

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ
ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Виконав: студент 2 курсу, групи
ЕЖ-61

Спеціальності 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійної програми

«Бізнес-менеджмент»



Олександр ВІТРУК

Керівник наукової роботи:

кандидат економічних наук,

доцент



Ірина ТЕРНОВА

Рецензент:

Директор ТОВ Фурнітура

Ліна ВЛАСЕНКО

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра економіки та менеджменту

Освітньо-кваліфікаційний рівень другий магістерський рівень

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Бізнес-менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри



підпис

Г. О. Дорошенко

ініціали, прізвище

07» грудня 2024 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Олександра ВІТРУКА

1. Тема роботи: «Вдосконалення системи розвитку персоналу шляхом впровадження сучасних цифрових технологій»

Керівник роботи: Тернова Ірина Анатоліївна, кандидат економічних наук,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

доцент

затверджені наказом по університету від «15» жовтня 2024 року №2101-5/3369

2. Строк подання студентом роботи 06 грудня 2024 року

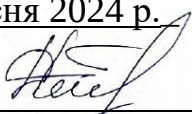
3. Перелік питань, які потрібно розробити: Розглянути теоретичні аспекти економічного змісту та значення підбір персоналу, адаптація персоналу. Узагальнити джерела підбору персоналу. Визначити перелік сучасних технологій для підбору та адаптації персоналу. Проаналізувати ефективність виробничо-господарської діяльності АТ УкрСиббанк. Провести аналіз динаміки, структури, джерел формування та ефективності використання кадрового потенціалу АТ УкрСиббанку. Запропонувати заходи вдосконалення системи розвитку персоналу шляхом використання цифрових технологій.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1.	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи, ознайомлення з літературними джерелами за обраною темою
2.	Робота над теоретичним розділом роботи.
3.	Робота над другим розділом. Доопрацювання згідно з рекомендаціями наукового керівника.
4.	Доопрацювання згідно з рекомендаціями наукового керівника.
5.	Узагальнення питань проведеного дослідження. Написання вступу. Участь у конференції та публікація матеріалів.
6.	Висновки по роботі проведеного дослідження Оформлення списку літератури
7.	Остаточне оформлення кваліфікаційної роботи, подання фінального варіанту керівнику для перевірки
8.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання 1 вересня 2024 р.

Здобувач вищої освіти


підпис

Олександр ВІТРУК

Керівник роботи


підпис

Ірина ТЕРНОВА
ініціали, прізвище

Гарант освітньої програми


підпис

Ірина ТЕРНОВА
ініціали, прізвище

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПІДБОРУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ.....	8
1.1. Поняття та види підбору та адаптації персоналу.....	8
1.2. Інструментарій підбору та адаптації персоналу.....	14
1.3. Особливості застосування цифрових технологій в процесі підбору та адаптації персоналу.....	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АТ УКРСИББАНК.....	30
2.1. Загальна характеристика діяльності АТ УкрСиббанк.....	30
2.2. Аналіз кількісного та якісного складу персоналу АТ УкрСиббанк....	39
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	50
3.1. Формування системного підходу до впровадження цифрових технологій розвитку персоналу.....	50
3.2. Шляхи вдосконалення процесу адаптації персоналу АТ УкрСиббанк	59
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

Глобалізаційні процеси, зміна споживчої поведінки, перехід до мережових цифрових технологій — це основні тенденції, які зумовлюють необхідність пошуку нових конкурентоспроможних моделей управління організаціями. Розвиток цифрових технологій, інтегрованих зі стратегією управління людськими ресурсами, стає ключовою умовою трансформації бізнесу з традиційної компанії у технологічну. У сучасному світі цифрові технології є важливим елементом для просування підприємств, які прагнуть розвиватися паралельно з інноваціями, що відбуваються в навколишньому середовищі, та адаптуватися до потреб співробітників.

Впровадження цифрових технологій в управління персоналом є необхідністю, адже HR-спеціалісти повинні швидко й якісно виконувати свої обов'язки, оцінювати ризики та підвищувати ефективність праці в організації. Сучасний менеджмент характеризується підвищеним інтересом і увагою до ролі людських ресурсів та повною реалізацією професійного потенціалу співробітників. Це пов'язано із високим рівнем поділу праці, значним збільшенням частки висококваліфікованих фахівців у виробничій і невиробничій сферах, а також із посиленням ролі кожного працівника у досягненні цілей компанії.

Розробка якісних інструментів для забезпечення своєчасного та ефективного підбору персоналу є однією з найважливіших завдань керівників та HR-менеджерів. Використання цифрових технологій — це, перш за все, специфічна філософія компаній, які коригують свої стратегічні цілі, спостерігаючи за цифровим і комунікаційним середовищем, адаптуючись до змін у потребах споживачів.

Впровадження цифрових технологій у сферу управління персоналом у наші дні є необхідністю, адже HR-менеджерам потрібно швидко розбивати завдання на процеси, оцінювати ризики та досягати видимих результатів, підвищуючи ефективність своєї діяльності.

У процесі дослідження сучасного ринку було визначено основні тенденції в сфері підбору персоналу: HR-брендинг — позиціювання роботодавця на ринку; HR Digital — переведення рекрутингу в цифрове середовище; Design thinking — когнітивний підхід до підбору персоналу.

Ці технології також використовуються у кадровому менеджменті. Сучасні HR-роботи відмінно справляються з рутинними завданнями, проводять співбесіди, ведуть кадрові справи, здійснюють навчання.

Найбільш проблемною є адаптація на новому робочому місці — складний процес інтеграції нового співробітника в організаційне середовище. Як показує практика, без продуманого графіка й ефективних механізмів адаптації зусилля рекрутерів і менеджерів на попередніх етапах можуть виявитися марними.

Актуальність проблеми визначена необхідністю впровадження цифрових технологій у процес підбору й адаптації персоналу. Розглянуто сучасні інструменти, що використовуються в банківській сфері. Результатом дослідження є актуалізація процесу підбору й адаптації нових співробітників за допомогою цифрових інструментів і технологій.

Мета роботи — розробка заходів, спрямованих на застосування цифрових технологій у процесі адаптації персоналу.

Для досягнення мети було визначено такі завдання:

1. Вивчити теоретико-методологічні основи системи підбору й адаптації персоналу під час впровадження цифрових технологій.
2. Розглянути особливості впровадження цифрових технологій у систему підбору й адаптації персоналу.
3. Проаналізувати основні елементи системи підбору й адаптації АТ «УкрСиббанк» під час цифровізації HR-процесів.
4. На основі аналізу розробити заходи, спрямовані на вдосконалення процесу адаптації персоналу в умовах використання цифрових технологій у АТ «УкрСиббанку».

5. Провести аналіз економічної ефективності запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження — АТ «УкрСиббанк».

Предмет дослідження — система підбору й адаптації персоналу АТ «УкрСиббанк».

Методологічною основою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених М. Армстронг (M.Armstrong), М. Ведерніков, Н. Валкер (H.Valker), О. Дороніна, Д. Калдвел (D. Caldwell), Г. Назарова, С. Петерс (S. Peters), Г. Середа, Л. Стаут (L. Staut), Б. Трейсі (B. Treisy), С. Цимбалюк, Ф. Хміль та інші, публікації в наукових журналах, статті міжнародних і всеросійських конференцій, присвячені теоретичним питанням і практичним проблемам вдосконалення системи підбору й адаптації персоналу за умов впровадження цифрових технологій.

Наукова новизна дослідження полягає у впровадженні цифрових технологій у процес адаптації персоналу банку.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для вдосконалення системи адаптації персоналу в банківській сфері.

Положення та ідеї кваліфікаційної роботи магістра доповідалися та обговорювалися на VII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПІДБОРУ ТА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Поняття та види підбору та адаптації персоналу

Підбір персоналу є ключовим компонентом системи управління кадрами, який впливає на управління організацією, адже її конкурентоспроможність залежить від професійності відібраних працівників. При цьому процес добору персоналу супроводжується витратами, що можуть як підвищити, так і знизити конкурентоспроможність компанії. Покращення управління кадрами починається з оптимізації процесу найму для зменшення плинності кадрів і підвищення задоволеності працею. Для ефективної діяльності на ринку компанія повинна інтегрувати зусилля співробітників, залучати їх до вирішення питань виробничої ефективності, зміцнювати лояльність та узгоджувати інтереси працівників і організації.

Мета підбору персоналу:

- 1) знайти максимально відповідного вимогам роботи кандидата;
- 2) протягом певного періоду часу;
- 3) з найменшими витратами (матеріальними, часовими, людськими).

Ефективність діяльності підприємства пов'язані з підбором якісного персоналу. Важливими є не лише професійні вміння, а й морально-етичні якості (наприклад, чесність, лояльність, сумлінність, відповідальність). Професійні вміння виявляються в інтерв'ю, спеціальних тестах, вправах, що найчастіше підтверджуються документально (наприклад, сертифікати, дипломи, категорії). Випробувальний термін став практично невід'ємним етапом виявлення професійних умінь та якостей. Правдивість і лояльність при цьому визначити набагато складніше.

Аналізуючи наукові праці можна зробити висновок про існування великої кількості трактування визначення «підбір персоналу», які наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. - Наукові трактування поняття «підбір персоналу»

Автор	Дефініція
Виноградський М.Д.	Виконання дій служби персоналу для залучення на посаду кандидатів, які мають якості, необхідні для роботи
Веснін В.Р.	Процес вивчення психологічних та професійних якостей працівника з метою направлення його до виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді та вибору із сукупності претендентів найбільш підходящого з урахуванням відповідальності його кваліфікації, спеціальності, особистісних якостей та здібностей характеру діяльності, інтересам організації та його самого
Хміль Ф.І.	Процес пошуку потенційних працівників і формування бази даних про них для подальшого залучення на вакантні або ті, що стануть вакантними, посади і робочі місця
Крушельницька О.В.	Система заходів, які здійснює підприємство з метою залучення працівників певної кваліфікації, кількості для досягнення своїх цілей
Михайлова Л.І.	Процес пошуку кваліфікованих спеціалістів та переконання їх звернутися за роботою в організацію
Мурашко М.І.	Процес «відсіювання» кандидатів, які не мають мінімального набору характеристик, необхідних для того, щоб знайти дане робоче місце
Щокін Г.В.	Визначення психологічних та професійних якостей людей із метою визначення їх відповідності
Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.	Процес вивчення психологічних і професійних якостей працівників з метою встановлення їх відповідності вимогам робочого місця і підбору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить на це робоче місце з урахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів підприємства

Джерело: складено автором на основі опрацювання наукової літератури

Узагальнюючи наукові підходи до визначення терміну «підбір персоналу», його можна охарактеризувати як сукупність заходів, спрямованих на пошук і відбір кандидатів, які відповідають вимогам посади за професійними, психологічними та фізіологічними характеристиками.

Правильний вибір кандидата може допомогти у збільшенні продуктивності, прибутку підприємства та підвищенні лояльності службовців. Невірний вибір з великою ймовірністю вплине на плинність персоналу або виявить недостатню компетенцію співробітників.

Слід відзначити, що підбір та відбір персоналу є складовим елементом системи управління персоналом компанії [23]. І це очевидно, адже збільшується значення людського капіталу, інтелектуального капіталу, ресурсів капіталу в рамках підвищення та стабілізації конкурентоспроможності компанії. Раніше значна увага приділялася технічним можливостям компанії, а зараз значною конкурентною особливістю компаній являється кадровий потенціал, що має відрізнятися значним рівнем компетентнісних можливостей. Ефективність процесу підбору та відбору персоналу безпосередньо впливає на роботу компанії та організацію її діяльності. Останніми роками, в умовах пандемії COVID-19 та впровадження воєнного стану, питання пошуку та відбору кадрів стали пріоритетними для HR-фахівців. Сьогодні існує безліч сучасних методик і систем для підбору персоналу. Проте практика демонструє, що не всі підприємства активно використовують ці інструменти у своїй роботі.

Процес управління персоналом у будь-якій організації починається саме з пошуку і вибору кандидатів. Правильний підхід до цього дозволяє розкрити потенціал співробітників, що позитивно впливає як на їхній професійний розвиток, так і на досягнення загальних цілей компанії [6, 35].

На ринку праці спостерігається тенденція до інтеграції інноваційних технологій із традиційними методами пошуку персоналу. Поєднання цих підходів створює ефективну систему, яка оптимізує роботу HR-відділів і підвищує результативність їхньої діяльності [8].

З розвитком ринкової економіки в Україні зросла увага до стратегій підбору кадрів. Підприємства формують власні моделі управління персоналом, враховуючи

зовнішні виклики й нестабільність середовища, щоб досягти своїх цілей за допомогою професійного управління людськими ресурсами.

Оскільки в кожній галузі існує обмежений набір стратегій, а персонал залишається основним ресурсом, важливо враховувати його професійні знання та навички під час планування розвитку підприємства. У сучасному підході до управління людськими ресурсами дедалі більше уваги приділяється індивідуальним якостям працівників, що робить це питання надзвичайно важливим для менеджменту. Процес підбору персоналу має ключове значення для успішної роботи організації з кількох причин:

1. Правильно організований відбір допомагає уникнути помилок, таких як професійна невідповідність чи проблеми адаптації в колективі.
2. Ефективний пошук кадрів дозволяє економити ресурси та час, спрямовуючи їх на інші завдання, як-от навчання чи мотивація персоналу.
3. Співробітники, які відповідають вимогам компанії, краще справляються зі своїми обов'язками, що сприяє загальній продуктивності організації.
4. Новий працівник без труднощів інтегрується в колектив, що підтримує злагоджену роботу всього колективу та сприяє підвищенню ефективності. Крім того, це зменшує ймовірність виникнення конфліктів і скорочує період адаптації нового співробітника.
5. Нарешті, працівник, який задоволений своєю роботою, відчуває професійне задоволення, що позитивно впливає як на його мотивацію, так і на загальний робочий процес. Адже більшість людей проводять значну частину свого життя на роботі, тому важливо, щоб вона приносила задоволення.

Задля забезпечення ефективного підбору персоналу важливо забезпечити онбординг, тобто адаптацію найманих працівників. В першу чергу адаптація будь-якого працівника починається зі знайомства, з колективом, у тому числі керівництвом компанії, з ознайомлення, з вимогами та принципами роботи даної організації, спочатку здійснюється знайомство із соціальним середовищем місця роботи.

Адаптація персоналу — це процес інтеграції нового співробітника в організацію, під час якого він знайомиться з її діяльністю, правилами та вимогами, а також формує свою поведінку відповідно до цих умов. На цьому етапі важливо налагодити ефективну взаємодію між новачком і компанією. Працівник, вступаючи до команди, повинен адаптуватися до корпоративних норм і правил, таких як режим роботи, посадові обов'язки та організаційна культура. Водночас співробітник має свої очікування від роботи, і якщо вони не виправдовуються, це може призвести до незадоволеності або навіть втрати мотивації[31].

Основною метою адаптації є зменшення витрат компанії через:

1. Прискорення входження нового працівника на посаду.
2. Підвищення продуктивності завдяки швидшій інтеграції співробітника у робочий процес.
3. Зменшення кількості помилок завдяки якісній підготовці та підтримці новачка.
4. Скорочення рівня плинності кадрів.
5. Зниження кількості працівників, які не проходять випробувальний термін.
6. Зменшення кількості звільнень у перший рік роботи.

Адаптація охоплює різноманітні внутрішні зміни, які допомагають співробітнику інтегруватися в робоче середовище та стати максимально ефективним. Для цього важливо забезпечити поступове включення працівника в корпоративну культуру, його адаптацію до нових умов і надання необхідної інформації для роботи.

Науковий підхід до адаптації передбачає її розгляд як керований процес, що дозволяє працівникові поступово освоїти корпоративні стандарти поведінки та досягти очікуваних результатів роботи. За успішність адаптації відповідають як HR-фахівці, так і керівники підрозділів. Впровадження програми адаптації потребує ретельного планування та організації, з урахуванням чисельності персоналу, структури компанії, особливостей управління людськими ресурсами та соціальної орієнтованості керівництва [20].

Розглянемо, які види адаптації персоналу вважаються самими необхідними задля забезпечення ефективного процесу адаптації працівників (рисунок 1.1.).



Рисунок 1.1 – Види адаптації персоналу

Джерело: складено автором.

1. Організаційна адаптація — знайомство з основними цілями компанії, структурою, процесами прийняття рішень та іншими аспектами управління.
2. Соціально-психологічна адаптація — адаптація до корпоративної культури, стандартів поведінки та взаємодії в колективі.
3. Професійна адаптація — набуття необхідних навичок і знань у професійній сфері.
4. Психофізіологічна адаптація — звикання до умов праці, таких як графік роботи, відрядження або нестандартні робочі години.

Результат адаптації може варіюватися: від успішної інтеграції співробітника, який ефективно виконує свої обов'язки та стає частиною колективу, до незадовільних результатів, коли виникають конфлікти або звільнення на етапі випробувального терміну. Найчастіше результати перебувають між цими крайнощами, коли працівник

пристосовується до колективу та роботи, але не демонструє очікуваного рівня продуктивності.

1.2. Інструментарій підбору та адаптації персоналу

Планування підбору та найму персоналу – це процес розробки плану для заповнення нових вакансій або заміни працівників, які звільнилися, на основі аналізу поточних та прогнозованих потреб у кадрах. Це включає прогнозування заповнення вакансій з урахуванням як наявних співробітників, так і нових кандидатів [23].

Планування найму персоналу може охоплювати як окремі підрозділи, так і всю організацію – від рядових працівників до керівництва. У будь-якому випадку, це є невід'ємною частиною загальної стратегії управління компанією та кадрової політики. Наприклад, воно може бути пов'язане з розвитком нових продуктів чи послуг, розширенням бізнесу або, навпаки, скороченням діяльності. Основні управлінські рішення в цій сфері повинні враховувати як поточних співробітників, так і потенційних кандидатів.

