

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2024. № 11.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.65>**

**УДК 005.95**

*Л. Д. Водянка,*

*к. е. н., доцентка кафедри бізнесу та управління персоналом,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8153-2532>*

*Н. П. Стахова,*

*к. е. н., доцентка кафедри бізнесу та управління персоналом,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0964-2734>*

*П. В. Поляк,*

*дослідник кафедри бізнесу та управління персоналом,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича  
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-3857-5512>*

## **ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ СПІВРОБІТНИКІВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

*L. Vodianka,*

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Business and Human  
Resource management, Chernivtsi Yuriy Fedkovich National University*

*N. Stakhova,*

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Business and Human  
Resource management, Chernivtsi Yuriy Fedkovich National University*

*P. Poliak,*

*Researcher of the Department of Business and Human Resource management,  
Chernivtsi Yuriy Fedkovich National University*

## **DIGITAL TOOLS FOR MANAGING THE ADAPTATION OF - EMPLOYEES IN MODERN CONDITIONS**

*Цифровізація пронизує всі процеси в компаніях: від виробництва до допоміжних сервісів, управління, обміну даними з державними структурами та клієнтами. Управління персоналом також піддалося цій трансформації. На сучасному етапі відбувається дифузія сучасних методик та дієвих коштів з IT-сфери в сферу управління людськими ресурсами. Успішність цього процесу можна оцінити вже зараз: гнучкі методики agile, безліч корисних програмних засобів значно полегшили та прискорили роботу менеджерів.*

*Цифрові засоби та програми можуть бути застосовані до будь-якої стадії діяльності співробітника в компанії, та найчастіше ці процеси не обходяться без допомоги інтернет-технологій, месенджерів, спеціальних пошукових та оцінювальних програмних інструментів.*

*Серед усіх стадій взаємодії співробітника та організації найбільш проблемною є стадія адаптація на новому робочому місці, яка передбачає складний процес включення нового співробітника в організаційне середовище і, як показує практика, без продуманої програми та ефективних механізмів адаптації зусилля рекрутерів і менеджерів на попередніх стадіях можуть виявитися марними, в той час як вакансія вимагає негайного закриття.*

*Складнощі трудової адаптації пов'язані з двома головними факторами, до яких належать перші враження нового співробітника про компанію та організація управління адаптацією співробітника.*

*Тому, необхідно застосовувати цифрові інструменти управління адаптацією, які дають наступні ефекти:*

*1. Економія робочого часу рекрутерів та менеджерів: використання автоматизованих рішень дозволяють у стислі терміни досягти поставленої мети.*

*2. Впровадження єдиного підходу до адаптаційних методів дозволяє нівелювати можливий негативний вплив несумлінних і невмотивованих наставників.*

*3. Використання програмних продуктів з новими співробітниками*

не може замінити людське спілкування, але сучасні технології полегшують виробниче навчання. Задати питання, прочитати інструкцію чи вивчити процеси можна в мобільному додатку або на сайті.

4. Онлайн навчання дозволяє отримати інформацію для аналізу процесу та оцінки результатів адаптації, розподілити якість виконання тестів, рівень професійної компетентності співробітників і виявити прогалини в знаннях і вміннях.

5. Застосування сучасних навчальних технологій підвищує не тільки ефективність виробничого обладнання, а й зацікавленість сучасних молодих співробітників, їх залучення до діяльності організації, що в результаті зменшує кількості звільнень під час випробувальних термінів.

Таким чином скорочується плінність кадрів серед адаптантів і підвищується економічна ефективність управління трудовою адаптацією.

*Digitization permeates all processes in companies: from production to auxiliary services, management, data exchange with government structures and customers.*

*Personnel management has also undergone this transformation. At the current stage, there is a diffusion of modern methods and effective means from the IT sphere to the sphere of human resources management. The success of this process can be assessed already: flexible agile methods, many useful software tools have greatly facilitated and accelerated the work of managers.*

*Digital tools and programs can be applied to any stage of an employee's activity in the company, and most often these processes do not do without the help of Internet technologies, messengers, special search and evaluation software tools.*

*Among all the stages of interaction between an employee and the organization, the stage of adaptation at a new workplace is the most problematic, which involves a complex process of including a new employee in the organizational environment, and, as practice shows, without a well-thought-out program and effective adaptation mechanisms, the efforts of recruiters and*

