватись окремо.

7.5. Обґрунтовуючи III фазу моделі формування системи адаптації персоналу на підприємстві (с. 142-145), автору доцільно було б детальніше обґрунтувати специфіку методів та інструментів персоналу залежно від масштабу діяльності підприємства, а також в галузевому розрізі.

7.6. В підрозділі 3.1 автором здійснено перевірку гіпотези щодо неналежної організації процесу адаптації персоналу, як ключової причини звільнення групи працівників (с. 149-150). Враховуючи отриманий результат, який підтверджує важливі наукові результати дослідження, представлені дані доцільно надати у вигляді кругової діаграми.

## 8. Загальний висновок

Зазначені у відгуку зауваження і побажання не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи, яка є завершеним, логічно побудованим дослідженням, що має наукове і практичне значення, а отримані результати в достатній мірі обґрунтовані й достовірні.

Дисертаційна робота Чорнобиля Олександра Володимировича «Формування системи адаптації персоналу на підприємстві» містить розроблені теоретичні засади і практичні рекомендації щодо формування системи адаптації персоналу на підприємстві. Тема дисертації відповідає спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

Загалом дисертація Чорнобиля О.В. є самостійною завершеною науковою працею, у якій вирішується важливе наукове завдання. Обрану тему дисертаційної роботи належним чином розкрито; поставлену мету досягнуто; завдання дисертаційної роботи виконано. Дисертаційна робота за ступенем наукової новизни, достовірністю наведених результатів дослідження та обґрунтованістю висновків, теоретичною та практичною цінністю, за обсягом, структурою, оформленням відповідає пп. 9, 11, 12 «Порядку присудження наукових ступенів і присвоєння вченого звання старшого наукового співробітника», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України № 567 від 24.07.2013 р., а її автор, Чорнобель Олександр Володимирович, заслуговує присудження наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

Офіційний опонент:

Завідувач кафедри менеджменту  
персоналу та адміністрування  
Національного університету  
«Львівська політехніка»,  
доктор економічних наук, професор

Захарчин Г. М.