

УДК 004:005.95

Борщук Ірина Володимирівна

кандидат економічних наук, доцент

Львівський національний університет імені Івана Франка

Borshchuk Iryna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

Lviv Ivan Franko National University

ORCID: 0000-0002-2090-8425

ОНБОРДИНГ ЯК ОДИН З НАЙВАЖЛИВІШИХ HR ПРОЦЕСІВ В ІТ КОМПАНІЯХ

ONBOARDING AS ONE OF THE MOST IMPORTANT HR PROCESSES IN IT COMPANIES

***Анотація.** Вступ. В останні роки вітчизняний ІТ-ринок активно розвивався, дедалі більше замовників обирали українські компанії, що стимулювало їх постійне зростання і навіть з початком повномасштабної війни, коли ситуація на ІТ ринку значно погіршилась попит на висококваліфікованих ІТ працівників залишається значним. Для того, щоб залучити та втримати професійних спеціалістів компаніям доводиться проводити активний онбординг впродовж адаптаційного періоду роботи ІТ фіхівця, застосовуючи при цьому найефективніші методи та інструменти процесу онбордингу.*

Відповідно до цього, в ІТ-компаніях виникає активна необхідність пошуку нових механізмів, інструментів та систем онбордингу для подальшого професійного розвитку висококваліфікованих спеціалістів.

Мета. Основною метою даною статті є дослідження основних HR процесів в ІТ компаніях, зокрема алгоритму та інструментів процесу

онбордингу на всіх етапах супроводу нового працівника в ІТ компаніях, а також принципів та методів проведення процесу онбордингу, обґрунтування важливості та необхідності його проведення.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці вітчизняних авторів, які провадять науково-практичні дослідження у сфері основних процесів HR менеджменту, інформативні сайти ІТ компаній та портали управління персоналом.

В процесі здійснення дослідження було використано такі наукові методи, як теоретичного узагальнення та групування (для побудови схеми основних HR процесів в ІТ компанії); аналізу та синтезу (для відображення здійснення процесу онбордингу в ІТ компаніях); логічного узагальнення результатів (при формулюванні висновків).

Результати. У статті досліджено основні процеси HR менеджменту в ІТ-компаніях, серед яких виокремлено бренд роботодавця, онбординг, стратегічний план щодо регулювання цілей нового співробітника, оцінку потенційного співробітника в ІТ компанії, коучинг, програми визнання, система мотивації та заохочення.

Проаналізовано особливості здійснення процесу онбордингу у різних часових проміжках, зокрема перший день після підписання офери, перший тиждень, місяць, 90 днів та рік роботи в компанії.

Розглянуто та охарактеризовано найважливіші інструменти, а також принципи та методи для здійснення процесу онбордингу рекрутерами та HR менеджерами в ІТ компаніях.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на інших важливих процесах ІТ менеджменту, зокрема програм визнання та системах заохочення, що використовуються ІТ HR менеджерами про супроводі нового ІТ працівника.

Ключові слова: онбординг, ІТ компанії, HR процеси, бренд роботодавця, коучинг, стратегія EVP, системи мотивації, програми визнання.

Summary. *Introduction. In recent years, the domestic IT market has been actively developing, more and more customers chose Ukrainian companies, which stimulated their constant growth, and even with the beginning of a full-scale war, when the situation on the IT market deteriorated significantly, the demand for highly qualified IT workers remains significant. In order to attract and retain professional specialists, companies have to conduct active onboarding during the adaptation work of the IT specialist, while applying the most effective methods and tools of the onboarding process.*

Accordingly, there is an active need to find new onboarding mechanisms, tools and systems for further professional development of highly qualified specialists in IT companies.

Goal. The main purpose of this article is to study the main HR processes in IT companies, in particular the algorithm and tools of the onboarding process at all stages of supporting a new employee in IT companies, as well as the principles and methods of conducting the onboarding process, substantiating the importance and necessity of its implementation.

