

ПІДПРИЄМНИЦТВО. МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2026.70.0.7002>

УДК 331.108.2:005.96

JEL: M12, M53, J24

УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ПРАЦІ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Любов Ліпич

Луцький національний технічний університет,
43018, м. Луцьк, вул. Львівська, 75

e-mail: lipych_liubov@lutsk-ntu.com.ua ; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>

Анотація. Метою статті є визначення особливостей адаптації працівників інтелектуальної праці в контексті управління знаннями, з акцентом на процеси передачі явних і прихованих знань, роль онбордингу та наставництва, а також оцінку ефективності адаптаційних практик в умовах соціально-економічних трансформацій, кризовості та воєнних викликів. Методологічною основою дослідження є системний та процесний підходи до управління знаннями й адаптації персоналу. Дослідження проведено у січні 2026 року за участю 157 респондентів із використанням онлайн-анкети, що містила закриті та відкриті запитання. За результатами дослідження встановлено, що більшість організацій забезпечують базові елементи адаптації нових працівників, зокрема надання ключової інформації, призначення наставника та первинну організаційну орієнтацію. Водночас виявлено фрагментарність комунікаційних процесів, нерівномірність підтримки з боку наставників і недостатню стандартизацію передачі знань. З'ясовано, що передача прихованих знань частіше здійснюється через неформальні канали взаємодії, тоді як формалізовані механізми управління знаннями використовуються обмежено. Домінуючими мотиваторами праці респондентів залишаються матеріальні чинники, що впливає на сприйняття ефективності адаптаційних програм. Обґрунтовано доцільність впровадження структурованих і гнучких адаптаційних практик, здатних підвищити продуктивність, залученість і стійкість персоналу в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Ключові слова: управління знаннями; адаптація персоналу; працівники інтелектуальної праці; онбординг; наставництво; явні та приховані знання; людський капітал; навчання персоналу; організаційна соціалізація; економіка знань.

Постановка проблеми. В умовах розвитку економіки знань зростає роль працівників інтелектуальної праці, діяльність яких безпосередньо впливає на інноваційний потенціал та міжнародну конкурентоспроможність організацій. За таких обставин



ефективна адаптація новоприйнятих працівників стає одним із ключових інструментів управління персоналом, оскільки визначає швидкість професійного становлення, рівень продуктивності та готовність працівників до довгострокової співпраці з організацією.

Особливого значення набувають процеси первинної соціалізації, навчання та наставництва, що сприяють не лише передачі професійних знань і навичок, а й психологічній адаптації працівників до нового організаційного середовища. Важливу роль у цьому процесі відіграють як безпосередні керівники, так і досвідчені працівники різних рівнів управління, що забезпечує комплексну та багатовимірну підтримку нових кадрів.

Актуальність проблеми адаптації працівників інтелектуальної праці суттєво посилюється в умовах воєнних викликів та економічної нестабільності, які трансформують ринок праці та очікування працівників щодо зайнятості, стабільності та професійного розвитку. За таких умов організації змушені переосмислювати підходи до онбордингу, навчання та управління знаннями, зосереджуючись на розвитку як явних, так і прихованих знань працівників, що є критично важливими для збереження людського капіталу та підвищення ефективності діяльності.

Водночас, попри значний науковий інтерес до проблеми адаптації персоналу, питання адаптації саме працівників інтелектуальної праці з урахуванням специфіки управління знаннями, якості навчальних матеріалів та особливостей наставництва в цифрових і гібридних форматах роботи залишаються недостатньо систематизованими, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження підтверджують, що ефективний процес онбордингу (onboarding) значно впливає на професійне та психологічне благополуччя нових працівників, їхню продуктивність і намір залишатися в організації. Так, Mosquera та Soares (2025) підкреслюють, що багатовимірний підхід до адаптації, який охоплює підтримку не лише від HR-фахівців, а й від керівників та колег, сприяє більш швидкому формуванню ідентифікації з організацією та знижує ризик звільнення [1]. Подібні результати отримали і Rodriguez і Walters (2025), які відзначають, що онбординг має бути системним і включати як професійну, так і соціальну інтеграцію нових працівників [2].

Крім цього, адаптація розглядається як процес навчання та соціалізації. Mitschelen (2025) довів, що ефективні програми адаптації включають формальні, неформальні та самостійні навчальні активності, що сприяє розвитку як явних, так і прихованих знань, необхідних для виконання професійних обов'язків [3]. У таких умовах новий працівник не лише опановує необхідні навички, а й швидше інтегрується в корпоративну культуру, що є важливим фактором утримання персоналу.

Дослідники також відзначають, що сучасні виклики, такі як цифрова трансформація, нестабільність ринку праці та зростаючі вимоги до компетентностей, ускладнюють адаптацію нових працівників. За даними Dickson і Isaiah (2024), навчання цифровим навичкам та підтримка адаптації у технологічно насиченому середовищі стають невід'ємною частиною онбордингу, особливо для працівників інтелектуальної праці [4]. Крім того, адаптація включає культурну та соціальну інтеграцію, оскільки формування внутрішніх робочих зв'язків і соціальних мереж значно полегшує процес входження в організацію, особливо у віддалених або гібридних робочих форматах [5].

