

ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК 33.005.95

JEL Classification: J24

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).49-55](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).49-55)

В. В. Сибірцев, проф., д-р екон. наук

І.М. Сочинська-Сибірцева, доц., канд. екон. наук

*Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна***Креативні технології адаптації персоналу в умовах форс-мажору**

Висунуто гіпотезу, що креативність технологій повинна визначатись їх неординарним характером і можливістю гнучкого пристосування до умов, які диктуються нестандартними, особливо екстремальними (надзвичайними) кризовими ситуаціями. З цією метою досліджена практика успішних компаній в контексті використання технологій адаптації персоналу.

Наукова цінність дослідження полягає у визначенні основних складових креативних технологій адаптації персоналу, які є начасними для вітчизняних організацій в умовах форс-мажорних обставин, а саме: психологічної, корпоративної, мотиваційної адаптації, забезпечення життя.

Зроблено висновок, що креативність технологій адаптації персоналу в умовах форс-мажорних обставин залежить від професіоналізму HR-менеджерів. Трансформація технологій адаптації персоналу вимагає оновлення і розширення компетенцій HR-менеджерів з урахуванням динамічних змін в процесах, які відбуваються у бізнес-середовищі під впливом форс-мажорних обставин. Визначено роль HR-менеджера, як головного фасилітатора в процесі адаптації, досліджено переваги і недоліки наявних цифрових технологій, проаналізовано внутрішні та зовнішні фактори впливу на ефективність технологій адаптації персоналу, які повинні стати напрямками наступних досліджень цієї наукової проблеми.

адаптація персоналу, форс-мажор, креативні технології, HR-менеджмент, корпоративний комплаєнс, фасилітатор, емпатія, well-being, Employee Value Proposition, Diversity&Inclusion

Постановка проблеми. Сучасні реалії в Україні та світі демонструють, що в умовах зовнішніх викликів і загроз зберегти власний потенціал та успішно розвиватись в рамках традиційних технологій практично неможливо. Щодня ми отримуємо докази унікальності людського капіталу, збереження і збагачення якого визначає життєздатність не лише окремої організації, але й країни в цілому. Такий стан речей формує нові виклики для HR-менеджерів.

Останнім часом система HR-менеджменту знаходиться під тиском форс-мажорних впливів. Українське законодавство визначає форс-мажорні обставини, як надзвичайні та невідворотні сили, що об'єктивно унеможливають виконання зобов'язань. З березня 2020 р. закон розширив формальний перелік форс-мажорних обставин, додавши до них «введення карантину» [3], з 24 лютого 2022 р. в Україні був введений воєнний стан [8]. 28 лютого 2022 року торгово-промисловою палатою України було оприлюднено лист № 2024/02.0-7.1, яким повідомлено, що військова агресія Російської Федерації проти України є форс-мажорною обставиною (обставиною непереборної сили). Це означає, що у затвердженому переліку особливу позицію посіли такі пункти, як загальна військова мобілізація, військові дії, оголошена та неоголошена війна[4].

Закон надав бізнесу деякі послаблення, але насправді вони фрагментарні та недостатні. Якщо за часів пандемії основні функції здійснювались у контексті «антивірусних» заходів, таких як: тотальна легалізація цифрових процесів, лібералізація трудового законодавства та його адаптація до умов карантину, відкладення другорядних вимог корпоративного комплаєнсу; то в умовах воєнного стану першочерговою функцією стає адаптація персоналу. Особливості полягають у тому, що перевага віддається не стільки професійній адаптації працівників до

можливого довготривалого режиму віддаленої роботи (як в умовах карантину), а в першу чергу - психологічній адаптації. Нагальними стають питання розробки та впровадження креативних технологій адаптації персоналу. Креативність полягає у тому, що в минулих умовах менеджери будували системи адаптації без урахування впливу факторів, які вступають в дію під час форс-мажорних обставин. За таких умов HR-менеджери мають бути озброєні креативними технологіями адекватного впливу на людську складову організації у напрямку збереження людського капіталу. Службам управління персоналом необхідно надати можливість гнучко та швидко змінювати умови праці, скорочувати робочий день, відправляти в обов'язкові відпустки та вводити прості, персоналу необхідно надати відповідні гарантії щодо безпеки життя, оплати праці та збереження робочих місць.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зазначимо, що на теперішній час досліджено функціональні складові процесу адаптації персоналу, розроблено концептуальні підходи до визначення зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на професійну та соціальну адаптацію. Широке коло питань, пов'язаних із загальносвітовими тенденціями суттєвих технологічних змін у сфері HR-менеджменту розглянуто зарубіжними вченими: Дж. Берсін [9], А. Мануті [16], Д. Ульріх [10], Д. Уодділл [17], Дж. Фрадж [12]. Аналізу глибини проникнення передових технологій в основні бізнес-процеси, обґрунтуванню переваг та недоліків впровадження передових HR-технологій у практику діяльності українських підприємств присвячені роботи українських вчених: Г. Бея [1], Н. Гавкалової [13], О. Дороніної [2], Г. Лопушняк [5], Г. Назарової [6] та інших.