Materials and methods. The research materials are the works of domestic authors who conduct scientific and practical research in the field of basic HR management processes, informative websites of IT companies and personnel management portals.

In the process of carrying out the research, such scientific methods as theoretical generalization and grouping were used (to build a scheme of the main HR processes in the IT company); analysis and synthesis (to reflect the implementation of the onboarding process in IT companies); logical generalization of results (when formulating conclusions).

The results. The article examines the main processes of HR management in IT companies, among which the employer brand, onboarding, a strategic plan for regulating the goals of a new employee, evaluation of a potential employee in an IT company, coaching, recognition programs, a motivation and incentive system are highlighted.

The peculiarities of the onboarding process in different time periods are analyzed, in particular, the first day after signing the offer, the first week, month, 90 days and year of working in the company.

The most important tools, as well as principles and methods for implementing the onboarding process by recruiters and HR managers in IT companies, are considered and characterized.

Prospects. In further research, it is suggested to focus attention on other important processes of IT management, in particular recognition programs and incentive systems used by IT HR managers to support a new IT employee.

Key words: *onboarding, company IT, HR processes, employer brand, coaching, EVP strategy, motivation systems, recognition programs.*

Постановка проблеми. Правильна адаптація нових працівників будь-якої сфери допомагає влитися в компанію і стати ефективною частиною колективу. Особливо, якщо це стосується сфери ІТ, де пропозиція нових більш привабливих умов не тільки в матеріальному плані, а й у адаптаційному середовищі є значною. Онбординг впливає на остаточне рішення з боку співробітника на час випробувального та адаптаційного терміну. Тому, починаючи з першого контакту з рекрутером, формується враження про компанію загалом, що остаточно доповнюється в процесі всього періоду здійснення процесу онбордингу.

Безумовно, дієвий і результативний онбординг робить ІТ команди, проекти та загалом компанію справді ефективною. Саме діяльність і взаємодія HR менеджерів з новими працівниками забезпечує практичну

ефективність старту проектних робіт, застосування універсального фреймворку онбордингу, що в кінцевому підсумку забезпечить ефективне функціонування ІТ команд.

Аналіз останніх досліджень та публікацій Актуальність зазначеної проблеми створює об'єктивну необхідність для поглиблення наукових досліджень у сфері основних процесів HR менеджменту, зокрема онбордингу.

Проте, слід зазначити, що поняття онбордингу недостатньо висвітлено в наукових джерелах. Безпосередньо дану тематику висвітлювали у своїх працях такі науковці, як Л. Балабанова [2], Т. Вонберг [1], А. Гордійчук [3], М. Дзямулич [3], Д. Кудименко [1], О. Потьомкіна [3], О. Серeda [3], О. Сардак [2], Н. Рудь [3], О. Шубалий [3], І.Шубала [3]

Мета статті. Основною метою статті є дослідження основних HR процесів в ІТ компаніях, зокрема алгоритму та інструментів процесу онбордингу на всіх етапах супроводу нового працівника в ІТ компаніях, а також принципів та методів проведення процесу онбордингу, обґрунтування важливості та необхідності його проведення.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці вітчизняних авторів, які провадять науково-практичні дослідження у сфері основних процесів HR менеджменту, інформативні сайти ІТ компаній та портали управління персоналом.

В процесі здійснення дослідження було використано такі наукові методи, як теоретичного узагальнення та групування (для побудови схеми основних HR процесів в ІТ компанії); аналізу та синтезу (для відображення здійснення процесу онбордингу в ІТ компаніях); логічного узагальнення результатів (при формулюванні висновків).

Виклад основного матеріалу дослідження. Онбординг, іншими словами адаптація персоналу, є на сьогоднішній момент невід'ємною

складовою усіх HR процесів, що супроводжують прийом на роботу нових працівників ІТ компаній.

Онбординг – це процес формальних та неформальних процедур щодо прийняття нового співробітника, який починається з моменту підписання пропозиції про роботу і може тривати до 1 року в компанії, в залежності від корпоративної культури.