У науковій літературі також наголошується на інноваційних підходах до адаптації, зокрема використанні Agile-методологій та персоналізованих програм навчання. Такі методи дозволяють організаціям швидко реагувати на зміни в умовах ринку праці та забезпечують ефективне включення нових співробітників у робочий процес [6]. Додатково, дослідження ринку праці показують, що працівники цінують стабільність зайнятості та можливості для професійного розвитку, що є ключовою рушійною силою їхньої адаптації [7].

Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених адаптації та онбордингу працівників, існує низка прогалин. По-перше, більшість досліджень зосереджуються на загальних процесах адаптації, без диференціації працівників за типом діяльності, тоді як специфіка інтелектуальної праці потребує врахування особливостей управління знаннями та високого рівня професійних компетенцій. По-друге, недостатньо уваги приділяється ефективності навчальних матеріалів та методів наставництва, особливо у контексті цифрових та гібридних форматів роботи. По-третє, існує обмежена кількість досліджень, які систематично аналізують управління явними та прихованими знаннями в процесі адаптації, а також їхній вплив на продуктивність та утримання працівників у організації.

Метою статті є ідентифікація ключових викликів, пов'язаних з адаптацією працівників інтелектуальної праці на новому робочому місці, з теоретичної та емпіричної точок зору, з особливим акцентом на процесах навчання, управлінні знаннями та оцінці ефективності адаптаційних практик.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачено розв'язання таких завдань дослідження: 1) проаналізувати теоретичні підходи до адаптації працівників інтелектуальної праці в сучасних організаціях; 2) визначити роль наставництва та навчання у процесі адаптації нових працівників; 3) дослідити особливості управління явними та прихованими знаннями в межах адаптаційних програм; 4) оцінити методи проведення навчання новоприйнятих працівників, а також якість і доступність навчальних матеріалів; 5) ідентифікувати основні проблеми та виклики адаптації працівників інтелектуальної праці в умовах економічної нестабільності та воєнних обмежень; 6) сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення процесу адаптації працівників інтелектуальної праці в організаціях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Соціально-економічні трансформації останніх десятиліть суттєво зумовили еволюцію підходів до управління знаннями в організаціях, що відображає перехід від індустріальної до постіндустріальної моделі розвитку. У межах економіки знань саме знання, інформація та інтелектуальний капітал дедалі частіше розглядаються як ключові чинники створення конкурентних переваг, тоді як традиційні ресурси поступово втрачають домінуючу роль. За визначенням The Australian Standard on Knowledge Management (AS 5037 2005) [8,9], знання – це основа розуміння та вмінь, яку створюють, конструюють особистості, і яке зростає завдяки взаємодії з іншими людьми та інформацією. Звідси випливає тлумачення управління знаннями як мультидисциплінарного підходу до покращення організаційних результатів шляхом створення, зберігання, трансферу та оптимізації використання (застосування) зовнішніх ресурсів знань.

Узагальнення думки спільноти науковців і практиків, які дискутують на платформі «Quora» різноманітні аспекти «knowledge management» [10], свідчить, що управління

знаннями – це мистецтво перетворення інформації та інтелектуальних активів у постійну цінність для організації та її працівників, а метою управління знаннями є сприяння повторному використанню інтелектуального капіталу, можливість ефективніше приймати рішення, створення умов для інновацій.

Сучасні підприємства формують і реалізують стратегії розвитку, орієнтовані на використання знань і компетенцій персоналу, що сприяє появі нових секторів економіки, заснованих на створенні, обробці та трансфері інформації. Ефективне управління знаннями тісно пов'язане з розвитком людського капіталу, корпоративної культури та системи безперервного навчання, а також із запровадженням цифрових HR-інструментів, які забезпечують нагромадження й поширення організаційних знань.

Управління знаннями це цілісний управлінський процес, що охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль щодо внутрішніх і зовнішніх знансєвих ресурсів організації. Персонал, його знання, навички, досвід та індивідуальні характеристики є провідним чинником технологічного прогресу, інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств. У цьому контексті капітал знань виступає як стратегічний ресурс, здатний забезпечувати досягнення довгострокових бізнес-цілей навіть за умов нестабільності та криз.

З огляду на це, особливого значення набуває розвиток і підтримка працівників інтелектуальної праці, зокрема на етапі їх входження в організацію. Процес адаптації персоналу є критично важливим елементом системи управління знаннями, оскільки саме в цей період відбувається первинна передача ключових організаційних знань, норм і цінностей. Незалежно від рівня посади, новий працівник проходить кілька етапів інтеграції, серед яких адаптація відіграє визначальну роль.

