

5. Пятин А. Всемирный банк спрогнозировал первый за 20 лет скачок числа «крайне бедных» из-за COVID-19. URL: [https://www.forbes.ru/newsroom/ finansy-i-investicii/410753-vsemirnyy-bank-sprognoziro val-pervyy-za-20-let-kachok-chisla](https://www.forbes.ru/newsroom/finansy-i-investicii/410753-vsemirnyy-bank-sprognoziro-val-pervyy-za-20-let-kachok-chisla).

6. Україна на карантині: моніторинг суспільних настроїв [Електронний ресурс] // Соціологічна група «Рейтинг». – 2020. URL: http://ratinggroup.ua/files/ratinggroup/reg_files/rg_ua_cc_iii_wave_press.pdf

7. Цілі сталого розвитку 2016–2030. Представництво ООН в Україні: веб-сайт. URL: [http://www.un.org.ua/ ua/tsili-rozvytku-tysiacholittia/tsili-staloho-ozvytku](http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholittia/tsili-staloho-ozvytku) (дата звернення: 22.04.2020).

8. Хомяк М. Бідність в Україні у показниках соціальної статистики. Соціологічні студії. 2013. № 2 (3). С. 70–76.

УДК 331.5:005.95-051:004.67

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ЗА ГІБРИДНОГО ФОРМАТУ ЗАЙНЯТОСТІ

А. В. Коваленко, Г. В. Серета

Анотація. В статті розглянуто сучасний стан ринку праці в умовах дистанційної зайнятості, зокрема цифрові інструменти адаптації персоналу. Досліджено елементи онбордингу і приклади їх використання на практиці в різних з сферою діяльності компаніях. Наведено ефективність використання цифрових інструментів в автоматизації HR-процесів.

Ключові слова: адаптація персоналу, цифрові інструменти адаптації, онбординг.

Вступ. Сучасні умови ринку праці: віддалена процедура найму, тривала соціально-психологічна адаптація працівників, високий рівень цифровізації економіки та інноваційність інформаційно-комунікаційних технологій диктують нові вимоги до працівників, що відображається на пошуку нових механізмів узгодження якісних параметрів людського ресурсу в процесі його використання. Таким чином, все актуальнішим стає питання: як покращити процес входження в організацію нового працівника, які методики та інструменти при цьому будуть дійсно дієвими та ефективно розвиватимуть компетентності персоналу в процесі роботи.

Формування, впровадження процесів та теоретико-методологічну систему адаптації персоналу широко досліджено у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі. Так, питанню адаптації персоналу приділяють увагу такі вітчизняні науковці: О. Кобцева, В. Притула, Н. Кібанов, Г. Обруч. [1]

Зокрема, цифровізацію інструментарію адаптації в своїх дослідженнях висвітлюють сертифіковані коучі та спікери, вчені та практики Н. Березова, К. Бабіч, К. Сікаренко, В. Жуковська, Г. Бей, Г. Серета. [2]

Ринок цифровізації HR-технологій та основні тенденції досліджують міжнародні консалтингові організації: Glassdoor, iCIMS, OC Tanner. Однак, зміни в умовах ведення господарської діяльності, викликані карантинними заходами та обмеженнями, спричиняють необхідність дослідження та пошуку нових технологій, переважно дистанційної, адаптації персоналу.

Метою дослідження є опрацювання сутності системи адаптації персоналу в умовах дистанційної зайнятості, дослідження дієвих інструментів цифрової адаптації персоналу та впровадження в систему HR-менеджменту.

Основні результати дослідження.

Гібридний формат зайнятості (гнучкий – поєднання очної та дистанційної праці) – це нова реальність, яка набирає швидких обертів по всьому світу. Так, у зв'язку з пандемією ринок праці зазнає нових трансформацій і гібридна зайнятість стає закономірністю не лише у сфері ІТ, а й в юридичних компаніях (50 %), бухгалтерії та фінансах (42 %), аналітиці (40 %), маркетингу (42 %), HR (31 %) [3].

