

Місецький Андрій Віталійович

аспірант,

Донецький національний університет імені Василя Стуса

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-566-5-30>

ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРАЦІВНИКА ЯК СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЗАЛУЧЕННЯ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ

Роль людського капіталу в успіху компаній продовжує зростати під впливом глобалізації, стрімкого технологічного прогресу та жорсткої конкуренції. У цих умовах ефективно управління персоналом стає ключовим фактором довгострокової конкурентоспроможності організацій. Проте поточна ситуація у бізнес-середовищі України вимагає зміни реактивного, фрагментного підходу для подолання наслідків війни, демографічної кризи та скорочення пропозиції людського капіталу на ринку праці. Для подолання наявних проблем, насамперед необхідно сфокусувати покращення систем менеджменту персоналу на системному, прозорому та прогностичному управлінні людськими ресурсами. Одним з потенційних варіантів є застосування моделі життєвого циклу.

Незважаючи на усвідомлення важливості ролі HR-процесів, значна кількість компаній продовжують розглядати залучення та утримання персоналу як ізольовані функції, а не єдину систему. Відсутність цілковитої узгодженості призводить до виникнення низки протиріч, що негативно впливають на ефективність обох складових частин. Найбільш відчутним для організацій є наслідки протиріччя між інвестуванням у залучення та втратами від відтоку людського капіталу. Відсутність системності та аналізу на усіх етапах призводить до того, що компанії значно інвестують у рекрутинг, адаптацію та навчання нових співробітників, але через відсутність цілісної стратегії утримання ці інвестиції часто не окупаються. Втрата таких працівників призводить до значних прямих та непрямих збитків, а також ризику втрати інтелектуальної

власності. Одним з варіантів ефективного рішення висвітленої проблеми може стати використання концепції життєвого циклу працівника. В межах концепції шлях працівника розглядається не як набір розрізнених подій, а як єдиний, циклічний процес що постійно відбувається в організації та містить в собі ключові етапи. До ключових етапів зазвичай відносять: залучення, рекрутинг, онбординг, розвиток, утримання та звільнення, продовжуючи контакт з працівниками навіть після залишення ними організації [1].

У своїй суті життєвий цикл працівника відрізняється від традиційного підходу тим, що описує взаємозв'язок між працівником і організацією в динаміці, від моменту першого контакту до останнього дня роботи та навіть після нього. Основною метою цього підходу є формування максимально позитивного та послідовного досвіду працівнику в організації, що має дозволити покращити показники ефективності роботи системи менеджменту персоналу шляхом вирішення проблем, що виникають через розрізненість етапів. Для досягнення такого ефекту ключові етапи життєвого циклу працівника виконують дещо іншу роль ніж в традиційному підході. Так на етапі залучення в першу чергу переслідуються мета просування бренду роботодавця та ознайомлення широкої аудиторії із ним для відображення цінностей компанії. Рекрутинг також зазнає окремих змін, в першу чергу говориться максимальну про орієнтацію цього етапу на кандидатів для створення позитивного досвіду з компанією для підтримки репутації і можливої подальшої реклами шляхом рекомендацій навіть якщо кандидат не перейде у категорію працівників компанії. Онбординг, або ж адаптація працівників розширюється з традиційних декількох тижнів на період у 3–6 місяців під час яких працівник отримує максимальну підтримку для остаточного закріплення позитивного досвіду та формування подальшої лояльності. Цей етап закріплює «продаж» бренду роботодавця працівнику. Наступні два етапи тісно переплітаються одне з одним і хоча мають окремі визначні особливості можуть розглядатися разом. Розвиток працівника одночасно закриває потреби компанії, яка отримує більш ефективного та вмотивованого працівника, так і самого працівника який отримує змогу розвиватися, опановувати нові навички та

проявляти себе. Це також є першою частиною наступного великого етапу у вигляді утримання. Утримання в свої суті є великим комплексом мір, що безпосередньо впливають з якості попередніх етапів, направлених на підтримання лояльності та ефективності працівників для їх подальшої співпраці з компанією. Звільнення представляє собою заключний етап у вигляді структурованого процесу прощання з працівниками, проходження вихідного інтерв'ю та передачі обов'язків і справ новим працівникам. Проте це також етап який створює можливості для повернення працівників назад до компанії шляхом організації мережі колишніх співробітників.