На сьогодні людський фактор значно впливає на успішність компанії, тому для ефективного розвитку бізнесу необхідно ретельно аналізувати різноманітні питання, пов'язані з управлінням персоналом та залученням нових працівників.

Успіх бізнесу безпосередньо залежить від якості персоналу. Власник або керівник підприємства має чітко усвідомлювати, яку роль відіграють його співробітники: чи є вони ресурсом, сім'єю, чи просто витратною статтею. Якщо розглядати персонал як ресурс, працівники стають головним джерелом розвитку підприємства. Якщо працівники сприймаються як частина "сім'ї", то їхня лояльність до компанії часто важливіша за кваліфікацію. Однак, якщо керівник бачить в персоналі лише витрати, він скорочує витрати на зарплати, що призводить до залучення низькокваліфікованих працівників, високої плинності кадрів і відсутності прогресу в розвитку підприємства.

Науковці зазначають, що процес підбору персоналу не є складним, однак важливо уникати двох типів помилок: позитивної, коли на роботу приймають людину, яка не здатна впоратися зі своїми обов'язками, і негативної, коли кваліфікованого кандидата не наймають на відповідну посаду. Ключовим у цьому процесі є збереження балансу: не піддаватися особистій симпатії, що може виникнути під час спілкування з кандидатом, але водночас контролювати і можливу антипатію, яка також нерідко з'являється [27].

Алгоритм відбору персоналу включає кілька етапів: починається з планування, далі йде пошук і залучення кандидатів, після чого відбувається їх відбір та первинна оцінка (див. рисунок 1.2).

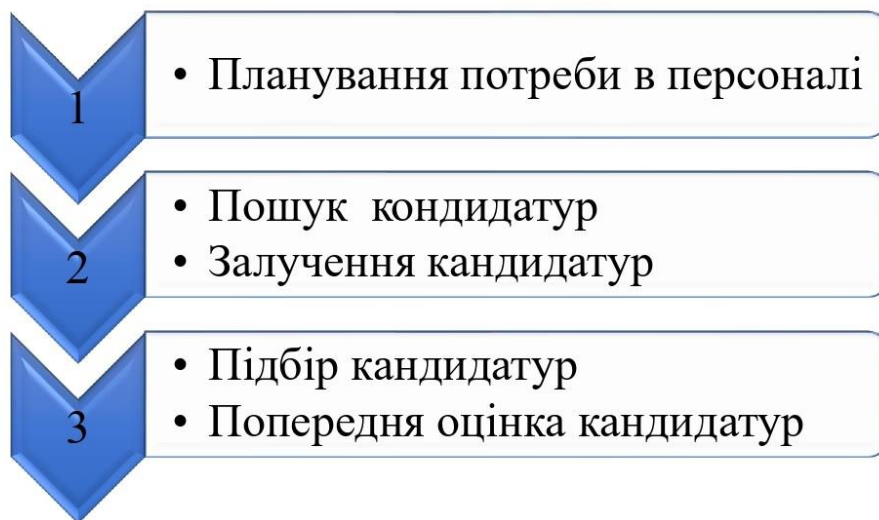


Рисунок 1.2 – Алгоритм процесу відбору персоналу

Джерело: складено автором.

Коли в організації з'являється потреба в нових співробітниках, першим кроком є визначення вимог до кандидатів. Перш ніж наймати персонал, потрібно знати аспекти, за якими критеріями та вимогами оцінюватимуться кандидати на вакансію.

Науковці вважають, що наявність структурованого профілю посади — це опис компетенцій, досвіду, і навіть їх поєднання, що необхідні для виконання певного виду роботи у організації набагато спрощують процес підбору кандидатур. Профіль

посади в організації є стандартним переліком формальних характеристик (стаття, вік, освіта, досвід роботи), який також можна доповнити компетентнісними характеристиками. Потреби у персоналі бувають високоякісні та кількісні.

Високоякісні потреби відповідають, на питання хто потрібен, тобто, це відповідність кваліфікації (рівень освіти, досвід роботи), статевий склад і кваліфікаційна структура (термін роботи співробітника в компанії, його трудовий стаж роботи та його мотивація).

Кількісні — скільки необхідно: за певний термін, місяць, квартал і рік, коефіцієнт плинності, показник стабільності персоналу. Нерідко HR — менеджерам надходить запит від замовника про незадоволеність у підборі співробітників та їх некомпетентність, неможливість вписатися в колектив, відсутність тих результатів, які від них чекали. Тому необхідно провести аналіз ринку праці, необхідно мати уявлення, яка ситуація зараз на ринку претендентів, або роботодавців, хто диктує свої умови, які вимоги кандидатів і роботодавців, яка середня заробітна плата, які вакансії найбільш актуальні.

Основні компоненти ринку праці:

- 1) попит на робочу силу та її пропозицію;
- 2) ціна та вартість робочої сили;
- 3) конкуренція між трудящими та роботодавцем;
- 4) бізнес-конкуренти.

Ефективний процес підбору персоналу сприяє формуванню позитивного іміджу компанії, що підвищує її привабливість для потенційних кандидатів у майбутньому. Цьому процесу приділяють велику увагу, враховуючи економічні, правові та етичні аспекти. Для окремих професій процедура відбору є складнішою та вимагає більшої підготовки. В умовах мінливого ринку праці роботодавці іноді стикаються з труднощами у пошуку підходящих фахівців, навіть за значної кількості претендентів. Чинники, що впливають на ринок праці:

- 1) демографічний;

- 2) освітній;
- 3) економічний.

HR-менеджери для вирішення кадрових питань можуть шукати кандидатів як за допомогою зовнішніх, так і внутрішніх джерел [8] (рисунок 1.3).



Рисунок 1.3 – Джерела пошуку кандидатів

Джерело: складено автором.

Зовнішній пошук включає розміщення оголошень у засобах масової інформації та на онлайн-ресурсах, пошук через інтернет, найм студентів, а також співпрацю з біржами праці та кадровими агентствами. Особливе значення в цьому контексті мають інтернет-ресурси. Соціальні мережі та цифрові платформи для рекрутингу стають не лише засобом комунікації, але й ефективним інструментом для пошуку кандидатів, і, за прогнозами експертів, вони відіграватимуть провідну роль у процесі найму. Для підвищення ефективності та автоматизації HR-процесів створено сотні цифрових платформ. Їх використання спрощує, прискорює та здешевлює процес відбору кандидатів. HR-менеджери також активно залучають портали з пошуку роботи, такі як Rabota.ua, Jobs.ua, Work.ua, Праця UA та інші для залучення активних шукачів.

Варто зазначити, що в багатьох компаніях соціальні мережі заборонено використовувати під час робочого процесу, що ускладнює їх застосування для підбору персоналу. Проте соціальні мережі надають HR-фахівцям значно більше інформації про кандидатів, ніж традиційні платформи з вакансіями. Вони дозволяють оцінити професійні якості, особисті вподобання, спосіб життя та соціальне коло кандидата, що допомагає точніше визначити, чи відповідає він корпоративній культурі компанії ще до проведення співбесіди.

Внутрішній пошук передбачає використання кадрового резерву, попередніх кандидатів, особистих контактів (зокрема, родичів), бази даних резюме без активних вакансій та ротацію співробітників усередині компанії.

Розглянемо переваги та недоліки внутрішніх і зовнішніх джерел пошуку персоналу.

Переваги внутрішніх джерел:

- Співробітники отримують можливості для кар'єрного зростання, що є хорошим стимулом.
- Працівники швидко адаптуються до нових умов, що знижує витрати на навчання та адаптацію.
- Роботодавець може зберегти поточний рівень зарплат, адже зовнішній кандидат може вимагати вищої зарплати.
- Горизонтальна ротація сприяє підвищенню кваліфікації персоналу.
- Підтримується високий рівень контролю та задоволеності співробітників.
- Недоліки внутрішнього пошуку:
- Можливість виникнення інтриг та напруженості через кілька кандидатів на одну посаду.
- Можливий творчий застій через відсутність нових ідей, які часто приносять нові працівники.
- Панібратство серед колег може негативно вплинути на робочі процеси.

- Існує ризик вибору менш відповідного кандидата через побоювання образити досвідченішого співробітника.
- Обмежений вибір кандидатів.
- Переведення співробітника з одного підрозділу може призвести до нестачі кадрів на його колишньому місці.
- Проста заміна одного працівника на іншого не вирішує проблему потреби в нових кадрах.
- Переваги зовнішніх джерел:
 - Ширший вибір серед численних кандидатів.
 - Можливість залучення нових ідей та досвіду від нових працівників.
 - Збільшується шанс повного заповнення вакансій.
 - Менша ймовірність інтриг та напруженості у колективі.
- Недоліки зовнішніх джерел:
 - Найм зовнішніх кандидатів може підвищити плинність кадрів і знизити мотивацію чинних співробітників.
 - Зростають витрати на пошук, навчання та адаптацію нових працівників.
 - Існує ризик того, що новий працівник не впорається з обов'язками чи не відповідатиме посаді.
 - Знижується продуктивність під час навчання та адаптації нового співробітника.

Досвідчені HR-менеджери у своїй роботі використовують кілька методів залучення кандидатів:

1) Рекрутинг зазвичай застосовується для масового набору або пошуку працівників поширених професій. У цьому випадку основне завдання HR-відділу полягає в тому, щоб розмістити оголошення про вакансії в місцях, де їх побачить максимальна кількість потенційних кандидатів.

2) Ексклюзивний пошук використовується для залучення фахівців вузького профілю, керівників відділів чи директорів. Від таких кандидатів очікують не лише

високий рівень професійних знань, а й особистісні якості, що відповідають конкретним вимогам.

3) Хедхантинг застосовується для залучення конкретного професіонала, який вже працює в іншій компанії. Це один із найбільш витратних і тривалих методів підбору персоналу [32].

4) Прелімінаринг передбачає залучення молодих перспективних спеціалістів через стажування або проходження виробничої практики.

Найм нового працівника є лише першим етапом формування кадрового складу. Наступним етапом є його адаптація. Відсутність системи адаптації чи необхідних інструментів може звести нанівець усі попередні зусилля.

Залучення цифрових технологій у процес підбору персоналу є ключовою умовою розвитку бізнесу, адже цифровізація дозволяє швидко реагувати на зміни, підвищувати ефективність управління людськими ресурсами та створювати конкурентні переваги для компанії.

Після того, як новий співробітник був знайдений і прийнятий в організацію, наступним етапом його розвитку стає адаптація. Відсутність адаптаційної системи або необхідних інструментів у компанії може звести нанівець усі попередні зусилля. Коли в організації з'являється новий працівник, часто виникає питання, які дії слід здійснити, про що говорити, які документи показати, які завдання доручити і в який термін. Ідеальна картина, яка складається в уяві кандидата на посаду до початку роботи, може зіткнутися з суворою реальністю, що призводить до розчарування, зниження мотивації та навіть звільнення новачка з компанії.

Щоб адаптація нового співробітника в організації пройшла успішно, використовуються різноманітні інструменти адаптації, такі як welcome-тренінги, день новачка, посібники для співробітників, комплекти для новачків, план знайомства, наставництво, навчальні програми та періоди адаптації [31].

Метою welcome - тренінгу є можливість познайомити нового співробітника, дати більш повне уявлення про компанію. Цей тренінг не спрямований на

відпрацювання будь-яких навичок. Тренінг містить у собі інформацію про компанію: бачення, місія, історія створення, опис сегменту ринку на якому працює компанія, позиція компанії на ринку, основні конкуренти, основні клієнти та партнери, перемоги та досягнення, стратегічні напрямки та цілі на поточний період, висвітлення діяльності у ЗМІ, продукти та послуги, технологія роботи компанії, асортиментна політика, успішні проекти, логістика. Розповідає про структуру компанії, основні положення, кодекс підприємства, корпоративні заходи, традиції, корпоративну політику в галузі управління персоналом, професійний розвиток, можливості кар'єри, умови роботи, умови побуту, може включати екскурсію по компанії, відвідування виробництва, відвідування музею компанії, перегляд фільму про компанію, інтерв'ю з керівником, репортажі з віддалених філій.

День новачка – це зустріч нового співробітника. Потрібно підготувати його робоче місце. Як правило, на робочому місці є тільки комп'ютер, комплект канцелярського приладдя.

Книга співробітника — це корпоративна брошура, яка може бути як у друкованому, так і в електронному вигляді. Містить у собі: привітання керівника, карта-схема підприємства, опис організаційної структури (із зазначенням імен та фотографій), опис функцій та сфери відповідальності підрозділів, опис корпоративної символіки, телефонний довідник, додаткова інформація про організацію роботи, алгоритм замовлення канцелярських товарів, відвідування їдальні.

Комплект новачка — це адаптаційний лист: документ, який готується до приходу співробітника до компанії, включає заходи, які будуть проводитися з ним. Адаптаційний лист включає інформацію про цілі, завдання на період адаптації, заходи до виконання, що потрібно від новачка: знання та вміння.

Подання нового співробітника майбутнім колегам.

Знайомство з наставником. Основна мета наставництва - це створення сприятливих умов для ефективної адаптації та закріплення співробітника в трудовому

колективі компанії, підвищення якості та престижу роботи, прихильність до корпоративних цінностей.

Навчання – це розвиток професійних знань, умінь та навичок співробітників з урахуванням цілей відповідних підрозділів, які у свою чергу визначаються стратегією компанії.

Період адаптації — це час, коли новий співробітник повністю адаптувався до нової організації.

Наявність та створення в компанії повноцінних етапів адаптації співробітників сприяє отриманню значних результатів, а саме: зменшення кількості звільнень на різних рівнях; скорочення часу, який буде необхідний для повноцінного залучення співробітника до виконання професійних обов'язків; зниження часу учасниками колективу на адаптацію нового працівника.

1.3 Особливості застосування цифрових технологій в процесі підбору та адаптації персоналу

Науковці стверджують, що цифрові технології є важливим елементом для розвитку підприємств у сучасному світі, оскільки вони дозволяють адаптуватися до інновацій, що відбуваються в оточуючому середовищі, і враховувати потреби співробітників. Впровадження цифрових технологій у сфері управління персоналом є необхідністю, оскільки спеціалістам у цій галузі потрібно оперативно і якісно виконувати свої завдання, оцінювати ризики та підвищувати ефективність роботи в організації.

Наразі тема цифрових технологій в управлінні персоналом стає все більш актуальною для керівників. Ефективне управління людськими ресурсами є ключовим чинником успіху, оскільки мотивація та зацікавленість працівників слугують важелем для оптимізації використання наявних ресурсів у досягненні цілей організації. Цифровізація суттєво змінила основи системи управління персоналом, зосередившись

на створенні зручного цифрового середовища для команди, яке має на меті скоротити час і зусилля, необхідні для досягнення результатів та підвищення продуктивності.

Цифрові технології спрощують роботу, хоча традиційні методи також залишаються актуальними.

Діджиталізація HR тісно пов'язана зі змінами у поведінці користувачів, які, завдяки розвитку технологій, очікують простоти використання, швидкого доступу до послуг, інтеграції продуктів у різноманітні цифрові платформи та додатки для смарт-пристроїв, а також ефективності при зниженій вартості. Це спричинило появу нової концепції цифрового HR, що відповідає сучасним потребам поколінь. Вона включає персоналізований доступ до соціальних мереж та корпоративних платформ, інтеграцію мультимедійних функцій, навчання за запитом, а також можливості для ефективнішого рекрутингу, адаптації співробітників та використання даних із зовнішніх джерел. Цифровий HR також активно застосовує штучний інтелект і великі дані для управління талантами, прийняття рішень і проведення HR-аналітики [9].

В Україні цифрові технології в сфері HR набувають дедалі більшого поширення, особливо з огляду на виклики, спричинені війною та економічною нестабільністю. Як показують дані дослідження Deloitte, 71% компаній визнають важливість інтеграції інноваційних технологій для покращення управління людським капіталом. Це охоплює автоматизацію процесів, використання HRIS (систем управління людськими ресурсами), платформ для рекрутингу, а також аналітичних інструментів, які базуються на великих даних і AI. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність команди та оптимізувати процеси найму.

Штучний інтелект і Big Data активно використовуються для вдосконалення підбору персоналу та оцінювання результативності, що допомагає компаніям оперативно реагувати на зміни ринку і коригувати свої стратегії. Зростає також популярність платформ для дистанційної роботи: 90% HR-фахівців вважають, що гібридна модель зайнятості стане основою бізнесу в майбутньому.

Цифрові інструменти відіграють ключову роль у підтримці внутрішньої комунікації та формуванні позитивного мікроклімату в командах. Це особливо важливо в умовах підвищеного стресу та невизначеності, зокрема під час війни. Завдяки таким технологіям компанії можуть підтримувати високу продуктивність навіть у складних обставинах [18].

Українські компанії активно інвестують у цифрові інновації для підвищення конкурентоспроможності на ринку праці та адаптації до сучасних викликів.

Концепція digital HR поєднує використання соціальних мереж, мобільних додатків, хмарних технологій та доповненої реальності. Це платформа, що сприяє покращенню роботи співробітників і кандидатів, а також їхнього досвіду. Розробники цифрових рішень створюють технічну основу для цього напрямку, але HR-фахівці та керівництво компаній мають формувати власні цифрові стратегії, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні чинники. Перехід до цифрової трансформації потребує ретельного аналізу поточних технологій, їх переваг і обмежень, а також пошуку потенційних партнерів для впровадження інновацій.