Адаптацію доцільно розглядати як процес, за допомогою якого новий працівник у відносно короткий термін інтегрується в соціальне середовище організації та опановує стандарти ефективної діяльності [11]. Це цілеспрямований процес введення працівника в організацію, що забезпечує швидкий перехід до продуктивного виконання професійних обов'язків [12]. У наукових публікаціях українських авторів останніх років адаптація також трактується як механізм зниження невизначеності, формування професійної ідентичності та закріплення працівника в організації [5,6].

За Х. Дж. Кляйном та його колегами, адаптація є процесом перетворення нових працівників на повноцінних членів команди, які відповідають організаційній культурі [13]. С. Фрір розглядає її як комплексний підхід, що поєднує технологічні, процесні та людські складові з метою максимізації внеску нового працівника в результати діяльності організації [14].

Адаптація охоплює підготовку, орієнтацію, соціалізацію та подальші підтримувальні заходи [15]. Її метою є не лише формальне введення працівника в посаду, а й забезпечення стійкого зростання продуктивності та залученості. Як зазначає А. Snell, адаптацію слід розглядати як зв'язок між очікуваннями, сформованими на етапі найму, та реальними результатами діяльності [16]. Більшість наукових підходів сходяться на тому, що ключовими результатами ефективної адаптації є підвищення продуктивності, скорочення періоду входження в посаду та формування відповідності між працівником і організацією [17].

Процес адаптації нових працівників має важливе економічне та соціальне значення. По-перше, залучення персоналу супроводжується значними фінансовими витратами, що зумовлює необхідність максимізації віддачі від інвестицій у людський капітал. По-друге, ефективні програми адаптації сприяють швидкому досягненню необхідного рівня результативності та підвищенню залученості працівників [16]. Крім того, належно організований онбординг зменшує рівень стресу, запобігає виникненню рольової невизначеності та конфліктів, сприяючи задоволеності роботою та прийняттю працівника колективом [19].

Програми адаптації мають реалізовувати дві взаємопов'язані цілі: зниження стресового навантаження та формування довіри працівника до організації [20]. У цьому контексті науковці акцентують увагу на ролі ефективної комунікації та структурованої передачі знань, особливо з урахуванням когнітивних обмежень працівників і перевантаження інформацією [21]. Залежно від рівня формалізації, програми адаптації можуть бути формальними або неформальними, що також підтверджується сучасними емпіричними дослідженнями.

Процес адаптації персоналу в сучасних організаціях доцільно розглядати як поетапний і безперервний, спрямований на поступову інтеграцію нового працівника в професійне, соціальне та культурне середовище підприємства. В цьому контексті Пенюк В.О.(2024) вважає, що основними завданнями онбордингу є:

- надання «новачку» всіх необхідних зразків документів, організація його офіційного оформлення відповідно до вимог законодавства, без зайвої бюрократичної тяганини чи непотрібного стресу;
- ознайомлення «новачка» з функціоналом посади, основними нормативами, документацією для щоденної роботи та ключовими аспектами трудових обов'язків;
- занурення в специфіку діяльності відділу, у який він потрапив, встановлення контактів із колегами та особами, з якими доведеться взаємодіяти на постійній основі;
- призначення наставника (закріпленого куратора), що контролюватиме процес адаптації «новачка», сприятиме комфортному входу в робочий ритм і допомагатиме безболісно пройти випробувальний термін;
- поступове включення «новачка» в робочий процес шляхом визначення перших завдань і встановлення цілей на певний часовий проміжок [22].

Любомудрова Н. П. та Гойчук В. І. [23] розглядаючи специфічні виклики онбордингу в умовах війни, пропонують методи, що враховують психологічні аспекти роботи в стресових умовах. Вони вважають, що питання безпеки та психологічної підтримки є ключовими елементами адаптації.

На думку Кравчук, О. І., Варіс, І. О. та Яковленко, М. В. [5] програми онбордингу в сучасних умовах варто розглядати не лише через призму війни, але й віддаленості та кризовості.

Процес онбордингу складається з ряду етапів. Першим етапом є попередня адаптація (преонбординг), яка розпочинається ще до офіційного виходу працівника

на роботу. На цьому етапі відбувається формування реалістичних очікувань щодо змісту праці, організаційної культури та стандартів діяльності, що, за твердженням Т. Н. Бауера, знижує рівень тривожності та ризик ранньої плинності кадрів [11].

Другим етапом є організаційно-орієнтаційна адаптація, що охоплює перші дні та тижні роботи працівника в організації. На цьому етапі новий працівник ознайомлюється з організаційною структурою, правилами внутрішнього трудового розпорядку, корпоративними цінностями, а також ключовими бізнес-процесами. Як зазначає А. І. Тіайнен, саме цей етап є критичним для формування первинного розуміння ролі працівника в організації та очікувань керівництва щодо результатів його діяльності [12].

