

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА Менеджмент персоналу
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ 07 – Управління та адміністрування
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 073 – Менеджмент

Форма навчання: _____ очна (денна) _____

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: **«Віддалений онбординг персоналу»**
(назва теми)

здобувача **Михальчук Єлизавети Романівни**
(ПІБ, підпис)

Науковий керівник:

кандидат економічних наук, доцент, Кравчук О.І.

(науковий ступінь, вчене звання, ПІБ, підпис)

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією
з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)

Завідувач кафедри:

доктор економічних наук,
професор Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»**

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

**Менеджмент персоналу
07 – Управління та
адміністрування
073 - Менеджмент**

ПОГОДЖЕНО
Керівник проектної групи
(гарант) освітньо-професійної
програми

_____ **О.І. Кравчук**
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ **Г.С. Лопушняк**
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти Михальчук Єлизавети Романівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

_____ **денної** _____ **форми навчання**
очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи **на тему:**

«Віддалений онбординг персоналу»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "17" жовтня 2023 р .№ 1938-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ

1	Розділ	План кваліфікаційної бакалаврської роботи ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВІДДАЛЕНОГО ОНБОРДИНГУ ПЕРСОНАЛУ		
		(назва розділу)		

<i>(назва розділу)</i>				
2	Розділ	АНАЛІЗ	ПРАКТИКИ	ВПРОВАДЖЕННЯ
		ВІДДАЛЕНОГО	ОНБОРДИНГУ	ТОВ ВІНСТАРС
		ТЕХНОЛОДЖІ		

		(назва розділу)		
3	Розділ	РЕКОМЕНДАЦІЇ	3	ВДОСКОНАЛЕННЯ
		ВІДДАЛЕНОГО	ОНБОРДИНГУ	ТОВ ВІНСТАРС
		ТЕХНОЛОДЖІ		

		(назва розділу)		
Об'єкт дослідження:		процеси віддаленого онбордингу персоналу		
Предмет дослідження:		теоретико-методичні та прикладні засади реалізації процесу віддаленого онбордингу персоналу		
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:		дослідження теоретико-методичних та прикладних засад, проведення аналізу ефективності реалізації процесу віддаленого онбордингу персоналу та розроблення рекомендацій щодо його вдосконалення в ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ		

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	
визначити сутність понять онбординг та віддалений онбординг, порівняти	
У розділі 2	
У розділі 3	

їхні особливості та специфічні риси; узагальнити ключові дослідження щодо трендів та способів реалізації процесу віддаленого онбордингу у міжнародній та вітчизняній науковій думці; дослідити сучасні технології віддаленого онбордингу, зокрема цифрові, та здійснити огляд ринку ПЗ в цьому сегменті;

схарактеризувати організаційно-економічні, трудові показники діяльності та процеси онбордингу персоналу в компанії; проаналізувати процес віддаленого онбордингу персоналу організації та оцінити його ефективність; схарактеризувати та оцінити технології, за допомогою яких реалізується процес віддаленого онбордингу в організації;

розробити рекомендації щодо вдосконалення та оптимізації процесу віддаленого онбордингу персоналу на підприємстві; обґрунтувати пропозиції щодо оптимізації процесу віддаленого онбордингу через впровадження інноваційних підходів та цифрових інструментів, зокрема, через впровадження спеціалізованого програмного забезпечення; оцінити соціально-економічну ефективність запропонованих заходів.

**Завдання
підготував
науковий
керівник**

(підпис)

(О.І. Кравчук)

(ініціали, прізвище)

«18» _____ жовтня

_____ 2023 р.

**Завдання
одержав
здобувач**

(підпис)

Є.Р. Михальчук

(ініціали, прізвище)

«18» _____ жовтня _____ 2023 р.

Реферат

ВІДДАЛЕНИЙ ОНБОРДИНГ ПЕРСОНАЛУ

Робота складається з 3 розділів, перші два з яких мають по 3 підпункти, а третій розділ – 2 підпункти. Перший розділ висвітлює теоретичні основи віддаленого онбордингу персоналу, другий розділ є аналітичним і присвячений дослідженню практики впровадження віддаленого онбордингу в компанії ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ, третій розділ містить рекомендації щодо вдосконалення процесу віддаленого онбордингу в організації. Обсяг роботи – 71 сторінок, включаючи список використаних джерел. У роботі наведено 8 рисунків, 3 таблиці. Було використано 49 літературних джерел. Робота містить 2 додатки. Також робота містить результати практичної наукової діяльності:

- Тези, опубліковані у матеріалах IV Міжнародної студентської науково-практичної конференції «Менеджмент: виклики та перспективи»;
- Тези, опубліковані у матеріалах студентської конференції, на тему «Сучасні методи віддаленого онбордингу»;
- Публікація у журналі на тему «Менеджмент: виклики та перспективи»

Об'єктом дослідження є процеси віддаленого онбордингу персоналу. Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади реалізації процесу віддаленого онбордингу персоналу.

Метою бакалаврської роботи є дослідження теоретико-методичних та прикладних засад, проведення аналізу ефективності реалізації процесу віддаленого онбордингу персоналу та розроблення рекомендацій щодо його вдосконалення в компанії ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ.

Завдання бакалаврської роботи:

- визначити сутність понять онбординг та віддалений онбординг особливості та підходи до їх реалізації;
- проаналізувати процес онбордингу та оцінити ефективність віддаленого онбордингу в ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ;

- розробити програму оптимізації віддаленого онбордингу в компанії;
- обґрунтувати пропозиції щодо впровадження інноваційних підходів та цифрових інструментів в процес.

Вищезазначені завдання вирішуються за допомогою наступних методів дослідження: теоретичні (аналіз літератури), емпіричні (анкетування, інтерв'ю), статистичні, графічні.

Наукова новизна полягає в розробці комплексної програми вдосконалення віддаленого онбордингу з урахуванням сучасних підходів та інноваційних технологій.

Теоретична значущість дослідження визначається його внеском у розширення наукових уявлень про роль, особливості та потенціал віддаленого онбордингу як сучасної HR-практики в умовах зростання дистанційної зайнятості та діджиталізації.

Практична значущість отриманих результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій для оптимізації процесу віддаленого онбордингу та підвищення його результативності як в досліджуваній компанії, так і в інших організаціях.

Методична значущість роботи визначається розробленням інструментарію для комплексного оцінювання ефективності процесу віддаленого онбордингу та систематизацією технологій і інструментів його реалізації, що має цінність для HR-фахівців при проєктуванні відповідних систем.

Ключові слова: віддалений онбординг, адаптація персоналу, цифрові інструменти онбордингу, оптимізація HR-процесів.

В і д г у к

про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми « Менеджмент персоналу»

Михальчук Єлизавети Романівни

на тему: «Віддалений онбординг персоналу»

1. Актуальність теми: обумовлена зростаючою потребою в ефективному управлінні людськими ресурсами в умовах стрімкого поширення дистанційної зайнятості та цифровізації бізнес-процесів. Віддалений онбординг персоналу з використанням сучасних цифрових інструментів та методик стає невід'ємною складовою забезпечення успішної адаптації та інтеграції нових співробітників у робоче середовище компанії. Впровадження якісних практик віддаленого онбордингу дозволяє підвищити ефективність, скоротити час адаптації новачків та забезпечити їхню швидку продуктивність, незважаючи на фізичну віддаленість. Саме тому об'єктивно необхідним є критичний аналіз існуючих підходів, виявлення проблемних зон та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення процесу віддаленого онбордингу персоналу з використанням передових методик та інноваційних цифрових рішень.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: Автор самостійно провів комплексне дослідження, здійснив аналіз теоретичних і практичних аспектів проблеми віддаленого онбордингу персоналу та розробив конкретні рекомендації для підвищення ефективності цього процесу в ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ. Робота містить ґрунтовний огляд сутності, етапів та інструментів віддаленого онбордингу, а також аналіз сучасних тенденцій та інноваційних підходів до його реалізації. Автором критично проаналізовано практику віддаленого онбордингу в компанії, виявлено сильні сторони та зони для вдосконалення. На основі цього було розроблено комплексну програму оптимізації віддаленого онбордингу з використанням цифрових рішень. Перевагою роботи є пропозиції впровадження інноваційних підходів, зокрема штучний інтелект, VR/AR, гейміфікація.

3. Наявність самостійних розробок автора: Розроблення комплексної програми вдосконалення процесу віддаленого онбордингу в ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ, що включає низку взаємопов'язаних ініціатив: персоналізація та посилення практичної складової навчальних матеріалів, вдосконалення ІТ-інфраструктури, забезпечення залученості менторів, налагодження системи зворотного зв'язку. Детально обґрунтовано доцільність впровадження інноваційних цифрових рішень, серед яких інтелектуальні чат-боти, VR/AR симуляції, гейміфікація, адаптивні навчальні системи та онбордингові портали. Проведено аналіз очікуваних результатів від реалізації програми.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: Теоретичні висновки щодо сутності, етапів, інструментів та передових практик віддаленого онбордингу персоналу формують базу

для подальших досліджень у цій сфері. Практичні рекомендації з вдосконалення віддаленого онбордингу через впровадження інноваційних цифрових рішень є цінними для безпосередньої імплементації іншими компаніями з метою підвищення ефективності адаптації персоналу. Обґрунтування комплексної програми оптимізації віддаленого онбордингу дозволяє ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ реалізувати конкретні кроки з цифровізації цього процесу.

5. Наявність недоліків. відсутні

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК:

*робота відповідає вимогам та може бути допущена до захисту
з оцінкою 70 балів.*

Науковий керівник: доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,

к.е.н., доцент

(посада, учене звання, науковий ступінь)

(підпис)

Кравчук О.І
(прізвище, ініціали)

“20” травня 2024 р.

Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача вищої освіти Михальчук

Єлизавети Романівни

на тему «Віддалений онбординг персоналу».

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення. Тема віддаленого онбордингу персоналу є надзвичайно актуальною в сучасних умовах стрімкого розвитку дистанційної зайнятості та цифровізації бізнес-процесів. Розроблення ефективних підходів до адаптації нових працівників в онлайн-середовищі має критичне значення для забезпечення їх швидкої інтеграції, продуктивності та залученості, особливо в ІТ-галузі. Дана робота спрямована на вирішення важливого практичного завдання оптимізації процесу віддаленого онбордингу в ІТ-компанії, що є цілком доцільним та обґрунтованим.

Якість проведеного дослідження. Проведене дослідження вирізняється комплексним та системним підходом. Автор ґрунтовно опрацював теоретичні аспекти віддаленого онбордингу, провів всебічний аналіз практики його впровадження в компанії ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ, використовуючи релевантні методи збору та обробки даних. Дослідження побудоване логічно, висновки аргументовані та базуються на реальних даних. Це свідчить про високу якість виконаної роботи.

До безперечних переваг роботи слід віднести:

- глибоке опрацювання сучасної наукової літератури з теми дослідження;
- вдале поєднання теоретичних та емпіричних методів, що забезпечило всебічність аналізу проблеми;
- розробка комплексної програми оптимізації процесу онбордингу, яка охоплює всі ключові напрямки вдосконалення;
- обґрунтування доцільності впровадження інноваційних цифрових інструментів для підвищення ефективності адаптації новачків;
- практичну спрямованість рекомендацій, їх адаптованість під специфіку діяльності ІТ-компанії.

Зауваження. Суттєвих недоліків у роботі не виявлено. Можна лише порекомендувати більш детально розкрити механізм оцінювання ефективності запропонованих заходів у довгостроковій перспективі.

Практична значущість висновків і рекомендацій. Результати проведеного дослідження мають високу практичну цінність для вдосконалення процесу віддаленого онбордингу в ТОВ «ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ». Запропонована програма оптимізації та плани її реалізації можуть бути використані компанією для підвищення ефективності адаптації нових працівників, їх утримання та продуктивності. Окремі ідеї та підходи, висвітлені в роботі, будуть корисними і для інших організацій, що практикують дистанційний формат роботи.