Згідно даних OC Tanner, 20 % співробітників залишають компанію в перші 45 днів з початку роботи в компанії. Таким чином, кожен п'ятий новачок не затримується в компанії довше, аніж 1,5 місяці [4].

За даними Glassdoor, в компаніях, де налагоджений процес адаптації, показник утримання нових співробітників зростає на 82%, а їх продуктивність – більше ніж на 70 % [13].

Цифрова трансформація – впровадження сучасних технологій в бізнес-процеси підприємства. При таких нововведеннях варто не лише встановлювати програмне забезпечення, а й змінювати підхід у формуванні корпоративної культури, внутрішніх та зовнішніх комунікаціях. Найважче у цьому процесі адаптовувати команду до оновлених бізнес-процесів. Програма адаптації спрямована на швидше залучення нового працівника до процесу роботи та корпоративної культури компанії, зменшення кількості можливих помилок, пов'язаних з входженням в посаду, сформувати позитивний імідж організації, а також перевірити відповідність нового спеціаліста займаний посаді в цілому. У компанії, де чисельність персоналу сягає 20–50 працівників, для налагодження процесу адаптації рекомендується залучати рекрутера чи HR-менеджера. Великі організації, зазвичай, мають окремих співробітників-менторів, що займаються виключно адаптацією нових працівників.

Ключові елементи сучасного онбордингу за версією Laba (міжнародна школа професійного розвитку).

1. Чат-боти. В перший день важливо ознайомити новачка з відділом, командою та організаційною структурою компанії, надіслати чек-лист і нагадування про те, які задачі варто виконати. Доцільно також розмістити історію компанії. Після чого можна викласти невеликий тест на зріз знань того, як працівник засвоїв інформацію. В подальшому чат-бот можна використовувати для цілей self-менеджменту (відпустка, навчання, соціальний пакет, ідеї та пропозиції щодо вдосконалення робочого процесу). Зворотній зв'язок може надавати як керівник відділу так і HR-менеджер.

Естонська IT-компанія OSA Hybrid Platform для онбордингу використовує бот на базі Slack. Особливість якої полягає в функції random coffee, де новачку пропонується запросити на обід одного із колег у випадковому порядку, що в свою чергу сприяє соціально-психологічній адаптації.

2. Гейміфікація. Процес адаптації, як і процес підбору персоналу, можна проводити в формі гри, що часто практикується IT-компаніями. IT-холдинге TalentTech – завдання ознайомитися з job-оффером, зустріч з керівництвом, знайомство з функціоналом обов'язків та відділом розподілено за різними рівнями складності. З проходженням рівнів стежить наставник, який відслідковує кількість новачків, що почали процес адаптації, кількість працівників та їх результативність. Даний додаток дозволяє вдвічі зменшити відтік персоналу в період адаптації. А ігрові елементи підвищують залученість нового працівника в діяльності компанії.

Частка нових працівників, що звільняються з організації через незадоволеність процесом адаптації та навчання становить 26 %. (iCIMS) Перше враження справляє неабияке значення, саме тому необхідно вводити кандидатів в посаду та ефективно навчати, оскільки 44 % опитаних відповіли, що в перший місяць роботи в новій компанії задумувались про звільнення [6].

3. Welcome-bonus та welcome-box, ввідні курси. Цінність працівника та його початок роботи – значна інвестиція для команди і компанії в цілому. Ще до початку роботи, щоб залучити кандидата в команду йому пропонують sign-on бонус в грошовому еквіваленті: у компанії Adobe Systems – це дебетова карта MasterCard р балансом \$ 1000. У TechMagic розмір бонусу залежить від професійного рівня спеціаліста: Middle отримує \$ 750, Senior — \$ 1500, нетехнічний спеціаліст Middle-рівня (дизайнер, рекрутер) — \$ 500. Welcome-box може містити брендовану продукцію компанії: блокнот, ручка, чашка, канцелярія, чек-листи, корпоративний одяг, при цьому варто зберігати індивідуальний підхід, тому на боксі варто зазначити назву посади та ім'я кандидата. Ввідні курси – їх ціль ознайомити працівника з

корпоративними внутрішніми платформами навчання, які варто проводити у форматі TED-лекцій [9].