Цифрові технології суттєво змінюють підхід до процесу підбору та інтеграції співробітників, автоматизуючи завдання, покращуючи ефективність і забезпечуючи більш точні та швидкі результати. До основних інструментів, які використовуються в цій галузі, належать:

1. Аналіз даних та штучний інтелект:

- Підбір кандидатів: Інструменти, що використовують машинне навчання для аналізу даних кандидатів, дозволяють вибирати найбільш підходящих осіб на основі різних факторів, таких як досвід роботи, навички, профілі в соціальних мережах тощо.
- Прогнозування успіху: Алгоритми можуть передбачити, як кандидат буде працювати в компанії, аналізуючи різні аспекти його попереднього досвіду.

2. Відеоінтерв'ю та аналіз за допомогою ІІ:

- Інтерв'ю через відео: Використання платформ, що застосовують штучний інтелект для оцінки невербальних сигналів кандидатів, таких як міміка, інтонація голосу, що доповнює традиційні методи відбору.
- Оцінка відповідей: Технології, що аналізують мовні характеристики кандидатів (структура відповідей, емоційний тон, ключові слова) для більш точного оцінювання.

3. Автоматизація процесів (RPA):

- Автоматичний відбір резюме: Використання роботизованих процесів для швидкого сортування і попереднього відбору кандидатів на основі заданих критеріїв.
- Автоматизовані комунікації: Чат-боти та електронна пошта, що автоматично надсилають запрошення на співбесіду, підтвердження та нагадування, підвищуючи ефективність рекрутингового процесу.

4. Інструменти оцінки навичок та компетенцій:

- Тестування онлайн: Платформи для перевірки професійних навичок кандидатів, включаючи технічні тестування, мовні тести тощо.
- Ігрові методи: Використання симуляцій та ігор для оцінки здатності кандидатів до вирішення проблем, командної роботи та адаптації до стресових ситуацій.

5. Системи управління талантами (HRMS):

- Інтегровані платформи: HRMS об'єднують різні етапи роботи з персоналом, від найму до розвитку, що дозволяє централізовано відслідковувати прогрес кандидатів і ефективно управляти даними.
- Мобільні додатки для адаптації: Спеціалізовані додатки, що полегшують процес адаптації нових співробітників, надаючи доступ до необхідної інформації і навчальних матеріалів.

6. Соціальні мережі та платформи для пошуку талантів:

- Пошук через професійні мережі: Платформи, як-от LinkedIn, дають можливість оцінювати кандидатів, переглядати їхній професійний досвід і отримувати рекомендації.

- Аналіз соціальних медіа: Аналіз активності кандидатів у соцмережах для збору додаткової інформації про їхні особисті та професійні якості.

7. Прогнозування та аналітика поведінки персоналу:

- Аналіз утримання персоналу: Використання аналітики для визначення ймовірності звільнення співробітників та створення планів для їхнього утримання.

- Персоналізовані програми адаптації: Створення індивідуальних планів для адаптації нових співробітників, що враховують їхні специфічні потреби і досвід.

8. Чат-боти для підбору персоналу:

- Чат-боти автоматизують первинний етап відбору, відповідаючи на питання кандидатів, збираючи необхідні дані та навіть проводячи короткі співбесіди, що зменшує навантаження на HR-спеціалістів.

Використання цих технологій дозволяє значно оптимізувати процеси найму та інтеграції нових співробітників, підвищити їхню ефективність та зменшити витрати часу і ресурсів для компаній.

Проте наявність штучного інтелекту в HR-менеджменті приносить і нові виклики, що змінюють характер виконання HR-функцій. Для максимального використання переваг новітніх технологій, компетенції HR-менеджерів повинні бути чітко визначеними, відповідати вимогам бізнесу, регулярно оновлюватися та охоплювати всі аспекти HR-менеджменту.

Цифрові платформи для підбору та адаптації персоналу можна класифікувати за кількома критеріями, зокрема за їхньою функціональністю, типом користувачів, технологічними можливостями та іншими характеристиками. Ось основні категорії, які можуть допомогти в класифікації цифрових платформ (таблиця 1.2)

Таблиця 1. 2 – Класифікація цифрових платформ HR-менеджменту

Категорія	Тип платформи	Опис	Приклад
1. За функціональністю	Платформи для підбору персоналу (рекрутингу)	Орієнтовані на залучення кандидатів, відбір, інтерв'ю та первинну оцінку.	LinkedIn, HeadHunter, Work.ua, Indeed
	Платформи для адаптації персоналу (онбордингу)	Для організації процесу введення нових працівників в компанію, їх адаптація та навчання.	BambooHR, WorkBright, Sapling
	Платформи для розвитку кар'єри та навчання	Допомагають розвивати навички та підвищувати кваліфікацію через онлайн-курси, тренінги, сертифікації.	Coursera, Udemy, LinkedIn Learning
2. За типом користувачів	Платформи для компаній (HR-платформи)	Орієнтовані на бізнеси для автоматизації процесів підбору, управління кадрами та адаптації	SAP SuccessFactors, Workday, Oracle HCM Cloud
	Платформи для кандидатів	Спрощують пошук роботи, подачу заявок, складання резюме, отримання відгуків від роботодавців.	LinkedIn, Glassdoor, Monster
3. За технологічними можливостями	Платформи з використанням штучного інтелекту	Використовують алгоритми машинного навчання для автоматизації пошуку та оцінки кандидатів.	HireVue, Pymetrics
	Платформи з використанням великих даних (Big Data)	Збирають і аналізують великі обсяги даних для покращення підбору та прогнозування успіху кандидатів.	SmartRecruiters, Lever
	Платформи для відео-інтерв'ю	Інструменти для проведення відео-співбесід, іноді з автоматизованим оцінюванням.	HireVue, Spark Hire
	Платформи з гейміфікацією	Використовують ігрові елементи для оцінки навичок і залучення кандидатів.	Pymetrics, Codility

Продовження таб. 1.2

4. За способом інтеграції	Платформи з інтеграцією з існуючими HR-системами	Можуть інтегруватися з іншими HR-системами для оптимізації робочих процесів.	Workday, SAP SuccessFactors
	Автономні платформи	Окремі рішення, що не потребують інтеграції з іншими системами.	BambooHR, Greenhouse
5. За рівнем спеціалізації	Загальні платформи	Охоплюють широкий спектр галузей і можуть використовуватись для різних видів бізнесу.	LinkedIn, Indeed
	Спеціалізовані платформи	Орієнтовані на конкретні професії або індустрії.	AngelList (стартапи), Dribbble (дизайнери), Stack Overflow (програмісти)

Джерело: складено автором.

Сучасні платформи для рекрутингу, онбордингу та розвитку персоналу є невід’ємною частиною ефективного управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації бізнесу. Їх використання має низку переваг. А саме, по-перше - завдяки автоматизованим процесам пошуку, відбору кандидатів, адаптації та навчання значно зменшується час, необхідний на виконання рутинних завдань, що дозволяє HR-фахівцям зосередитися на стратегічних питаннях; по-друге - використання платформ із технологіями штучного інтелекту та аналізу великих даних забезпечує обґрунтовані рішення при виборі кандидатів і прогнозуванні їхньої ефективності, знижуючи суб’єктивність; по-третє - платформи для адаптації та розвитку персоналу допомагають новим співробітникам швидше інтегруватися в команду, а також забезпечують можливості для їхнього професійного зростання, що стимулює мотивацію; по-четверте - загальні та спеціалізовані платформи дозволяють задовольнити потреби компаній різних масштабів і сфер діяльності, забезпечуючи

інструменти як для великого бізнесу, так і для стартапів; по-п'яте - інструменти для відеоінтерв'ю та дистанційного навчання є особливо актуальними в умовах віддаленої роботи, забезпечуючи ефективну комунікацію незалежно від місця перебування учасників [44, 51].

Ефективність використання платформ залежить від правильного вибору, враховуючи потреби компанії, галузеву специфіку та технічні можливості. Інтеграція таких рішень не лише оптимізує HR-процеси, а й сприяє формуванню сильного бренду роботодавця, здатного залучати та утримувати найкращі таланти[54, 41].

Таким чином, інвестиції в такі платформи є доцільними для компаній, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними, забезпечувати інноваційність у роботі з персоналом та адаптуватися до сучасних викликів ринку праці.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИКОРИСТАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ АТ УКРСИББАНК

2.1. Загальна характеристика діяльності АТ УкрСиббанк

АК УкрСиббанк – це один з найбільших банків України, який є частиною глобальної фінансової групи BNP Paribas. Його історія включає кілька важливих етапів розвитку.

Банк було засновано у Харкові в 1990 році. Спочатку він діяв як регіональний банк, обслуговуючи переважно малий і середній бізнес. Ініціаторами створення банку стали місцеві підприємці. У той час УкрСиббанк мав обмежену кількість відділень, орієнтуючись на місцевий бізнес-сектор, але згодом розширював свою діяльність на інші регіони країни.

На початку 2000-х банк швидко розвивався, відкриваючи нові відділення в різних містах України. У цей період банк почав активно надавати послуги фізичним особам, пропонуючи кредити, іпотечні продукти та інші банківські рішення. Банк також почав співпрацювати з великими компаніями, що дозволило йому посісти міцні позиції серед найбільших фінансових установ країни.

Рішучим моментом у розвитку банку стало партнерство з французькою фінансовою групою BNP Paribas у 2006 році. Ця група придбала контрольний пакет акцій УкрСиббанку, що забезпечило йому доступ до нових фінансових ресурсів і міжнародних банківських стандартів. Інтеграція з BNP Paribas дозволила УкрСиббанку значно підвищити рівень якості обслуговування клієнтів і вдосконалити систему управління.

Світова фінансова криза 2008 року вплинула на банківський сектор в Україні, зокрема і на УкрСиббанк. Проте завдяки підтримці з боку BNP Paribas банк зумів

стабілізувати свою діяльність і поступово подолати виклики, пов'язані з ліквідністю та проблемними кредитами.

У 2011 році BNP Paribas збільшив свою частку в банку до майже 85%, що дало можливість посилити контроль над його управлінням. УкрСиббанк продовжив інтеграцію в міжнародну систему BNP Paribas, впроваджуючи нові послуги та технології. З 2016 року банк зосередився на роздрібному бізнесі та обслуговуванні малого і середнього підприємництва, поступово відходячи від корпоративного сегменту.

На сьогодні УкрСиббанк є одним із провідних банків України, надаючи послуги через розгалужену мережу відділень. Він активно впроваджує цифрові технології, пропонуючи сучасні банківські рішення для фізичних осіб і бізнесу. Співпраця з BNP Paribas забезпечує банку стабільну основу для подальшого розвитку.

УкрСиббанк надає широкий спектр фінансових послуг для різних категорій клієнтів: фізичних осіб, підприємців малого та середнього бізнесу, а також великих компаній (рисунок 2.1).

Фізичні особи	Малий та середній бізнес	Корпоративні клієнти
• Банківські картки • Кредити • Депозити • Цифровий банкінг • Страхування	• Рахунки та касове обслуговування • Кредити для бізнесу • Корпоративні картки • Цифровий банкінг • Еквайринг	• Фінансування • Казначейські операції • Документальні операції • Інвестиційні послуги • Корпоративні картки

Рисунок 2.1. – Спектр фінансових послуг АТ УкрСиббанку

Джерело: складено автором на підставі даних АТ УкрСиббанку [57]

Послуги для фізичних осіб включають в себе:

- 1) Банківські картки: Пропонуються різні типи дебетових і кредитних карток з різними умовами, включно з бонусними програмами.
- 2) Депозити: Клієнти можуть обирати серед кількох варіантів депозитних програм із різними термінами та валютами.
- 3) Кредити: Банк пропонує кредити на споживчі потреби, іпотеку та кредити на автомобілі з вигідними умовами.
- 4) Цифровий банкінг (UKRSIB online): Це онлайн-платформа для управління рахунками, здійснення платежів і переказів.
- 5) Страхування: Програми для страхування життя, здоров'я та майна.

Послуги для малого та середнього бізнесу включають в себе:

- 1) Рахунки та касове обслуговування: Включає відкриття і ведення банківських рахунків, платежі та інкасацію.
- 2) Кредити для бізнесу: Підприємці можуть скористатися кредитами для розвитку бізнесу, а також послугами овердрафту і лізингу.
- 3) Корпоративні картки: Це зручний інструмент для управління витратами підприємства.
- 4) Цифровий банкінг (UKRSIB business): Можливість керувати рахунками та фінансами онлайн.
- 5) Еквайринг: Прийом платежів через торгові точки або інтернет для підприємств.

Послуги для корпоративних клієнтів включають в себе:

- 1) Фінансування: Можливість отримати кредити, синдиковані позики або залучити проектне фінансування.
- 2) Казначейські операції: Це управління ліквідністю, операції з валютою і захист від фінансових ризиків.
- 3) Документарні операції: Використовуються для гарантій, акредитивів та інкасо.

4) Інвестиційні послуги: Банк надає консультації та допомогу в управлінні активами.

5) Корпоративні картки: Інструменти для оптимізації фінансових потоків підприємства.

Організаційна структура УкрСиббанку побудована з урахуванням ключових напрямків управління, що забезпечують ефективність роботи банку.

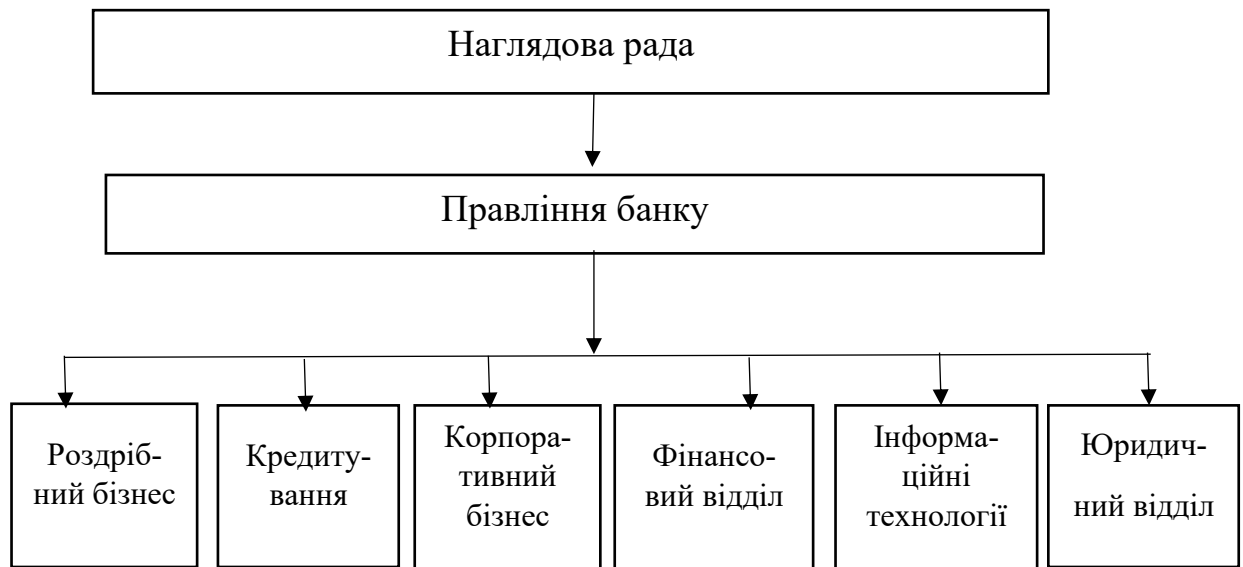


Рисунок 2.2 – Організаційна структура АТ УкррСиббанк

Наглядова рада - це вищий орган, який здійснює стратегічний контроль та нагляд за діяльністю банку. До її складу входять представники основних акціонерів, серед яких є BNP Paribas і Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР).

Правління банку виконує функцію виконавчого органу та відповідає за повсякденне управління банком. Головою правління є ключова фігура, яка координує роботу заступників, що керують різними напрямками: роздрібним банкінгом, корпоративними клієнтами, фінансами, ІТ, та іншими важливими секторами.

Основні напрямки управління

1) Роздрібний бізнес – займається обслуговуванням фізичних осіб, включаючи кредитні та депозитні послуги.

2) Кредитування – надає кредити приватним клієнтам та підприємцям.

3) Корпоративний бізнес – обслуговує юридичних осіб, пропонуючи фінансові продукти для бізнесу різних масштабів.

4) Фінансовий відділ – забезпечує управління фінансами, фінансовою звітністю та плануванням.

5) Інформаційні технології – відповідають за впровадження та підтримку банківських ІТ-систем.

6) Юридичний відділ – надає правову підтримку та стежить за дотриманням законодавчих норм.

Проаналізуємо основні фінансові показники діяльності УкрСиббанку (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 Структура основних фінансових показників УкрСиббанку за 2021–2023 роки (млрд. грн.)

Показник	Роки			Динаміка, % 2021 рік проти 2022 року	Динаміка, % 2022 рік проти 2023 року
	2021	2022	2023		
Чистий прибуток	1,48	3,50	5,97	+136,5%	+70,6%
Активи	74,6	79,1	163,95	+6,0%	+107,3%
Депозити	33,4	35,6	140,01	+6,6%	+293,5%

Джерело: складено автором на підставі даних АТ УкрСиббанку [57]

Протягом останніх трьох років УкрСиббанк демонструє стабільне зростання ключових фінансових показників, незважаючи на складні умови, спричинені пандемією, повномасштабною війною та економічною кризою. Аналіз динаміки чистого прибутку, активів і депозитів за період з 2021 по 2023 рік показує, як банк ефективно адаптується до викликів, підтримує клієнтів та зміцнює свої позиції на фінансовому ринку України.

Аналізуючи показники чистого прибутку слід відмітити, що у 2022 році прибуток зріс на 136,5% завдяки підвищенню операційної ефективності. У 2023 році

зростання продовжилося, але вже менш стрімко (+70,6%), що свідчить про стабілізацію.