Місце роботи та посада рецензента: HR-менеджер ТОВ «ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ»

Підпис засвідчую: директор



Дмитро СОФИНА

ЗМІСТ

ВСТУП	2
РОЗДІЛ I ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВІДДАЛЕНОГО ОНБОРДИНГУ ПЕРСОНАЛУ	6
1.1 Теоретичні основи віддаленого онбордингу	6
1.2 Процес віддаленого онбордингу персоналу	13
1.3 Технології віддаленого онбордингу	19
РОЗДІЛ II АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ВІДДАЛЕНОГО ОНБОРДИНГУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	24
2.1 Аналіз процесу онбордингу в організації	24
2.2 Оцінювання процесів віддаленого онбордингу персоналу в організації	30
2.3 Аналіз технологій реалізації віддаленого онбордингу персоналу в організації	33
РОЗДІЛ III РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВДОСКОНАЛЕННЯ ВІДДАЛЕНОГО ОНБОРДИНГУ В ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ	38
3.1 Програма підвищення ефективності віддаленого онбордингу підприємства	38
3.2 Пропозиції щодо впровадження інноваційних підходів та цифрових інструментів в процес віддаленого онбордингу	53
ВИСНОВКИ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	61
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена стрімкими змінами у сфері управління персоналом, що були викликані ще у 2021 році пандемією COVID-19, а також повномасштабним вторгненням росії на територію України 24 лютого 2022 року. В умовах вимушеного переходу багатьох компаній на віддалений формат роботи гостро постала потреба в адаптації процесів онбордингу нових працівників. Адже саме від ефективності їх введення в організацію, інтеграції в корпоративну культуру та робочі процеси залежить подальша продуктивність та залученість персоналу. Особливо це актуально для ІТ-галузі, де якість людських ресурсів є ключовим фактором конкурентоспроможності.

Аналіз досліджень і публікацій. Концептуальні засади менеджменту персоналу в умовах нової соціоекономічної реальності в цілому, у тому числі і онбордингу персоналу, зокрема, сформульовані у публікаціях Колота А.М. [18], Цимбалюк С.О. [30], Лопушняк Г.С. [42]. свідчить про зростаючий інтерес науковців та практиків до питань віддаленого онбордингу. Сутність та роль онбордингу в системі управління персоналом розглядають у своїх працях Чілакурі Б. [33], який досліджує особливості онбордингу покоління Z, Жуковська В.М. [15], яка аналізує рекрутмент як технологію ефективного залучення й онбордингу персоналу, Виноградський М.Д., Белова Л.О., Виноградська О.М. [8], які у навчальному посібнику висвітлюють комплексний підхід до онбордингу як багатоетапного процесу введення працівника в організацію. Василик А. та Мурза К. [7] у своїй статті розглядають сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу.

Питання адаптації працівників та формування їх лояльності до бренду роботодавця ґрунтовно досліджує Цимбалюк С.О. [30] у своїй монографії, присвяченій HR-бренду. Стрижеус Л. та Тендюк А. [29] у публікації наголошують

на важливості управління адаптацією персоналу в системі менеджменту персоналу, зокрема через реалізацію комплексу заходів і процедур.

Вплив цифровізації на процеси рекрутингу та онбордингу персоналу вивчають Вонберг Т.В. та Головка А.А. [10], які у своїй статті стверджують, що діджиталізація трансформує підходи до роботи з кандидатами, а застосування digital-інструментів дає змогу рекрутерам охоплювати ринок праці та активно взаємодіяти з кандидатами. Бей Г.В. та Серeda Г.В. [5] у своїй публікації розглядають трансформацію HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів.

Особливості впровадження інноваційних HR-технологій та організації віддаленого онбордингу розглядають Бойківська Г.М. та Волинець Б.І. [6], які у матеріалах конференції висвітлюють питання цифрової компетентності HR-менеджера як однієї з основних навичок сучасного світу. Груздєв О.В. [12] у своїй статті аналізує напрями створення ефективної системи онбордингу на підприємстві.

Водночас, незважаючи на значну увагу дослідників до проблематики віддаленого онбордингу, питання розроблення універсальних стандартів та підходів до його ефективної організації залишаються недостатньо висвітленими у проаналізованих публікаціях та потребують подальшого вивчення.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи: дослідження теоретико-методичних та прикладних засад, проведення аналізу ефективності реалізації процесу віддаленого онбордингу персоналу та розроблення рекомендацій щодо його вдосконалення в ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ.

Завдання дослідження.

- визначити сутність понять онбординг та віддалений онбординг, порівняти їхні особливості та специфічні риси;
- узагальнити ключові дослідження щодо трендів та способів реалізації процесу віддаленого онбордингу у міжнародній та вітчизняній науковій думці;

- дослідити сучасні технології віддаленого онбордингу, зокрема цифрові, та здійснити огляд ринку ПЗ в цьому сегменті.
- схарактеризувати організаційно-економічні, трудові показники діяльності та процеси онбордингу персоналу в ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ;
- проаналізувати процес віддаленого онбордингу персоналу в ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ та оцінити його ефективність;
- схарактеризувати та оцінити технології, за допомогою яких реалізується процес віддаленого онбордингу в ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ.
- розробити рекомендації щодо вдосконалення та оптимізації процесу віддаленого онбордингу персоналу в ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ;
- обґрунтувати пропозиції щодо оптимізації процесу віддаленого онбордингу через впровадження інноваційних підходів та цифрових інструментів, зокрема, через впровадження спеціалізованого програмного забезпечення;
- оцінити соціально-економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження: процеси віддаленого онбордингу персоналу.

Предмет дослідження: теоретико-методичні та прикладні засади реалізації процесу віддаленого онбордингу персоналу.

Для досягнення поставленої мети було використано такі **методи дослідження:** теоретичні: аналіз наукової літератури для розкриття сутності понять «онбординг» та «віддалений онбординг», узагальнення підходів до реалізації цього процесу; емпіричні: анкетування нових працівників ІТ-компанії для оцінювання їх досвіду онбордингу, глибинні інтерв'ю з HR-фахівцями та менеджерами для виявлення особливостей процесу; статистичні: аналіз показників швидкості та якості адаптації персоналу за різними критеріями; графічні: створення таблиць, схем для візуалізації отриманих результатів.

Наукова апробація отриманих результатів. Основні результати дослідження процесу віддаленого онбордингу персоналу були апробовані шляхом публікації наукових праць та виступів на наукових конференціях:

1. Опубліковано тези доповіді на тему «Цифровізація онбордингу персоналу» у матеріалах IV Міжнародної студентської науково-практичної конференції «Менеджмент: виклики та перспективи», яка відбулася 17 листопада 2023 року у м. Київ, Україна.
2. Представлено результати дослідження у вигляді тез на тему «Сучасні методи віддаленого онбордингу» студентської науково-практичної конференції.
3. У науковій статті було визначено, що «ключовою складовою успішного віддаленого онбордингу є використання сучасних практик, які допоможуть забезпечити ефективне навчання нового працівника та надати йому відчуття комфорту під час першого робочого дня» [21].

Публікації у наукових виданнях та виступи на конференціях дозволили оприлюднити та обговорити з науковою спільнотою ключові положення та результати кваліфікаційної роботи на тему «Віддалений онбординг персоналу».

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності як досліджуваної ІТ-компанії, так і інших організацій для оптимізації процесу віддаленого онбордингу персоналу, підвищення його результативності.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВІДДАЛЕНОГО ОНБОРДИНГУ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Теоретичні основи віддаленого онбордингу

Для розуміння питання віддаленого онбордингу важливо ознайомитись з основними поняттями, пов'язаними з цією темою, такими як онбординг, віддалена робота, віддалений онбординг.

Згідно визначення Чілакурі, Б онбординг – це процес введення нового працівника в компанію та в її культуру, що допомагає новому працівникові ефективно працювати в незнайомому колективі [1].

Цей процес охоплює ознайомлення з компанією, її продуктами та/або послугами, навчання вимогам посади та її обов'язкам, ознайомлення з правилами та процедурами, навчання процесам та процедурам, знайомство з колегами та керівництвом тощо. Жуковська В.М. стверджувала, що головною метою онбордингу є зменшення часу, необхідного для адаптації нового працівника та його ефективної роботи [15].

Онбординг є важливим процесом в управлінні персоналом, який забезпечує ефективну адаптацію та інтеграцію нових працівників в організацію. Згідно визначення Виноградського М.Д. онбординг визначається як «комплексний багатостадійний процес введення нового працівника в організацію, який допомагає новачку швидко адаптуватися, зрозуміти корпоративну культуру, норми і цінності компанії, почати продуктивно виконувати свої обов'язки» [8].

Онбординг персоналу – це нова концепція в сфері HR (Human Resources), яка повністю змінює парадигму процесу адаптації працівників. Спираючись на досвід Василик А. та Мурзи К. для компанії важливо, щоб нові фахівці якомога швидше з

мінімальними витратами часу розпочали свою роботу в рамках робочих процесів компанії [7].

Цимбалюк С. О. аналізує процес адаптації як один із ключових напрямків формування лояльності працівників до бренду роботодавця. У своєму дослідженні автор виокремлює основні фактори, що визначають ефективність адаптації новоприйнятих працівників, а також описує процедури управління адаптаційним процесом [28, с. 172–173].

Вонберг Т. В. та Головка А. А. вивчають можливості використання цифрових технологій у процесі рекрутингу персоналу в сучасних економічних реаліях. Дослідники стверджують, що діджиталізація невпинно трансформує підходи до роботи з кандидатами на вакантні позиції. Застосування digital-інструментів дає змогу рекрутерам оперативно охоплювати ринок праці та активно взаємодіяти з потенційними кандидатами [10, с. 316].

Стрижеус Л. та Тендюк А. наголошують на важливості управління процесом онбордингу. У своїй публікації автори зазначають, що ефективне управління адаптацією персоналу в організації передбачає реалізацію комплексу заходів і процедур, спрямованих на створення сприятливих умов для швидшого досягнення новим працівником поставлених цілей у професійній та соціальній сферах [27, с. 120].

Основною метою онбордингу є скоротити час адаптації нового працівника, забезпечити його лояльність до компанії та високу продуктивність роботи.

HR-глосарій на HRM платформі PeopleForce вказує, що адаптація нового працівника – це альтернативний термін для онбордингу, який наголошує на важливості успішного входження нової особи в соціальну структуру організації.

Адаптаційний процес – це сукупність заходів і процедур, розроблених компанією для сприяння новому працівнику у плавному входженні в колектив, набутті необхідних компетенцій і знань, глибшому ознайомленні з корпоративною культурою, робочими процесами та цілями організації [31].

HR-фахівці переконані, що ефективна адаптація допомагає новачкам інтегруватися в організацію та стати продуктивною частиною команди.

Стельмахук В.П. зазначає, що важливо усвідомлювати, що новий працівник уважно спостерігає за компанією і може емоційно реагувати на будь-які нюанси [28]. Онбординг має значний вплив на прийняття працівником остаточного рішення щодо продовження роботи після випробувального періоду. Формування першого враження про роботодавця починається з початкового контакту з рекрутером і доповнюється протягом усього процесу онбордингу, тому кожна деталь має вагу.

Результати дослідження «State of recruitment and onboarding report» від «Rival, formerly silkroad technology» продемонстрували, що якщо працівник отримає позитивний досвід адаптації протягом перших 60 днів, існуватиме 72% імовірність того, що він запропонує друзям приєднатись до тієї ж організації [46].

Процес онбордингу зазвичай охоплює такі етапи: адміністративні процедури при оформленні на роботу, навчальна програма для вивчення посадових обов'язків, адаптаційні бесіди та наставництво, ознайомлення з корпоративною культурою.

З розвитком інформаційних технологій та дистанційних форматів зайнятості з'явилося поняття «віддалений онбординг». Воно означає проведення онбордингу нових працівників, що працюють віддалено, повністю в онлайн-режимі за допомогою цифрових інструментів.

Бей Г. В., Середа Г. В., виділяють ключові особливості віддаленого онбордингу, які відрізняють його від традиційного [5]:

1. Застосування цифрових інструментів для комунікації (відеоконференції, месенджери), онлайн-курсів, віртуальних тренінгів, тестувань тощо.
2. Дистанційний формат взаємодії нових працівників з колегами, менторами, HR-фахівцями.
3. Індивідуальний підхід до кожного учасника.
4. Гнучкість процесу та можливість навчатися у зручний час.
5. Недостатній особистий контакт та відсутність невербальної комунікації.

На думку Бойківської Г.М. та Волинець Б.І., для ефективного віддаленого онбордингу важливо впроваджувати нові інноваційні HR-технології, зокрема

онлайн-платформи для дистанційного навчання, штучний інтелект, елементи гейміфікації тощо [6].