4. Віртуальна і доповнена реальність. AR- та VR-технології залучають в тому випадку, коли необхідно опрацювати на практиці конкретні технологічні процеси чи комунікацію з клієнтом. Приклад такої адаптації застосовує американська мережа ресторанного бізнесу Honeugrow і за перший місяць нововведення VR показник сертифікації співробітників збільшився з 50 % до 77 % [6].

Завданням цифрових інструментів адаптації персоналу – зменшити витрати в матеріальному та часовому еквівалентах, знизити залученість лінійного керівника/менеджера з персоналу у процеси онбордингу.

PeopleForce – платформа HRM, яка дає змогу оптимізувати та об'єднати задачі, автоматизувавши їх для зручності HR-відділу та команди. Софт дозволяє налаштувати програму адаптації співробітників, зробивши її гнучкою в залежності від термінів та очікуваних результатів. Онбординг персоналу можна розподіляти на різні відділи, додавши різні програми адаптації, а виконання поставлених завдань можна відстежувати в картці співробітника. Функція «аналітика» дозволяє аналізувати процес адаптації нових співробітників. Зустрічі 1-on-1 дозволяють приділяти увагу новачку на індивідуальному рівні, де можна проговорити мету випробувального терміну, підвести підсумки, а також почути очікування нового працівника [10].

Система автоматизації Nurta – автоматизація HR-процесів, зокрема, адаптації. Кожному новому співробітнику в системі створюється свій профіль, де він бачить ключову інформацію, кадрові події. Додатково можна вказати інформацію, коментар про себе зі своїми уподобаннями. Внутрішній чат-бот слугує для комунікації з колегами, керівником. Функція «адміністрування» процесі адаптації, де у кожній ролі свої права та доступи по різних відділах. В розділах аналітика та статистика можна відслідковувати ключові показники діяльності працівників. Моніторинг настрою – при вході в систему потрібно вказати свій настрій, поділитися ідеями чи пропозиціями, що потім можна використовувати і впроваджувати в компанії [11].

Wikiworks – сервіс для адаптації, мотивації та навчання співробітників. Наповнення: база знань з регламентами – доступ до матеріалів згідно ієрархії компанії, де кожен новий працівник може вивчити все те. Що стосується лише його посади. Тестування на знання регламентів та правил, вірне виконання якого допускає до роботи. Портал WikiWorks – кожен співробітник у відкритому доступі має інформацію про систему мотивації (список можливих порушень та штрафів). Контакти всіх співробітників в ієрархії посад, новини – відображення важливих подій в компанії, система навчання (для розвитку компетенцій співробітників через онлайн-навчання) [12].

Активізація процесу дистанційної зайнятості у зв'язку з пандемією буде характеризуватися наступними факторами, на які варто звернути увагу при розробці програми адаптації.

Прагнення працювати віддалено серед робочої сили – покоління міленіалів (до 2025 року їх частка на ринку складатиме 75 %) постійно зростає. Дослідження Citrix дає оперувати наступними даними: 74 % працівників розумової праці стверджують, що виконувати свою роботу вони можуть ефективно з будь-якого місця. А 88 % працівників будуть шукати компанію з віддаленим форматом зайнятості [8].

Розумні технології зберігають роботу та безпеку. Задача HR-менеджменту буде полягати в пошуках підвищення продуктивності та збереження залученості, автоматизації повторювальних процесів та мінімізації відволікаючих факторів [5].

Віддалений формат роботи знімає прив'язку до пошуку місцевих кандидатів, дозволяючи компаніям наймати персонал незалежно від місця знаходження. В пріоритеті стає продуктивність. Доступ до ефективних технологій, які допомагають виконувати

роботу входить в п'ятірку найбільш важливих факторів, що впливають на продуктивність праці, що значно вище навіть, ніж навчання.