Наступним етапом є професійна адаптація, у межах якої працівник опановує конкретні трудові функції, технології та інструменти виконання роботи. Цей етап передбачає передачу як формалізованих знань (інструкції, регламенти, стандарти), так і неформалізованих знань, що накопичені в організації. За Х. Дж. Кляйном, саме професійна адаптація забезпечує перехід від формальної присутності працівника в організації до його реального внеску в результати діяльності [13].

Важливим складником процесу є соціально-психологічна адаптація, яка полягає у включенні працівника в систему міжособистісних відносин, неформальних норм і командної взаємодії. Як підкреслюють D. M. Cable та C. K. Parsons, саме соціалізаційні практики визначають ступінь відповідності працівника організації та рівень його задоволеності роботою [17].

Завершальним етапом є етап стабілізації та інтеграції, на якому працівник досягає стійкої продуктивності, приймає цінності організації та починає активно генерувати й поширювати знання. За А. Snell, саме на цьому етапі відбувається узгодження очікувань працівника й організації, що трансформує адаптацію з короткострокового процесу у довгостроковий інструмент розвитку персоналу [16].

Адаптація має супроводжувати нового співробітника на всіх етапах його входження в новий колектив. Незалежні дослідження показують, що практично всі організації впроваджують перший рівень, тоді як другий і третій рівні впроваджуються майже кожною другою компанією, а останній рівень впроваджується кожною п'ятою організацією [11].

На основі аналізу наукової літератури нами було сформовано емпіричну дослідницьку стратегію, спрямовану на вивчення оцінки процесу адаптації працівниками інтелектуальної праці різних рівнів. Дослідження проводилося в період з 8 до 20 січня 2026 року з використанням соціальних мереж, а також у середовищі закладів вищої освіти. У дослідженні взяли участь 157 респондентів. Збір даних здійснювався за допомогою анкети, що містила як закриті, так і відкриті запитання. Опитування було зосереджене на оцінці ефективності процесу адаптації з урахуванням таких аспектів, як надання ключової інформації на початку роботи, правила дрес-коду, дотримання вимог охорони праці та техніки безпеки, а також постановки й комунікації короткострокових професійних цілей. Окрему увагу приділено аналізу регулярності отримання працівниками інтелектуальної праці зворотного зв'язку щодо результатів їхньої діяльності.

Учасників опитування було поінформовано про анонімність дослідження та використання отриманих результатів виключно в наукових цілях. Анкету було розроблено за допомогою сервісу Google Таблиці та поширено шляхом надання відповідного посилання.

Перше запитання стосувалося призначення відповідальної особи для підтримки нового працівника в процесі адаптації. Понад половина респондентів (53,3%) зазначили, що така особа була призначена, 34% відповіли негативно, а 23,7% вказали на отримання часткової допомоги. Результати опитування подано на рис. 1.

Наступне запитання стосувалося відповідності першого робочого дня інформації, наданій під час співбесіди. Переважна більшість респондентів (73,1%) відповіли ствердно, тоді як для 14,5% опитаних перший робочий день не відповідав заявленим умовам. Частина респондентів не надала відповіді на це запитання (рис. 1).

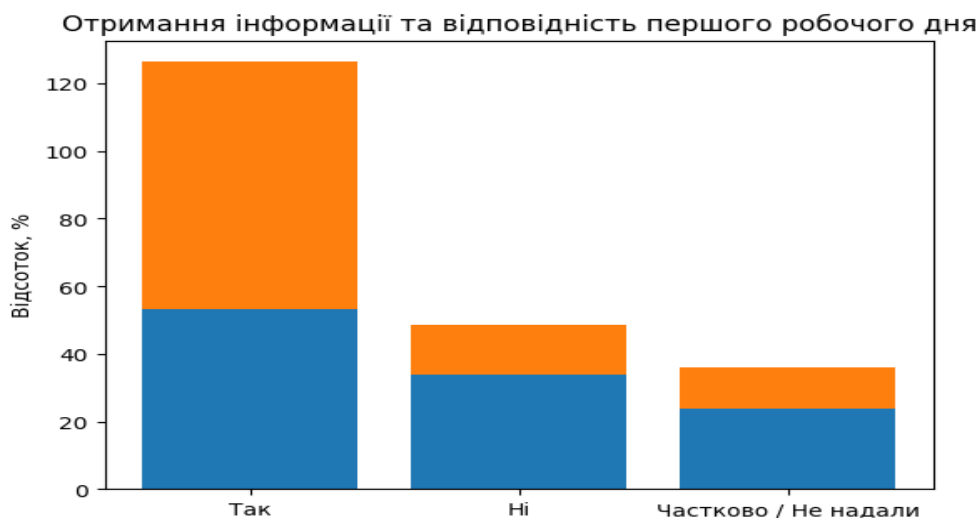


Рис. 1. Чи було в організації призначено особу, відповідальну за адаптацію нового працівника

Джерело: побудовано автором за результатами анкетного опитування вибірки працівників інтелектуальної праці

Отримані результати свідчать про загалом позитивну оцінку інформаційного забезпечення процесу адаптації та відповідності першого робочого дня очікуванням працівників. Більшість респондентів зазначили, що отримали необхідну інформацію під час найму, а також підтвердили відповідність першого робочого дня наданим раніше відомостям. Водночас суттєва частка опитаних вказала на часткове або повне ненадання інформації, що свідчить про фрагментарність комунікаційних процесів у межах адаптації персоналу. Така ситуація може негативно впливати на швидкість професійного та соціального входження працівників у нове організаційне середовище й потребує стандартизації інформаційних процедур на етапі найму та первинної адаптації.

