

— *Гнучкий графік.* Вдома розробники можуть вільніше планувати день, а отже робота рідше вступає в конфлікт з іншими зобов'язаннями. Перемикаючись між домашніми та робочими справами, люди зводять до мінімуму періоди простою та дають голові відпочити, щоб повернутися до проблеми зі свіжими силами.

— *Підвищена концентрація.* Багато хто зазначав, що вдома працюється спокійніше, а якщо виникають якісь фактори, що відволікають, то їх набагато простіше контролювати. Передбачувано гарячою виявилася тема зборів: на віддаленні їх у принципі проводиться менше, а ті, що залишаються, завдяки онлайн-формату дозволяють бути присутніми у фоновому режимі, попутно займаючись чимось ще.

— *Умови роботи.* Простір, облаштований під особисті потреби, виявляється зручнішим, ніж загальне, яке доводиться ділити з багатьма людьми. Як конкретні плюси було названо цілу низку речей, що стосуються здоров'я та комфорту: температура в приміщенні, освітлення, тиша, наявність поблизу туалету, можливість носити зручний одяг і слухати гучну музику.

— *Моменти, пов'язані зі сферою особистих відносин:* більше часу для спілкування та турботи про сім'ю.

— *Моменти, пов'язані з фінансовою стороною:* економія грошей на проїзді та готових обідах.

Література:

1. Опитування OpenPoll. [URL:https://panel.onepoll.com/our-panel/#panelmanagement](https://panel.onepoll.com/our-panel/#panelmanagement)
2. Опитування Редакція DOU. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/ukrainian-it-during-quarantine-results/>
3. Євтушенко Г. І. Формування команди проекту та організація її ефективної роботи (теоретичний аспект). Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Дніпро. 2019. Вип.4 (21). С.77–82.
4. Лебедева І. Ю. Методика формування команди проекту. URL: <https://www.sworld.com.ua/simpoz8/103.pdf>

Тиченко О.О.

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальність 073 «Менеджмент», гр. МЕ-23М

Науковий керівник:

Сочинська-Сибірцева І. М.

канд. екон. наук., доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький, Україна

РОЛЬ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сьогодні в Україні питання дефіциту робочої сили стоїть особливо гостро. Навіть ті сфери, де плінність кадрів завжди вважалась нормою, тепер вже не мають достатнього потоку людських ресурсів. Причини цього різні: насамперед повномасштабна війна і пов'язані з нею мобілізація та великі потоки вимушених переселенців. Накладають на це свої відбитки і загальносвітові тенденції зміни ставлення до роботи, пов'язані з активним виходом на ринок праці так званого Покоління Z (люди, народжені у 1997-2012 роках). Тому все більше підприємств звертає свою увагу на необхідність розвитку підходів взаємодії з новими працівниками задля підвищення показників утримання.

Процес найму нового працівника - тривалий і вартісний процес. Приводять різні цифри вартості найму працівника. Так, компанії, які спеціалізуються на підборі працівників, оцінюють свої послуги від 50% до 70% від середньої зарплати шуканого працівника, в

залежності від рівня кваліфікації [8]. На ринку США середня вартість найму працівника (cost per hire), коливається від \$3000 до \$5000, а загальні витрати до моменту повної адаптації працівника і виходу на планові показники ефективності може сягати половини річної заробітної плати [6].

Згідно з статистикою Glassdoor, розвинута належним чином програма адаптації може підвищити утримання працівників до 82% [7]. Також, за опитуваннями працівників, хороший досвід адаптації пов'язують з кращою довгостроковою задоволеністю роботою, що підвищує залученість і покращує мікроклімат в колективі.

Основні показники ефективності адаптації впливають із її цілей, і включають: відсоток утримання персоналу, швидкість включення працівника в робочі процеси, рівень задоволеності працівника. Для їх підвищення необхідний комплексний і структурований підхід. Найчастіше адаптацію поділяють на 4 етапи.

1. Підготовка до адаптації. Мета даного етапу визначити ступінь знайомства працівника із специфікою роботи, його готовність до наявних умов праці. Проведення цього етапу дозволяє в індивідуальному порядку скорегувати програму адаптації.

2. Організаційна адаптація. Полягає в ознайомленні працівника з компанією, її місією, цілями, цінностями. Також на цьому етапі варто розказати про наявні корпоративні привілеї, такі як корпоративні знижки, курси чи тренінги. Важливо надати новим працівникам вичерпну інформацію про систему оплати праці, проговорити аспекти роботи, які в подальшому можуть викликати непорозуміння. Основну інформацію можна продублювати у вигляді друкованої пам'ятки, яка містить посилання на корпоративні ресурси, контактні дані керівника та відділу персоналу, внутрішні правила тощо [2].

3. Соціально-психологічна адаптація. На цьому етапі відбувається знайомство з колективом і керівником. Останнім часом популярності набувають програми наставництва, коли за новим працівником закріплюють спеціально навченого досвідченого працівника, який веде супровід, знайомить з професійними аспектами роботи та допомагає швидше інтегруватись у колектив. Також до цього етапу можна віднести проведення one-to-one комунікацій по завершенню першого дня, тижня, місяця роботи, з метою отримати зворотній зв'язок про проходження адаптації та відповісти на питання, що з'являються.

Відсутність цього етапу викликає відчуття дискомфорту навіть у працівників з великим досвідом роботи.