Вагомий внесок у дослідження ринку цифрових HR-технологій, трендів і сучасних тенденцій розвитку роблять міжнародні консалтингові компанії, такі як: Deloitte [14], EY [11], Gartner [15].

Зроблено спробу акцентувати увагу на компетентістних та професійних викликах до HR-менеджерів, які були спричинені глобальною пандемією і пов'язані із необхідністю адаптації до нових умов функціонування системи управління персоналом в попередніх роботах авторів даного дослідження [7; 13].

Проте, як свідчить практика сьогодення, спостерігається глибоке протиріччя між потребами у збереженні людського капіталу та можливостями впровадження відповідних технологій адаптації персоналу до форс-мажорних обставин. На перший план виходять: матеріальна підтримка, психологічна допомога, укріплення ментального здоров'я, гарантії зайнятості, кадрова безпека.

Невирішеною залишається проблема визначення пріоритетних напрямків адаптації персоналу в умовах форс-мажору, розробки методів та інструментів збереження персоналу, а також здійснення креативних зрушень в межах традиційних технологій адаптації персоналу. Слід мати на увазі, що креативність технологій має визначатись їхньою неординарністю і можливістю гнучкого пристосування до умов, що диктують нестандартні, особливо екстремальні (надзвичайні), кризові ситуації.

Відсутність теоретично обґрунтованої та практично апробованої системи, яка б враховувала особливості форс-мажорних обставин у суспільстві, перешкоджає забезпеченню швидкої та ефективної адаптації персоналу.

Вирішити це завдання можливо лише шляхом використання креативних технологій адаптації персоналу до надзвичайних умов з метою збереження людського капіталу. За таких умов виникла об'єктивна необхідність у здійсненні наукових досліджень у цьому напрямі.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає у визначенні особливостей адаптації персоналу в умовах форс-мажору, визначенні пріоритетних напрямків та

розробці креативних технологій адаптації персоналу.

Виклад основного матеріалу. Основними етапами адаптації персоналу в умовах форс-мажору виступають: психологічна, корпоративна, мотиваційна адаптація, забезпечення життя.

В межах психологічної адаптації головною вимогою є «екологічна» комунікація з працівниками. Необхідно передбачити, що тривале перебування в режимі самоізоляції, а особливо воєнного стану, додають стресу. Послідовна і впевнена комунікація та взаємодія з працівниками допоможе зміцнити організацію, посилити її культуру. Слід подбати про джерела новин в офісі. Дезінформація у ЗМІ спричиняє особливі виклики для організацій. Топ-менеджери повинні стати джерелом точної, своєчасної та надійної інформації та поради з попередження негативних наслідків для своїх працівників, поширювати серед співробітників актуальну і достовірну інформацію. Вчасним є створення для працівників внутрішнього каналу комунікації з можливістю повідомляти про те, що вони спостерігають та відчувають, щоб забезпечити якомога більше живого спілкування як альтернативу соціальним медіа. Водночас ефективна програма моніторингу соціальних мереж може допомогти виявити нагальні питання, які впливають на стан ринків та турбують клієнтів компаній, установ, організацій, підприємств у містах, регіонах, країні в цілому.

У форматі корпоративного комплаєнсу першочергового значення набувають наступні заходи: внесення змін у корпоративні традиції, ритуали та звичаї; розробка чітких правил дотримання соціальної дистанції та обов'язків для співробітників, які перебувають у зоні ризику; запровадження гнучкого графіку довготривалого режиму віддаленої роботи та можливостей виконання посадових обов'язків у режимі дистанційної роботи.