Респондентів також запитали про чинники, які вони вважають найважливішими перед початком роботи. Учасники опитування мали можливість обрати кілька варіантів відповідей та запропонувати власні. Найчастіше респонденти обирали рівень заробітної плати, другим за значущістю чинником виявився гнучкий графік роботи. Пільги отримали приблизно вдвічі менше відповідей порівняно з попереднім чинником (рис. 2).

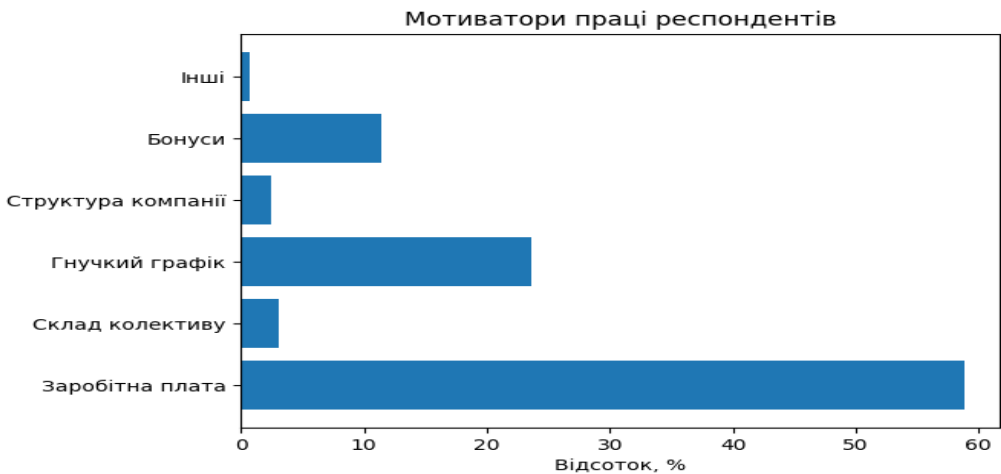


Рис. 2. Які чинники працівники інтелектуальної праці називають найважливішими перед початком роботи

Джерело: побудовано автором за результатами анкетного опитування вибірки працівників інтелектуальної праці

Аналіз мотиваторів праці респондентів демонструє чітке домінування матеріальних чинників, зокрема рівня заробітної плати, який обрали понад половину опитаних. Значно меншу роль відіграють гнучкий графік роботи та додаткові бонуси, тоді як нематеріальні мотиватори, пов'язані зі складом колективу чи організаційною структурою компанії, мають мінімальне значення. Отримані результати свідчать про прагматичну орієнтацію працівників та актуалізують необхідність формування комплексних систем мотивації, які поєднують фінансові стимули з інструментами розвитку корпоративної культури, залученості та лояльності персоналу.

Далі було з'ясовано, чи отримували працівники достатню підтримку від призначеного наставника в процесі адаптації. Понад половина респондентів (56,3%) дали ствердну відповідь, 28,6% зазначили, що отримали часткову допомогу, 7,2% відповіли негативно, а 7,9% повідомили про відсутність будь-якої підтримки.

На запитання щодо інформування про політику організації стосовно відпусток 64% респондентів відповіли ствердно, тоді як 36% заперечили отримання такої інформації. Щодо дрес-коду 79% опитаних підтвердили надання відповідних роз'яснень, а 21% зазначили їх відсутність.

Також було проаналізовано інформування працівників про політику винагород, зокрема щодо бонусів. Лише 22,6% респондентів зазначили, що не отримували жодної інформації з цього питання, що може бути пов'язано з відсутністю відповідної політики в організації, тоді як 77,4% підтвердили її наявність. Наявність пільг у своїх організаціях відзначили 75,7% респондентів, тоді як 24,3% дали негативну відповідь.

Окрему увагу було приділено дотриманню вимог охорони праці. Більшість респондентів (89%) отримали відповідну інформацію протягом перших днів роботи, тоді як 11% не проходили жодного навчання з цього питання.

На запитання щодо отримання зворотного зв'язку про результати виконаної роботи 77,1% респондентів відповіли ствердно, а 22,9% зазначили його відсутність.

Респондентів також попросили оцінити процес передачі явних знань. Результати аналізу свідчать, що більшість опитаних оцінюють його як позитивний (38,4%) або помірний (39,1%) (рис. 3).