Аналізуючи стан активів видно, що невелике зростання у 2022 році (+6,0%) в умовах війни свідчить про стабільність. У 2023 році активи подвоїлися (+107,3%) через суттєве розширення діяльності банку.

Аналізуючи стан депозитів можна відзначити, що у 2022 році зростання було помірним (+6,6%), пов'язаним із довірою вкладників навіть у складних умовах. У 2023 році депозити майже потроїлися (+293,5%), що вказує на значну довіру клієнтів до банку як фінансової установи.

УкрСиббанк впроваджує сучасні HR-програми, які спрямовані на розвиток персоналу та створення комфортних умов для працівників.



Рисунок 2.3 - HR-програми УкрСиббанку

Джерело: складено автором на підставі даних АТ УкрСиббанку [57]

Програма «People First» в УкрСиббанку орієнтована на підтримку співробітників у всіх аспектах їхнього життя, включаючи фізичне, емоційне та професійне благополуччя. Вона базується на принципах піраміди потреб, що охоплюють основні категорії потреб людини, і включає наступні напрямки:

1. Фізіологічні потреби. Банк забезпечує своїх співробітників базовими умовами для життєдіяльності, організовуючи евакуацію та тимчасове розміщення працівників та їхніх родин у безпечних місцях як в Україні, так і за її межами.

2. Безпека. Особлива увага приділяється забезпеченню фізичної та психологічної безпеки співробітників. Банк створює умови для роботи в безпечних приміщеннях та надає підтримку у вигляді ресурсів для збереження психічного здоров'я.

3. Соціальні потреби. Програма підтримує соціальну інтеграцію співробітників через організацію комунікації між командами та їхніми родинами. Це дозволяє зберігати відчуття єдності в колективі, незважаючи на труднощі, що виникають.

4. Самореалізація. УкрСиббанк активно підтримує професійний розвиток своїх співробітників. Програма сприяє розвитку навичок, навчання та кар'єрному росту навіть під час важких періодів, надаючи можливості для вдосконалення та саморозвитку.

Завдяки ефективності цієї програми, УкрСиббанк отримав визнання у вигляді нагороди «HR воєнного часу» від HR-бренду, що свідчить про значущість цієї ініціативи для підтримки співробітників у складних умовах.

Програма «Good Place to Work» в УкрСиббанку зосереджена на створенні оптимальних умов для праці співробітників, сприяючи їхній мотивації та професійному розвитку. Вона включає кілька основних напрямків:

1. Умови праці. Банк забезпечує своїх працівників комфортним робочим середовищем, яке сприяє як індивідуальній, так і командній роботі. Сучасні офісні простори та інфраструктура допомагають підвищити ефективність працівників.

2. Професійний розвиток. У рамках програми активно підтримується навчання співробітників. Проводяться тренінги, курси та інші заходи для вдосконалення їхніх професійних навичок та розвитку кар'єрних можливостей.

3. Мотивація та підтримка. Програма передбачає різні форми заохочення та підтримки, що включають як фінансові, так і нефінансові винагороди. Банк заохочує

співробітників до досягнення високих результатів, що також сприяє розвитку командної роботи.

4. Визнання досягнень. УкрСиббанк приділяє увагу визнанню заслуг своїх працівників. Крім офіційних нагород, співробітники отримують неформальне визнання, що допомагає створити атмосферу вдячності та підтримки в колективі.

5. Корпоративна культура. Важливим аспектом програми є розвиток корпоративної культури, яка заснована на повазі, взаємопідтримці та інклюзивності. Це дозволяє формувати позитивне робоче середовище, де кожен працівник відчувається частиною великої команди.

Завдяки цій програмі, УкрСиббанк зміг зарекомендувати себе як роботодавець, що активно піклується про своїх працівників і прагне забезпечити їм найкращі умови для роботи та розвитку. Програма отримала визнання в професійному середовищі, а банк був нагороджений за найкращу маркетингову HR-програму.

Банк активно заохочує працівників розвиватися всередині компанії. Завдяки цій програмі майже половина вакансій закривається внутрішніми кандидатами, що стимулює кар'єрний ріст серед персоналу.

Завдяки таким ініціативам, УкрСиббанк здобув сертифікацію одного з найкращих роботодавців, отримавши визнання від Top Employers Institute, що підтверджує відповідність міжнародним стандартам управління персоналом.

В УкрСиббанку внутрішня мобільність є важливою складовою стратегії розвитку персоналу та підтримки динаміки змін у компанії. Банк активно використовує цю практику для підвищення кваліфікації своїх співробітників і створення можливостей для їхнього кар'єрного зростання.

1. Можливості для кар'єрного розвитку. УкрСиббанк сприяє розвитку співробітників, даючи їм можливість переходити на нові посади, що відповідають їхнім навичкам та амбіціям. Це дозволяє працівникам розвиватися професійно та підвищувати свою кваліфікацію.

2. Вакансії для внутрішніх кандидатів. Банк активно закриває вакансії за допомогою своїх поточних співробітників, що дозволяє зберігати досвідчені кадри та забезпечує стабільність в організації. Програма внутрішньої мобільності дає можливість працівникам змінювати ролі без потреби в зовнішньому наборі, що підвищує ефективність роботи команди.

3. Підтримка з боку керівництва та HR. Для того, щоб процес внутрішньої мобільності був ефективним, команда HR працює разом з керівниками відділів, щоб визначити найкращі варіанти розвитку для кожного працівника. Це дозволяє працівникам знайти найбільш відповідну роль і сприяє їхньому успішному розвитку в компанії.

4. Збереження мотивації та розвитку культури. Внутрішня мобільність також допомагає підтримувати високу мотивацію серед співробітників, даючи їм можливість розвиватися, змінюючи свої ролі. Це стимулює постійне покращення атмосфери в колективі та дозволяє утримувати талановитих працівників.

5. Адаптаційна підтримка під час змін. При переході на нові посади банк надає необхідну підтримку для адаптації співробітників. Це включає навчальні програми, менторство та допомогу у впровадженні нових обов'язків, що забезпечує успішне інтегрування на нових ролях.

Внутрішня мобільність в УкрСиббанку є ефективним інструментом, який допомагає не тільки забезпечити професійне зростання працівників, але й підтримувати високий рівень кваліфікації та стабільність в організації.

2.2. Аналіз кількісного та якісного складу персоналу АТ УкрСиббанк

Структура та кадровий склад УкрСиббанку за останні три роки дійсно зазнали значних змін, що були зумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми викликами. Війна в Україні, а також глобальні економічні труднощі, стали факторами, які мали великий вплив на діяльність банку. Однак в умовах цих складних обставин банк не тільки адаптувався, а й знайшов можливості для розвитку та вдосконалення.

Аналіз структури та складу персоналу банку виконується для того, щоб забезпечити ефективне управління людськими ресурсами та досягти стратегічних цілей установи. Він має на меті оптимізувати роботу працівників, підвищити продуктивність і створити умови для розвитку організації. Основні завдання такого аналізу включають:

1) Оцінка ефективності кадрового потенціалу. Аналіз допомагає зрозуміти, наскільки ефективно працівники виконують свої завдання, і чи відповідає кількість персоналу обсягу роботи.

2) Визначення оптимальної чисельності: проводиться для оцінки, чи достатньо працівників для виконання всіх функцій банку, чи потрібне скорочення або залучення додаткового персоналу.

При аналізі кваліфікації працівників досліджується рівень освіти, професійний досвід і компетенції співробітників. Це дає можливість виявити потребу у навчанні чи підвищенні кваліфікації.

Аналіз формування системи мотивації дозволяє зрозуміти причини плинності кадрів та рівень задоволеності роботою, що допомагає створити ефективну систему стимулювання і винагороди.

Стратегічне планування дає змогу оцінити потреби банку у людських ресурсах на майбутнє, розробити плани розвитку персоналу і забезпечити адаптацію до змін на ринку.

Аналіз проблем у структурі дозволяє визначити нерівномірний розподіл обов’язків між працівниками, дисбаланс у роботі відділів чи неефективність управлінської структури.

Проаналізуємо кадровий склад та потенціал АТ УкрСиббанк.

За даними 2021-2023 року в АТ УкрСиббанку загальна кількість працівників зображено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Кількісний склад персоналу АТ УкрСиббанк за 2021-2023 роки

Показник	роки			Динаміка, % 2022 проти 2021	Динаміка, % 2023 проти 2022
	2021	2022	2023		
Кількість штатних працівників, осіб	4887	4340	4256	- 11,2	- 1,9

Джерело: складено автором на підставі даних АТ УкрСиббанку [57]

Зміну кількості штатних працівників можна побачити на рисунку 2.4.



Рисунок 2.4 – Зміна чисельності працівників

Аналізуючи дані таблиці та графік можна відзначити, що кількість штатних працівників у 2022 році зменшилася на 547 осіб, що становить зниження на 11,2%.

Це свідчить про значне скорочення персоналу в цей період, що могло бути спричинене впровадженням воєнного стану, економічними труднощами, оптимізацією штату або іншими факторами.

Відповідно, кількість працівників у 2023 році зменшилася ще на 84 особи, що складає зниження на 1,9%. Зменшення було менш значним порівняно з попереднім роком, що може свідчити про стабілізацію ситуації та відновлення роботи банку.

Проаналізуємо вікову структуру працівників УкрСиббанку за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.3 – Вікова структура персоналу АТ УкрСиббанк за 2021-2023 роки

Вік	Роки		
	2021	2022	2023
До 25	489	260	246
25-35	1466	1172	1029
35-45	1906	1866	1845
45-55	733	738	814
Більше 55	293	304	322
Середній вік, роки	39,5	38	37,3

Джерело: складено автором на підставі даних АТ УкрСиббанку [57]

Проаналізуємо дані таблиці 2.3 та діаграми. Вікова група молоді люди до 25 років характеризується такими даними: 2021 році кількість становила 489, у 2022 році скоротилася до **260**, а у 2023 — до 246. Зменшення на 243 особи (50%) за три роки. Причинами такої тенденції може бути виключення з вибірки частини студентів або тимчасово зареєстрованих молодих людей.

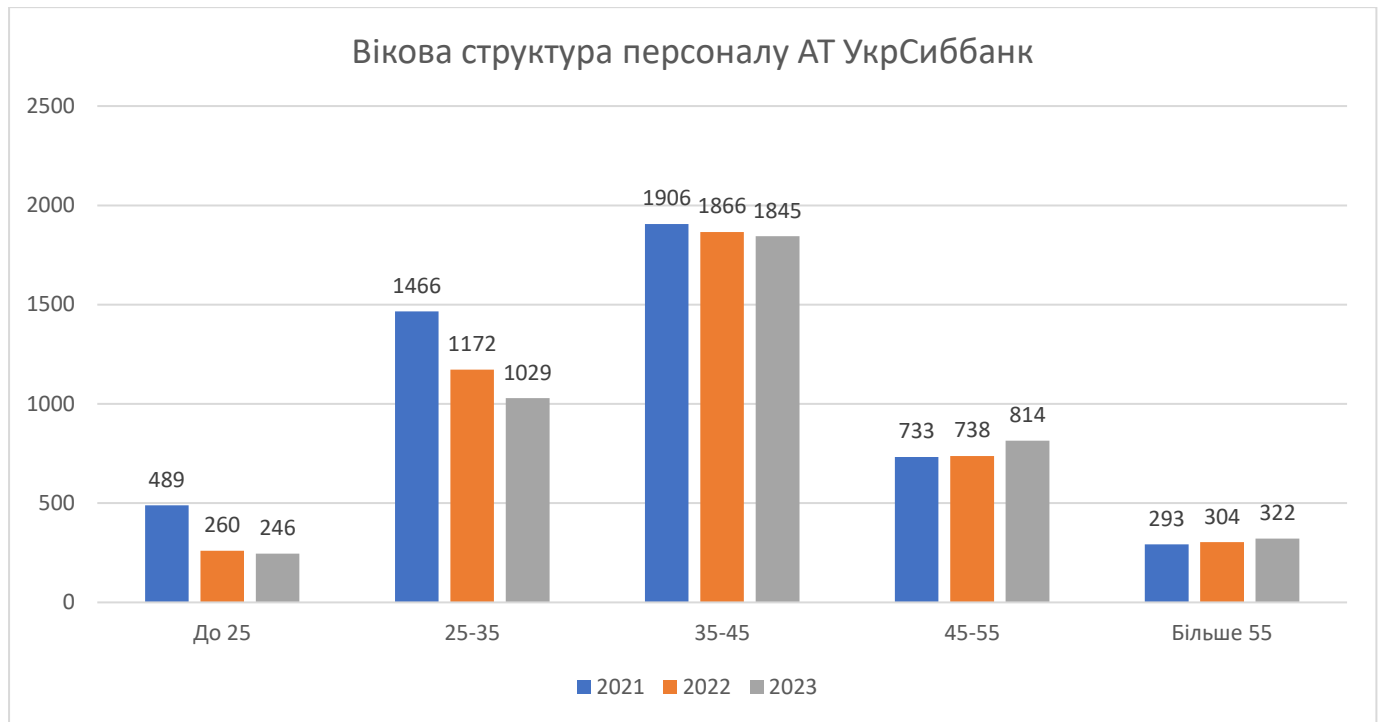


Рисунок 2.5 – Структура персоналу АТ УкрСиббанк за віком

Вікова група 25-35 років також характеризується зменшенням на 437 осіб (30%) за три роки. Можливі причини: Активна міграція працездатного населення, вплив військового стану та виїзд жінок за кордон.

Вікова категорія 35-45 років також зазнала зменшення на 61 особу (3%) за три роки. Ця група є найбільш стабільною через те, що багато людей у цьому віці активно працюють і рідше змінюють місце проживання.

Аналізуючи вікову групу 45-55 років можна спостерігати збільшення на 81 особу (11%) за три роки.

Середній вік працівників має тенденцію до зниження. Це означає омолодження вибірки, але це може бути штучним ефектом через вибуття старших вікових груп або приплив молоді.

З метою аналізу кадрової складової банку слід проаналізувати гендерне співвідношення працівників банку.

Таблиця 2.4 – Гендерна структура працівників УкрСиббанк зв 2021-2023 роки

Стать	Роки		
	2021	2022	2023
Чоловіки, осіб	1124	1085	1036
Жінки, осіб	3763	3255	3220

Джерело: складено автором на підставі даних АТ УкрСиббанку [57]

Аналізуючи показники таблиці 2.4 та діаграми видно, що серед працівників УкрСиббанку за гендерною структурою переважають жінки. Частка жінок суттєво перевищує частку чоловіків у всі роки.

У 2022 році частка чоловіків дещо зросла, але загалом частки залишаються стабільними.

Обчислимо абсолютне та відносне зменшення чисельності працівників:

Чоловіки:

Абсолютна зміна: $1124 - 1036 = 88$ осіб (зменшення за 3 роки).

Відносна зміна: $88/1124 \cdot 100\% \approx 7.8\%$

Жінки:

Абсолютна зміна: $3763 - 3220 = 543$ осіб.

Відносна зміна: $543/3763 \cdot 100 \approx 14.4\%$

Персонал організації скорочується: найбільше це стосується жінок.

Частка чоловіків і жінок залишається стабільною, зі значною перевагою жінок (близько 75%).

Різне зменшення чисельності у 2022 році може свідчити про зовнішні фактори (наприклад, реорганізація, зміни в політиці компанії, економічні умови, військовий стан). І саме зменшення чисельності жінок є більшим як у абсолютних, так і у відносних показниках. Причиною цього є військовий стан та виїзд жінок за кордон.

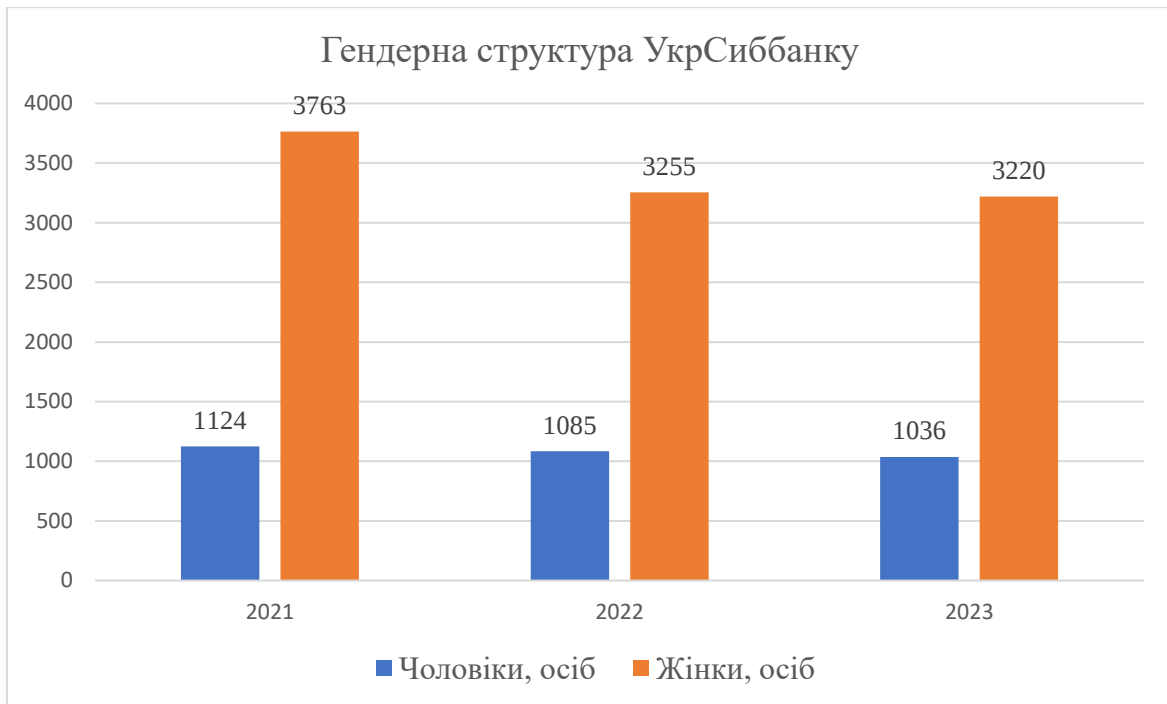


Рисунок 2.5 – Гендерна структура персоналу УкрСиббанку

Проаналізуємо показники рівня освіти працівників. У таблиці 2.4 та діаграми щодо рівня освіти працівників АТ УкрСиббанку.