Наступним важливим етапом адаптації персоналу є мотиваційна підтримка. Складовими елементами такої адаптації є:

- впровадження системи цілепокладання (OKR) та швидкої координації, яка допомагає окреслити орієнтири в ситуації форс-мажорних обставин;
- використання інструменту all-hands-meeting - звіт менеджерів про реальний стан, обговорення цілей і результатів;
- зворотний зв'язок з кожним співробітником через особисті зустрічі для обговорення досягнень, планів на перспективу, задоволеність (незадоволеність) поточним функціоналом;
- прорахунок можливих сценаріїв тимчасового скорочення персоналу (впровадження неоплачуваних відпусток, скорочений робочий день/тиждень, режим простою).

Під час адаптації у форс-мажорних обставинах особливого контексту набувають питання забезпечення персоналу: впровадження програм медичного страхування, перегляд політики лікарняних, розробка програм пенсійного забезпечення та соціального захисту, впровадження програм збереження робочих місць та гарантії зайнятості.

Впровадженню креативних технологій адаптації персоналу має сприяти використання моделі HR-компетенцій, яку запропонувала організація The Society for Human Resource Management (SHRM). Організація об'єднує понад 300 тис. HR-професіоналів в 160 країнах. Модель HR-компетенцій SHRM вважається найбільш ефективною та визнаною в світовому бізнес-співтоваристві і складається із восьми поведінкових компетенцій, а саме: комунікації, управління відносинами, етичні норми і практики, бізнес-середовище, критичне мислення, консалтинг, лідерство і навігація в бізнесі, глобальна та культурна ефективність.

Визначальною характеристикою HR-менеджера в умовах форс-мажору стає

розвинена емпатія. Ця якість полягає в умінні поставити себе на місце іншої людини і побачити ситуацію з її точки зору. Розвинена емпатія проявляється в умінні:

- слухати і чути співробітників;
- виявляти потреби та корегувати персональну мотивацію;
- своєчасно визнавати досягнення співробітників (як у контексті роботи, так і на рівні особистостей).

В умовах форс-мажору HR-менеджер має виконувати функцію своєрідного фасилітатора («tofacilitate» - полегшувати, спрощувати) – людини, яка полегшує групову комунікацію та адаптацію.

В рамках даного дослідження ми проаналізували практику успішних компаній в контексті використання технологій адаптації персоналу. Креативні складові технологій, які є на часними для вітчизняних організацій в умовах форс-мажору представлені нижче.

1. Турбота про здоров'я співробітників та добробут працівників.

Якщо ще рік тому well-being програми були просто трендом, то зараз вони фактично мають стати обов'язковою складовою компаній, які піклуються про майбутнє свого бізнесу. В умовах пандемії, локдауну, постійної загрози життю з причин воєнного стану, вимушеної віддаленої роботи компанії зіштовхнулися з додатковим викликами: стан стресу, виснаження і невизначеності, перехід життя з офлайн в онлайн, щоденні зміни в світі та інформаційна перевантаженість, workfromhome – багато компаній почали фокусуватися на концепції well-being.

Так, у DataArt well-being – це частина корпоративної культури. Орієнтуючись на фахівців, як на головну цінність і капітал компанії, у DataArt створюють умови праці і програми, які спрямовані на персональний добробут працівників та їх ментальне здоров'я, всі комунікації на зовнішню і внутрішню аудиторії побудовані для формування стейтменту «Well-being - норма в сучасному суспільстві».

2. Створення EVP (Employee Value Proposition).

Ціннісна пропозиція роботодавця – це набір матеріальних і нематеріальних вигод, які компанія може запропонувати співробітникові/кандидату в обмін на його компетенції. Вона дає людині розуміння того, що вона отримає від роботи з вами, а також допомагає розвивати бізнес, залучаючи й утримуючи потрібні таланти.

В умовах форс-мажорних обставин ціннісна пропозиція роботодавця, на нашу думку, повинна виглядати як своєрідна екосистема підтримки, визнання і цінностей, яку компанія надає співробітникам, щоб максимально зберегти їх потенціал в ситуації відчуття постійної небезпеки та втрат.

Як правило, EVP складається з п'яти основних компонентів: фінансова винагорода (задоволеність співробітника заробітною платою, додатковими винагородами, бонусами та можливостями кар'єрного зростання); соціальний захист (медичне страхування, пенсійні пільги, оплачувана відпустка, лікарняні, свята); професійний розвиток та кар'єрне зростання (технічне навчання, підготовка топ-менеджерів і розвиток лідерства, оплачувані курси для розвитку hard-skills, програма наставництва або менторства, можливість працювати в інших містах або країнах, можливість працювати у бажаних проєктах); робоче середовище (гнучкий робочий графік, підтримання балансу між роботою та особистим життям, похвала і визнання, тимбилдинги й корпоративи, можливість самостійно приймати рішення); корпоративна культура компанії (довіра і співпраця, екологічні відносини в колективі, командне спілкування і підтримка, синхронізація цілей співробітників з цілями компанії).