До задач онбордингу відносять:

- надання новому співробітникові всіх необхідних шаблонів документів і проведення зарахування в штат згідно з нормами закону та без стресу;
- ознайомлення з новим проектом, посадовою інструкцією, документами бази знань, що стосуються його безпосередньо;
- знайомство з колегами та командою;
- створення умов для легкого проходження випробувального терміну і врегулювати всіх питань з цього приводу;
- залучення нового співробітника до роботи і формулювання цілей на найближчий період;
- створення умов для довірчих робочих взаємин, зміцнення бренду роботодавця;
- ознайомлення з корпоративною культурою та цінностями компанії.

Це означає, що до процесу онбордингу повинно бути відповідне відношення, і HR-фахівець, який планує утримати хорошого співробітника в компанії, повинен готуватися до онбордингу заздалегідь – до моменту прийняття джоб-оффера.

Загалом основні процеси HR менеджменту ІТ компанії можемо зобразити на рис. 1.

Зупинимося детальніше на деяких з головних процесів HR менеджменту в IT компанії. Зокрема бренд роботодавця передбачає використання стратегії EVP, для чого ж вона використовується.



Рис. 1. Основні HR процеси в IT компанії

Джерело: авторська розробка

Стратегія EVP (Employee Value Proposition) – ціннісна пропозиція роботодавця, тобто вміння компанії зацікавити кандидатів і працівників привабливими умовами праці. Важливість EVP полягає в тому, що цей набір матеріальних та нематеріальних бенефітів переконує кандидатів у тому, що вони обрали правильну компанію для роботи і кар'єрного розвитку [8]. І якщо для будь-якої компанії важливо розвивати свій бізнес, EVP дозволяє залучати таланти та утримувати їх на роботі за допомогою привабливої пропозиції. В ідеалі бренд роботодавця та EVP повинні доповнювати один одного.

На відміну від наставництва, коучинг зосереджується на досягненні конкретної цілі способом, який людині належить зрозуміти самотужки. Завдання коуча полягає передусім у допомозі з відшукування цього способу. Джерела коучингу лежать у спортивному тренерстві, позитивній, когнітивній та організаційній психології, в уявленні про усвідомлене життя й можливостях постійного й цілеспрямованого розвитку людини.

До основних систем мотивації та заохочення (total rewards) в IT компаніях можемо віднести [4]:

- заходи піклування про здоров'я (створення йога клубу, дні здорового харчування, спільні марафони, футбольна команда, відвідування спортивних секцій разом, організація активного відпочинку);
- професійний розвиток;
- work/life balance;
- книжкові клуби, клуб мандрівників;
- корпоративні тренінги/тімбілдинги;
- організація pet friendly днів;
- благодійні акції.

Застосування оцінки HR менеджерами позитивно впливає на розвиток IT компанії та забезпечує:

- визначення результатів роботи, рівня знань та навичок персоналу компанії;
- можливість ротації кадрів та створення кадрового резерву;
- створення цілеспрямованої програми розвитку персоналу;
- мотивацію персоналу;
- побудову корпоративної культури;
- організаційний розвиток.

Методами проведення оцінки HR менеджерами в ІТ компаніях є: анкетування, опитувальники, інтерв'ю, тестування, моделі компетенцій (матриця), KPI (Key Performance Indicators), MBO (Management by Objectives).

Основними принципами процесу онбордингу є різноманітність та повна включеність в безпосередні обов'язки нового працівника. Серед інструментів онбордингу можна виділити вирівнювання, навчання та розвиток, винагорода та визнання, системи мотивацій та заохочень.

90% всіх ІТ працівників протягом 6 місяців після прийому на роботу вирішують залишитись чи шукати нову роботу далі, тому ефективний онбординг є особливо важливий впродовж цього періоду.