Наступне питання стосувалося передачі прихованих знань. Респонденти найчастіше вказували, що ці знання передаються щонайменше у високому рівні. Загалом це засвідчили відповіді 44,6% респондентів. Така оцінка може бути зумовлена тим, що компанії не завжди усвідомлюють рівень обізнаності працівників щодо внутрішніх процедур і неформальних правил (рис. 3).

Результати оцінювання якості передачі знань новим працівникам засвідчують переважання середнього та високого рівнів як для явних, так і для неявних знань. Водночас передача неявних знань частіше отримує високі оцінки, що підкреслює значущість неформальних каналів комунікації, наставництва та взаємодії в колективі. Наявність оцінок низького та дуже низького рівня якості передачі знань вказує на існування організаційних бар'єрів у процесі адаптації, зокрема відсутність систематизованих підходів до управління знаннями. Це актуалізує потребу впровадження структурованих програм онбордингу, які поєднують формалізоване навчання з механізмами передачі неявного досвіду.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведений аналіз теоретичних підходів до управління знаннями та адаптації працівників інтелектуальної праці дозволяє стверджувати, що в сучасних умовах саме процес онбордингу виступає ключовим механізмом трансферу знань і формування людського капіталу організації. За результатами анкетного опитування вибірки респондентів – працівників інтелектуальної праці, встановлено, що працівники загалом мають помірковану оцінку методів навчання, процесу передачі знань та ефективності адаптаційних заходів у своїх організаціях.

Наукова новизна статті полягає в обґрунтуванні адаптації працівників інтелектуальної праці як інтегрального елемента системи управління знаннями, а не виключно HR-інструменту, що особливо актуально для українських підприємств у період соціально-економічних трансформацій, цифровізації та воєнних викликів. У роботі узагальнено сучасні підходи вітчизняних і зарубіжних дослідників та акцентовано увагу на взаємозв'язку між адаптацією, розвитком компетенцій і конкурентоспроможністю організації. Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості їх використання під час розроблення та вдосконалення програм адаптації працівників інтелектуальної праці, систем управління знаннями та HR-стратегій підприємств, а

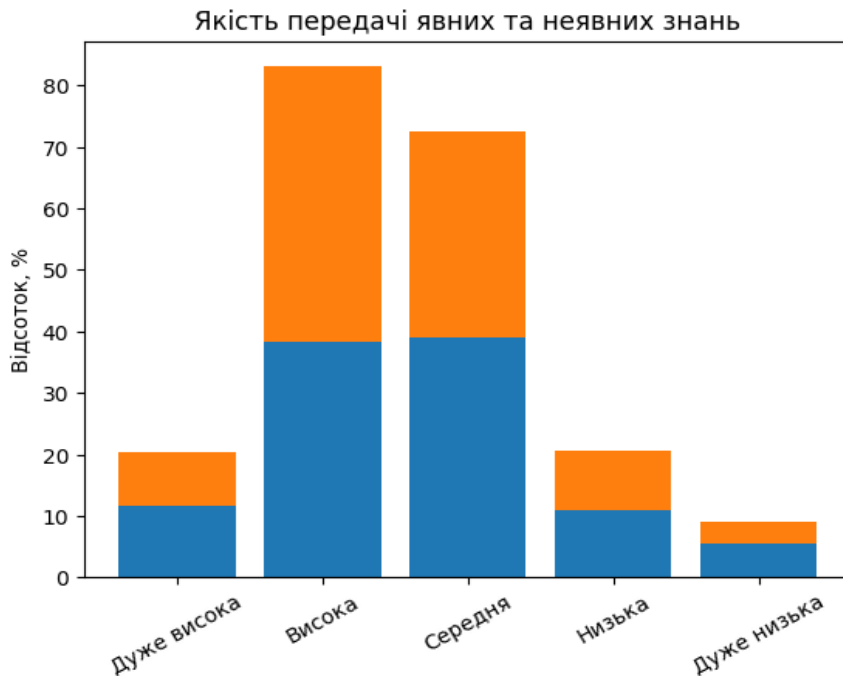


Рис. 3. Як працівники оцінюють якість передачі явних і неявних знань в організації

Джерело: побудовано автором за результатами анкетного опитування вибірки працівників інтелектуальної праці

також у діяльності фахівців з управління персоналом, менеджерів і консультантів з організаційного розвитку.

Перспективи подальших розвідок полягають у розробці механізмів трансферу прихованих знань у цифровому та гібридному середовищах, а також у дослідженні впливу психологічної підтримки на швидкість професійної адаптації працівників інтелектуальної праці в умовах тривалої воєнної загрози. Крім того, доцільним є порівняльний аналіз ефективності Agile-підходів до онбордингу в різних секторах економіки знань.

Список використаних джерел

1. Mosquera P., Soares M.E. Adaptation: the key to employee retention and well-being in the workplace. *Rev Manag Sci* 19 , 3687–3711. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00864-3>.
2. Rodriguez J., Walters K. Employee Onboarding for Enhanced and Distinctive Experiences within the Workplace. 2025. URL: <https://surl.li/ulweat>
3. Mitschelen A. Workplace learning during organizational onboarding. *Frontiers in Organizational Psychology*. 2025. URL: <https://surl.li/tqnmdiv>.