1) Мають повну вищу освіту:

У абсолютних числах спостерігається зменшення кількості осіб з вищою освітою на 621 особу. Але у відсотках до загальної чисельності працівників цей показник не має суттєвого зниження, лише на 0,2%. Це свідчить, що хоча кількість працівників із повною вищою освітою зменшилась, їх частка серед загального персоналу залишається стабільною.

2) Мають повну вищу освіту:

У абсолютних числах спостерігається зменшення кількості осіб з вищою освітою на 621 особу. Але у відсотках до загальної чисельності працівників цей показник не має суттєвого зниження, лише на 0,2%. Це свідчить, що хоча кількість працівників із повною вищою освітою зменшилась, їх частка серед загального персоналу залишається стабільною.

Таблиця 2.4 - Рівень освіти працівників АТ УкрСиббанк

Показник	Одиниця виміру	Рік			2023 р. порівняно з 2021 р. (+,-)
		2021	2022	2023	
Облікова кількість працівників	осіб	4887	4340	4256	- 631
З них мають повну вищу освіту	осіб	4545	3993	3924	- 621
	%	93	92	92,8	- 0,2
Мають базову вищу	осіб	342	347	332	-10
	%	7	8	7,2	+0,2
Додаткову освіту (сертифікати, тренінги)	осіб	1254	1344	1875	+621
	%	25,6	30,7	44	+19,4

Проаналізуємо таблицю за кожним показником:

Динаміка показників за 2021-2023 роки (з числовими значеннями)

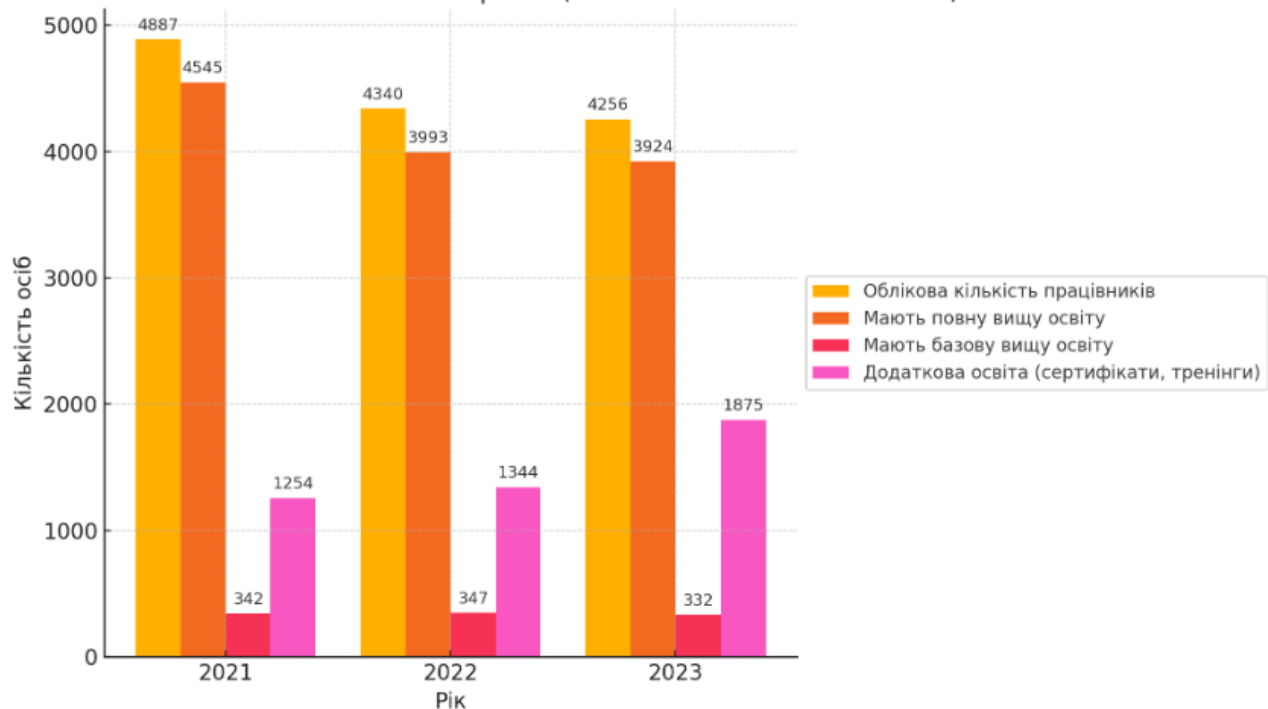


Рисунок 2.6 – Динаміка показника рівня освіти працівників АТ УкрСиббанк

3) Мають базову вищу освіту:

У абсолютних числах: скорочення на 10 осіб (342 → 332). У відсотках: зростання на 0,2% (з 7% до 7,2%). Це може свідчити про відносне збільшення працівників із базовою вищою освітою в структурі персоналу.

4) Мають додаткову освіту (сертифікати, тренінги):

У абсолютних числах: значне збільшення на 621 особу (1254 → 1875).

У відсотках: приріст на 19,4% (з 25,6% до 44%).

Цей показник демонструє помітний прогрес у підвищенні кваліфікації персоналу, що може бути позитивним сигналом для підвищення продуктивності праці.

Загальна кількість працівників скоротилася, але це не призвело до суттєвих змін у структурі освітнього рівня.

Частка працівників із повною та базовою вищою освітою залишається стабільною.

Найпомітнішим позитивним зрушенням є зростання кількості працівників із додатковою освітою, що може свідчити про орієнтацію організації на розвиток персоналу.

Обчислення плинності кадрів є ключовим інструментом для аналізу стабільності трудового колективу в організації. Це дозволяє зрозуміти, наскільки часто співробітники залишають компанію, та які фактори впливають на цей процес. Основні цілі обчислення плинності:

1. Оцінка стабільності персоналу. Показник плинності відображає, наскільки компанія може утримувати працівників. Якщо він високий, це може свідчити про внутрішні проблеми в організації.

2. Визначення слабких місць. Аналіз причин звільнень допомагає виявити проблеми, пов'язані з умовами праці, заробітною платою, стосунками в колективі або перспективами розвитку.

3. Управління витратами. Плинність пов'язана з додатковими витратами, такими як підбір нових працівників, їх навчання та адаптація. Розуміння цих процесів допомагає знижувати витрати.

4. Прогнозування потреб у кадрах. Знання рівня плинності дає змогу прогнозувати потребу в нових працівниках і планувати кадрову політику.

5. Підвищення ефективності роботи. Низька плинність сприяє збереженню досвіду і знань у колективі, що підвищує продуктивність компанії.

Показники плинності кадрів УкрСиббанку відображено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Рух персоналу УкрСиббанку за 2021-2023 роки

Показник	Одиниця виміру	Рік			2023р. порівняно з 2021 р., %
		2021	2022	2023	
Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	4887	4340	4256	-12,9
Прибуло (прийнято)	осіб	546	650	758	+38,8
Коефіцієнт прибуття персоналу	%	11,2	15	17,8	+4,6
Вибуло (вивільнення)	осіб	617	805	567	44,0
Коефіцієнт вибуття персоналу	%	12,6	18,5	13,3	+0,7
Вибуло з причини скорочення штату	осіб	-	-	-	-
Вибуло з причини плинності кадрів	%	12,6	18,5	13,3	+0,7
Коефіцієнт плинності кадрів	осіб	12,6	18,5	13,3	+0,7

Джерело: складено автором

Проаналізуємо показники таблиці 2.5. За три роки кількість працівників зменшилась на 12,9% (з 4887 осіб у 2021 році до 4256 осіб у 2023 році).

Це може свідчити про скорочення штату або інші фактори, що впливають на зменшення чисельності персоналу.

Кількість нових працівників збільшилась на 38,8% за три роки (з 546 осіб у 2021 році до 758 осіб у 2023 році).

Коефіцієнт прибуття персоналу зріс із 11,2% до 17,8% (+4,6 п.п.), що свідчить про активний набір працівників, можливо для компенсації втрат.

Кількість вибулих працівників значно коливалась: максимум у 2022 році (805 осіб) і зменшення у 2023 році (567 осіб).

Коефіцієнт вибуття персоналу також зріс із 12,6% у 2021 році до 13,3% у 2023 році (+0,7 п.п.).

Коефіцієнт плинності кадрів за три роки також зріс із 12,6% до 13,3% (+0,7 п.п.).

Також було проаналізовано середній стаж роботи працівників УкрСиббанку за 2021-2023 роки. В 2021 році становив 7,5 роки. Відповідно в 2022 році – 8,1 роки, а в 2023 році- 8,6 років.

У 2022 році спостерігався пік плинності (18,5%), можливо через зовнішні фактори (кризові умови, конкуренція на ринку праці, зміни в умовах роботи).

Скорочення чисельності працівників може бути пов'язане з воєнним станом, оптимізацією штату, автоматизацією процесів чи економічними викликами.

Зростання плинності може вказувати на зниження задоволеності умовами праці, конкуренцію за кваліфікований персонал або відсутність мотиваційних програм для утримання працівників.

Активне прийняття персоналу може свідчити про спроби компенсувати втрати через вибуття.

Плинність кадрів залишається помірно високою, особливо у 2022 році, але спостерігається тенденція до стабілізації у 2023 році. Для забезпечення ефективної роботи підприємства слід фокусуватись на утриманні працівників і зменшенні непотрібного вибуття.

Слід відзначити, що керівництво УкрСиббанку здійснює підтримку мобілізованим працівникам та їхніх родинам. У 2023 році 96 співробітників отримували щомісячну компенсацію заробітної плати на час мобілізації. Упродовж 2022–2023 років надавалась допомога мобілізованим працівникам та їхнім родинам для забезпечення захисним спорядженням. У 2023 році розпочато проєкт реінтеграції ветеранів WE'RE PROUD, реалізований спільно з Veteran Hub, який спрямований на підтримку повернення до роботи та соціального життя. Така ініціатива сприяє забезпеченню турботи про мобілізованих працівників і створенню умов для їхнього повернення до професійної діяльності.

УкрСиббанк у 2023 році отримав сертифікат Top Employers Institute, підтвердивши статус одного з найкращих роботодавців в Україні. Крім того, банк увійшов до ТОП-3 кращих роботодавців у банківській сфері за версією медіа Фокус. Рейтинг був складений на основі оцінок експертів із різних сфер, зокрема HR-консультантів, директорів з персоналу та спеціалістів з управління кадрами.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1. Формування системного підходу до впровадження цифрових технологій розвитку персоналу

Завдяки цифровим технологіям банки можуть значно покращити ефективність управління персоналом. Автоматизація процесів підбору та адаптації не лише економить ресурси, а й дозволяє зробити роботу з кандидатами та співробітниками більш зручною, персоналізованою та результативною. Ці технології дають можливість покращити якість кадрів, підвищити їхню продуктивність і забезпечити стійкий розвиток організації. Основні такі тенденції зосереджена на рисунку 3.1.

Результатом таких трансформацій є:

1. Швидкість і ефективність підбору кандидатів

Цифрові технології дозволяють автоматизувати процеси відбору, зокрема завдяки використанню спеціалізованих програм для сортування резюме та аналізу даних. Це дає можливість:

- Інтелектуальний відбір — системи на базі штучного інтелекту можуть сканувати резюме кандидатів та їхні профілі на різних платформах для швидкої оцінки, що дозволяє зменшити людський фактор у процесі відбору.
- Відеоінтерв'ю та автоматизація планування — завдяки технологіям відеоінтерв'ю рекрутери можуть швидше оцінювати кандидатів, а автоматизовані платформи дозволяють ефективно організовувати інтерв'ю без необхідності особистих зустрічей.



Рисунок 3.1 – Тенденції цифровізації у менеджменті персоналу

2. Покращення якості вибору персоналу

Цифрові інструменти дають змогу зібрати більше даних про кандидата, щоб зробити більш обґрунтоване рішення щодо його прийняття на роботу:

- Аналітичні платформи дають можливість глибше оцінити здібності кандидатів через тести на компетенції, перевірки особистісних якостей, що дозволяє вибрати найбільш підходящих працівників.
- Аналіз зовнішніх джерел — перевірка професійної активності кандидата в онлайн-середовищі дозволяє отримати додаткові інсайти, які допомагають приймати більш інформовані рішення.

3. Персоналізоване навчання і адаптація нових співробітників

Адаптація нових працівників стає значно ефективнішою завдяки цифровим інструментам:

- Індивідуальні навчальні курси — спеціалізовані платформи дозволяють створювати індивідуальні навчальні траєкторії для нових співробітників, даючи їм доступ до необхідних ресурсів у зручний для них час.
- Дистанційна підтримка через технології — за допомогою чат-ботів чи автоматичних систем підтримки нові співробітники можуть отримувати консультації та відповіді на питання без потреби в безпосередньому контакті з наставником чи керівником.

4. Аналітика для вдосконалення HR-процесів

Цифрові інструменти дають можливість здійснювати детальний моніторинг і покращення всіх етапів роботи з персоналом:

- Метрики та аналіз — системи HR-аналізу допомагають відслідковувати ефективність процесів найму та адаптації, що дозволяє оптимізувати стратегії в майбутньому.
- Оцінка результатів адаптації — інструменти збору зворотного зв'язку дають змогу отримати інформацію про те, наскільки успішно співробітники адаптуються до корпоративної культури та специфіки роботи.

5. Скорочення витрат

Цифровізація значно знижує витрати на управління персоналом:

- Автоматизація — замінивши рутинні процеси вручну (відбір кандидатів, організація інтерв'ю), банки можуть скоротити витрати на персонал і час.
- Відео- та онлайн-інтерв'ю заміняють необхідність у дорогих поїздках і витратах на організацію фізичних зустрічей, що дозволяє знижувати загальні витрати.

6. Забезпечення постійної комунікації з кандидатами та співробітниками

Цифрові платформи дозволяють здійснювати ефективну комунікацію на всіх етапах — від найму до адаптації:

- Автоматизовані повідомлення та чат-боти — ці технології дозволяють миттєво інформувати кандидатів і співробітників про зміни статусу заявки, етапи навчання або нові завдання, створюючи позитивний досвід взаємодії.
- Платформи для збору зворотного зв'язку допомагають банкам відслідковувати ефективність процесів адаптації, швидко реагувати на проблеми і вдосконалювати стратегії.

7. Захист даних і конфіденційність

Інтеграція цифрових рішень забезпечує надійний захист персональних даних співробітників і кандидатів:

- Шифрування та безпека інформації — всі дані зберігаються в захищених системах, що дозволяє дотримуватись вимог законодавства щодо конфіденційності та безпеки.
- Доступ до даних через багатофакторну автентифікацію дозволяє мінімізувати ризики несанкціонованого доступу до особистої інформації.

В Україні існує кілька цифрових платформ для підбору персоналу, які активно використовуються роботодавцями та кандидатами для пошуку роботи, рекрутингу та управління кар'єрними можливостями. Ось деякі з найпопулярніших платформ, їхні особливості та переваги (Таблиця 3.1):

Платформи для підбору персоналу в Україні мають свої особливості, залежно від потреб роботодавців та кандидатів. Для широкого спектра вакансій та професій

Work.ua і Rabota.ua є одними з найпопулярніших, в той час як для спеціалізованих напрямків, таких як IT, кращими варіантами є Dou.ua та LinkedIn. Вибір платформи варіюється в залежності від вимог до вакансій і типу роботи.

Таблиця 3.1. Цифрові платформи підбору персоналу

Платформа	Тип вакансій	Особливості	Переваги	Цільова аудиторія
Work.ua	Різноманітні сфери (від IT до обслуговування)	Безкоштовна публікація вакансій, широкий вибір фільтрів для пошуку, мобільний додаток	Простота використання, велика база користувачів, зручний мобільний додаток	Широкий спектр вакансій для різних професій
Rabota.ua	Різноманітні сфери	Можливість публікації вакансій і перегляд резюме, аналітичні інструменти для роботодавців	Зручний інтерфейс, можливість використання аналітики вакансій	Роботодавці та кандидати з різних сфер
LinkedIn	Професійні вакансії в усіх сферах	Міжнародна мережа професіоналів, можливість створювати корпоративні сторінки, обмін рекомендаціями	Міжнародний досвід, можливість побудови професійних контактів	Професіонали з усіх сфер
HeadHunter	Різноманітні сфери	Інструменти для сортування резюме, аналітика ринку праці, можливість налаштування фільтрів пошуку	Потужні аналітичні інструменти, велика кількість вакансій	Керівники компаній та рекрутери
Dou.ua	IT-сфера	Вакансії тільки в IT, відгуки про компанії, зарплатні діапазони	Оцінка умов праці за допомогою відгуків, орієнтація на IT-сектор	IT-фахівці, програмісти, тестувальники

Продовження табл. 3.1.