Водночас Груздев О.В. наголошує на необхідності тісної співпраці HR-менеджера та наставника для забезпечення персоналізованого підходу до кожного нового віддаленого працівника [12].

Таким чином, віддалений онбординг є сучасною формою адаптації персоналу, яка відповідає потребам цифрової економіки та дистанційних форматів роботи. Використання відповідних технологій сприяє ефективній інтеграції нових працівників до компанії.

Згідно праці Стрижеуса Л. та Тендюк А., процес онбордингу є складним та багатоетапним. У літературі виділяють чотири основні етапи традиційного онбордингу (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Основні етапи традиційного онбордингу.

Джерело: розроблено автором за даними [27]

1. Дооб'єктивний етап – усі заходи до першого робочого дня працівника (відбір, найм, оформлення документів).
2. Знайомство – перші дні на новій роботі (зустріч, представлення команді, ознайомлення з робочим місцем).
3. Розкриття потенціалу – кілька місяців навчання специфіці роботи, знайомство з корпоративною культурою.
4. Закріплення успіху – досягнення повної продуктивності після 6-12 місяців.

У випадку з віддаленим онбордингом ці етапи зберігаються, але реалізуються дистанційно за допомогою цифрових інструментів. Кожен з етапів потребує відповідного підходу та налаштування комунікації у віртуальному просторі.

Василик А. та Мурза К. виділяють такі ключові переваги віддаленого онбордингу: економія часу та коштів на проведення процесу; можливість залучати працівників з різних регіонів; гнучкість та індивідуалізація процесу за потреби; використання новітніх технологій [7].

Водночас Айнїтдінова К. М., визначає, що існують певні виклики та недоліки віддаленого онбордингу: відсутність безпосереднього спілкування "віч-на-віч"; труднощі у трансляції корпоративної культури; технічні перешкоди у користуванні системами; потреба у високій самотивації та самоорганізації новачків [4].

Для подолання цих викликів важливо ретельно спланувати процес віддаленого онбордингу, використовувати сучасні платформи та інструменти, забезпечити високий рівень підтримки нових працівників з боку HR-менеджерів, менторів та керівників.

На жаль, досі відсутні єдині універсальні стандарти та практики щодо ефективної організації віддаленого онбордингу. Кожна компанія має власні підходи, які формуються виходячи з особливостей діяльності, корпоративної культури, галузі тощо. Втім, завдяки активному впровадженню цифровізації, автоматизації та хмарних технологій процес віддаленої адаптації персоналу стає все більш досконалим та ефективним.

Важливо розуміти, що процес онбордингу, зокрема у віддаленому форматі, стосується не лише передачі знань та навичок для виконання роботи, а й формування в новачків відчуття приналежності до організації, її корпоративної культури та цінностей.

Частка нових працівників, що звільняються з організації через незадоволеність процесом адаптації та навчання становить 26 %. (iCIMS) Перше враження справляє неабияке значення, саме тому необхідно вводити кандидатів в посаду та ефективно навчати, оскільки 44% опитаних відповіли, що в перший місяць роботи в новій компанії задумувались про звільнення [1].

Дученко М. М. та Заседателева Я. О. стверджують, що ефективний онбординг формує у працівників почуття залучення та бажання довгостроково працювати в компанії. Процес не повинен зводитися лише до перегляду відео та виконання онлайн-вправ, а має передбачати повноцінну інтеграцію новачків у робоче середовище» [13]. Заседателева Я. О. пропонує під час віддаленого онбордингу активно використовувати такі інструменти: відеоконференції для проведення вступних зустрічей, тренінгів; месенджери, соціальні мережі для комунікації та створення спільнот новачків; онлайн-курси, симулятори для навчання специфіці роботи; цифрові помічники (чат-боти) для оперативного вирішення питань; онлайн-опитування для зворотного зв'язку [16].

Ефективним підходом до віддаленого онбордингу, на думку Йоханнессона П. та Пержонса Е., є створення «дорожньої карти» або «путівника» для нових працівників з чітким планом дій, термінами, відповідальними особами на кожному етапі. Це допомагає структурувати процес та забезпечити його системність [39].

Окрему увагу необхідно приділяти формуванню корпоративної культури під час віддаленого онбордингу. У своїй роботі Семенчук І. та Кравченко О. рекомендують: організовувати онлайн-екскурсії компанією, офісом; залучати нових працівників до неформальних заходів (онлайн-кава, вечірки); знайомити з історією, місією, цінностями організації; створювати можливості для спілкування новачків з топ-менеджментом [25]. Також великого значення у віддаленому онбордингу набуває психологічна підтримка та мотивація нових працівників з боку HR-фахівців та менторів. Відсутність безпосереднього контакту може призводити до відчуття ізоляції та демотивації новачків [38]. Таким чином, віддалений онбординг – це складний багатоаспектний процес, який потребує ретельної підготовки, залучення сучасних цифрових інструментів, індивідуального підходу та уваги до потреб кожного нового працівника. Дотримання відповідних принципів та застосування кращих практик сприятиме ефективній адаптації та інтеграції новачків до організації навіть у віддаленому форматі.

Проаналізувавши сутність понять «онбординг» та «віддалений онбординг», а також особливості їх реалізації, можна зробити наступні висновки. Онбординг є

важливим багатоетапним процесом в управлінні персоналом, метою якого є ефективна адаптація та інтеграція нових працівників до організації, її корпоративної культури та специфіки роботи. Віддалений онбординг – це проведення процесу онбордингу у віртуальному форматі з використанням цифрових інструментів для комунікації, навчання та налагодження зв'язків новачків з компанією та колегами. Ключовими особливостями віддаленого онбордингу порівняно з традиційним є застосування онлайн-технологій, дистанційний формат взаємодії, індивідуальний підхід, гнучкість процесу. Водночас відсутній безпосередній контакт та невербальна комунікація.

Перевагами віддаленого онбордингу є економія ресурсів, можливість залучати персонал з різних регіонів, індивідуалізація процесу. Основними викликами є технічні перешкоди, труднощі у трансляції корпоративної культури, відсутність безпосереднього спілкування.

Для ефективного реалізації віддаленого онбордингу потрібно застосовувати комплекс цифрових інструментів: відеоконференції, месенджери, онлайн-курси, симулятори, HR-системи, чат-боти тощо. Вагомого значення набуває діяльність наставників і HR-фахівців. В організації процесу віддаленого онбордингу важливо сформувати «дорожню карту» з чітким планом дій, термінами та відповідальними особами на кожному етапі. Необхідно враховувати потребу в психологічній підтримці та мотивації новачків.

Незважаючи на відсутність єдиних універсальних стандартів, віддалений онбординг є актуальною практикою, що активно впроваджується в міжнародних компаніях та в Україні в умовах цифровізації, автоматизації та дистанційної зайнятості. Таким чином, розуміння сутності віддаленого онбордингу, його особливостей та підходів є важливим для побудови ефективних систем адаптації та розвитку персоналу в сучасних організаціях.

1.2 Процес віддаленого онбордингу персоналу

Процес віддаленого онбордингу персоналу є доволі новим явищем, яке набуло широкого поширення в останні роки через зростання тренду на дистанційну зайнятість. У науковій літературі активно досліджуються особливості, етапи та інструменти реалізації онбордингу в онлайн-середовищі.

Загалом можна виділити чотири ключові етапи віртуального онбордингу [2]:

- До початку роботи (pre-boarding) – налагодження комунікації з кандидатом, надання інструкцій та обладнання для віддаленої роботи.
- Перші дні – проведення онлайн-орієнтації, знайомство з компанією, процесами та технологіями.
- Перші тижні – поглиблене вивчення обов'язків під керівництвом наставника, інтеграція до команди проєкту.
- Перші місяці – оцінювання прогресу адаптації, зворотний зв'язок, коригування процесу за потреби.

На думку Власової-Чмерук О. М. фективний віддалений онбординг має передбачати такі складові (рис. 1.2). Технічне забезпечення процесу – відповідні пристрої, програмне забезпечення, доступ до корпоративних систем. Організаційний складник – інструктажі, тренінги, менторство для інтеграції в команду. Соціально-психологічна адаптація – залучення до корпоративних заходів, формування комунікацій. Постійний моніторинг прогресу та коригування за потребою.

Цікавий підхід пропонують спеціалісти компанії TestGorilla. Вони радять організовувати процес віддаленого онбордингу у форматі «подорожі», де нові працівники долають певні «етапи» і отримують заохочення/бейджики [47].

Важливим аспектом процесу віддаленого онбордингу є використання відповідних цифрових інструментів та платформ. Як зазначають Скотт Ч. та Дієгес Т., для ефективної реалізації онбордингу онлайн потрібно поєднувати синхронні

(відеоконференції, онлайн-зустрічі) та асинхронні (записані вебінари, онлайн-курси, тести) формати навчання [45].

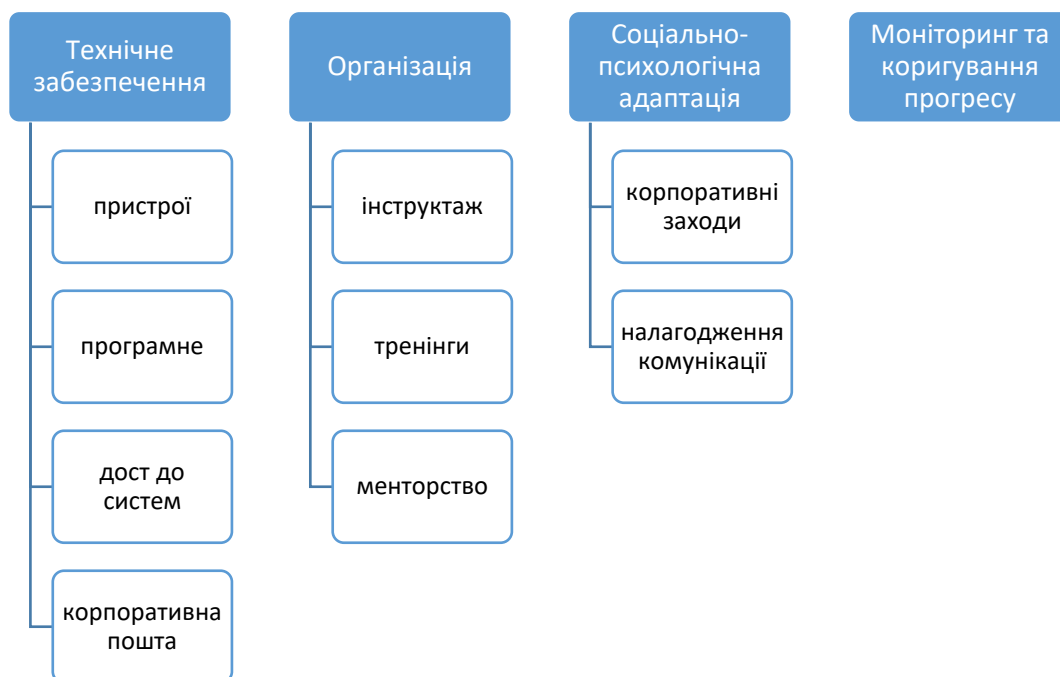


Рисунок 1.2 – Складові ефективного віддаленого онбордингу.

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Серед найбільш популярних інструментів для віддаленого онбордингу Петріллі С. та Галуппо Л. виділяють [43]:

- Системи управління навчанням (LMS) – для розміщення навчальних матеріалів, курсів, тестів.
- Платформи для відеоконференцій (Zoom, MS Teams, Google Meet) – для проведення онлайн-зустрічей, тренінгів.
- Месенджери (Slack, Telegram) – для оперативної комунікації, обміну файлами.
- Системи управління проектами (Trello, Asana) – для постановки та відстеження завдань.
- HR-портали – для автоматизації адміністративних процедур, зберігання документів.

Як стверджують Седікова І.О. та Козак К.Б., вибір конкретних інструментів залежить від особливостей організації та ІТ-інфраструктури, але важливо забезпечити їх зручність та інтуїтивність для новачків [24].

Окрему увагу в літературі приділено ролі наставництва та менторства в процесі віддаленого онбордингу. Закріплення за новачком досвідченого наставника допомагає пришвидшити адаптацію, отримати своєчасну допомогу та зворотний зв'язок [20].