4. Dickson R. K., Isaiah O. S. An Exploration of Effective Onboarding on Employee Engagement and Retention in Work Organizations. *Research Journal of Human Resource*. 2024. URL: <https://surl.li/bhzvmx>
5. Кравчук О. І., Варіс І. О., Яковленко М. В. 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>
6. Захаркевич Н.; Арзянцева Д. Рекрутинг персоналу в сучасних умовах: цифрові тренди та адаптація до нових реалій ринку праці. *Фінансовий простір*. 2024. С. 113-126. DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.1-2\(53\).2024.113125126](https://doi.org/10.30970/fp.1-2(53).2024.113125126)
7. Employer Health Benefits. URL: <https://surl.li/dykdtb>.
8. Standards Australia. AS 5037 2005 Knowledge management – a guide. Standards Australia, Sydney. 2005. 76 p.
9. Ferguson S. AS 5037–2005: knowledge management blueprint for Australian organisations? *The Australian Library Journal*. 2006. Vol. 55. Iss. 3. P. 196–209. doi: <https://doi.org/10.1080/00049670.2006.10721852>.
10. What-is-professional-knowledge-management? Quora : web-site. URL: <https://www.quora.com/What-is-professional-knowledge-management?q=What-is-professional-knowledge-management>.
11. Bauer T. N. Onboarding New Employees: Maximizing Success. 2010. Alexandria USA: SHRM Foundation.
12. Tiainen A. I. New Employee Orientation and Onboarding, SMEREC - New generation recruitment skills for SMES and workforce. 2019. Joensuu: Karelia UAS – Publications.
13. Klein H. J. Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees. *International Journal of Selection and Assessment*. 2015. 23(3). P. 263-283.
14. Frear S. Comprehensive Onboarding, Traction to Engagement in 90 days. 2007. Washington DC: Human Capital Institute.
15. Ellice M. Orientation and Onboarding Processes for the Experienced Perioperative RN. *AORN Journal*. 2013. 98(4).
16. Snel A. Researching Onboarding Best Practice: Using Research to Connect Onboarding Processes with Employee Satisfaction. *Strategic HR Review*. 2006. 5(6).
17. Cable D. M., Parsons C. K. (2001). Socialization tactics and person–organization fit. *Personnel Psychology*. 2001. 54(1). P. 1–23. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00083.x>.
18. Caragliu A., Del Bo, C., Nijkamp A. Smart cities in Europe. University Amsterdam, Faculty of Economics, 2006. Business Administration and Econometrics. URL: <https://ideas.repec.org/p/vua/wpaper/2009-48.html>.
19. Suggs G. Onboarding: A Flightplan for Taking Your Workforce to New Heights. 2014. Black Freightier Productions.
20. Svala G., Lundbergsdóttir L. M. Onboarding Self-initiated Expatriates: The Case of Icelandic Employees Working for the Nordic Cooperation. *Journal of Workplace Learning*. 2016. 28(8). <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2016-0050>
21. Cappelli P., Keller J. Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2014. Issue 1. P. 305–331. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314>.
22. Пенюк В. О. Адаптація як складова процесу онбордингу персоналу. *Бізнес Інформ*. 2024. Вип. 4. С. 332–338. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-332-338>.
23. Любомудрова Н. П., Гойчук В. І. Адаптація персоналу організацій до роботи в умовах воєнного стану. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2022. № 8(127). DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2022-8-8158>.