*managers at the previous stages may be in vain , while the vacancy requires immediate closing. The difficulties of labor adaptation are related to two main factors, which include the first impressions of the new employee about the company and the organization of managing the adaptation of the employee.*

*Therefore, it is necessary to apply digital adaptation management tools that provide the following effects:*

*1. Saving the working time of recruiters and managers: the use of automated solutions allows you to achieve the set goal in a short period of time.*

*2. Implementation of a unified approach to adaptation methods allows to level the possible negative influence of unscrupulous and unmotivated mentors.*

*3. Using software products with new employees can't replace human communication, but modern technology makes on-the-job training easier. You can ask questions, read the instructions or study the processes in the mobile application or on the website.*

*4. Online training allows you to obtain information for analyzing the process and evaluating the results of adaptation, to distribute the quality of the tests, the level of professional competence of employees, and to identify gaps in knowledge and skills.*

*5. The use of modern educational technologies increases not only the efficiency of production equipment, but also the interest of modern young employees, their involvement in the activities of the organization, which as a result reduces the number of dismissals during probationary periods.*

*In this way, staff turnover among adaptees is reduced and the economic efficiency of labor adaptation management is increased.*

***Ключові слова:*** *цифровізація, цифрові інструменти, адаптація персоналу, управління персоналом, інноваційні технології, agile-методологія.*

***Keywords:*** *digitization, digital tools, personnel adaptation, personnel management, innovative technologies, agile methodology.*

***Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.*** Цифрове управління співробітниками в сучасних умовах є інновацією, яка спонукає менеджмент і персонал компаній до зміни способу мислення, стилю управління, відкриває вільний доступ до величезних обсягів інформації та дозволяє бачити результати професійної діяльності в режимі реального часу.

Тим самим цифрові технології допомагають менеджерам аналізувати ситуацію та оперативно приймати правильні рішення. Як справедливо зазначають більшість фахівців, ігнорувати інновації - програшне рішення, тому сучасним спеціалістам у галузі управління персоналом слід вивчати нові можливості, технічні рішення, опановувати прогресивні моделі управління персоналом.

***Аналіз останніх досліджень і публікацій.*** Питання цифрових інструментів в управлінні персоналом досліджували А. Василик та К. Мурза з позиції новітніх підходів до адаптації та організаційної соціалізації персоналу [1], Г. Захарчин та С. Гладун досліджували вплив емоційного інтелекту у процесі адаптації молодих фахівців [5], А. Коваленко описала цифрові інструменти адаптації персоналу у гібридному форматі зайнятості [6], Стрижеус та А. Тендюк сфокусували свою увагу на управлінні адаптацією персоналу організації в системі менеджменту персоналу [8], економічні аспекти професійної адаптації персоналу дослідив В. Тимошенко [9], І. Шапка та Н. Яшкіна дослідили інструментарій адаптації персоналу як фактор ефективної діяльності компанії [10]. Однак, питання цифрових інструментів адаптації персоналу потребує більш детального розгляду.

***Формулювання цілей статті (постановка завдання).*** Метою статті є огляд цифрових інструментів управління адаптацією співробітників в сучасних умовах.

***Виклад основного матеріалу дослідження.*** Цифровізація пронизує всі процеси в компаніях: від виробництва до допоміжних сервісів, управління, обміну даними з державними структурами та клієнтами.

Управління персоналом також піддалося цій трансформації. На сучасному етапі відбувається дифузія сучасних методик та дієвих коштів з ІТ-сфери в сферу управління людськими ресурсами. Успішність цього процесу можна оцінити вже зараз: гнучкі методики agile, безліч корисних програмних засобів значно полегшили та прискорили роботу менеджерів.

Цифрові засоби та програми можуть бути застосовані до будь-якої стадії діяльності співробітника в компанії, та найчастіше ці процеси не обходяться без допомоги інтернет-технологій, месенджерів, спеціальних пошукових та оцінювальних програмних інструментів. Розглянемо під цим кутом зору наступні стадії взаємодії співробітника та організації:

- прийняття претендентом рішення про працевлаштування;
- пошук і вибір роботодавця;
- працевлаштування в компанію;
- адаптація на новому робочому місці;
- навчання і кар'єрне зростання;
- мотивація;
- звільнення з організації.