Емпіричні дослідження підтверджують ефективність використання моделі життєвого циклу працівника, як інструменту для покращення досвіду працівника у компанії і як наслідок усієї системи менеджменту персоналу. Наприклад, покращення процесу адаптації за рахунок використання інструментарію життєвого циклу працівників, в тому числі збільшення відповідності обіцянок реальності та розширенні програми підтримки дозволяє покращити утримання нових працівників на 82% згідно з даними Glassdoor [2]. Загалом же, оптимізація усіх етапів життєвого циклу призводить до зменшення плинності кадрів і зростання залученості персоналу. Згідно з даними дослідження Deloitte, розвиток кар'єрних можливостей, що є важливим етапом життєвого циклу, збільшує лояльність працівників. Впевненість у перспективах професійного росту підвищує рівень утримання працівників у 3,3 рази [3]. Крім того, опитування SHRM показало, що позитивний досвід працівників робить їх на 68% менш схильними залишати роботу. Окрім прямого позитивного ефекту який життєвий цикл працівника має на досвід працівника через оптимізацію окремих процесів, складання карт досвіду працівника зазвичай ґрунтується на моделі життєвого циклу працівника [4].

Для всебічної оцінки моделі також необхідно розглянути окремі кейси компаній. Різноманітні інструменти використання яких стає можливим за рахунок інтеграції і систематизації демонструють доволі високі показники ефективності та полегшують процеси автоматизації, що є особливо важливим у період масового переходу процесів на штучний інтелект. Найбільш успішним прикладом є

компанія IBM, що змогла зменшити плинність кадрів на 20% за рік за рахунок детального аналізу життєвого циклу працівника, виявлення критичних точок втрат працівників та розробки точкових інструментів для подолання знайдених проблем. В першу чергу застосовувались персоналізовані плани розвитку працівників, розширення соціальних пакетів та проведення навчання керівників для підвищення ефективності їх комунікації з персоналом [5].

Значною перевагою використання моделі також є полегшення планування внутрішньої мобільності працівників. За даними опитувань LinkedIn, наявність можливостей для руху працівників всередині компанії, в тому числі горизонтально є важливою вимогою сучасних кандидатів, що зменшує плинність кадрів на 12–20%. Особливо відчутною потреба в мобільності виникає у працівників через 2 роки після роботи у компанії [6]. Модель життєвого циклу працівника пропонує цілий комплекс інструментів, що допомагає не лише планувати мобільність, але зробити її частиною культури компанії. Так уже на перших етапах під час рекрутингу та адаптації йде формування карти навичок і потреб працівника, що впливає на подальше планування кар'єрної траєкторії. Планування кар'єрних траєкторій допомагає прогнозувати кадрові потреби та заздалегідь готувати людей через навчання й менторство. Таким чином усі етапи, що передують утримання працівника не просто виявляють та закривають пробіли у знаннях, а стратегічно формують пул талантів для майбутніх вакансій, що дозволяю ефективно впливати на задоволення працівник, їх продуктивність та утримання.

Таким чином, модель життєвого циклу є дієвим підходом системного управління процесами залучення та утримання персоналу, що дозволяє подолати фрагментарність традиційної форми організації цих процесів. Модель дозволяє розглядати шлях працівника як безперервний процес, що всебічно направлений на формування позитивного досвіду. Оптимізація ключових етапів, поглиблення аналізу даних та націленість на досвід працівника призводить до зростання лояльності і продуктивності працівників. Практика міжнародних корпорацій і результати емпіричних досліджень підтверджують ефективність підходу демонструючи, що якісне впровадження життєвого циклу працівника знижує плинність

кадрів, підвищує рівень утримання та зміцнює кадровий потенціал організації.

Список використаної літератури:

1. Lupfer E. Using the employee lifecycle as your roadmap to employee engagement. *The social workplace*. February 29, 2020. URL: <https://thesocialworkplace.com/2017/11/the-employee-lifecycle-is-your-roadmap-to-building-an-engaged-employee-experience/>
2. Verliden N. Employee Life Cycle. *AIHR*. URL: <https://www.aihr.com/blog/employee-life-cycle/>
3. Research shows workforce experience drives loyalty and retention. *Deloitte Insights*. URL: <https://www.deloittedigital.com/us/en/insights/perspective/workforce-experience-by-design.html#:~:text=%20Only%2052,in%20the%20next%2012%20months>
4. Employees With a Positive Employee Experience are 68% Less Likely to Consider Leaving. *Welcome to SHRM | The Voice of All Things Work*. URL: [Employees With a Positive Employee Experience are 68% Less Likely to Consider Leaving](#)
5. How can Workforce planning management systems help organizations adapt to changing market demands? *Vorecole*. URL: <https://blogs.humansmart.com.mx/blog-how-can-employee-lifecycle-evaluation-tools-enhance-employee-retention-rates-55077>
6. Global Talent Trends: Data-Driven Insights into the Changing World of Work. *Business Solutions on LinkedIn*. URL: [Global Talent Trends: Data-Driven Insights into the Changing World of Work](#)