Картерс Р. пропонує створювати спеціальні програми онлайн-менторства, що передбачають регулярні онлайн-зустрічі наставника та підопічного, надання консультацій, спільну роботу над завданнями тощо [32].

Вайт А. вважає, що крім професійного менторства доцільним є залучення новачків до системи «приятелювання» (buddy program), коли за ними закріплюють колег для неформального спілкування та підтримки [49]. Надання новому робітнику неконтрольованого «приятеля» допомагає отримати інформацію, підвищити продуктивність і покращити задоволеність роботою. Як приклад, дослідження, проведене корпорацією Майкрософт, виявило, що нові працівники з призначеними «приятелями» були на 23% більш задоволені своїм загальним досвідом роботи після першого тижня порівняно з тими, хто не мав друзів [40].

Ще одним важливим питанням є оцінювання ефективності віддаленого онбордингу. Як зазначає Ремньова Л., важливо відстежувати кількісні (швидкість виходу на робочі показники, плинність) та якісні (задоволеність роботою, залученість) метрики [23].

На думку Гасюк В. В., дієвими інструментами для оцінювання онбордингу є опитування новачків та їхніх керівників, аналіз виконання завдань, тестування набутих знань та навичок [11].

Попри значні переваги, віддалений онбординг має свої виклики та проблеми. Серед найбільш поширених проблем Кравчук О., Варіс І. та Заривних К. виокремлюють [19]: технічні труднощі та перебої зв'язку під час онлайн-взаємодії; недостатній рівень цифрової компетентності учасників процесу; складність передачі неявних знань та "м'яких" навичок; ризик неналежного сприйняття

корпоративної культури та цінностей; психологічний дискомфорт та відчуття ізолюваності у новачків. Таким чином, процес віддаленого онбордингу є складним та багатоаспектним, вимагає ретельного планування, залучення ефективних інструментів і врахування потенційних викликів.

Для подолання зазначених викликів та підвищення ефективності віддаленого онбордингу фахівці рекомендують дотримуватися певних принципів та кращих практик. По-перше, важливо розробити чіткий план онбордингу з конкретними цілями, часовими рамками та відповідальними особами на кожному етапі. Це допоможе структурувати процес та забезпечити його послідовність. По-друге, необхідно подбати про якісний комунікаційний супровід новачків. Як зазначають Жосан, Г. В. та Кириченко Н. В., регулярне спілкування з керівником, наставником, колегами через різні канали (відеоконференції, чати, електронна пошта) допомагає новачкам відчувати підтримку та долати відчуття ізолюваності [14]. По-третє, варто використовувати змішані форми навчання, поєднуючи онлайн-сесії з самостійним опрацюванням матеріалів та практичними завданнями. Це сприяє кращому засвоєнню інформації та розвитку необхідних навичок. По-четверте, Хаймбургер Л., Бухвейц Л., Гувейя Р. та Корн О. зауважують, що доцільно впроваджувати елементи гейміфікації в процес онбордингу – нарахування балів, відзнаки за досягнення, змагання між новачками тощо. Ігрові механіки підвищують мотивацію та залученість учасників [36]. По-п'яте, на думку Ярбро Дж. В. та Рамос С. Л. важливим є постійний моніторинг та вдосконалення процесу на основі зворотного зв'язку від новачків та інших стейкхолдерів. Це дозволяє оперативно виявляти проблемні зони та вносити необхідні коригування [51].

Цікавим кейсом застосування гейміфікації в адаптації персоналу є досвід компанії PwC. Вони створили мобільний додаток "PwC 365", який перетворює онбординг на захопливу гру. Новачки заробляють бали та значки за виконання різноманітних завдань – від ознайомлення з корпоративними політиками до участі у волонтерських ініціативах. Додаток також дозволяє новачкам змагатися один з одним та бачити свій прогрес у порівнянні з колегами. За даними PwC, гейміфікація

онбордингу дозволила на 50% підвищити рівень залученості новачків та на 20% прискорити їхній вихід на повну продуктивність [35].

Гарним прикладом є досвід українських компаній. Зокрема, в ІТ-компанії SoftServe створено спеціальну програму "Buddy&Mentor", де за кожним новачком закріплюють колегу-приятеля для неформальної комунікації та наставника для професійного розвитку [17]. У «Нова Пошта» розроблено гейміфіковану систему адаптації працівників, які проходять віртуальний квест, виконуючи завдання та заробляючи бали [22].

Серед кращих практик віддаленого онбордингу компаній можна виокремити:

- створення спеціальних онбординг-порталів з усією необхідною інформацією та ресурсами для новачків (HubSpot);
- призначення онбординг-бадді для кожного новачка з числа досвідчених колег (Buffer);
- розроблення інтерактивних симуляцій та VR-тренажерів для занурення в робочі процеси (IBM);
- регулярні онлайн-зустрічі новачків з топ-менеджментом для обговорення стратегії та цінностей компанії (Zappos).

Підсумовуючи, можна зазначити, що процес віддаленого онбордингу персоналу є комплексним та вимагає стратегічного підходу. Врахування кращих практик, використання ефективних інструментів та постійне вдосконалення дозволить забезпечити успішну адаптацію та інтеграцію нових працівників у команду навіть в умовах дистанційної роботи.

Проаналізувавши наявну літературу та практичний досвід компаній, можна зробити наступні висновки щодо процесу віддаленого онбордингу персоналу.

Віддалений онбординг є актуальною практикою в умовах зростання дистанційної зайнятості та цифровізації робочих процесів. Він дозволяє забезпечити ефективну адаптацію нових працівників до організації незалежно від їхнього фізичного розташування. Процес віддаленого онбордингу зазвичай включає 4-5 ключових етапів: підготовчий, орієнтаційний, навчальний,

розвиваючий та підсумковий. На кожному етапі застосовуються відповідні методи та інструменти роботи з новачками.

Ефективний онбординг в онлайн-середовищі потребує поєднання синхронних та асинхронних форматів навчання, використання спеціалізованих цифрових платформ (LMS, засоби відеоконференцій, месенджери, системи управління проєктами тощо). Важливими складовими віддаленого онбордингу є наставництво/менторство, що допомагає новачкам швидше опанувати робочі процеси та отримати підтримку, а також залучення до програм "приятелювання" для неформальної комунікації з колегами.

Оцінювання результативності віддаленого онбордингу має ґрунтуватися на комбінації кількісних та якісних показників, відстеженні прогресу новачків та зворотного зв'язку від учасників процесу.

Реалізація онбордингу онлайн пов'язана з певними викликами – технічними проблемами, ускладненням передачі неявних знань, ризиками неналежного сприйняття корпоративної культури, психологічним дискомфортом новачків.

Для подолання цих викликів доцільно дотримуватися принципів чіткого планування, ефективної комунікації, змішаного навчання, впровадження ігрових елементів, постійного моніторингу та вдосконалення процесу.

Кращі практики віддаленого онбордингу, які демонструють відомі міжнародні та українські компанії, включають створення спеціальних онбординг-порталів, призначення онбординг-бадді, розроблення інтерактивних симуляцій, регулярні зустрічі з керівництвом тощо.

Проведений аналіз підтверджує, що в сучасних умовах віддалений онбординг стає невід'ємною складовою системи управління персоналом організацій. Врахування наукових напрацювань та практичного досвіду дозволить HR-фахівцям вибудовувати ефективні процеси адаптації та розвитку персоналу незалежно від формату роботи.

Водночас, дана тематика потребує подальшого дослідження, зокрема в аспекті розроблення галузевих моделей онбордингу, вивчення довгострокових

ефективних віддаленої адаптації, пошуку інноваційних методів та технологій для удосконалення процесу.

1.3 Технології віддаленого онбордингу

В умовах дистанційної роботи та онлайн-адаптації нових працівників особливого значення набуває використання сучасних цифрових технологій та інструментів. Вони дозволяють забезпечити ефективну комунікацію, навчання та інтеграцію персоналу незалежно від фізичної віддаленості.

Петріллі С. та Галуппо Л. виділяють кілька ключових категорій технологій, що застосовуються для віддаленого онбордингу [41]:

- системи управління навчанням (LMS) – для створення, розміщення та відстеження проходження онлайн-курсів, тренінгів, тестувань;
- інструменти для відеоконференцій та онлайн-зустрічей (Zoom, MS Teams, Google Meet тощо) – для проведення онлайн-нарад, сесій зі зворотним зв'язком, командних активностей;
- корпоративні месенджери (Slack, Workplace Chat, Telegram) – для оперативної комунікації між членами команди, обміну інформацією та файлами;
- системи управління проєктами (Trello, Asana, Jira) – для делегування завдань новачкам та відстеження їх виконання;
- соціальні мережі та спільноти (Facebook Workplace, Yammer) – для залучення новачків до корпоративної культури та нетворкінгу з колегами;

На думку Варіс І.О. та Азовцевої К.С., ефективне поєднання цих технологій у процесі онбордингу допомагає створити цілісний досвід для новачків та забезпечити їх плавне входження в робочий процес [3].

Окрім загальних технологій для дистанційної роботи, існують спеціалізовані програмні рішення для автоматизації онбордингу.

Серед найбільш популярних платформ виділяють [48]: Lessonly – для створення навчальних матеріалів та відстеження прогресу новачків; ClearCompany – для автоматизації адміністративних процедур найму та онбордингу; BambooHR – для управління документами, підписанням договорів, формування персональних планів розвитку; Enboarder – для комплексної автоматизації процесу онбордингу, формування індивідуальних чек-листів для новачків. Використання цих платформ дозволяє зробити процес адаптації персоналу більш структурованим, вимірюваним та персоналізованим.

Як зауважив Шобель Д., чат-боти можуть проводити нових робітників через необхідну документацію, надавати інформацію про політики та процедури компанії, а також відповідати на будь-які запитання, які в них можуть виникнути. Крім того, чат-боти можуть надавати навчальні матеріали та ресурси, дозволяючи новим робітникам вчитися у власному темпі та відстежувати свій прогрес. Використовуючи чат-боти для онбордингу, HR-менеджери можуть оптимізувати процес введення в посаду, зменшити адміністративне навантаження та створити позитивний досвід для нових робітників [34].

Ще одним трендом є використання технологій гейміфікації в онбордингу. Як зазначає Ліпсон С.Д., ігрові механіки (нарахування балів, відзнаки, змагання) підвищують залученість та мотивацію новачків, сприяють засвоєнню матеріалу [41]. Прикладами платформ для гейміфікованого онбордингу є CandidateGames, MindTickle, Funifier.

Окремо слід відзначити потенціал технологій доповненої (AR) та віртуальної (VR) реальності для дистанційної адаптації персоналу. Використання AR/VR дозволяє створити реалістичні симуляції робочого середовища, безпечно відпрацювати складні процедури.

Успішним прикладом використання VR в онбордингу є кейс компанії Accenture. Вони розробили спеціальну VR-програму "Accenture Adventure", яка дозволяє новачкам у захопливій ігровій формі познайомитися з компанією, її цінностями та проектами. За результатами пілотного впровадження, 96% учасників

відзначили, що VR-досвід допоміг їм краще зрозуміти культуру Accenture та відчути себе частиною команди [37].

Важливим аспектом є також використання аналітичних інструментів для оцінювання ефективності онбордингу. HR-аналітика дозволяє відстежувати показники швидкості виходу на продуктивність, рівень задоволеності та залученості новачків, вчасно реагувати на проблемні зони. Сочинська-Сибірцева І.М., Сторожук О.В. та Доренська А.О. виділяють найбільш інформативні HR-метрики для оцінювання онбордингу: час заповнення вакансій, відсоток утримання новачків, оцінювання за результатами випробувального терміну, зворотний зв'язок від керівників та самих працівників [26]. Прогресивні компанії використовують спеціалізовані аналітичні інструменти (наприклад, Solution Snapshot, Everest Report, Avtrain Insights) для збору та візуалізації даних щодо онбордингу.

Таким чином, сфера технологій для віддаленого онбордингу активно розвивається, пропонуючи компаніям широкий спектр рішень для автоматизації, персоналізації та вдосконалення процесу адаптації персоналу. Втім, як зазначають Статівка Н., Бублій М., Надточій А., при впровадженні цих технологій важливо знайти баланс між діджиталізацією та збереженням "людського обличчя" онбордингу [27]. Підсумовуючи, можна сказати, що ефективне застосування технологій віддаленого онбордингу потребує комплексного підходу, врахування специфіки організації та потреб новачків, постійного вдосконалення на основі аналітичних даних.