Серед названих стадій найбільш проблемною є стадія адаптація на новому робочому місці, яка передбачає складний процес включення нового співробітника в організаційне середовище і, як показує практика, без продуманої програми та ефективних механізмів адаптації зусилля рекрутерів і менеджерів на попередніх стадіях можуть виявитися марними, в той час як вакансія вимагає негайного закриття.

Як правило, складнощі трудової адаптації пов'язані з двома головними факторами, до яких належать перші враження нового співробітника про компанію та організація управління адаптацією співробітника. Відчуття нового співробітника в перші дні роботи в компанії мають визначальне значення. Саме вони за несприятливих умов можуть вплинути на прийняття рішення про звільнення до закінчення випробувального терміну, що спричинить за собою необхідність пошуку нового співробітника.

Другий момент полягає в тому, що новий співробітник далеко не завжди потрапляє в лояльний колектив і до кваліфікованого наставника. Нерідко наставники не виявляють зацікавленості в успішній адаптації, виконують свої обов'язки формально, посилюючи тим самим і без того негативне враження у новоприбулого співробітника. Внаслідок цього в цей період гострої потреби в інформації про компанію та процеси, співробітник не отримує необхідну фахову допомогу та психологічну підтримку. Згідно з даними опитувань британської компанії Bersin у 2024 р., 4% новоспечених співробітників звільняються після першого робочого дня, ще 22% йдуть, не пропрацювавши 45 днів. При звільненні співробітника в перший рік роботи - втрати компанії перевищують витрати на його заробітну плату втричі, за винятком оплати рекрутерів та менеджерів.

Серед проблем управління адаптацією виділяють:

- відсутність зворотнього зв'язку між HR-службою та менеджерами відділів;
- відсутність чітко опрацьованого адаптаційного плану для кожного конкретного кандидата;
- надмірну бюрократизацію всіх етапів адаптації або, навпаки, відсутність будь-яких правил, корпоративних стандартів проведення адаптації.

Таким чином, потрібне обов'язкове структурування та визначення ефективних способів адаптації нових співробітників з метою їх прийняття колективом і подальшої роботи на користь організації.

Для успішної взаємодії менеджерів, співробітників служби персоналу та новачків в організації рекомендується застосовувати інноваційні цифрові інструменти, що зарекомендували себе в управлінні персоналом. До них відносяться програмні додатки, які навчають: платформи, хмарні сховища, корпоративні портали, соціальні мережі та інші застосунки.

Цифрові інструменти управління адаптацією дають наступні ефекти [2-4].

- б. Економія робочого часу рекрутерів та менеджерів: використання

автоматизованих рішень дозволяють у стислі терміни досягти поставленої мети.

7. Впровадження єдиного підходу до адаптаційних методів дозволяє нівелювати можливий негативний вплив несумлінних і невмотивованих наставників.

8. Використання програмних продуктів з новими співробітниками не може замінити людське спілкування, але сучасні технології полегшують виробниче навчання. Задати питання, прочитати інструкцію чи вивчити процеси можна в мобільному додатку або на сайті.

9. Онлайн навчання дозволяє отримати інформацію для аналізу процесу та оцінки результатів адаптації, розподілити якість виконання тестів, рівень професійної компетентності співробітників і виявити прогалини в знаннях і вміннях.

10. Застосування сучасних навчальних технологій підвищує не тільки ефективність виробничого обладнання, а й зацікавленість сучасних молодих співробітників, їх залучення до діяльності організації, що в результаті зменшує кількості звільнень під час випробувальних термінів. Таким чином скорочується плинність кадрів серед адаптантів і підвищується економічна ефективність управління трудовою адаптацією.

Зараз для багатьох фахівців стали очевидними переваги цифрових технологій. Однак тут виникає проблема вибору цифрових інструментів, їх відповідність умовам і потребам конкретних організацій.

Для вирішення такої проблеми рекомендуємо звернути увагу на такі програмні продукти, які можуть підійти більшості компаній різних форм власності та видів діяльності.