Висновки. Система адаптації персоналу в умовах цифровізації є важливою складовою HR-менеджменту сучасних компаній в Україні та за кордоном. Адаптація починається з моменту проведення першої співбесіди з кандидатом, цифрова трансформація бізнес-процесів надає змогу організовувати цей процес швидше, при цьому бути більш гнучкими. Що в свою чергу сприяє інноваційному розвитку організації: акумулювання, структуризація та аналіз інформації. Провідні компанії вже зараз впроваджують стратегії трансформації в життя. Інтеграція та об'єднання із системою навчання в автоматизованих сервісах HRM-інструментів дозволить значно покращити підготовку кадрового резерву та рівень лояльності персоналу, на основі онлайн-обміну корпоративними цінностями та професійними знаннями, як у окремих підрозділах, відділах, так і на рівні організації.

Аннотация. В статье рассмотрено современное состояние рынка труда в условиях дистанционной занятости, в том числе цифровые инструменты адаптации персонала. Исследованы элементы онбординга и примеры их использования на практике в различных по сферам деятельности компаниях. Приведено эффективность использования цифровых инструментов в автоматизации HR-процессов.

Ключевые слова: адаптация персонала, цифровые инструменты адаптации, онбординг.

Abstract: The article examines the current state of the labor market under conditions of remote employment, including digital tools for staff adaptation. Elements of onboarding and examples of their use in practice in different companies of various spheres of activity are investigated. The efficiency of using digital tools in the automation of HR-processes is described.

Key words: staff adaptation, digital adaptation tools, onboarding.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Обруч Г. В. Цифрові інструменти управління адаптацією персоналу підприємств залізничного транспорту в контексті забезпечення їх збалансованого розвитку. *Економіка та підприємництво*. № 1. 2020. С. 113–118.
2. Бей Г. В., Середа Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. Вінниця: ДонНУ, 2019. № 2. С. 93–101.
3. Беззуб І. Дистанційна форма зайнятості: українські та зарубіжні реалії. *Громадська думка про правотворення*. 2020. № 16 (201). С. 4–11. URL: <http://nbuviap.gov.ua/images/dumka/2020/16.pdf>. (Дата звернення: 23.09.2021).
4. Inc: Google Increased New Employee Productivity by 25 Percent With 1 Email. Here's What You Need to Know. URL: <https://www.inc.com/michael-schneider/google-increased-new-employee-productivity-by-25-percent-with> (Дата звернення: 26.09.2021).
5. HRD: 2021: Adapting and thriving in the new normal. URL: <https://www.hcamag.com/asia/specialisation/hr-technology/2021> (Дата звернення: 24.09.2021).
6. Laba: 5 трендов в адаптации персонала. URL: <https://l-a-b-a.com/blog/2156-5-trendov-v-adaptacii-personala> (Дата звернення: 05.10.2021).
7. Terrasoft: Платформа Creatio для управления бизнес-процессами и CRM. Как цифровая трансформация поможет развитию вашей организации? URL: <https://www.terrasoft.ua/page/ru/digital-transformation> (Дата звернення: 06.10.2021).
8. Citrix: Home Workers. URL: <https://www.citrix.com/content/dam/citrix/en> (Дата звернення: 05.10.2021).
9. DOU: \$500–2000 за приєднання до IT-компанії. Що таке sign-on бонуси та чому їх платять усе частіше. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/sign-on-bonus/> (Дата звернення: 04.10.2021).
10. Peopleforce: businnes driven, people focused. Автоматизація онбордингу і адаптації персоналу. URL: <https://peopleforce.io/uk/onbording-2/> (Дата звернення: 05.10.2021).
11. Hurma: HR Система или HRIS/HRM – Автоматизация HR-процессов. URL: <https://hurma.work/ru/capabilities/hr/> (Дата звернення: 05.10.2021).
12. Wikiworks. Онлайн-сервис для адаптации, мотивации и обучения сотрудников. URL: https://wikiworks.io/ru/?utm_source=a2is (Дата звернення: 05.10.2021).
13. Glassdoor. Відгуки про компанії. URL: <https://www.glassdoor.com/index.htm> (Дата звернення: 02.10.2021).