Superjob.ua	Різноманітні сфери	Пошук вакансій за різними параметрами, доступ до статистики зарплат	Зручний інтерфейс, багатофункціональність	Широкий спектр вакансій для різних професій
Zarplata.ua	Різноманітні сфери	Інформація про зарплати, порівняння зарплат за професіями, вакансії в різних сферах	Детальна інформація про зарплати, простий інтерфейс	Шукаючі роботу в різних сферах, орієнтація на зарплати
JobUA	Різноманітні сфери	Легкість у використанні, можливість публікувати вакансії безкоштовно	Доступність для всіх користувачів, проста реєстрація	Всі типи користувачів: як роботодавці, так і кандидати

Джерело: складено автором

Система розвитку персоналу АТ УкрСиббанк включає три основні складові: підбір персоналу, адаптація персоналу та навчання персоналу. Система враховує специфіку фінансового сектору: висока регуляція, чутливість до безпеки даних, необхідність високої кваліфікації співробітників. З огляду на це система розвитку персоналу УкрСиббанку реалізується завдяки низки етапів. Рисунок 3.2.

На 1 етапі слід проаналізувати потребу та створити профілів посад. Метою цього є формування чіткого профілю ідеального кандидата для кожної посади (наприклад, касир, аналітик, ІТ-спеціаліст, менеджер з продажу).

Інструментарієм для цього може бути:

- CRM для HR: Workday, BambooHR, які дозволяють створювати профілі вакансій із зазначенням ключових компетенцій.
- Штучний інтелект: AI для аналізу даних про продуктивність нинішніх співробітників, щоб створити базу для пошуку нових.



Рисунок 3.2 – Алгоритм реалізації системи розвитку персоналу

2 етап - підбір персоналу включає використання рекрутингу.

1) Публікація вакансій:

- Використання профільних платформ (LinkedIn, Rabota.ua, Work.ua).
- Реклама у фінансових форумах та на університетських платформах.

2) Первинний відбір:

- ATS (Applicant Tracking System): Workable, Zoho Recruit для автоматизації відбору кандидатів.
- Відеоінтерв'ю: HireVue для первинного скринінгу.

3) Оцінка навичок:

- Професійні тести: HackerRank (для IT-спеціалістів), TestDome (для фінансових аналітиків).
- Моделювання реальних завдань: Наприклад, розробка кейсів для касирів або аналітиків.

Зетап. Адаптація персоналу.

1) Попередня підготовка:

- Віртуальний онбординг: Веб-платформа з відеоуроками та інструкціями щодо політик банку (Loom, Lessonly).

- Чат-бот для поширення ключової інформації (наприклад, внутрішня система на основі ChatGPT API).

2) Навчання:

- Онлайн-тренінги: Платформи Coursera, Udey для базового навчання фінансовим продуктам. Внутрішні LMS із курсами з банківської безпеки та регуляторних вимог.

- Практичне навчання: Симулятори банківських операцій для касирів та операторів кол-центрів (наприклад, спеціалізоване ПЗ Pega Systems).

3) Наставництво: Закріплення за новачками досвідчених співробітників, яких підтримує цифровий портал для спільної роботи (Microsoft Teams, Slack).

Етап 4. Управління продуктивністю

1) Моніторинг KPI: Використання HRIS (Human Resource Information System) для автоматичного відстеження показників продуктивності.

2) Опитування співробітників: Регулярні опитування через Officevibe або Culture Amp для отримання зворотного зв'язку.

5 етап. Безпека даних та відповідність регуляторним вимогам.

1) Захист даних: Платформи з підтримкою ISO 27001 (наприклад, Personio для управління персоналом).

2) Контроль доступу: Системи двофакторної аутентифікації для співробітників.

6 етап. Аналітика та оптимізація процесів

- Інструменти Business Intelligence: Power BI, Tableau для аналізу ефективності підбору, навчання та адаптації співробітників.

- Дашборди: Для відстеження динаміки та порівняння з галузевими стандартами.

7 етап. Гейміфікація та мотивація: нагороди за виконання онбординг-завдань через внутрішню платформу (Kahoot); мікро-бонуси або сертифікати за успішне завершення тренінгів.

Укрсиббанк використовує різноманітні цифрові інструменти та методи для підбору персоналу, які поєднують сучасні технології з традиційними підходами.

1. Внутрішня система MyMobility: Ця платформа допомагає співробітникам змінювати посади всередині банку, підтримуючи їхній професійний розвиток. Вакансії спочатку публікуються в межах організації, що сприяє збереженню кваліфікованих кадрів та горизонтальній і вертикальній мобільності працівників

2. Освітня платформа LMS Collaborator: Її використовують для навчання потенційних співробітників, зокрема студентів. Система дозволяє автоматизувати процес навчання та знайомить користувачів із корпоративною культурою банку через інтерактивні курси

3. Співпраця із зовнішніми рекрутинговими платформами: Банк активно працює через популярні сайти пошуку роботи, як-от Work.ua і Rabota.ua, що дає змогу залучати кандидатів із різних регіонів та галузей

4. Гібридний підхід до рекрутингу: Первинний відбір часто включає телефонні співбесіди, а також анкетування кандидатів. Цей процес дає можливість ефективно аналізувати компетенції і мотивацію аплікантів перед особистими співбесідами.

Такий підхід дозволяє банку адаптуватися до сучасних викликів у рекрутингу, зокрема роботи в умовах віддаленості чи гібридного формату.

УкрСиббанк (BNP Paribas Group) використовує сучасні цифрові платформи для адаптації нових співробітників, впроваджуючи інноваційні HR-рішення. Ось основні інструменти, які можуть бути застосовані:

1. Онлайн-платформи для навчання. Використовуються системи дистанційного навчання (LMS), які надають доступ до вступних курсів, матеріалів про корпоративну культуру, а також дозволяють моніторити прогрес працівників. Популярні сервіси для професійного розвитку, такі як Coursera, Udemy або LinkedIn Learning, можуть бути інтегровані для розвитку необхідних навичок.

2. HR-системи. Інструменти для управління процесом адаптації, як-от SAP SuccessFactors чи Workday, допомагають організувати процес онбордингу в єдиній системі, автоматизуючи його етапи. Чат-боти чи цифрові асистенти часто надають швидкий доступ до відповідей на типові запитання або допомагають з виконанням перших завдань.

3. Інструменти для командної роботи. Платформи на кшталт Microsoft Teams чи Google Workspace забезпечують швидку взаємодію між співробітниками та створюють зручний доступ до необхідних документів, корпоративних політик або інструкцій. Сервіси для інтерактивної взаємодії, як-от Miro чи Kahoot.

3.2. Шляхи вдосконалення процесу адаптації персоналу АТ УкрСиббанк

Адаптація персоналу є одним із ключових процесів управління людськими ресурсами, який впливає на ефективність роботи організації та її конкурентоспроможність. Особливо це стосується банківської сфери, де якість обслуговування клієнтів та професійна підготовка працівників відіграють вирішальну роль. Проте результати дослідження свідчать про те, що поточні підходи до адаптації персоналу банку є недостатньо ефективними, що призводить до низки проблем, таких як плинність кадрів, зниження продуктивності та недостатнє засвоєння корпоративних стандартів.

У цьому контексті виникає необхідність удосконалення процесу адаптації, який має забезпечити швидке і комфортне входження нових співробітників у робочий процес, зміцнення їхньої лояльності до організації та підвищення професійного рівня.

Це дозволить банку ефективно реагувати на виклики сучасного ринку праці та забезпечити стабільний розвиток.

Враховуючи результати дослідження, видно що є значна плинність кадрів. З метою виявлення критичних точок в життєдіяльності колективу було проведено опитування серед працівників банку з метою оцінки якості адаптації нових працівників. Основними завданнями опитування були:

1. Виявлення сильних і слабких сторін процесу адаптації, таких як:
 - Ефективність програм введення у посаду.
 - Рівень підтримки від наставників і колективу.
 - Задоволеність працівників умовами праці.
2. Розуміння ключових потреб нових співробітників, зокрема, що стосується інформації про компанію, робоче середовище і соціальні взаємодії.
3. Визначення факторів, які впливають на успішність адаптації, включаючи технічну забезпеченість, культуру компанії, та соціальну інтеграцію.
4. Підвищення рівня залученості нових працівників шляхом виявлення основних бар'єрів на шляху їх інтеграції до колективу.

Для проведення опитування було розроблено анкету (ДОДАТОК 1). В опитуванні прийняло участь 428 працівників банку з різних відділень.

Результати аналізу якості адаптації нових працівників УкрСиббанку представлено в таблиці 3.2

Таблиця 3.2 – Результати опитування працівників банку щодо якості системи адаптації

Питання	Відсоток, %	Кількість респондентів
Загальна якість програми адаптації (позитивно оцінюють)	58.7%	251
Загальна якість програми адаптації (незадоволені)	21.1%	90
Достатність інформації про компанію (повністю достатньо)	49.3%	211
Достатність інформації про компанію (недостатньо)	16.8%	72
Підтримка від наставника (повністю отримали)	41.4%	177
Підтримка від наставника (не отримали)	26.2%	112
Рівень дружелюбності колективу (позитивно)	57.8%	247
Рівень дружелюбності колективу (негативно)	22.4%	96
Задоволеність умовами праці (повністю задоволені)	44.7%	191
Задоволеність умовами праці (є значні недоліки)	19.6%	84

Проаналізуємо результати дослідження. Загальний профіль респондентів:

1. Скільки часу працюють у компанії:
 - Менше 1 місяця: 25% (107 осіб)
 - 1–3 місяці: 45% (193 особи)
 - 3–6 місяців: 20% (86 осіб)
 - Понад 6 місяців: 10% (42 особи)
2. Посади:
 - Операційні співробітники: 50% (214 осіб)
 - Аналітики: 20% (86 осіб)
 - Менеджери середньої ланки: 15% (64 особи)
 - Інші: 15% (64 особи).

Рівень задоволеності адаптаційним процесом працівників зображено на рисунку 3.3

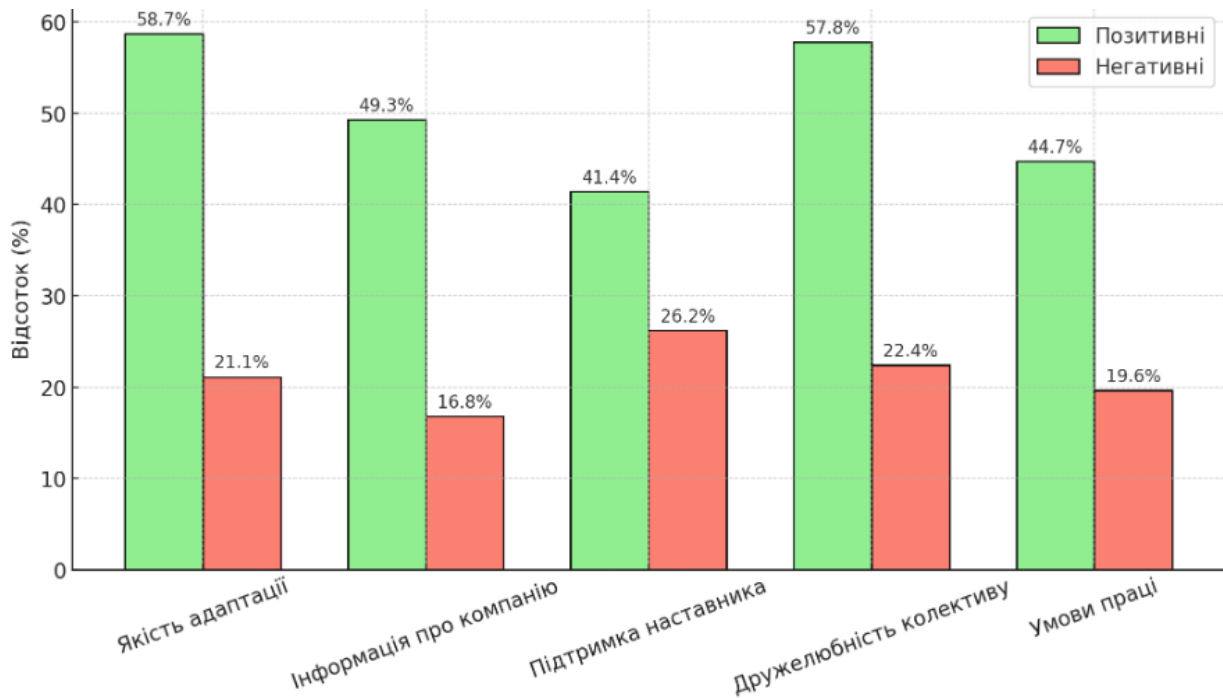


Рисунок 3.3 – Результати опитування щодо якості адаптаційної політики

Як видно в таблиці 3.2 та на рисунку 3.3– 58,7% позитивно оцінили програму завдяки структурованим тренінгам і зрозумілим цілям; 21,1% висловили незадоволення через недостатню кількість практичних занять та адаптацію "під загальні правила", а не під конкретну посаду. Стосовно інформації про компанію 49,3% працівників оцінили отриману інформацію як достатню завдяки чітким інструкціям під час початкових зустрічей, 16,8% відчули брак знань про корпоративні стандарти, культуру та довгострокову стратегію компанії. Щодо підтримки від наставників лише 41,4% працівників отримали достатню підтримку, і основним плюсом було залучення досвідчених наставників, а 26,2% вказали, що наставники були перевантажені іншими завданнями або недостатньо компетентні. При оцінці дружелюбності колективу – 57,8% позитивно оцінюють колектив завдяки підтримці від команди. 22,4% повідомляють про формальний підхід у взаємодії з новачками, особливо у великих офісах. Щодо умов праці 44,7% повністю задоволені завдяки сучасному обладнанню та зручним робочим місцям. 19,6% вказують на недоліки, такі як погане технічне забезпечення або відсутність гнучкого графіка.

Адаптація нових працівників у банку має значний потенціал для покращення.

Успішність інтеграції значною мірою залежить від рівня підтримки, яку новачки отримують у перші місяці роботи.

Соціальні взаємодії та умови праці відіграють важливу роль у формуванні позитивного враження про компанію.

Незадовільні результати адаптації персоналу банку свідчать про проблеми в поточних підходах до цього процесу. Ефективна адаптація працівників має велике значення для успішного функціонування організації, особливо у сфері банківських послуг, де якість роботи співробітників безпосередньо впливає на задоволеність клієнтів та фінансові результати. Ось основні аргументи, що обґрунтовують необхідність вдосконалення процесу адаптації:

1. Зниження рівня плинності кадрів. Незадоволеність працівників через недостатню інтеграцію у колектив або невідповідність очікувань може призводити до звільнень. Покращення адаптаційних процесів сприятиме збереженню талановитих працівників і зменшенню витрат на повторний набір персоналу.

2. Підвищення продуктивності. Адаптація, що враховує індивідуальні особливості та потреби працівників, дозволяє їм швидше освоїти свої обов'язки, що позитивно впливає на загальну продуктивність банку.

3. Поліпшення корпоративної культури. Ефективний процес адаптації сприяє формуванню позитивного ставлення до організації, підвищує рівень лояльності та створює сприятливу атмосферу в колективі.

4. Мінімізація стресу для нових працівників. Зрозумілий та підтримуючий процес адаптації допомагає працівникам почуватися комфортно на новому місці, знижуючи рівень стресу, який може негативно впливати на їхню роботу.

5. Відповідність стандартам якості обслуговування. Банківська сфера має високі вимоги до професіоналізму персоналу. Адаптаційні програми, що включають тренінги, навчання та інтеграцію до корпоративних стандартів, забезпечують високий рівень обслуговування клієнтів.

6. Економія ресурсів у довгостроковій перспективі. Інвестиції у вдосконалення процесу адаптації допоможуть уникнути додаткових витрат на виправлення помилок, спричинених недостатньою підготовкою працівників.

В Україні для адаптації персоналу (onboarding) використовуються різноманітні цифрові платформи, які допомагають автоматизувати процеси знайомства нових працівників з компанією, їх навчання та інтеграцію в колектив. Ось кілька популярних платформ, що використовуються для адаптації персоналу таблиця 3.3:

Таблиця 3.3 Характеристика цифрових платформ для адаптації персоналу

Платформа	Опис	Функції для адаптації
WorkFusion	Українська платформа для автоматизації бізнес-процесів.	Управління процесами найму, введення в посаду та навчання нових співробітників.
TalentLyft	Інструмент для управління талантами з функціями для адаптації персоналу.	Автоматизація процесу адаптації нових працівників, організація навчання та інтеграція в компанію.
LinkedIn Learning	Міжнародна платформа для онлайн-навчання, популярна в Україні.	Курси для розвитку працівників, навчання для адаптації до нових ролей у компанії.
Coursera	Платформа для онлайн-освіти, що активно використовується для професійного розвитку.	Створення індивідуальних навчальних планів для нових співробітників, розвиток професійних навичок.
HR Smart	Система для управління персоналом з інструментами для адаптації працівників.	Інструменти для адаптації та навчання працівників, моніторинг прогресу адаптації.
MOZGI	Платформа для корпоративного навчання, яка дозволяє створювати адаптаційні програми для нових співробітників.	Створення індивідуальних адаптаційних програм для кожного нового співробітника.
BambooHR	Глобальна HR-платформа з інструментами для адаптації нових працівників.	Підтримка процесу адаптації через онлайн-ресурси, контроль за прогресом нових співробітників.

Джерело: розроблено автором

Ці платформи допомагають оптимізувати і автоматизувати процес адаптації співробітників, полегшуючи керування новими працівниками і забезпечуючи їм кращу інтеграцію в компанію.