Отже, проведений аналіз літератури дозволяє зробити наступні висновки щодо технологій віддаленого онбордингу.

В умовах дистанційної роботи ключову роль в адаптації нових працівників відіграють цифрові технології та інструменти, що забезпечують ефективну комунікацію, навчання та інтеграцію персоналу.

Основними категоріями технологій для віддаленого онбордингу є системи управління навчанням (LMS), інструменти для відеоконференцій, корпоративні месенджери, системи управління проєктами, соціальні мережі та спільноти. Їх

комплексне застосування дозволяє створити цілісний досвід онбордингу для новачків.

Гарним прикладом LMS є рішення HROnboard. Це SaaS-платформа, яка дозволяє компаніям створювати брендovanі онбордингові хаби з інтуїтивно зрозумілим інтерфейсом та багатим функціоналом. Новачки отримують доступ до всієї необхідної інформації в одному місці, можуть відстежувати свій прогрес, комунікувати з колегами та наставниками, проходити інтерактивні курси [50].

Існують спеціалізовані програмні рішення для автоматизації процесу онбордингу (Lessonly, ClearCompany, BambooHR, Enboarder тощо), які допомагають структурувати, персоналізувати та вимірювати результати адаптації персоналу. Перспективним трендом є застосування ігрових механік (гейміфікації) в онбордингу за допомогою спеціальних платформ (CandidateGames, MindTickle, Funifier). Це підвищує залученість та мотивацію новачків. Технології доповненої (AR) та віртуальної (VR) реальності відкривають нові можливості для створення реалістичних симуляцій робочого середовища та безпечного відпрацювання складних процедур під час онбордингу. Важливу роль відіграють аналітичні інструменти для оцінювання ефективності онбордингу, відстеження ключових HR-метрик та прийняття рішень щодо вдосконалення процесу адаптації персоналу.

Впровадження технологій віддаленого онбордингу вимагає комплексного підходу, врахування специфіки організації та потреб новачків, забезпечення балансу між автоматизацією та збереженням "людського обличчя" процесу. Подальші дослідження в цій сфері можуть бути спрямовані на вивчення довгострокових ефектів застосування різних технологій онбордингу, розроблення галузевих стандартів та методологій, пошук інноваційних підходів до поєднання цифрових інструментів з традиційними методами адаптації персоналу.

Отже, технології віддаленого онбордингу є потужним інструментом забезпечення ефективної інтеграції нових працівників в організацію в умовах дистанційної роботи. Їх використання дозволяє скоротити терміни адаптації, підвищити залученість та продуктивність персоналу, оптимізувати витрати на навчання та розвиток. Водночас, вибір та впровадження цих технологій має

здійснюватися виважено, з урахуванням стратегічних цілей компанії та індивідуальних потреб працівників. Лише за такого підходу інвестиції в цифрові інструменти онбордингу принесуть очікувану віддачу та сприятимуть сталому розвитку організації.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ВІДДАЛЕНОГО ОНБОРДИНГУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1 Аналіз процесу онбордингу в організації

Компанія ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ – відома українська ІТ-компанія, яка спеціалізується на розробленні інноваційних рішень з використанням штучного інтелекту та машинного навчання [44]. Заснована у 2018 році, компанія вже встигла зарекомендувати себе як надійний партнер для бізнесу та привабливий роботодавець для ІТ-фахівців.

На даний момент у ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ працює 53 працівники, більшість з яких – висококваліфіковані розробники, аналітики даних, QA-інженери. Організаційна структура компанії є матричною, що дозволяє ефективно поєднувати функціональну спеціалізацію з гнучкістю проєктних команд. Основними підрозділами є відділ розробки, відділ аналітики даних, відділ контролю якості, відділ продажів та маркетингу, HR-відділ.

У табл. 2.1 наведені основні фінансово-економічні показники компанії ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ.

Таблиця 2.1 – Основні фінансово-економічні показники підприємства

Показник	2022	2023	Темп приросту, %
Виручка, млн грн	120	150	25
Чистий прибуток, млн грн	36	45	25
Рентабельність продажів, %	30	30	30
Середня кількість працівників, осіб	45	53	17,8

Джерело: розроблено автором на основі даних компанії ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ (Додаток А)

За наданими даними, компанія демонструє стабільне зростання фінансових показників. Виручка у 2023 році зросла на 25% порівняно з попереднім роком і склала 150 млн грн. Чистий прибуток також збільшився на 25% і становив 45 млн грн. Рентабельність продажів залишається на високому рівні 30%, що свідчить про ефективність операційної діяльності. Середня кількість працівників зросла з 45 до 53 осіб.

Середній вік працівників компанії становить 28 років, переважають фахівці з вищою технічною освітою. Гендерний баланс – приблизно 70% чоловіків та 30% жінок, що є типовим для ІТ-індустрії. Компанія пишається своєю корпоративною культурою, яка базується на цінностях інноваційності, професіоналізму, командної роботи та орієнтованості на результат.

У табл. 2.2 можна детальніше ознайомитись з показниками руху персоналу в компанії.

Таблиця 2.2 – Показниками руху персоналу ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ.

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Прийнято працівників	12	9	10
Звільнено працівників, у т.ч.:	4	2	2
за власним бажанням	3	2	1
за порушення трудової дисципліни	1	0	1
Середньооблікова чисельність	36	42	50
Коефіцієнт загального обороту, %	44,4	26,2	24,0
Коефіцієнт обороту з прийому, %	33,3	21,4	20,0
Коефіцієнт обороту зі звільнення, %	11,1	4,8	4,0
Коефіцієнт плинності кадрів, %	8,3	4,8	2,0
Коефіцієнт сталості персоналу, %	88,9	95,2	96,0
Коефіцієнт заміщення	200,0%	350,0%	400,0%

Джерело: розроблено автором на основі даних компанії ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ

Аналіз показників руху персоналу демонструє позитивну динаміку. Коефіцієнти загального обороту, обороту з прийому та за звільненням поступово

знижуються, що свідчить про стабілізацію кадрового складу. Особливо варто відзначити низький рівень плинності кадрів (2-8%), який є нижчим за природний рівень (5-7%) та має тенденцію до зменшення. Це є ознакою високого рівня лояльності та задоволеності працівників умовами роботи в компанії.

Коефіцієнт сталості персоналу зростає (88,9% в 2021 р. до 96% в 2023 р.), що підтверджує здатність ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ утримувати цінні кадри. Високі значення коефіцієнту заміщення (особливо в 2022-2023 рр.) вказують на розширення штату компанії, адже кількість прийнятих працівників суттєво перевищує кількість звільнених.

Загалом, показники руху персоналу ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ є доволі оптимістичними та свідчать про ефективність HR-стратегії компанії, спрямованої на залучення та утримання висококваліфікованих фахівців. Низька плинність кадрів та високий рівень сталості персоналу створюють сприятливі умови для накопичення людського капіталу та забезпечення стабільного розвитку організації.

Процес онбордингу нових працівників у ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ включає як дистанційні, так і очні формати. Загальна тривалість онбордингу складає 3 місяці. За цей період новачок має пройти шлях від знайомства з компанією до повноцінного включення у роботу на своїй посаді.

Процедура онбордингу передбачає наступні етапи (рис. 2.1):

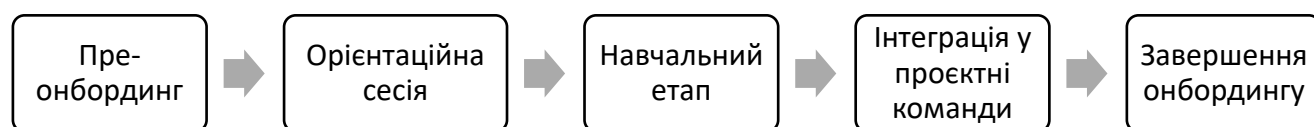


Рисунок 2.1 – Основні етапи процесу онбордингу ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ.

Джерело: розроблено автором на основі даних компанії ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ

1. Пре-онбординг. На цьому етапі новому працівникові надсилаються вітальний лист, інструкції щодо облаштування робочого місця та базові інформаційні матеріали про компанію. Також відбувається підписання необхідних документів

та оформлення робітника в системі. Цей етап є важливим для формування першого враження про компанію та полегшення адаптації у перші дні роботи.

2. Орієнтаційна сесія. Зазвичай це перший робочий день нового працівника, який включає онлайн-зустріч з HR-фахівцем, безпосереднім керівником та колегами по відділу. Під час сесії новачок знайомиться зі структурою компанії, корпоративними цінностями та правилами. Йому надається загальна інформація про бізнес-процеси, продукти та клієнтів компанії.
3. Навчальний етап. Протягом наступних тижнів новий працівник проходить навчання на внутрішній LMS-платформі, які стосуються як технічних аспектів його роботи, так і soft skills. Також практикуються відеотренінги та вебінари. Навчання є досить інтенсивним і покликане в стислі терміни надати новачку необхідні знання та навички для виконання його обов'язків.
4. Інтеграція у проєктні команди. Після проходження базового навчання новий працівник починає поступово залучатися до роботи над реальними проєктами під наглядом більш досвідчених колег-менторів. Це дозволяє йому застосувати отримані знання на практиці та глибше зрозуміти специфіку роботи.
5. Завершення онбордингу. Орієнтовно через 3 місяці відбувається фінальна зустріч нового працівника з HR-фахівцем та безпосереднім керівником для підбиття підсумків випробувального терміну. Обговорюються успіхи та зони для розвитку, надається зворотний зв'язок від керівництва. За умови успішного проходження випробувального терміну, працівник вважається повноцінним членом команди.

Окрім стандартних етапів, процес онбордингу в ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ має деякі особливості. Наприклад, у компанії практикуються регулярні онлайн-зустрічі новачків з представниками різних відділів для кращого розуміння взаємозв'язків між підрозділами та проєктами. Це сприяє формуванню цілісного бачення бізнесу та ролі кожного працівника в досягненні спільних цілей.

Крім того, HR-відділ організовує неформальні онлайн-активності для новачків – віртуальні кава-брейки, ігри, челенджі. Це допомагає налагодити комунікацію та посилити відчуття приналежності до команди в умовах

дистанційної роботи. Хоча, за відгуками деяких працівників, таких активностей могло б бути більше.

Загалом, процес онбордингу в ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ має свої сильні та слабкі сторони. З одного боку, він є достатньо структурованим, охоплює різні аспекти адаптації (організаційні, професійні, соціально-психологічні) та використовує сучасні технології. З іншого боку, є простір для вдосконалення в напрямку більшої персоналізації, оптимізації навчальних матеріалів, посилення менторської підтримки та збору зворотного зв'язку. Для комплексної оцінки ефективності процесу віддаленого онбордингу у ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ доцільно провести SWOT-аналіз, який дозволить виявити його сильні та слабкі сторони, потенційні можливості та загрози (рис.2.2).