За даними ІТ компаній при неефективному онбордингу [5]:

- 20% виходять з компанії в перші 45 днів;
- 33% шукають нову роботу в перші 6 місяців;
- 25% змінюють роботу щороку;
- 50% сіньйорів звільняються впродовж 18 місяців;
- 23% ІТ працівників йдуть з компанії до 1 року часу;
- 4% ніколи не повертаються після 1 робочого дня

Пошук нового працівника дорого обходиться для компанії і обійдеться від 100% до 300% від заробітної плати заміненого працівника, зокрема на оплату послуг рекрутера. Тому для ІТ компанії набагато

ефективніше забезпечити проведення активного онбордингу, чим розміщувати нові вакансії.

Натомість структурований ефективний онбординг передбачає [6]:

- 20% збільшення задоволеності проект-менеджерів;
- 50% краща продуктивність нових працівників;
- 60% працівників більш охоче залишаються в компанії після трьох

років роботи.

Одразу після підписання оферу і до початку роботи розпочинається процес онбордингу, який безпосередньо може здійснювати рекрутер або HR менеджер, який на даному етапі буде включати та організаційні моменти:

- організація робочого місця нового співробітника;
- купівля/підготовка техніки при необхідності;
- вирішення бухгалтерських питань;
- відкриття необхідних доступів, пошти, додавання в чати;
- інформування команди, складання списку зустрічей;
- підготовка welcome pack;
- призначення ментора/buddy.

Перший день роботи в ІТ компанії передбачає ознайомлення нового працівника з проектом/робочими обов'язками.

Загалом весь процес онбордингу можна розділити на такі часові етапи, які наведені на рис. 1.

Після першого тижня роботи процес онбордингу включає такі етапи, як затвердження графіку зустрічей на тиждень, інтеграція в команду, зустріч 1:1 в кінці тижня.



Рис. 1. Часові етапи процесу онбордингу в ІТ компанії

Джерело: авторська розробка

Наприкінці першого місяця можна виділити такі організаційні аспекти онбордингу:

- формулювання цілей на наступний період;
- складання особистого плану розвитку;
- мітинг з ментором /тімлідом/баді.

90 днів онбординг:

- моніторинг проходження випробувального періоду;
- моніторинг досягнення цілей;
- опитування команди, тімліда;
- 1:1 в кінці випробувального, розмова щодо “за” та “проти” проходження випробувального періоду.

І в кінці першого року роботи працівника онбординг повинен включати такі етапи:

- performance review;
- огляд виконання поставлених цілей;
- постановка нових цілей;
- salary review;
- привітання з річницею роботи в компанії.

Загалом складові процесу онбордингу на всіх етапах можна схематично зобразити на рис. 2.



Рис. 2. Складові процесу онбордингу в ІТ компанії

Джерело: авторська розробка

Щодо адаптації в ІТ компанії, то вона зазвичай триває до 3 місяців і включає такі складові, як ознайомлення з проектом, застосування в роботі політик компанії, налагодження комунікації з командою, ознайомлення з неформальними правилами та традиціями в компанії, знайомство зі

структурою та провідними працівниками, підтримка HR, з'ясування всіх незрозумілих нюансів роботи [7].

Потрібно зазначити, що вагоме місце в ІТ компаніях займає також процес навчання та розвитку, що включає навчання на курси іноземної мови, профільні курси, семінари, технічні лекції, сертифікації, менторство, внутрішні курси Knowledge sharing, план особистого розвитку, OKR/KPI.

Отже, головними завданнями здійснення онбордингу в ІТ компаніях є:

- постійна комунікація з новим працівником;
- моніторинг адаптації та розвитку на початковому етапі;
- збір відгуків команди, колег, ментора/баді;
- допомога із адаптацією та просуванням в кар'єрі;
- відповіді на питання;
- менеджмент конфліктів.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Онбординг, іншими словами адаптація персоналу є на сьогоднішній момент невід'ємною складовою усіх HR процесів, що супроводжують взяття на роботу працівників ІТ компаній.