Розробка ефективної програми адаптації працівника банку з використанням цифрових технологій передбачає створення системи, яка дозволяє новому співробітникові швидко й ефективно освоїти робочі процеси, використовувати цифрові інструменти та адаптуватися до корпоративної культури. Покрокову структуру такої програми можна побачити на рисунку 3.3:

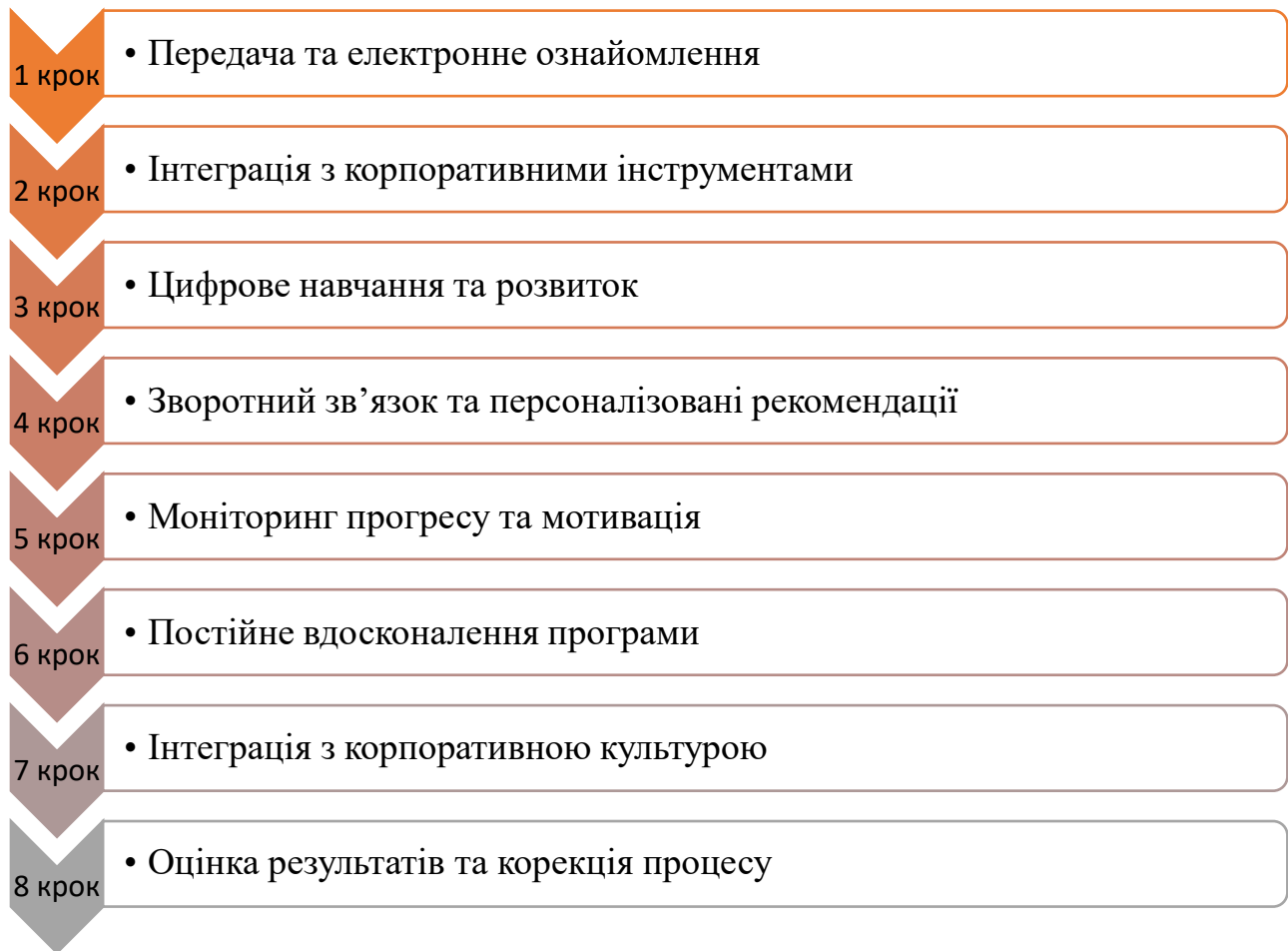


Рисунок 3.3 – Програма адаптації працівників банку

Джерело: розроблено автором

1. Передача та електронне ознайомлення (до початку роботи) включає:
 - Цифрові документи та інструкції: Зробити всі необхідні документи доступними онлайн, через корпоративний портал чи спеціалізовану платформу для електронних документів. Ознайомлення з політиками банку, правилами безпеки, етикою роботи.

- Віртуальний тур по банку: Інтерактивний віртуальний тур по банківських підрозділах та інфраструктурі, доступний через платформу для віртуальних презентацій.

- Вебінар з інтеграції в команду: Запис онлайн-зустрічі з керівниками департаментів, де новий працівник може задати питання, познайомитися з командою.

2. Інтеграція з корпоративними інструментами включає в себе:

- Підключення до корпоративної платформи: Розробити зручну систему для реєстрації, входу та інтеграції у внутрішню мережу. Це може бути корпоративний портал або мобільний додаток.

- Тренінг на основні цифрові інструменти банку: CRM-система для управління відносинами з клієнтами. Інструменти для обробки фінансових транзакцій (наприклад, системи для роботи з платіжними картками). Інструменти для аналізу даних (наприклад, для оцінки ризиків, прогнозування фінансових результатів).

3. Цифрове навчання та розвиток включає в себе:

- Інтерактивні тренінги: Використання платформ для онлайн-навчання, таких як LMS (Learning Management Systems), для проведення курсів з: основ роботи банківської системи; регуляторних вимог та політик банку; безпеки даних і захисту особистої інформації.

- Симуляції та ігри для практики: Використання гейміфікації та цифрових тренажерів для того, щоб новий співробітник мав можливість практикувати роботу в реалістичних ситуаціях, не ризикуючи помилками в реальній системі.

4. Зворотний зв'язок та персоналізовані рекомендації включають в себе:

- Регулярні онлайніві зустрічі з наставниками: Встановлення чіткої системи регулярних віртуальних зустрічей з наставниками, де новий працівник може отримати зворотний зв'язок, задати питання і отримати допомогу.

- Автоматизовані анкети для зворотного зв'язку: Створення простих анкет через цифрові платформи для регулярного збору відгуків від нових працівників про процес адаптації.

- Персоналізовані плани розвитку: Використання системи управління персоналом (HRMS), щоб створювати персоналізовані навчальні плани і курси для кожного співробітника в залежності від його потреб і досвіду.

5. Моніторинг прогресу та мотивація включають в себе:

- Інструменти для моніторингу адаптації: Автоматичне відслідковування прогресу працівника за допомогою цифрових інструментів, таких як платформи для відстеження навчання та виконання завдань.

- Гейміфікація та нагороди: Запровадження системи нагород для досягнень в процесі навчання, наприклад, за кожен завершений курс чи виконану задачу. Можна використовувати бали, значки чи лідерборди для мотивації.

6. Постійне вдосконалення програми

- Оновлення контенту та інструментів: Регулярне оновлення електронних ресурсів, курсів і тренінгів, щоб відобразити зміни в технологіях, регулюваннях та банківських процесах.

- Аналіз ефективності: Постійний моніторинг ефективності програми через збори зворотного зв'язку, проведення опитувань і оцінок результативності співробітників, що пройшли адаптацію.

7. Інтеграція з корпоративною культурою включає в себе:

- Віртуальна спільнота: Створення внутрішнього соціального простору для нових співробітників, де вони можуть знайомитися з іншими працівниками, обмінюватися досвідом та підтримувати зв'язок із колегами.

- Цифрові зустрічі з керівництвом: Організація онлайн-зустрічей з керівниками банку для знайомства з корпоративною місією, цілями та цінностями організації.

8. Оцінка результатів та корекція процесу включає в себе:

- Аналіз результатів адаптації: Після завершення програми важливо провести оцінку, яка допоможе виявити слабкі місця процесу та скоригувати програму для покращення результатів у майбутньому.

Впровадження даної програми дозволяє максимально швидко ввести нових працівників у робочий процес, забезпечити їх необхідними знаннями та інструментами для ефективної роботи, а також адаптувати їх до корпоративної культури.

Розрахуємо економічний ефекти від використання запропонованої програми адаптації персоналу банку.

1. Загальна кількість працівників: 4256 осіб.
2. Річна плинність кадрів: 13,3% (566 осіб).
3. Частка звільнених на етапі адаптації: 11,5% від звільнених (65 осіб).
4. Вартість найму одного працівника: 5 000 грн (скорочено).
5. Вартість базового навчання одного працівника: 2 500 грн.
6. Зниження продуктивності під час адаптації:

До програми: 50%.

Після програми: 60%.

7. Середній дохід від одного працівника на місяць: 20 000 грн.
8. Тривалість адаптації: 3 місяці.
9. Витрати на програму адаптації:

Одноразові витрати: 100 000 грн.

Річна підтримка: 20 000 грн.

10. Очікуване зниження плинності після впровадження програми: 20%.

Розрахуємо економічний ефект від впровадження програми для 1 працівника:

1. Вартість адаптації до програми

Вартість найму: 5 000 грн.

Вартість навчання: 2 500 грн.

Втрати через знижену продуктивність:

$50\% \times 20\,000 \text{ грн/міс} \times 3 \text{ міс} = 30\,000 \text{ грн.}$

Загальні витрати:

$5\,000 + 2\,500 + 30\,000 = 37\,500 \text{ грн.}$

2. Вартість адаптації після програми:

Вартість найму: 5 000 грн.

Вартість навчання (з використанням цифрових технологій): 1 500 грн.

Втрати через знижену продуктивність:

$40\% \times 20\,000 \text{ грн/міс} \times 3 \text{ міс} = 24\,000 \text{ грн.}$

Загальні витрати:

$5\,000 + 1\,500 + 24\,000 = 30\,500 \text{ грн.}$

3. Економія на адаптації 1 працівника

$37\,500 \text{ грн} - 30\,500 \text{ грн} = 7\,000 \text{ грн.}$

Розрахуємо загальний економічний ефект для банку:

1. Розрахунок витрат на адаптацію до програми

Кількість працівників, які звільняються на етапі адаптації (11,5%): 65 осіб.

Витрати на адаптацію:

$65 \text{ осіб} \times 37\,500 \text{ грн} = 2\,437\,500 \text{ грн.}$

2. Розрахунок витрат після програми

Очікуване зниження плинності на 20%:

$65 \text{ осіб} \times (1 - 0,2) = 52 \text{ особи.}$

Витрати на адаптацію:

$52 \text{ особи} \times 30\,500 \text{ грн} = 1\,586\,000 \text{ грн.}$

3. Економія на адаптації працівників

Скорочення витрат:

$2\,437\,500 \text{ грн} - 1\,586\,000 \text{ грн} = 851\,500 \text{ грн.}$

4. Зниження плинності серед інших працівників

- Зниження плинності серед усіх звільнених (566 осіб): $566 \times 20\% = 113,2 \text{ осіб.}$
- Середня вартість найму та навчання:
 $(5\,000 + 2\,500) \times 113,2 = 847\,500 \text{ грн.}$

Розрахуємо загальну економію:

Економія на адаптації працівників: 851 500 грн.

Економія на плинності серед інших працівників: 847 500 грн.

Загальна економія:

$851\,500 + 847\,500 = 1\,699\,000$ грн.

5. Витрати на програму адаптації

Одноразові витрати: 100 000 грн.

Річна підтримка: 20 000 грн.

Загальні витрати:

$100\,000 + 20\,000 = 120\,000$ грн.

Чистий економічний ефект за рік

$1\,699\,000 - 120\,000 = 1\,579\,000$ грн.

З урахуванням витрат на програму адаптації, чистий економічний ефект за рік становитиме 1,58 млн грн, що підтверджує доцільність впровадження вдосконаленої програми.

Основними показниками ефективності впровадження даної програми є:

1) Підвищення ефективності праці, а саме: співробітники, які проходять ефективну адаптацію, швидше освоюються в роботі та досягають високих результатів. Це призводить до збільшення продуктивності та якості роботи. Зменшується кількість помилок через залучення більш кваліфікованих і підготовлених співробітників, що знижує фінансові втрати та забезпечує точність операцій.

2) Зниження плинності кадрів.

- Скорочення витрат на найм і навчання: зменшення плинності кадрів призводить до зниження витрат на постійний набір нових співробітників, їх навчання та інтеграцію.

- Вищий рівень лояльності: працівники, які відчують підтримку в процесі адаптації, більш лояльні до компанії та залишаються на довший термін, що зменшує витрати на постійну зміну персоналу.

3) Поліпшення корпоративної культури

- Підвищення мотивації співробітників: належна адаптація та професійний розвиток призводять до підвищення загальної мотивації працівників. Мотивовані співробітники мають вищу продуктивність і залученість, що позитивно позначається на фінансових результатах компанії.

- Зміцнення командної роботи: ефективна інтеграція нових співробітників в команду покращує атмосферу на робочому місці та продуктивність роботи в цілому.

4) Покращення якості обслуговування клієнтів:

- Збільшення задоволення клієнтів: добре навчені та мотивовані працівники здатні надавати якісніше обслуговування, що призводить до підвищення рівня задоволення клієнтів та лояльності.

- Збільшення доходів від клієнтів: задоволені клієнти більше користуються послугами банку, що може призвести до зростання прибутку (наприклад, через збільшення кількості депозитів, кредитів, фінансових продуктів).

Цей підхід забезпечить ефективний та сучасний процес адаптації нових працівників, використовуючи інноваційні технології для автоматизації та зручності навчання та інтеграції в команду банку.

ВИСНОВКИ

Процес відбору кандидатів в організацію — це процес, основною метою якого є - пошук найбільш підходящого кандидата за профілем посади з мінімальними витратами часу. При цьому дуже важливо побудувати процес відбору таким чином, щоб під час співбесіди уникнути соціально бажаних відповідей від кандидата, а також провести відбір так, щоб у результаті були відібрані саме ті кандидати, які в майбутньому сприятимуть ефективності роботи організації та залишатимуться постійними працівниками.

З точки зору адаптації співробітників, цей процес не менш важливий, ніж підбір персоналу. Недостатньо лише обрати та навчити новачка, дуже важливо адаптувати його до нового середовища та команди. Створення дружньої робочої атмосфери у колективі є дуже важливим завданням, особливо в такому великому колективі, як банківський.

У першому розділі роботи розглядаються теоретико-методологічні основи відбору та адаптації персоналу в організації. Під час аналізу процесу відбору було визначено складові процесу підбору персоналу, види потреб у кадрах та їх формування. Також були представлені існуючі джерела підбору персоналу, та процес відбору кандидатів. На етапі адаптації розглядалися такі основи, як: поняття і види адаптації, засоби адаптації, процес адаптації персоналу в організації, учасники процесу адаптації та побудова системи адаптації персоналу. Розглянуто сучасні платформи для рекрутингу, онбордингу та розвитку персоналу. Ці платформи є важливими інструментами управління людськими ресурсами в умовах цифрової трансформації. Їх використання забезпечує: скорочення часу на рутинні HR-завдання, обґрунтованість рішень завдяки ШІ та аналізу даних, швидку інтеграцію нових співробітників, професійний розвиток персоналу, адаптацію до потреб компаній різного масштабу та ефективну віддалену комунікацію. Успіх впровадження залежить

від правильного вибору платформи відповідно до потреб компанії, що сприяє оптимізації процесів і зміцненню бренду роботодавця.

У другому розділі аналізується діяльність об'єкта дослідження АТ УкрСиббанк та структура кадрового складу. УкрСиббанк — один із найбільших фінансових закладів України, що працює в складі глобальної групи BNP Paribas. Заснований у Харкові в 1990 році, банк спершу фокусувався на місцевому бізнесі, але з часом розширив діяльність на всю країну. У 2000-х роках він почав активно працювати з фізичними особами та великими компаніями, що допомогло йому стати значним гравцем у банківській сфері.

Поворотним моментом стало приєднання до BNP Paribas у 2006 році. Це дало доступ до міжнародних стандартів і ресурсів, а також сприяло розвитку інноваційних послуг. Незважаючи на виклики, зокрема фінансову кризу 2008 року, банк зберіг стабільність завдяки підтримці з боку групи. У 2011 році BNP Paribas посилив контроль над банком, що сприяло подальшій інтеграції. З 2016 року УкрСиббанк орієнтується на обслуговування малого бізнесу та приватних клієнтів. Завдяки впровадженню цифрових технологій і співпраці з BNP Paribas банк утримує позиції одного з провідних фінансових закладів України. АТ "УкрСиббанк" пропонує комплекс фінансових послуг для різних категорій клієнтів: фізичних осіб, представників малого та середнього бізнесу, а також великих компаній, забезпечує комплексний підхід до потреб клієнтів, ефективно розподіляючи ресурси в рамках структурованої організації.

Аналіз діяльності УкрСиббанку демонструє стабільне зростання ключових фінансових показників протягом 2021–2023 років, попри виклики пандемії, війни та економічної кризи. У 2022 році банк досяг зростання Чистого прибутку на 136,5% завдяки підвищенню операційної ефективності. У 2023 році зростання продовжилося (+70,6%), що свідчить про стабілізацію фінансових результатів. У 2022 році активи банку зросли на 6,0%, демонструючи стійкість навіть в умовах війни. У 2023 році вони подвоїлися (+107,3%), що пов'язано із суттєвим розширенням діяльності. У 2022 році

банк зафіксував зростання депозитів на 6,6%, що вказує на довіру вкладників. У 2023 році депозити майже потроїлися (+293,5%), що вказує на значне підвищення довіри клієнтів до банку. Окрім фінансових успіхів, УкрСиббанк активно інвестує у розвиток персоналу, впроваджуючи сучасні HR-програми, що сприяють створенню комфортних умов для співробітників і підвищенню їхньої мотивації. Загалом банк зміцнив свої позиції на фінансовому ринку України, адаптуючись до викликів та підтримуючи клієнтів.