3. Впровадження принципів соціокультурного різноманіття (Diversity&Inclusion).

Сьогодення вимагає приділяти особливу увагу таким основним напрямкам політики D&I, як розвиток і турбота про таланти, принципи гендерної рівності під час

прийому на роботу, можливість обіймати керівні посади на однакових засадах для жінок і чоловіків, принципи антиейджизму, підтримка власних освітніх програм як турбота про збереження і нарощування людського капіталу країни.

В умовах форс-мажорних викликів вітчизняним підприємствам і організаціям слід сфокусувати увагу на технології DEI (diversity, equity and inclusion – різноманітність, неупередженість та залучення). Такий підхід вимагає креативних змін технології адаптації персоналу у напрямку перегляду політики найму та підтримки справедливого підбору співробітників без упередженості та забобонів, а також створення інклюзивної та рівноправної корпоративної культури, в якій враховано інтереси всіх людей, незалежно від їхнього походження, статі, віку тощо.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Сучасні тенденції у розвитку HR-менеджменту обумовлюються, з одного боку, процесами глобалізації, застосуванням сучасних інформаційних технологій, прискоренням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організацій, посиленням ролі корпоративної культури, інноваційною спрямованістю та підприємницьким типом управління; а з іншого – викликами і загрозами, які диктують обставини непереборної сили. Такі процеси неоднозначно впливають на людську складову організацій, а тому вимагають креативних змін технології адаптації персоналу у контексті збереження людського капіталу.

Останнім часом практика HR-менеджменту збагачується цифровими технологіями у напрямку використання «чат-ботів», соціальних мереж, аналізу bigdata, додатків та аналітики на основі штучного інтелекту, хмарних технологій в програмному забезпеченні потреб системи менеджменту персоналу. Розробники цифрових рішень забезпечують технічну складову HR-технологій, які стали ключовими і незамінними в таких підсистемах HR-менеджменту, як: добір та рекрутинг персоналу, пошук та залучення талантів, управління корпоративною культурою, професійний розвиток і навчання персоналу, формування та розвиток бренду роботодавця. Таку важливу підсистему HR-менеджменту як адаптація персоналу важко підпорядкувати загальноприйнятим принципам діджиталізації.

Вивчення досвіду успішних компаній доводить, що креативність технологій адаптації персоналу в умовах форс-мажору залежить від професійності HR-менеджерів. Трансформація технологій адаптації персоналу вимагає оновлення і розширення компетенцій HR-менеджерів з урахуванням динамічних змін процесів, що відбуваються у бізнес-середовищі під впливом форс-мажорних обставин. Визначення ролі HR-менеджера, як головного фасилітатора в процесі адаптації, дослідження переваг та недоліків наявних цифрових технологій, аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників впливу на ефективність технологій адаптації персоналу має стати напрямками подальших досліджень у цій науковій проблематиці.

Список літератури

1. Бей Г.В., Серета Г.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. Економіка і організація управління. 2019. № 2(34). С. 93–101.
2. Дороніна О. А. Трансформація підходів до мотивування персоналу в умовах новітньої управлінської парадигми. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2018. Вип. 3. С. 23–32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2018_3_5 (дата звернення 07.05.2022).
3. Закон УКРАЇНИ «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19). URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/t200530?utm_source=biz.ligazakon.net&utm_medium=news&utm_content=bizpress01 (дата звернення 30.04.2022).
4. Лист торгово-промислової палати України №2024/02.0-7.1 <https://ucco.org.ua/uploads/files/621c8a543cda9382669631.pdf> (дата звернення 14.05.2022).
5. Лопушняк Г., Милянник Р. Вплив цифрових технологій на формування компетенцій управлінського