Використання найвагоміших складових процесу онбордингу в ІТ компаніях на всіх етапах супроводу нового працівника, зокрема адаптаційного періоду, розуміння важливості та необхідності застосування методів та інструментів його провадження, надасть можливість значно підвищити ефективність залучення високваліфікованих спеціалістів в ІТ сферу, а отже забезпечити конкурентоздатність ІТ бізнесу не тільки на міжнародних ринках, але й в Україні.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на інших важливих процесах ІТ менеджменту, зокрема програм визнання та системах заохочення, що використовуються ІТ HR менеджерами про супроводі нового ІТ працівника.

Література

1. Вонберг Т.В. Особливості рекрутенгу персоналу в ІТ компаніях / Т.В. Вонберг, Д.М. Кудименко // Бізнес-інформ. 2020. №7. С. 287-292.
2. Управління персоналом: підручник / Л.В. Балабанова, О.В Сардак. К., Центр навчальної літератури, 2019. 468 с.
3. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
4. Як провести вдалий онбординг ІТ проекту. 2020. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/managers-onboarding-project/> (дата звернення: 05.05.2023)
5. Основи HR: онбординг/адаптація персоналу. HURMA. 2019. URL: <https://hurma.work/blog/osnovi-hr-onboarding-adaptacziya-personalu/> (дата звернення: 07.05.2023)
6. Леонова О. Адаптація та онбординг співробітників онлайн: чому новачки йдуть і як цього уникнути. HURMA. 2020. URL: <https://hurma.work/blog/adaptacziya-ta-onboarding-spivrobitnikiv-onlajn-chomu-novachki-jdut-i-yak-czogo-uniknuti/> (дата звернення: 23.05.2023)
7. Коваленко А. В. Цифрові інструменти адаптації персоналу за гібридного формату зайнятості. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2021. Том 2 № 13. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/11279> (дата звернення: 19.05.2023)
8. Бренд роботодавця та EVP — в чому різниця? Ок Кадровик. 2023. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/557823-brend-robotodavtsya-ta-evp-v-chomu-riznytsya> (дата звернення: 23.05.2023)

References

1. Vonberh T.V. Osoblyvosti rekrutenhu personalu v IT kompaniiakh / T.V. Vonberh, D.M. Kudymenko // Biznes-inform. 2020. №7. S. 287-292.
2. Upravlinnia personalom: pidruchnyk / L.V. Balabanova, O.V Sardak. K., Tsentr navchalnoi literatury, 2019. 468 s.
3. Upravlinnia personalom: pidruchnyk / O. M. Shubalyi, N. T. Rud, A. I. Hordiichuk, I. V. Shubala, M. I. Dziamulych, O. V. Potomkina, O. V. Sereda; za zah. red. O. M. Shubaloho. Luts'k : IVV Lutskoho NTU, 2018. 404 s.
4. Yak provesty vdalyi onbordinh IT proektu. 2020. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/managers-onboarding-project/> (date of access: 05.05.2023)
5. Osnovy HR: onbordinh/adaptatsiia personalu. HURMA. 2019. URL: <https://hurma.work/blog/osnovi-hr-onboarding-adaptacziya-personalu/> (date of access: 07.05.2023)
6. Leonova O. Adaptatsiia ta onbordinh spivrobitnykiv onlain: chomu novachky ydut i yak tsoho unyknyty. HURMA. 2020. URL: <https://hurma.work/blog/adaptacziya-ta-onboarding-spivrobitnikiv-onlajn-chomu-novachki-jdut-i-yak-czogo-uniknuti/> (date of access: 23.05.2023)
7. Kovalenko A. V. Tsyfrovi instrumenty adaptatsii personalu za hibrydnoho formatu zainiatosti. Visnyk studentskoho naukovoho tovarystva DonNU imeni Vasylia Stusa. 2021. Tom 2 № 13. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/11279> (date of access: 19.05.2023)
8. Brend robotodavtsia ta EVP — v chomu riznytsia? Ok Kadrovik. 2023. URL: <https://kadrovik.isu.net.ua/news/557823-brend-robotodavtsya-ta-evp-v-chomu-riznytsya> (date of access: 23.05.2023)