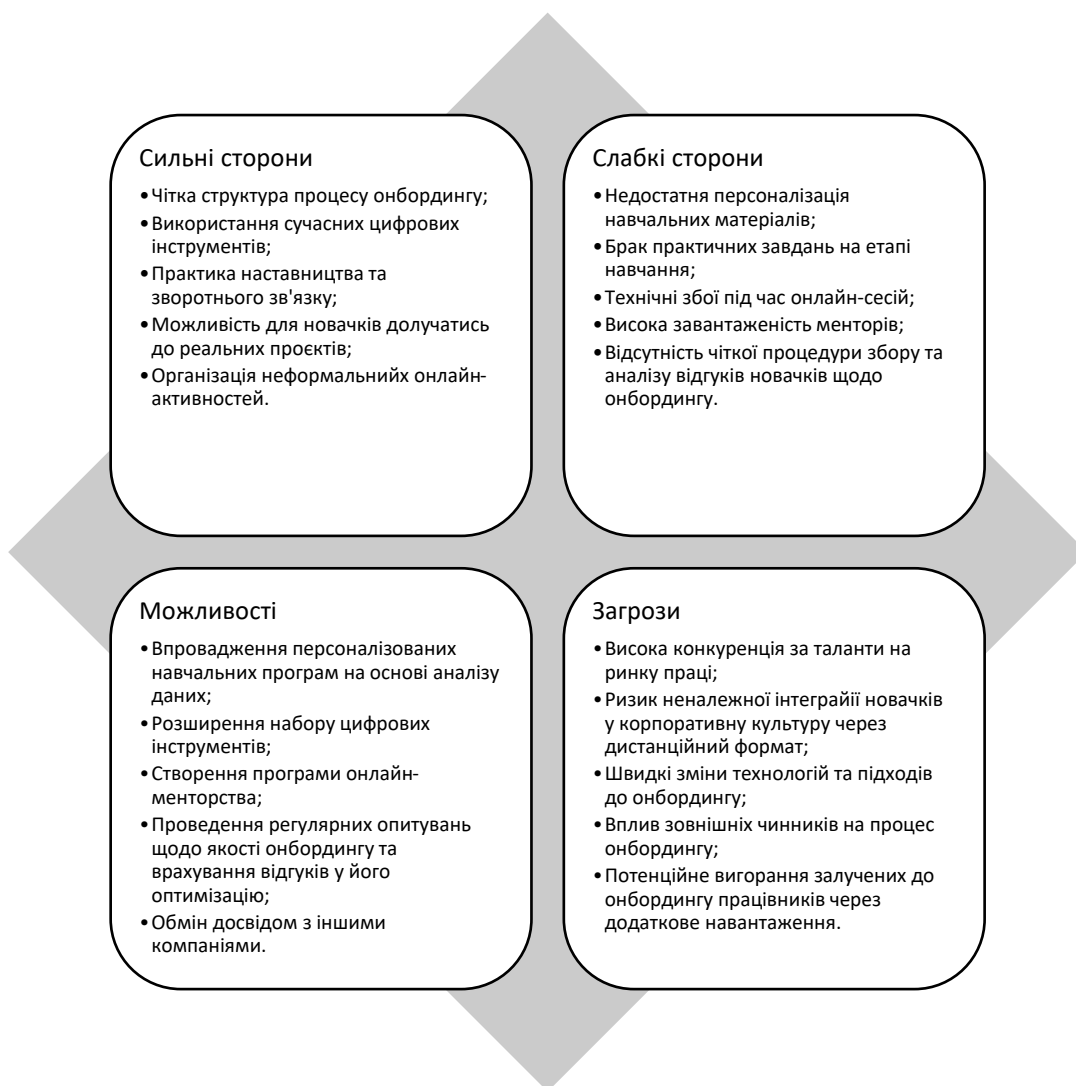


Рисунок 2.2 – SWOT аналіз віддаленого онбордингу в ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ

Джерело: узагальнено автором на основі опрацьованих даних.

Як бачимо з рис. 2.3, процес віддаленого онбордингу у ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ має ряд беззаперечних переваг, серед яких чітка структурованість, використання цифрових інструментів, практики наставництва та зворотного зв'язку. Разом з тим, виявлено певні слабкі місця, як-от недостатня персоналізація, брак практичних завдань, технічні збої, відсутність чіткої системи роботи з відгуками новачків.

Серед основних можливостей для розвитку процесу варто відзначити впровадження персоналізованих навчальних треків на основі аналізу даних, розширення набору цифрових інструментів, створення спеціальної програми онлайн-менторства, налагодження системи зворотного зв'язку. Також корисним буде вивчення та запозичення кращих галузевих практик в сфері онбордингу.

Водночас, компанії слід враховувати ряд потенційних загроз, зокрема високу конкуренцію за таланти, що вимагає забезпечення дійсно унікального досвіду; ризики неналежної інтеграції новачків у корпоративну культуру через віддаленість; необхідність постійної адаптації до технологічних та методологічних змін; вплив зовнішніх факторів на процес. Окрему увагу слід приділити попередженню вигорання працівників, залучених до онбордингу, через додаткове навантаження.

Таким чином, SWOT-аналіз показав, що попри наявність розвиненої системи онбордингу, ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ має значний потенціал для її вдосконалення. Врахування виявлених можливостей та мінімізація впливу загроз дозволить компанії вийти на якісно новий рівень адаптації персоналу та посилити свої позиції на ринку праці.

Варто відзначити, що в компанії усвідомлюють важливість ефективного онбордингу для залучення та утримання талантів. Тому процес постійно переглядається та адаптується відповідно до нових викликів та потреб бізнесу.

Однак, поки що ці зміни мають дещо реактивний характер, не завжди базуються на глибокому аналізі даних та довгостроковому плануванні.

Підсумовуючи, можна сказати, що процес онбордингу в ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ забезпечує базову адаптацію нових працівників до роботи в компанії. Він поєднує як традиційні, так і інноваційні підходи, намагається врахувати особливості віддаленого формату. Разом з тим, є можливості для його оптимізації та приведення у відповідність до кращих галузевих практик. В наступних розділах ми детальніше розглянемо окремі аспекти онбордингу та розробимо рекомендації щодо його вдосконалення.

2.2 Оцінювання процесів віддаленого онбордингу персоналу в організації

Для комплексного оцінювання ефективності процесу віддаленого онбордингу в компанії ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ було проведено аналіз кількісних показників та збір зворотного зв'язку від нових працівників, що проходили онбординг протягом 2022-2023 років.

Першим етапом дослідження було визначення ключових метрик ефективності онбордингу, серед яких: швидкість виходу на очікувану продуктивність, рівень залученості та задоволеності роботою, засвоєння корпоративної культури та цінностей, ступінь інтеграції у команду та соціальні зв'язки. Для вимірювання цих параметрів використовувались різні інструменти – аналіз даних про продуктивність, опитування новачків, оцінювання знань та навичок, спостереження за поведінкою під час командних активностей, індивідуальні бесіди з менторами.

Ключовою складовою дослідження стало онлайн-опитування нових працівників щодо їхнього досвіду онбордингу. Воно проводилось за допомогою

Google Forms, що дозволило охопити велику вибірку респондентів та забезпечити анонімність відповідей. В опитуванні взяли участь 16 працівників ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ, які проходили онбординг у 2022-2023 роках. Анкета містила 15 запитань, що стосувались різних аспектів адаптації – від враження про пре-онбординг до оцінювання якості навчальних матеріалів, взаємодії з командою, технічного забезпечення процесу (Додаток Б).

Результати опитування показали наступне:

- 75% респондентів загалом були задоволені процесом онбордингу (оцінка 4 або 5 з 5), тоді як 10% висловили незадоволення (оцінка 1 або 2 з 5).
- Серед основних факторів задоволеності називались змістовність орієнтаційної сесії (85%), підтримка з боку ментора (80%), можливості для знайомства з колегами (75%).
- Водночас, 60% опитаних вказали на недостатню кількість практичних завдань, 55% – на брак адаптації матеріалів під специфіку їхньої ролі, 40% – на технічні проблеми під час онлайн-сесій.
- Близько половини респондентів (45%) відзначили труднощі у налагодженні неформальних зв'язків з колегами через дистанційний формат роботи.

Середня оцінка ймовірності рекомендувати ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ як роботодавця (employee Net Promoter Score) склала 7,5 з 10, що є досить непоганим показником.

Паралельно було проведено ряд індивідуальних інтерв'ю з представниками різних відділів та посад (розробниками, тестувальниками, аналітиками даних), щоб глибше зрозуміти їхні специфічні потреби та больові точки під час онбордингу.

Наприклад, розробники найбільше цінували практичні заняття з досвідченими колегами та можливості попрацювати над реальними проєктами вже на етапі адаптації.

Серед ключових висновків дослідження:

1. Загалом, перехід на дистанційний онбординг не призвів до критичного погіршення показників адаптації новачків. Більшість з них позитивно оцінюють свій досвід та демонструють хороші результати роботи.
2. Водночас, є ряд аспектів, які потребують доопрацювання. Це, зокрема, збільшення частки практичних завдань, персоналізація навчальних матеріалів під різні ролі, налагодження неформальної комунікації всередині команд.
3. Компанії варто приділити більше уваги систематичному збору та аналізу зворотного зв'язку від учасників онбордингу. Регулярні опитування, інтерв'ю, відстеження метрик допоможуть оперативно виявляти проблемні зони та покращувати процес.
4. При оптимізації онбордингу важливо враховувати не лише загальні тренди, але й специфічні потреби різних категорій працівників (розробників, тестувальників, аналітиків даних тощо).

Результати дослідження були представлені керівництву ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ та стали основою для розроблення плану вдосконалення процесу віддаленого онбордингу. Він, зокрема, передбачає перегляд структури та змісту навчальних матеріалів, впровадження нових форматів взаємодії новачків з командами, вдосконалення системи наставництва та зворотного зв'язку.

Загалом, проведене дослідження дозволило отримати цінні інсайти щодо реального досвіду новачків під час віддаленого онбордингу, виявити сильні та слабкі сторони існуючого процесу. Завдяки поєднанню кількісних та якісних методів вдалося скласти комплексну картину ситуації та визначити пріоритетні напрямки для подальшої роботи.

Важливо, щоб оцінювання ефективності онбордингу стало регулярною практикою в ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ. Це дозволить відстежувати прогрес, вчасно корегувати процес та постійно покращувати досвід новачків. Адже саме від якості їхньої адаптації залежить подальша успішність та залученість кожного члена команди.

2.3 Аналіз технологій реалізації віддаленого онбордингу персоналу в організації

Успішна реалізація віддаленого онбордингу в компанії ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ значною мірою залежить від ефективного використання сучасних цифрових технологій та інструментів. Вони дозволяють забезпечити безперебійну комунікацію, навчання та інтеграцію нових працівників, незважаючи на фізичну дистанцію. Проведений аналіз показав, що в процесі онбордингу ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ використовує досить широкий спектр технологічних рішень (рис. 2.2):

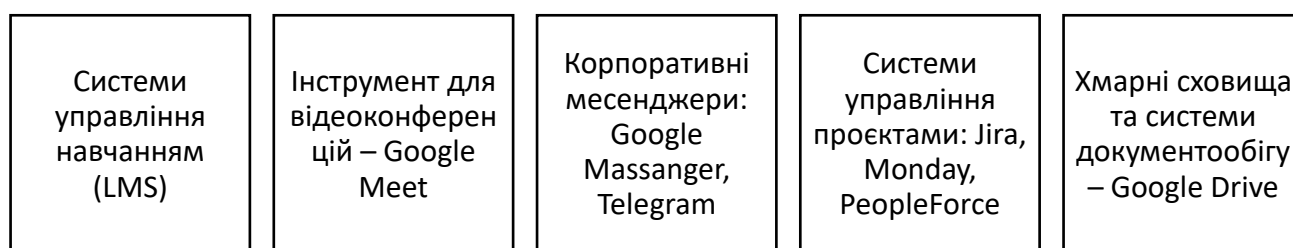


Рисунок 2.2 – Технології, що використовуються ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ у процесі онбордингу.

Джерело: розроблено автором на основі даних компанії ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ

Системи управління навчанням (LMS). Компанія має власну внутрішню LMS-платформу, на базі якої розроблено більшість навчальних матеріалів для новачків. Втім, як показало дослідження, не всі матеріали на платформі однаково якісні та адаптовані під потреби різних категорій працівників.

Інструмент для відеоконференцій. Для проведення онлайн-зустрічей, вебінарів та тренінгів ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ використовує лише платформу Google Meet. Проте вона забезпечує якісний аудіо- та відеозв'язок, можливості демонстрації екрану, запису сесій. Водночас, близько 40% опитаних новачків вказали на технічні проблеми під час таких сесій (погана чутність, переривання зв'язку).

Корпоративні месенджери. Для оперативної комунікації всередині команд компанія використовує Google Massanger, Telegram. Ці інструменти дозволяють створювати тематичні чати, обмінюватись файлами, проводити аудіо- та відеодзвінки. Саме в месенджерах відбувається більшість неформального спілкування між новачками та досвідченими колегами. Проте, як показало опитування, цього не завжди достатньо для повноцінної інтеграції у колектив.

Системи управління проєктами. Для організації роботи над завданнями та відстеження прогресу новачків ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ використовує платформи Jira, Monday та PeopleForce. Вони дозволяють ставити цілі, призначати виконавців, встановлювати дедлайни та відслідковувати статус виконання. Це допомагає новачкам краще розуміти свою роль у проєктах та бачити зв'язок між індивідуальними завданнями та загальною метою.

Хмарні сховища та системи документообігу. Для зберігання та обміну документами, пов'язаними з онбордингом (посадові інструкції, регламенти, шаблони тощо), компанія використовує Google Drive. Це забезпечує легкий доступ до потрібної інформації з будь-якого пристрою та спрощує процес введення в курс справи.