4. Професійна адаптація. Полягає в отриманні знань і навичок необхідних для безпосереднього виконання посадових обов'язків. Корисним інструментом може стати чек-лист, який містить перелік процесів, очікуваний рівень навичок в межах цих процесів та терміни, за які потрібно їх опанувати. Така системність допоможе стажеру краще розуміти свої задачі і відслідковувати прогрес.

Разом з новими підходами до програми адаптації, все частіше HR-менеджмент зазнає трансформацій в сторону діджиталізації. Розмаїття рішень дозволяє підібрати оптимальний варіант для завдань конкретної компанії. Так, для відпрацювання різних ситуацій на виробництві, або в комунікаціях з клієнтами починають залучати технології доповненої або віртуальної реальності.

Відома своїми експериментами у сфері впровадження нових цифрових HR-технологій американська технологічна фірма IBM одна із перших запустила платформу цифрового навчання, яка надає співробітникам індивідуальний підхід та досвід [4]. Концерн Siemens AG пропонує використовувати віртуальну реальність для тренування роботи на газових, нафтових та вітрових турбінах, а також інших процесах, де ризики і наслідки помилок надзвичайно високі.

Окремої уваги заслуговує використання штучного інтелекту. Воно можливе як в розробці програми, так і безпосередньо під час адаптації. Так, AI допоможе краще налаштувати адаптаційний контент відповідно до конкретної посади, аналізувати дані працівника, його навички і успіхи, для миттєвого коригування складності і наповнення програми. Довідник чи базу даних за допомогою AI можна перетворити на чат-асистент. Також штучний інтелект стане у нагоді HR-менеджеру і керівнику, акумулюючи статистику і прогрес адаптації, та пропонуючи варіанти модернізації.

Отже, адаптація персоналу – більш комплексний і інклюзивний підхід щодо нових працівників, аніж просто стажування. Великою мірою успішність і якість впровадження залежить від професіоналізму, рівня емпатії і компетенцій HR-менеджера [3]. Витрати на розвиток цього напрямку в компанії можуть здивувати, але вигода полягає не тільки в короткостроковій економії на утриманні працівників. Налагоджений процес адаптації працює

ще й на довгострокову перспективу, підвищуючи задоволеність працівників, екологію корпоративної культури, і, як підсумок, ефективність роботи команди [5].

В українських реаліях до звичайної адаптації додається ще «реадаптація». Реадаптація являє собою пристосування людини до кардинальної зміни умов трудової діяльності [1], зокрема після участі у війні. Тому вимоги до адаптації суттєво вищі через загальний психоемоційний стан суспільства. Інвестиції в цей напрям необхідні, а правильна стратегія буде конкурентною перевагою на ринку праці і в повоєнний період.

Література:

1. В'юник О. В. Механізми управління професійною орієнтацією дорослого населення в умовах інноваційних змін. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8480>
2. Данюк В. М. Праця і соціально-трудові відносини: словник-довідник. Київ: КНЕУ, 2018. 451 с.
3. Сибіртцев В.В., Сочинська-Сибіртцева І.М. Креативні технології адаптації персоналу в умовах форс-мажору. Центральноросійський науковий вісник. Економічні науки : зб. наук. пр. Кропивницький: ЦНТУ, 2022. Вип. 8 (41). с. 49-55. URL: [http://economics.kntu.kr.ua/archive/8\(41\)/41_Sybirtsev.html](http://economics.kntu.kr.ua/archive/8(41)/41_Sybirtsev.html)
4. Сочинська-Сибіртцева І. М., Сторожук О. В., Доренська А. О.. Новітні технології управління персоналом: навч. посіб. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. 278 с. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/13256>
5. Debora J., Deborah O. Onboarding new hires: recognising mutual learning opportunities Journal of Work-Applied Management. 2021. Vol. 14, No 1. P. 63-76.
6. Nikoletta B. How to calculate recruitment costs for budget planning. URL: <https://resources.workable.com/tutorial/recruitment-costs-budget>
7. SHRM Benchmarking Report: \$4,129 Average Cost-per-Hire. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/shrm-benchmarking-report-4129-average-cost-per-hire>
8. WorkHunter. Підбір персоналу по Україні. URL: <https://workhunter.top/>

Фоменко Н. А.

аспірант

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини
м. Умань, Україна

РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ЗАСАДАХ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Розвиток кадрового потенціалу є однією із стратегічних цілей організацій, що прагнуть зміцнити свої конкурентні позиції на ринку. В цьому разі, для розвитку відповідного стратегії організації кадрового потенціалу, вагому роль відіграє застосування компетентнісного підходу, що акцентує на формуванні та розвитку необхідних конкретній організації знань, вмінь та навичок її персоналу. Лише в такому випадку можна гарантувати створення умов для набуття необхідних навичок працівниками та сприятливого творчого середовища для їх розвитку.

Нині діяльність організацій знаходиться під впливом процесів цифровізації. Це справедливо і до управління персоналом та розвитком кадрового потенціалу зокрема. Адаптація до цих змін вимагає впровадження нових стратегій розвитку кадрового потенціалу, що передбачає інтеграцію цифрових технологій. Згідно Дж. Мелло, «технології можуть бути високоефективним інструментом підтримки навчання і розвитку співробітників, особливо в поширенні відповідного навчального контенту і вимірюванні його впливу в режимі реального часу» [2].

Розвиток кадрового потенціалу на засадах компетентнісного підходу – це системний підхід до підвищення кваліфікації та продуктивності працівників з акцентом на розвиток