Проведено аналіз складу та структури персоналу за останні роки, який показав, що структура управління є лінійною. У 2022 році кількість штатних працівників зменшилася на 547 осіб (11,2%), що вказує на значне скорочення персоналу через воєнний стан, економічні труднощі, оптимізацію штату чи інші чинники. У 2023 році скорочення склало 84 особи (1,9%), що є менш значним, що може свідчити про стабілізацію ситуації та відновлення діяльності банку. У працівників переважає вища освіта. Було виявлено переваги та недоліки існуючої системи адаптації та відбору персоналу. При аналізі вікової структури персоналу було виявлено, що середній вік працівників зменшується, що свідчить про омолодження вибірки. Однак це може бути зумовлено як вибуттям старших вікових груп, так і збільшенням кількості молодих працівників. Частка чоловіків і жінок залишається стабільною, зі значною перевагою жінок (близько 75%). Загальна чисельність працівників зменшилася, однак це майже не вплинуло на структуру освітнього рівня. Частка співробітників із повною та базовою вищою освітою залишається незмінною. Найбільш позитивною зміною є збільшення кількості працівників із додатковою освітою, що свідчить про увагу організації до розвитку персоналу. Проаналізовано і плинність кадрів АТ УкрСиббанк. У 2022 році плинність кадрів досягла піку (18,5%), що могло бути спричинене воєнним станом, оптимізацією штату, автоматизацією процесів чи економічними викликами. Зростання плинності може свідчити про зниження задоволеності умовами праці, високу конкуренцію за кваліфікований персонал або

недостатність мотиваційних програм для утримання кадрів. Активний набір працівників вказує на зусилля компенсувати втрати через вибуття.

Хоча рівень плинності залишався відносно високим, особливо у 2022 році, у 2023 році спостерігається тенденція до стабілізації. Для забезпечення стабільності та ефективності роботи підприємства важливо зосередитися на утриманні працівників і мінімізації зайвого вибуття.

У третьому розділі роботи розглянуто систему розвитку персоналу АТ УкрСиббанк. Система розвитку персоналу АТ "УкрСиббанк" базується на трьох ключових елементах: підборі, адаптації та навчанні працівників. Вона враховує особливості фінансового сектора, зокрема високий рівень регуляції, підвищену увагу до безпеки даних і необхідність високої кваліфікації співробітників. Адаптація персоналу є важливим елементом управління людськими ресурсами, який значно впливає на ефективність роботи організації та її конкурентоспроможність. Особливо актуальним це питання є для банківської сфери, де успіх залежить від професійної підготовки працівників і якості обслуговування клієнтів. Виявлено, що чинні підходи до адаптації персоналу часто не відповідають вимогам, що призводить до проблем, таких як висока плинність кадрів, зниження продуктивності та слабе засвоєння корпоративних стандартів.

Для вирішення цих проблем необхідно вдосконалити процес адаптації, орієнтуючись на швидке інтегрування нових працівників у робоче середовище, підвищення їхньої лояльності та професійної компетентності. Це допоможе банкам краще адаптуватися до сучасних викликів і забезпечити стабільний розвиток. Зокрема, опитування працівників виявило критичні точки в адаптаційному процесі, що потребують уваги для покращення кадрової політики.

Щодо визначення больових точок в системі розвитку персоналу було проведено моніторинг якості адаптації нових працівників. Визначено основний інструментарій для вдосконалення процесу адаптації. Для більш ефективного впровадження цифрових технологій в процес адаптації працівників було розроблено програму

адаптації та розраховано економічний ефект від її впровадження. Ключові показники ефективності впровадження запропонованої програми адаптації включають:

1) Підвищення продуктивності праці. Працівники, які успішно пройшли адаптацію, швидше освоюються у своїх завданнях, демонструють вищі результати та зменшують кількість помилок. Це підвищує якість роботи, знижує фінансові втрати та забезпечує точність операцій.

2) Зниження плинності кадрів, а саме менша плинність знижує витрати на постійний пошук, навчання та інтеграцію нових співробітників. Працівники, які відчують підтримку під час адаптації, залишаються в компанії довше, сприяючи стабільності колективу.

3) Поліпшення корпоративної культури: ефективна адаптація та розвиток підвищують мотивацію працівників, що позитивно впливає на їхню продуктивність і залученість. Успішна інтеграція нових співробітників сприяє поліпшенню атмосфери та взаємодії в колективі.

З урахуванням витрат на реалізацію програми адаптації, чистий економічний ефект для банку за рік становитиме 1,58 млн грн, що підтверджує доцільність впровадження вдосконаленої програми.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бикова А. Л. Складові ефективної адаптації персоналу. А. Л. Бикова, Д. Д. Паранько // *Молодий вчений*. 2016. №12. С. 640-646.
2. Біндюженко В. М. Система набору та відбору персоналу організації та формування кадрової політики / В. М. Біндюженко Електронний журнал «Ефективна економіка» від 11.07.2019 № 975. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5602>
3. Брич В.Я., Борисяк О.В. Інноваційні технології формування персоналу підприємств в умовах оптимізаційного розвитку. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія “Економіка”. 2019. Вип. 2 (50). С. 172-179.
4. Василик А. В., Іщенко О. В. Використання соціальних мереж у сучасному рекрутингу України. *Економічний простір*. 2018. № 131. С. 53–63. URL: <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/205/197>
5. Василичев Д. В., Мирошніченко В. А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2020. Вип. 3- 4.
6. Ведерніков М. Д. Теоретичні засади визначення процесів пошуку, добору та відбору персоналу підприємства. М. Д. Ведерніков, Л. В. Волянська-Савчук, Т. В. Глушко, М. І. Зелена, А. Ю. Данілкова Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2021. № 1. С. 239-251. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_1_44
7. Використання західного досвіду в роботі рекрутингових агентств. URL: <https://naurok.com.ua/vikoristannya-zahidnogo-dosvidu-v-roboti-rekrutingovih-agenstv-171534.html>
8. Волянська-Савчук Л. В. Компетентність HR-підрозділу з формування і використання інноваційних технологій мотивування персоналу / Л. В. Волянська-Савчук, О. О. Чернушкіна, Д. А. Попович, І. В. Сторожук // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. –

2020. – №. 56. – С. 141–148.

9. Вонберг Т. В. Рекрутинг персоналу в епоху діджиталізації. Т. В. Вонберг, А. А. Головка Бізнес Інформ. 2020. № 6. С. 313-318. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_6_42

10. Воробйова Н. П. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії в системі менеджменту організації Н. П. Воробйова, Т.В. Познякова Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2021. - № 26. - С. 60-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2021_26_8

11. Гавкалова Н.В. Кадровий потенціал як основа розвитку кадрового менеджменту / Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2019. № 3. С. 7-15.

12. Гетьман О.О. Управління підбором і наймом персоналу на підприємстві (організації) // Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 21.2020. С. 536-541.

13. Гірняк К.М. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства. Retrieved from: <http://www.global-national.in.ua/archive/4-2015/28.pdf>.

14. Головка Л. С. Людський капітал як ресурс економічного розвитку. Retrieved from: <http://econforum.duan.edu.ua/images/stories/Files/2014/17.pdf>

15. Домусчі В. О. Особливості рекрутингу й адаптації персоналу в сучасних умовах розвитку організації / В. О. Домусчі, Є. А. Славенко, А. В. Бузунар Бізнес Інформ. 2021. Вип. 12. С.268-276.

16. Євтушенко В.А. Кудінова М.М. Інноваційні методи відбору персоналу в сучасних умовах / Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Випуск 3 (08), 2019. С. 158-164.

17. Жиляєва І.Ю. Передумови виникнення рекрутингу як інструменту з підбору персоналу. Retrieved from: http://www.kpi.kharkov.ua/archive/NTU_XPI_59_2018_15.pdf.

18. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність,

тенденції, розвиток / В.М. Жуковська // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. - № 2. – 2017. – с. 13-17.

19. Кадрова політика підприємства: структура, оцінка та відбір персоналу. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/management/13827/>

20. Карабаджак К. І. Методи адаптації персоналу К. І. Карабаджак Управління розвитком. 2013. № 14. С. 19-21.

21. Кочума І. Ю., Кузьменко, А. В. Актуальні методи підбору персоналу для підприємств. Матеріали конференції «Розвиток банківських систем світу в умовах глобалізації», 2020. С. 268.

22. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. К. : Кондор, 2003. 293 с.

23. Лобза А. В. Особливості діяльності рекрутингових агентств на українському ринку праці. А. В. Лобза, А. Л. Бикова, А. Р. Пильгун Проблеми системного підходу в економіці. 2020. - Вип. 3(1). - С. 123-130. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2020_3\(1\)_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2020_3(1)_20)

24. Лозинський І. Є. Теоретичні основи системи управління персоналом підприємств. *Економіка і регіон*. 2012. № 3. С. 184 – 188.

25. Мазур Н. О. Мотивація і стимулювання персоналу: теоретичні аспекти / Н. О. Мазур // Вісник Рівненського державного технічного університету. Економіка. – 2016. – № 7. – С. 37–46.

26. Маслова В.М. Економіка та соціологія праці: Навчання персоналу. URL: https://stud.com.ua/81574/ekonomika/navchannya_personalu

27. Науменко Л. М. Рекрутинг як методологія підбору кадрів в управлінні персоналом. Retrieved from: <http://intkonf.org/naumenkolm-rekruting-yak-metodologiya-pidboru-kadriv-v-upravlinnipersonalom>

28. Науменко Л.М. Хедхантинг в управлінні персоналом на етапі сучасного розвитку економічної науки. Retrieved from: <http://intkonf.org/naumenkolm-hedhanting-v-upravlinni-personalom-na-etapi->

suchasnogorozvitku-ekonomichnoyi-nauki/.

29. Невмержицька С.М., Бугас Н. В., Шміголь Т. І. Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства/ Ефективна економіка. 2020. № 12.

30. Писаревська Г. І. Розвиток ринку рекрутингових послуг в Україні. БізнесІнформ. 2019. № 10. С. 227-232. Retrieved from: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_10_43.

31. Польова Н.М., Кулик Я.О., Управління адаптацією нових працівників. Стаття наук.-практ. конф. Інвестиції: практика та досвід №12/2012 URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2012/14.pdf

32. Полювання на таланти: хто такий хедхантер і як їм стати? URL: <https://hurma.work/blog/polyuvannya-na-talanti-hto-takij-hedhanter-i-yak-yim-stati/>

33. Сучасні методи пошуку персоналу. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/metody-poshuku-personalu/>

34. Федорова А.С. Сучасні проблеми у процесі відбору та найму персоналу в організації / Вісник київського національного університету технологій та дизайну. 2020. Retrieved from: <http://elibrary.ru/item.asp?id=21608606>

35. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підручник. К. Академвидав, 2016. 488 с

36. Чорна М. В. Підбір персоналу на підприємстві. Retrieved from: <http://irbis-nbuv.gov>

37. Шипуліна В.О., Каспрук О.В. Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів / Вісник Хмельницького національного університету. 2012. № 3. Т.2.С. 111-117.

38. Як полегшити життя HR-ам: цифрова трансформація пошуку персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://prohr.rabota.ua/yak-polegshiti-zhittya-hr-am-tsifrova-transformatsiya-poshuku-personalu/>

39. Яцюк О.М. Аналіз сучасних методів відбору персоналу. Retrieved from: http://www.rusnauka.com/12_ENXXI_2011/Economics/5_85065.doc.htm.
40. Bas A. Strategic HR Management: Strategy Facilitation Process by HR / A. Bas // *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. – 2012. – 58. – P. 313–321.
41. Bauer, T. (2018). Onboarding new employees: maximizing success. The SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series, Alexandria.
42. Boroş S. (2020). Organizational identification: Theoretical and empirical analyses of competing conceptualizations. *Cogn. Brain Behav.*, XII(1), 1-27.
43. Caldwell, C., Hansen, M. (2019). Trustworthiness, governance, and wealth creation. *Journal of Business Ethics*, Vol. 97, No. 2, 173-188.
44. Choi B. Organizational Conservatism, Strategic Human Resource Management, and Breakthrough Innovation / B. Choi, T. Ravichandran, G.C. O'Connor // *IEEE Transactions on Engineering Management*. – 2019. –66(4). – P. 529–541.
45. Ciekanowski, Z. (2020). The socio-professional adaptation process of new employee. *Scientific Papers of Siedlce University of Natural Sciences and Humanities*, 94.
46. Czerw, A., Czarnota-Bojarska, J. (2021). Dopasowanie człowiek – środowisko i postawa wobec pracy jako motywatory zachowań organizacyjnych. *Psychologia społeczna*, T. II, 1(36)/2021, 11.
47. Huselid, M., Beatty, R., Kerr, S., Becker, B. (2019). *The Differentiated Workforce: Translating Talent into Strategic Impact*. Harvard Business School Press, Boston, 196-199.
48. Kristof A. (2018). Effective Onboarding As A Talent Management Tool For Employee Retention. *International Journal in Management and Social Science*. 2018. Vol. 03. Issue-07. P. 175–186.
49. Lisbeth C. HR disruption – Time already to reinvent talent management / C. Lisbeth // *BRQ BusinessResearch Quarterly*. – 2019. – 22(3). – P. 207–215.
50. Lynch K. and Buckner-Hayden G. (2020). Reducing the new employee

learning curve to improve productivity. *Journal of Healthcare Risk Management*. 2020. Volume 29. Number 3. P. 22–28.

51. Meyer A. and Bartels L. (2017). The Impact of Onboarding Levels on Perceived Utility, Organizational Commitment, Organizational Support, and Job Satisfaction. *Journal of Organizational Psychology*. 2017. Vol. 17 (5). P. 10–27.

52. Niedzielski, E., & Walkowiak, R. (2000). Human resources management in the enterprise. Olsztyn: University of Warmia and Mazury. <https://www.davidpublisher.com/Public/uploads/Contribute/56c2c6af632c2.pdf>

53. Pratiwi, P., Ferdiana, R., Hartanto, R. (2018). An analysis of the new employee onboarding process in startup. *Proceedings of 2018, 10th International Conference on Information Technology and Electrical Engineering: SmartTechnology for Better Society, ICITEE*, 603–608.

54. Raefeli, A., Hadomi, O., & Simons, T. (2018). Recruiting through advertising or employee referrals: Costs, yields, and the effects of geographic factors. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(4): 355-366.

55. Riya Sand. HR and Cloud Computing: How the Cloud is Transforming HR [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.hrtechnologist.com/articles/digital-transformation/hr-and-cloud-computing-how-the-cloud-is-transforming-hr/>

56. Simbeck K. HR analytics and ethics / K. Simbeck // *IBM Journal of Research and Development*. – 2019. – 63(4/5). – P. 9:1 - 9:12.

57. UKRSIBBANK | Банківські послуги Приватним особам. *UKRSIBBANK BNP Paribas Group*. URL: <https://ukrsibbank.com> (дата звернення: 27.11.2024).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК 1

Анкета для оцінки адаптації нових працівників

Мета анкети: Зібрати зворотний зв'язок щодо процесу адаптації в УкрСиббанку, щоб покращити цей процес у майбутньому.

Інструкція: Просимо вас відверто відповісти на питання. Ваша думка є дуже важливою для нас. Анкета є анонімною.

1. Загальні відомості

1.1. Скільки часу ви працюєте в УкрСиббанку?

- ☐ Менше 1 місяця
- ☐ 1–3 місяці
- ☐ 3–6 місяців
- ☐ Понад 6 місяців

1.2. На яку посаду ви були прийняті?

(Вкажіть назву посади або відділ)

2. Оцінка процесу адаптації

2.1. Як ви оцінюєте загальну якість програми адаптації?

- ☐ Дуже добре
- ☐ Добре
- ☐ Задовільно
- ☐ Погано
- ☐ Дуже погано

2.2. Чи достатньо інформації було надано про компанію, її цінності, правила та процеси?

- ☐ Так, повністю
- ☐ Частково
- ☐ Ні

2.3. Як ви оцінюєте допомогу від колег та керівництва під час адаптації?

- ☐ Дуже добре
- ☐ Добре
- ☐ Задовільно
- ☐ Погано
- ☐ Дуже погано

3. Навчання та інформаційна підтримка

3.1. Чи були проведені навчальні сесії для ознайомлення з робочими процесами?

- ☐ Так
- ☐ Частково
- ☐ Ні

3.2. Чи зрозумілою була інформація, надана на навчальних сесіях?

- ☐ Так, повністю
- ☐ Частково
- ☐ Ні

3.3. Чи була достатня підтримка від наставника або куратора?

- ☐ Так
- ☐ Частково
- ☐ Ні

4. Рівень комфорту на новому місці роботи

4.1. Як ви оцінюєте рівень дружелюбності та відкритості колективу?

- ☐ Дуже добре
- ☐ Добре
- ☐ Задовільно
- ☐ Погано
- ☐ Дуже погано

4.2. Чи задоволені ви умовами праці (робоче місце, техніка, організація процесів)?

- ☐ Так, повністю задоволений(-а)
- ☐ Частково задоволений(-а)
- ☐ Ні, є значні недоліки

4.3. Чи відчуваєтеся ви впевнено у своїх обов'язках?

- ☐ Так, повністю
- ☐ Частково
- ☐ Ні

5. Зворотний зв'язок

5.1. Що, на вашу думку, варто покращити в процесі адаптації?
(Відкрите питання)

5.2. Які додаткові ресурси або підтримка були б для вас корисними?
(Відкрите питання)_____

5.3. Чи готові ви рекомендувати програму адаптації УкрСиббанку іншим?

- ☐ Так
- ☐ Ні

Дякуємо за ваш час і відповіді! Ваші пропозиції допоможуть нам стати кращими!