References

1. Mosquera, P., & Soares, M. E. (2025). Adaptation: The key to employee retention and well-being in the workplace. *Review of Managerial Science*, 19, 3687–3711. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00864-3>
2. Rodriguez, J., & Walters, K. (2025). *Employee onboarding for enhanced and distinctive experiences within the workplace*. <https://surl.li/ulweat>
3. Mitschelen, A. (2025). Workplace learning during organizational onboarding. *Frontiers in Organizational Psychology*. <https://surl.li/tqnmdv>
4. Dickson, R. K., & Isaiah, O. S. (2024). An exploration of effective onboarding on employee engagement and retention in work organizations. *Researchjournal's Journal of Human Resource*. <https://surl.li/bhzvmx>
5. Kravchuk O. I., Varis I. O., Yakovlenko M. V. (2024). Teoretyko-metodychni zasady ta suchasni praktyky onboardynhu personalu v systemi kadrovoho zabezpechennia pidpriemstva: vyklyky ta adaptatsiia v umovakh viiny. [Theoretical and methodological principles and modern practices of personnel onboarding in the enterprise HR system: Challenges and adaptation under wartime conditions]. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-66-9 URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-9> [in Ukrainian].
6. Zakharkevych N., Arziantseva D. (2024). Rekrutynh personalu v suchasnykh umovakh: tsyfrovi trendy ta adaptatsiia do novykh realii rynku pratsi. [Personnel recruitment in modern conditions: Digital trends and adaptation to new labor market realities]. DOI: 10.30970/fp.1-2(53).2024.113125126 URL: [https://doi.org/10.30970/fp.1-2\(53\).2024.113125126](https://doi.org/10.30970/fp.1-2(53).2024.113125126) [in Ukrainian]
7. Standards Australia. (2005). AS 5037–2005: *Knowledge management – A guide*. Sydney, Australia: Standards Australia.
8. Ferguson, S. (2006). AS 5037–2005: Knowledge management blueprint for Australian organisations? *The Australian Library Journal*, 55(3), 196–209. <https://doi.org/10.1080/00049670.2006.10721852>
9. *What is professional knowledge management?* (n.d.). *Quora*. <https://www.quora.com/What-isprofessional-knowledge-management>
10. Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. Alexandria, VA: SHRM Foundation.
11. Tiainen, A. I. (2019). *New employee orientation and onboarding*. In SMEREC – *New generation recruitment skills for SMEs and workforce*. Joensuu, Finland: Karelia UAS Publications.
12. Klein, H. J. (2015). Specific onboarding practices for the socialization of new employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263–283.
13. Frear, S. (2007). *Comprehensive onboarding: Traction to engagement in 90 days*. Washington, DC: Human Capital Institute.
14. Ellice, M. (2013). Orientation and onboarding processes for the experienced perioperative RN. *AORN Journal*, 98(4).
15. Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. *Strategic HR Review*, 5(6).
16. Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person–organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1–23. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00083.x>
17. Caragliu, A., Del Bo, C., & Nijkamp, P. (2006). *Smart cities in Europe*. University of Amsterdam, Faculty of Economics, Business Administration and Econometrics.
18. Suggs, G. (2014). *Onboarding: A flight plan for taking your workforce to new heights*. Blue Island, IL: Black Freightier Productions.
19. Svala, G., & Lundbergsdóttir, L. M. (2016). Onboarding self-initiated expatriates: The case of Icelandic employees working for the Nordic cooperation. *Journal of Workplace Learning*, 28(8).

20. Cappelli, P., & Keller, J. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 305–331. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314>
21. Peniuk, V. O. (2024). Adaptatsiia yak skladova protsesu onboardynhu personalu. [*Adaptation as a component of the personnel onboarding process*]. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-4-332-338 URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-332-338>. [in Ukrainian]
22. Liubomudrova, N. P., & Hoichuk, V. I. (2022). Adaptatsiia personalu orhanizatsii do roboty v umovakh voiennoho stanu. [*Personnel adaptation to work under martial law conditions*]. DOI: 10.25313/2520-2057-2022-8-8158 URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2022-8-8158> [in Ukrainian].

MANAGING THE ADAPTATION OF KNOWLEDGE WORKERS IN UNCERTAIN ENVIRONMENTS

Liubov Lipych

*Lutsk National Technical University,
75 Lvivska Str., Lutsk, 43018,
e-mail: lipych_liubov@lutsk-ntu.com.ua;
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>*

Abstract. The purpose of this article is to examine the specific features of employee adaptation for knowledge workers within the framework of knowledge management, with a focus on the processes of explicit and tacit knowledge transfer, the role of onboarding and mentoring, as well as the assessment of the effectiveness of adaptation practices under conditions of socio-economic transformations, crisis situations, and wartime challenges. The methodological framework of the study is based on systemic and process-oriented approaches to knowledge management and employee training. The research employs methods of analysis and synthesis to generalize scholarly approaches to knowledge management and onboarding; the logical-structural method to substantiate the stages of the adaptation process; and empirical methods, particularly a questionnaire survey, to assess adaptation practices among knowledge workers. The study was conducted in January 2026 and involved 157 respondents using an online questionnaire that included both closed-ended and open-ended questions. The results indicate that most organizations provide basic elements of employee adaptation, including the provision of key information, the assignment of a mentor, and initial organizational orientation. At the same time, fragmentation of communication processes, uneven mentoring support, and insufficient standardization of knowledge transfer were identified. Tacit knowledge is more often transmitted through informal channels of interaction, while formalized knowledge management mechanisms are used to a limited extent. Material factors remain the dominant work motivators for respondents, which affects their perception of the effectiveness of adaptation programs. It is concluded that the adaptation of knowledge workers should be regarded as a key element of the knowledge management system and a strategic instrument for human capital development. Effective onboarding programs should combine formalized training with mechanisms for transferring tacit experience, systematic mentoring, and regular feedback. The implementation of structured and flexible adaptation practices is recommended to enhance productivity, employee engagement, and workforce resilience in unstable external environments.

Keywords: knowledge management; employee adaptation; knowledge workers; onboarding; mentoring; explicit and tacit knowledge; human capital; employee training; organizational socialization; knowledge economy.

*Стаття: надійшла до редакції 11.03.2026
прийнята до друку 23.06.2026
опублікована (оприлюднена) 25.06.2026*