Загалом, технологічний стек, який використовує ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ для онбордингу, відповідає сучасним практикам та дозволяє реалізувати більшість необхідних функцій. Проте компанія не активно слідкує за трендами в цій сфері та не зовсім відкрита до впровадження нових інструментів.

Разом з тим, як показало дослідження, є ряд моментів, які потребують доопрацювання. По-перше, необхідно покращити якість та адаптивність навчальних матеріалів на LMS-платформі. По-друге, важливо забезпечити стабільність роботи інструментів відеоконференцій та мінімізувати технічні збої. По-третє, варто розширити можливості для неформальної комунікації та тимблдингу в онлайн-форматі.

Також компанії слід приділити увагу навчанню працівників ефективному використанню наявних технологій. Це особливо актуально для новачків, які можуть мати різний рівень цифрової грамотності. Проведення спеціальних

тренінгів та надання детальних інструкцій допоможе їм швидше освоїти потрібні інструменти та відчувати себе впевненіше.

Ще одним напрямком розвитку може стати більш активне використання аналітики та штучного інтелекту для персоналізації онбордингу. Наприклад, аналіз даних про навчальну активність та результативність новачків дозволить адаптувати програму під їхні індивідуальні потреби. А чат-боти з елементами машинного навчання зможуть давати більш релевантні відповіді на запити.

Підсумовуючи, можна сказати, що ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ має в своєму розпорядженні досить потужний технологічний інструментарій для реалізації віддаленого онбордингу. Втім, компанії варто зосередитись не лише на впровадженні нових рішень, але й на підвищенні ефективності використання наявних. Регулярний аудит технологічного стеку, збір зворотного зв'язку від користувачів, навчання працівників – все це дозволить максимально розкрити потенціал цифрових інструментів в адаптації новачків.

Також важливо пам'ятати, що технології – це лише засіб, а не самоціль. Вони мають доповнювати та підсилювати, а не замінювати людський фактор в онбордингу. Тому паралельно з технологічними інноваціями компанії слід розвивати культуру наставництва, підтримки та відкритої комунікації. Тільки в синергії людського та цифрового компонентів можна досягти справді видатних результатів.

Проведений аналіз практики впровадження віддаленого онбордингу в компанії ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ дозволив виявити як сильні сторони, так і зони для розвитку цього процесу.

Серед позитивних аспектів можна відзначити наявність чіткої структури онбордингу, що включає етапи пре-онбордингу, орієнтації, навчання та інтеграції в команду. Компанія використовує широкий спектр сучасних цифрових інструментів для забезпечення комунікації, навчання та адаптації новачків у віддаленому форматі. Також практикуються такі методи, як наставництво, регулярний зворотний зв'язок, залучення до реальних проєктів.

Водночас, дослідження показало ряд моментів, які потребують вдосконалення. Зокрема, це підвищення якості та адаптивності навчальних матеріалів, збільшення частки практичних завдань, покращення технічної стабільності інструментів відеоконференцій. Важливо приділити більше уваги персоналізації онбордингу під потреби різних категорій працівників, а також розширити можливості для неформальної комунікації та тимблдингу онлайн.

Щодо ролі автора роботи під час проходження практики в ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ, була можливість активно долучитися до процесу онбордингу та отримати цінний досвід. Зокрема, були проведені онлайн-зустрічі для ознайомлення новачків з внутрішніми системами та інструментами компанії.

Вказано особливості роботи з такими платформами, як PeopleForce (HRM-система), Monday (система управління проєктами) та GoogleCalendar (інструмент для планування). Продемонстровано основні функції, надано поради щодо ефективного використання та відповіді на запитання новачків разом із збором їхніх відгуків.

Ця діяльність дозволила глибше зрозуміти потреби та очікування нових працівників, побачити процес онбордингу з середини. Автором було відчуте високу відповідальність за те, щоб надати максимально корисну інформацію та допомогти новачкам комфортно влитися в роботу.

Крім того, була змога поспілкуватися з керівником HR-відділу та фахівцями, які відповідають за онбординг. Вони поділилися цінними інсайтами щодо організації процесу, використовуваних методик та технологій. Також автор отримав доступ до внутрішніх навчальних матеріалів та деяких обмежених статистичних даних, які стали основою для аналізу в цьому розділі.

Ще одним важливим джерелом інформації стали відгуки самих новачків. Автор брав участь у розробленні анкети для онлайн-опитування, допомагав проводити інтерв'ю. Це дозволило зібрати унікальні дані про реальний досвід працівників та виявити можливості для покращення процесу.

Загалом, незважаючи на виклики віддаленого формату, ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ вдається забезпечувати достатньо ефективну адаптацію нових

працівників. Більшість опитаних новачків позитивно оцінили свій досвід онбордингу та продемонстрували хороші показники продуктивності й залученості. Разом з тим, компанії варто продовжувати роботу над оптимізацією процесу, враховуючи зворотний зв'язок від учасників та кращі галузеві практики.

РОЗДІЛ III

РЕКОМЕНДАЦІЇ З ВДОСКОНАЛЕННЯ ВІДДАЛЕНОГО ОНБОРДИНГУ В ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ

3.1 Програма підвищення ефективності віддаленого онбордингу підприємства

Проведений у попередніх розділах аналіз процесу віддаленого онбордингу у компанії ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ дозволив виявити як сильні сторони, так і ряд проблемних аспектів, що потребують вирішення для підвищення ефективності адаптації та інтеграції нових робітників (рис. 3.1).

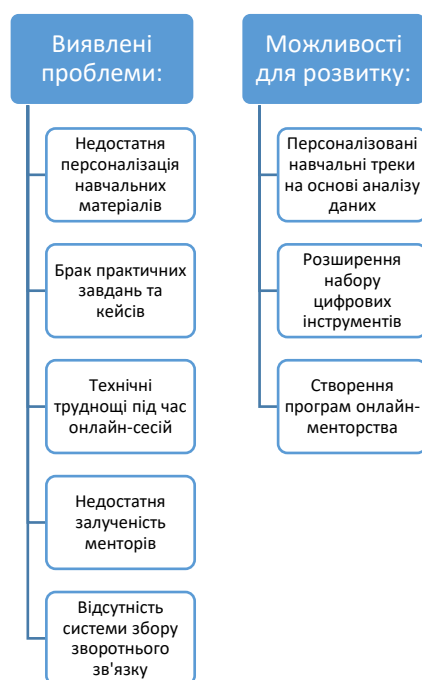


Рисунок 3.1 – Проблеми та можливості для вдосконалення процесу віддаленого онбордингу в ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ.

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ

Серед ключових переваг існуючого процесу варто відзначити чітку структурованість, що охоплює всі основні етапи онбордингу від підготовчого до

інтеграційного, використання сучасних цифрових інструментів для забезпечення комунікації та навчання, а також наявність практик наставництва. Водночас, дослідження показало і певні слабкі місця, які знижують результативність онбордингу та потенційно можуть призводити до зниження залученості й мотивації новачків.

Так, за результатами опитування нових працівників та інтерв'ю з HR-фахівцями, було виявлено проблему недостатньої персоналізації навчальних матеріалів під потреби різних категорій працівників (розробників, тестувальників, аналітиків даних тощо). Значна частина респондентів також вказала на брак практичних завдань та кейсів на етапі навчання, що ускладнює набуття необхідних навичок та застосування отриманих знань на практиці.

Окрім того, спостерігаються певні технічні труднощі під час онлайн-сесій (нестабільність зв'язку, проблеми зі звуком тощо), що негативно впливає на досвід новачків та ефективність комунікації. Ще однією проблемною зоною є недостатня залученість менторів до процесу онбордингу через їх високу завантаженість основними обов'язками, що обмежує час та можливості для повноцінної підтримки підопічних.

Додатково було виявлено відсутність чіткої процедури збору та аналізу зворотного зв'язку від новачків щодо їхнього досвіду онбордингу. Це ускладнює ідентифікацію потенційних зон для вдосконалення процесу та оперативне реагування на проблеми й потреби новачків.

Проведений SWOT-аналіз також показав ряд можливостей для розвитку, як от впровадження персоналізованих навчальних треків на основі аналізу даних, розширення набору цифрових інструментів, створення програм онлайн-менторства. Водночас, були ідентифіковані і потенційні загрози на кшталт високої конкуренції за таланти на ринку, ризиків неналежної інтеграції новачків у корпоративну культуру через дистанційний формат, швидких змін технологій та підходів до онбордингу.

Саме тому, з огляду на виявлені проблемні моменти та потенційні точки зростання, розроблення та впровадження комплексної програми підвищення

ефективності віддаленого онбордингу є критично важливим завданням для компанії ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ. Така програма дозволить усунути наявні недоліки, реалізувати можливості для вдосконалення та посилити позиції компанії в боротьбі за кращі таланти на ринку праці. У наступних підрозділах буде детально розглянуто ключові компоненти, заходи та очікувані результати пропонованої програми.

Виявлені під час дослідження проблеми та потенційні зони росту чітко вказують на необхідність розроблення та впровадження комплексної програми оптимізації процесу віддаленого онбордингу у компанії ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ. Метою пропонованої програми є підвищення ефективності адаптації та інтеграції нових робітників шляхом усунення наявних недоліків, реалізації можливостей для вдосконалення та впровадження кращих галузевих практик.

Для досягнення поставленої мети програма передбачає вирішення цілого комплексу взаємопов'язаних завдань. Передусім, це оптимізація структури та змісту навчальних матеріалів, їх адаптація під специфічні потреби різних категорій працівників – розробників, тестувальників, аналітиків даних тощо. Крім того, критично важливо посилити практичну складову онбордингу за рахунок збільшення частки прикладних завдань, кейсів та симуляцій, що дозволить новачкам швидше набути необхідних навичок та застосувати отримані знання в реальних робочих ситуаціях.

Вдосконалення ІТ-інфраструктури, вибір оптимальних інструментів та навчання учасників процесу ефективній роботі з ними дозволить мінімізувати технічні збої та труднощі під час онлайн-сесій. Водночас, розроблення чітких гайдлайнів та системи мотивації для менторів сприятиме підвищенню їх залученості до процесу онбордингу та забезпеченню більш якісної підтримки й супроводу новачків.

Ще одним важливим завданням є налагодження системи регулярного збору та аналізу зворотного зв'язку від нових робітників щодо їхнього досвіду проходження онбордингу. Це дозволить оперативно ідентифікувати проблемні

зони та можливості для вдосконалення процесу. Запровадження додаткових активностей та ініціатив, спрямованих на прискорення соціальної та культурної інтеграції новачків у команду, підвищення їх залученості та лояльності до компанії, також є одним із пріоритетних напрямків програми.

Насамкінець, забезпечення постійного моніторингу ефективності оновленого процесу онбордингу за ключовими метриками та його своєчасне коригування відповідно до зміни потреб бізнесу, технологічного ландшафту та очікувань працівників є необхідною умовою для сталого розвитку та підтримання високої результативності процесу в довгостроковій перспективі.

Реалізація означених завдань дозволить трансформувати існуючий процес віддаленого онбордингу у ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ, перетворивши його на дійсно ефективний інструмент адаптації, навчання та залучення нових працівників. Це, своєю чергою, матиме позитивний вплив на продуктивність персоналу, зменшення плинності кадрів та посилення HR-бренду компанії на ринку праці.

Для вирішення завдання оптимізації навчальних матеріалів пропонується здійснити ґрунтовний аудит існуючої бази навчальних ресурсів з метою виявлення потенційних прогалин та застарілих елементів, які не відповідають актуальним потребам та специфіці роботи різних категорій працівників. На основі результатів аудиту доцільно розробити персоналізовані навчальні треки для розробників, тестувальників, аналітиків даних тощо, враховуючи їхні специфічні потреби та особливості діяльності. Важливо залучити до процесу створення та оновлення навчального контенту досвідчених фахівців відповідних напрямків, які зможуть забезпечити його актуальність, практичну цінність та відповідність реальним робочим кейсам. Крім того, для підтримання навчальних матеріалів в актуальному стані необхідно впровадити систему їх регулярного перегляду та оновлення з урахуванням зворотного зв'язку від учасників онбордингу, змін у технологічному ландшафті та бізнес-процесах компанії.