1. *Месенджери.* Сучасні менеджери, в порівнянні з традиційними телефонами і електронної поштою прискорюють процеси комунікації в організації. Для цього існують спеціально розроблені для бізнесу програми Slack, а також можливе використання поширених Whatsapp та Telegram. Ці програми значно прискорюють обмін інформацією та забезпечують зв'язок



наставника з підопічним, дозволяють обговорити проблеми і способи їх вирішення. Важливо відзначити і інший значущий момент: завдяки месенджером стало реальним віддалене наставництво.

Ситуація, коли наставник не знаходиться поряд із новоприбулим співробітником фізично, але завжди знаходиться на зв'язку і допомагає вирішити проблему дистанційно, що має безперечні переваги .

2. *HR-боти.* Спеціальна програма встановлюється на комп'ютері або мобільному пристрої та може використовуватися з корпоративної хмари. За допомогою HR- бота потенційний або новий співробітник отримує стислі та вичерпні відповіді на питання щодо компанії, розпорядку дня, гарантій, корпоративної культури та багато інший.

3. *Гейміфікація.* Ігри успішно застосовуються при адаптаційних процедурах та заходах. За допомогою спеціальних програмних додатків новий співробітник засвоює правила поведінки, техніки безпеки, відновлює в пам'яті та застосовує в ігровій ситуації нормативні документи та іншу корисну інформацію.

4. *Програми для оцінки* . Спеціальні програмні продукти, що використовуються для оцінки адаптованого співробітника, можуть перебувати у корпоративному хмарному сховищі. Ті, співробітники, що мають доступ до додатку, можуть в зручному режимі провести оцінку новачка, висловити необхідні коментарі та визначити напрямки подальшого розвитку. Результати оцінки будуть доступні в будь-який час. Лист оцінки може бути заповнений за декілька хвилин відразу декількома співробітниками. Програмний продукт дозволяє індивідуально визначити критерії оцінок, змінити шкалу та відкоригувати значення кожного скілу або вміння в професійному портреті адаптанта.

5. *Корпоративний портал.* Гігабайти корпоративної інформації про компанію становлять значну цінність, тому з ними потрібно обов'язково ознайомитись кожному новому співробітнику. Найзручніше це зробити через домашній комп'ютер чи будь-який мобільний пристрій. Маючи доступ до

бази інформації, співробітник отримує можливість швидко ознайомитися з потрібними документами та відеороликами у зручний для нього неробочий час.

6. *Планування кар'єри і навчання.* У теперішній час створені спеціальні цифрові інструменти, котрі визначають кар'єрні траєкторії для кожного співробітника, відзначають прогалини у професійній підготовці, надають матеріали для навчання. Багато співробітників воліють вчитися віддалено, поза робочим місцем в індивідуальному темпі. Частиною корпоративного порталу може бути віртуальна бібліотека.

7. *Онлайн співтовариство.* Наявність інтернет-майданчиків, на яких співробітники організації обговорюють актуальні проблеми, буде корисною як для нових, так і для досвідчених співробітників. Тут відбувається віртуальне знайомство, неформальне спілкування, може бути надана необхідна підтримка і допомога, які сприятиме формуванню колективу. Як правило, для віртуального спілкування створюється форум, вхід на який можна зробити вести з сайту компанії.

8. *Електронні документи.* Зазвичай адаптаційні заходи супроводжуються значною кількістю документів. Сучасні цифрові інновації дозволяють оформлювати, заповнювати і зберігати документи в електронному вигляді в мережі або у хмарному сховищі організації. Таким чином можна скоротити папери і оптимізувати документообіг. Ще однією перевагою електронного зберігання документів є можливість вільного доступу до них в будь-який час.

Насамкінець слід зазначити, що нами були коротко описані кілька ефективних і зручних у роботі цифрових інструментів, які можна застосувати у процесі адаптації нових співробітників. Однак, для їх успішного впровадження необхідна особиста участь менеджерів та співробітників служби персоналу. Цифрові інновації мають на меті спростити та полегшити діяльність менеджменту та персоналу організації, підвищити ефективність та мотивацію, а також надати можливості професійного розвитку та кар'єрного

зростання на новій технологічній базі. Зрозуміло, що ключову роль у застосуванні інновацій в управлінні персоналом відіграють менеджери вищої ланки.