- персоналу. Інвестиції: практика та досвід. 2019. Вип. 24. С. 10–16.
6. Назарова Г.В. Оцінка конкурентоспроможності системи управління персоналом підприємства: монографія / Г.В. Назарова, В.І. Ляптев, Д.О. Корсаков. Х. ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2014. 188 с.
 7. Сочинська-Сибірцева І.М. Особливості кадрової безпеки в умовах форс-мажору. Глобальна безпека та асиметричність світового господарства в умовах нестабільного розвитку економічних систем: матеріали науково-практичної інтернет-конференції (м. Кропивницький, 12 травня 2021 р.) / упоряд. І. М. Миценко. Кропивницький : ЦНТУ, 2021. С. 148-153.
 8. Указ Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/U064_22?an=1 (дата звернення 12.05.2022).
 9. Bersin, J. (2021). *Insights on Work, Talent, Learning, Leadership, and HR Technology*. JOSH BERSIN. URL: <https://joshbersin.com/page/7/> (дата звернення 14.05.2022).
 10. David Ulrich. Four HR Roles. URL: <https://hrmhandbook.com/hro/model/dave-ulrich-four-roles/>
 11. Ferron D., Lomas F. (2020). Eight forces driving HR transformation right now. EY. URL: https://www.ey.com/en_gl/workforce/eight-forces-driving-hr-transformation-right-now (дата звернення 14.05.2022).
 12. Fraij, J. (2021). E-Hrm To Overcome Hrm Challenges In The Pandemic. SEA-Practical Application of Science, 25, 41–49.
 13. Gavkalova Nataliia, Lola Yuliia, Prokopovych Svitlana, Sybirtsev Volodymyr, Diachek Vitalii. Neural Network Modeling of E-Government Development and the Socio-Economic Environment. International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE) ISSN: 2277-3878, Volume-8, Issue 3C, November 2019. (Scopus). URL: <https://www.ijrte.org/download/volume-8-issue-3c> (дата звернення 10.05.2022).
 14. Global Human Capital Trends 2021 // *Deloitte Insights*: [Website]. 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html> (дата звернення 18.05.2022).
 15. HR Technology Strategy and Selection – Insights (2021). Gartner. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources/insights/hr-technology-strategy> (дата звернення 15.05.2022).
 16. Manuti, A., & de Palma, P. D. (2017). How to Develop Digital HRM Practices in the Cognitive Technology Era: Evidences from a Case Study. *Digital HR*, 67–79. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-319-60210-3_5 (дата звернення 14.05.2022).
 17. Waddill, D. (2020). Leading with Technology: Digital HR Strategy. SHRM Executive Network Blog. URL: <https://blog.shrm.org/executive/blogpost/Leading-with-Technology-Digital-HR-Strategy> (дата звернення 14.05.2022).

References

1. Bej, H.V., & Sereda, H.V. (2019). Transformatsiia HR-tekhnologij pid vplyvom tsyfrovizatsii biznes-protsesiv [HR-technologies transformation influenced by digitalization of business processes]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and organization of management*, 2(34), 93–101 [in Ukrainian].
2. Doronina, O.A. (2018). Transformatsiia pidkhodiv do motyvuvannia personalu v umovakh novitn'oi upravlins'koi paradyhmy [Transformation of approaches to personnel's motivation in the conditions of the newest managerial paradigm]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo: trendy rozvytku – Management and entrepreneurship: trends of development.*, Vol. 3, 23-32. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2018_3_5 [in Ukrainian].
3. Zakon UKRAYNY «Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy, spriamovanykh na zapobihannia vynyknenniu i poshyrenniu koronavirusnoi khvoroby (COVID-19) [Law of UKRAINE "On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine, Aimed at Preventing the Occurrence and Spread of the Coronavirus Disease (COVID-19)]. (n.d.). *ips.ligazakon.net*. Retrieved from https://ips.ligazakon.net/document/view/t200530?utm_source=biz.ligazakon.net&utm_medium=news&utm_content=bizpress01 [in Ukrainian].
4. Lyst torhovo-promyslovoi palaty Ukrainy №2024/02.0-7.1 [Letter of the Chamber of Commerce and Industry of Ukraine No. 2024/02.0-7.1]. *ucci.org.ua*. Retrieved from <https://ucci.org.ua/uploads/files/621cba543cda9382669631.pdf> [in Ukrainian].
5. Lopushniak, H. & Mylianyk, R. (2019.). Vplyv tsyfrovyykh tekhnologij na formuvannia kompetentsij upravlins'koho personal [The influence of digital technologies on the formation of competencies of management personnel]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, Vol. 24, 10–16 [in Ukrainian].
6. Nazarova, H.V., Laptiev, V.I. & Korsakov, D.O. (2014). *Otsinka konkurentospromozhnosti systemy upravlinnia personalom pidpriemstva: monohrafiia [Evaluation of the competitiveness of the company's personnel management system]*. Kh. KhNEU im. S. Kuznetsia [in Ukrainian].