### Література

1. Василик А., Мурза К. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету*. 2020. Вип. 64/3. С. 137-146.
2. Водянка Л. Д., Ратушняк Д. В., Лусте О. О. Інноваційні методи підбору персоналу в умовах діджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2022. № 1. С. 403-409. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-403-409> (дата звернення 02.11.2024).
3. Водянка Л.Д., Скуляк В. М., Сторцун К. М., Чуса Г. І. Трансформація трудового законодавства України в умовах коронакризи. *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 78-81.
4. Водянка Л. Д., Харовська А. В. Вплив цифрової економіки на тенденції сучасного ринку праці. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9889> (дата звернення: 07.10.2024).
5. Захарчин Г.М., Гладун С.О. Особливості адаптації в умовах інтелектуальної економіки. *Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова*. 2018. Вип. 8 (73). С. 75-78.
6. Коваленко А.В. Цифрові інструменти адаптації персоналу за гібридного формату зайнятості. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2021. Вип.13. С. 227-230.
7. Лемещук Р. Поняття адаптації персоналу на підприємствах: онбординг та E-learning. *Економічні горизонти*. 2024. №(2(28)), С. 111-118.
8. Стрижеус Л., Тендюк, А. Управління адаптацією персоналу організації в системі менеджменту персоналу. *Економічний форум*, 2022. №1(4), С. 115-121.

9. Тимошенко В.А. Економічні аспекти професійної адаптації персоналу організацій у сучасних умовах (на підприємствах виробничої сфери). *Актуальні проблеми економіки*. 2022. №1 (247). С 71-78. URL: <https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/01/01.22>. (дата звернення 02.11.2024).

10. Шапка І.В., Яшкіна Н.В. Інструментарій адаптації персоналу як фактор ефективної діяльності компанії. *Economic Synergy*, 2023. №(3). С. 38-54.

### References

1. Vasylyk, A. and Murza, K. (2020), “Modern approaches to adaptation and organizational socialization of personnel”, *Halys'kyi ekonomichnyy visnyk Ternopil's'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu*, vol, 64/3, pp. 137-146

2. Vodianka, L. D., Ratushnyak, D. V. and Luste, O. O. (2022), “Innovative methods of personnel selection in conditions of digitalization”, *Business Inform*, vol. 1., pp. 403-409. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-403-409>.

3. Vodianka, L.D., Skuliak, V. M., Stortsun, K. M. and Chusa, H. I. (2021), “Transformation of labor legislation of Ukraine in the conditions of corona crisis”, *Ekonomika ta derzhava*, vol. 6., pp. 78-81.

4. Vodianka, L. D. and Kharovska, A. V. (2022), “The influence of the digital economy on the trends of the modern labor market”, *Efektivna ekonomika*, vol. 1, [Online], available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9889> (Accessed 17 October 2024).

5. Zakharchyn, H.M. and Hladun, S.O. (2018), “Peculiarities of adaptation in the conditions of intellectual economy”, *Visnyk ONU im. I. I. Mechnykova*, vol 8(73), pp. 75-78.

6. Kovalenko, A.V. (2021), “Digital tools for staff adaptation in the hybrid employment format”, *Visnyk student's'koho naukovohto tovarystva DonNU imeni Vasylya Stusa*, vol. 2.13. pp. 227-230.

7. Lemeshchuk, R. (2024), "The concept of personnel adaptation at enterprises: onboarding and E-learning", *Ekonomichni horyzonty*, vol. (2(28)). pp. 111-118.
8. Stryzheus, L. and Tendyuk, A. (2022), "Managing the adaptation of the organization's personnel in the personnel management system", *Ekonomichnyy forum*. vol. 1(4), pp. 115-121.
9. Tymoshenko, V.A. (2022), "Economic aspects of professional adaptation of the personnel of organizations in modern conditions (at enterprises of the production sphere)", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 1 (247), pp 71-78. [Online], available at: <https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/01/01.22.> (Accessed 2 November 2024).
10. Shapka, I.V. and Yashkina, N.V. (2023), "Personnel adaptation toolkit as a factor of the company's effective activity", *Economic Synergy*, vol. (3). pp. 38-54.

*Стаття надійшла до редакції 14.11.2024 р.*