7. Sochyns'ka-Sybirtseva, I.M. (2021). Osoblyvosti kadrovoi bezpeky v umovakh fors-mazhoru. *Hlobal'na bezpeka ta asymetrychnist' svitovoho hospodarstva v umovakh nestabil'noho rozvytku ekonomichnykh system: materialy naukovy-praktychnoi internet-konferentsii* (m. Kropyvnyts'kyj, 12 travnia 2021 r.) / uporiad. I. M. Mytsenko. Kropyvnyts'kyj : TsNTU, 2021. S. 148-153 [in Ukrainian].
8. Ukaz Prezydenta Ukrainy «Pro vvedennia voiennoho stanu v Ukraini» [Decree of the President of Ukraine "On the introduction of martial law in Ukraine"]. *ips.ligazakon.net*. Retrieved from https://ips.ligazakon.net/document/view/U064_22?an=1 [in Ukrainian].
9. Bersin, J. (2021). Insights on Work, Talent, Learning, Leadership, and HR Technology. *joshbersin.com*. Retrieved from <https://joshbersin.com/page/7/> [in English].
10. David Ulrich (n.d.). Four HR Roles. *hrmhandbook.com*. Retrieved from <https://hrmhandbook.com/hro/model/dave-ulrich-four-roles/> [in English].
11. Ferron, D., & Lomas, F. (2020). Eight forces driving HR transformation right now. EY. *ey.com*. Retrieved from https://www.ey.com/en_gl/workforce/eight-forces-driving-hr-transformation-right-now [in English].
12. Fraij, J. (2021). E-Hrm To Overcome Hrm Challenges In The Pandemic. *SEA-Practical Application of Science*, 25, 41–49. [in English].
13. Gavkalova, N., Lola, Y., Prokopovych, S., Sybirtsev, V., Diachek, V. (2019). Neural Network Modeling of E-Government Development and the Socio-Economic Environment. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, Vol. 8, Issue 3C. Retrieved from <https://www.ijrte.org/download/volume-8-issue-3c> [in English].
14. Global Human Capital Trends 2021. Deloitte Insights. (2021). *deloitte.com*. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html> [in English].
15. HR Technology Strategy and Selection – Insights (2021). Gartner. *gartner.com*. Retrieved from <https://www.gartner.com/en/human-resources/insights/hr-technology-strategy> [in English].
16. Manuti, A., & de Palma, P.D. (2017). How to Develop Digital HRM Practices in the Cognitive Technology Era: Evidences from a Case Study. *Digital HR*, 67–79. Retrieved from https://doi.org/10.1007/978-3-319-60210-3_5 [in English].
17. Waddill, D. (2020). Leading with Technology: Digital HR Strategy. SHRM Executive Network Blog. *blog.shrm.org*. Retrieved from <https://blog.shrm.org/executive/blogpost/Leading-with-Technology-Digital-HR-Strategy> [in English].

Volodymyr Sybirtsev, Professor, Doctor of Economics (Doctor of Economic Sciences)

Iryna Sochynska-Sybirtseva, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Creative Technologies for Personnel Adaptation in Conditions of Force Majeure

A hypothesis has been put forward that the creativity of technologies should be determined by their extraordinary nature and the possibility of flexible adaptation to conditions that are dictated by non-standard, especially extreme (emergency) crisis situations. For this purpose, the practice of successful companies in the context of the use of personnel adaptation technologies has been researched.

The authors focus on the urgent problem of determining priority areas for personnel adaptation in conditions of force majeure, developing methods and tools for retaining personnel, as well as implementing creative shifts within the framework of traditional personnel adaptation technologies. The scientific value of the investigation consists in determining the main components of creative technologies for adapting personnel, which are relevant for domestic organizations in conditions of force majeure, namely: psychological, corporate, motivational adaptation, life safety.

It is concluded that the creativity of personnel adaptation technologies in force majeure depends on the professionalism of HR managers. The transformation of personnel adaptation technologies requires updating and expanding the competence of HR managers, taking into account dynamic changes in the processes taking place in the business environment in force majeure circumstances. Determining the role of the HR manager as the main facilitator in the adaptation process, researching the advantages and disadvantages of existing digital technologies, analyzing internal and external factors influencing the effectiveness of personnel adaptation technologies should be the direction of further research in this scientific problem.

personnel adaptation, force majeure, creative technologies, HR management, corporate compliance, facilitator, empathy, well-being, Employee Value Proposition, Diversity&Inclusion

Одержано (Received) 16.05.2022

Прорецензовано (Reviewed) 18.05.2022

Прийнято до друку (Approved) 30.05.2022