Посилення практичної складової онбордингу передбачає трансформацію навчальної програми шляхом суттєвого збільшення частки прикладних завдань, кейсів та симуляцій, що дозволять новачкам у безпечному середовищі застосувати

отримані теоретичні знання та відпрацювати необхідні навички. Варто також організовувати практичні воркшопи та сесії спільної роботи новачків над міні-проектами під керівництвом досвідчених наставників, що сприятиме прискоренню їхньої професійної адаптації та інтеграції у реальні робочі процеси. Важливим кроком є надання новим працівникам доступу до актуальних робочих інструментів та середовищ вже з першого дня онбордингу, що дозволить їм швидше ознайомитися зі специфікою технологічного стеку компанії та набутти впевненості у його використанні.

Мінімізація технічних збоїв та труднощів під час онлайн-сесій потребує комплексного підходу. Передусім, це вдосконалення IT-інфраструктури компанії, забезпечення стабільності та надійності каналів зв'язку, використання сучасних платформ для відеоконференцій з функціями колаборації та інтерактивності. Водночас, критично важливо організувати навчання як для самих новачків, так і для менторів та інших учасників онбордингу щодо ефективної роботи з обраними інструментами, подолання типових технічних проблем та забезпечення якісної комунікації в онлайн-форматі. Додатково варто передбачити розроблення чітких інструкцій та гайдів з використання цифрових платформ, а також налагодити канали оперативної IT-підтримки для вирішення потенційних питань чи ускладнень.

Підвищення залученості менторів до процесу онбордингу вимагає формування чітких правил щодо організації їхньої взаємодії з новачками, визначення обсягу та характеру менторської підтримки на кожному етапі. Це дозволить оптимізувати навантаження на наставників та забезпечити більш структурований підхід до передачі знань і досвіду. Крім того, важливо розробити дієву систему мотивації менторів, яка б враховувала як матеріальні (бонуси, надбавки), так і нематеріальні (визнання, можливості для професійного розвитку) стимули та заохочувала їх до активної участі в адаптації новачків. Корисним буде також організація спеціальних тренінгів для менторів з розвитку навичок ефективного наставництва, надання зворотного зв'язку та емоційної підтримки підопічних.

Налагодження системи регулярного збору та аналізу зворотного зв'язку від нових робітників передбачає розроблення та впровадження цілісного механізму отримання інсайтів щодо їхнього досвіду проходження онбордингу. Це можуть бути як онлайн-опитування та інтерв'ю на різних етапах процесу, так і неформальні бесіди з HR-фахівцями та безпосередніми керівниками. Ключовим є забезпечення різноманітності каналів та форматів зворотного зв'язку, їх адаптація під потреби та можливості різних категорій працівників. Зібрана інформація має регулярно аналізуватись із застосуванням методів описової та прогнозової аналітики для виявлення наскрізних патернів, кореляцій та точок росту. На основі отриманих результатів мають оперативно розроблятися та впроваджуватися коригувальні заходи та вдосконалення процесу онбордингу.

Прискорення соціальної та культурної інтеграції новачків у команду потребує реалізації широкого спектру додаткових активностей та ініціатив. По-перше, це організація регулярних віртуальних командних зустрічей та тімбілдингових заходів, під час яких новачки зможуть у невимушеній атмосфері познайомитися з колегами, розпитати про особливості роботи та корпоративну культуру. По-друге, це запровадження програми баддінгу, в рамках якої за кожним новачком закріплюватиметься досвідчений колега-приятель, який допомагатиме йому призвичаїтися до специфіки компанії та вливатися в колектив. По-третє, це продумана комунікація ключових цінностей, принципів та місії ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ, історій успіху та досягнень через різноманітні канали – корпоративний портал, розсилки, онлайн-зустрічі. Цьому також сприятиме залучення топ-менеджменту до діалогу з новими працівниками, трансляція «тону згори» щодо важливості їхньої ролі та внеску.

Нарешті, ключовою умовою успішної реалізації програми є забезпечення постійного моніторингу ефективності оновленого процесу онбордингу та його своєчасне коригування. Це передбачає визначення ключових метрик (наприклад, швидкість виходу новачків на повну продуктивність, рівень їхньої залученості та задоволеності, відсоток утримання після випробувального терміну) та налагодження процедури їх регулярного вимірювання й аналізу. Отримані дані

мають використовуватись крос-функціональною командою (HR, керівники підрозділів, ментори) для ідентифікації проблемних зон, обговорення потенційних вдосконалень та розроблення плану дій з їх впровадження. При цьому важливо не лише реагувати на вже існуючі виклики, а й проактивно адаптувати процес онбордингу під мінливі потреби бізнесу, технологічний ландшафт та очікування працівників.

У підсумку, успішна реалізація запропонованих заходів за ключовими напрямками вдосконалення дозволить створити дійсно ефективну та адаптивну систему віддаленого онбордингу у ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ, яка не лише забезпечуватиме швидку інтеграцію нових працівників, а й сприятиме їхньому професійному зростанню, залученості та утриманню в компанії. А це, своєю чергою, матиме позитивний вплив на загальні бізнес-результати та конкурентоспроможність організації на ринку праці.

Впровадження запропонованої програми оптимізації віддаленого онбордингу в компанії ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ має на меті досягнення цілого спектру покращень, які позитивно вплинуть на ефективність адаптації нових працівників, їхню продуктивність та залученість. Розглянемо очікувані результати більш детально.

Одним із ключових очікуваних ефектів є скорочення часу, необхідного новачкам для виходу на повну продуктивність. Завдяки оптимізації навчальних матеріалів, посиленню практичної складової та налагодженню ефективної менторської підтримки новачки зможуть швидше засвоювати необхідні знання та навички, впевнено застосовувати їх у реальних робочих ситуаціях. Як наслідок, тривалість періоду «розгону» у середньому по компанії має скоротитися щонайменше на 20-30% порівняно з поточними показниками.

Іншим важливим результатом має стати підвищення рівня залученості та задоволеності новачків роботою в компанії. Створення персоналізованих навчальних треків, організація додаткових активностей для тимбілдингу, забезпечення регулярного зворотного зв'язку та підтримки допоможуть новим працівникам відчувати свою цінність та значущість для організації, швидше

інтегруватися в колектив та корпоративну культуру. Очікується, що показники залученості (вимірювані за методологією eNPS) та задоволеності (за результатами опитувань) зростуть на 15-25 пунктів протягом перших 6 місяців після впровадження програми.

Покращення процесу адаптації та інтеграції новачків також має позитивно вплинути на показники плинності персоналу, особливо серед працівників на випробувальному терміні та протягом першого року роботи. Завдяки вчасному виявленню та усуненню потенційних проблем й бар'єрів, забезпеченню необхідної підтримки та створенню комфортних умов для професійного розвитку вдасться мінімізувати кількість звільнень за власним бажанням серед цієї категорії. Прогнозоване зниження рівня плинності в сегменті новачків складає 10-15% у річному вимірі.

Окрім цього, оптимізація віддаленого онбордингу має сприяти підвищенню загальної ефективності та результативності роботи новачків. Завдяки отриманню більш структурованих та актуальних знань, набуттю практичних навичок та швидшій інтеграції в робочі процеси нові працівники зможуть генерувати більшу цінність для бізнесу, раніше долучатися до важливих проєктів та ініціатив. За експертними оцінками, в середньостроковій перспективі (1-2 роки) це може забезпечити зростання сукупної продуктивності праці по компанії на 5-10%.

Для оцінювання успішності реалізації програми та моніторингу досягнення запланованих результатів пропонується використовувати цілий спектр кількісних та якісних показників. Серед ключових метрик варто виділити:

1. Швидкість виходу новачків на повну продуктивність (вимірюється як середня кількість днів від моменту найму до досягнення встановленого рівня ефективності та самостійності у роботі).
2. Рівень залученості новачків (вимірюється за допомогою eNPS – відсотка промоутерів мінус відсоток детракторів).
3. Рівень задоволеності новачків процесом онбордингу (оцінюється за результатами регулярних опитувань на різних етапах).

4. Показники утримання новачків (відсоток новачків, які залишаються в компанії після закінчення випробувального терміну та після 1 року роботи).
5. Рівень засвоєння знань та навичок (вимірюється через тестування, оцінювання практичних завдань, зворотний зв'язок від менторів та керівників).
6. Швидкість та якість виконання робочих завдань новачками (на основі даних з систем управління проєктами, відгуків колег та клієнтів).
7. Активність новачків у соціальному житті компанії (участь у корпоративних заходах, ініціативах, взаємодія з колегами в чатах та на форумах).

Дані за цими та іншими релевантними метриками мають збиратися на регулярній основі, зводитися в єдиний дашборд та аналізуватися у динаміці. Це дозволить оперативно виявляти потенційні сфери для вдосконалення та коригувати процес онбордингу відповідно до потреб.

Крім того, для отримання більш глибокого розуміння впливу програми на досвід новачків та їх інтеграцію в компанію доцільно проводити регулярні індивідуальні та фокус-групові інтерв'ю, сесії зворотного зв'язку з новими працівниками, їхніми менторами та керівниками. Це забезпечить збалансоване поєднання кількісних та якісних інсайтів та дозволить краще зрозуміти індивідуальні потреби та очікування кожного новачка.

Підсумовуючи, реалізація запропонованої програми оптимізації віддаленого онбордингу має привести до відчутних покращень у швидкості адаптації нових працівників, рівні їхньої залученості, задоволеності та загальної результативності роботи. Постійний моніторинг ключових метрик ефективності та збір зворотного зв'язку від учасників процесу дозволить оцінювати прогрес у досягненні поставлених цілей та своєчасно вносити необхідні корективи. У кінцевому підсумку, це забезпечить створення у ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ унікального та привабливого досвіду для новачків, що стане вагомою конкурентною перевагою компанії на ринку праці.

Для успішного впровадження програми оптимізації віддаленого онбордингу в компанії ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ необхідно розробити детальний план реалізації, який включатиме перелік конкретних заходів, часові рамки, відповідальних осіб та необхідні ресурси. Розглянемо ключові компоненти такого плану.

Насамперед, потрібно визначити загальні терміни реалізації програми. Рекомендований часовий горизонт – 6 місяців, протягом яких будуть поступово впроваджуватися всі запропоновані ініціативи. Це дозволить забезпечити керованість процесу трансформації та уникнути перенавантаження залучених робітників.

Далі варто деталізувати кроки з впровадження за кожним із ключових напрямків оптимізації онбордингу, визначених у попередніх підрозділах. Для кожного заходу необхідно встановити чіткі терміни виконання (початок-завершення), призначити відповідальних осіб з числа робітників HR-відділу, відділу розробки, керівників підрозділів та інших релевантних функцій.

Наприклад, для напрямку «Оптимізація навчальних матеріалів» план реалізації може включати такі активності:

1. Проведення аудиту існуючої бази навчальних матеріалів (1-2 тижні, відповідальні – спеціалісти з навчання та розвитку персоналу).
2. Розробка персоналізованих навчальних треків для різних категорій працівників (3-4 тижні, відповідальні – спеціалісти з навчання та розвитку персоналу, експерти з предметних областей).
3. Оновлення та створення навчального контенту (4-6 тижнів, відповідальні – спеціалісти з навчання та розвитку персоналу, залучені експерти-практики).
4. Інтеграція оновлених матеріалів у систему управління навчанням (LMS) та тестування (1-2 тижні, відповідальні – спеціалісти з навчання та розвитку персоналу, ІТ-фахівці).

Аналогічним чином варто розписати активності, терміни та відповідальних для інших напрямків – посилення практичної складової, мінімізації технічних збоїв, підвищення залученості менторів, налагодження зворотного зв'язку тощо.

Окрему увагу слід приділити плануванню необхідних ресурсів. Передусім йдеться про людські ресурси – забезпечення достатньої кількості та кваліфікації робітників, залучених до реалізації програми. Для кожного заходу потрібно оцінити необхідні трудовитрати в людино-годинах та узгодити пріоритетність цих заходів з поточними робочими завданнями виконавців.

Крім того, важливо спланувати потребу у фінансових ресурсах. Це можуть бути кошти на придбання або розробку нових навчальних матеріалів, оплату праці залучених експертів, проведення тимблдингових заходів, модернізацію ІТ-інфраструктури, ліцензії на використання спеціалізованого програмного забезпечення тощо. Розмір бюджету та його розподіл між статтями витрат має узгоджуватися з фінансовим відділом компанії та топ-менеджментом.

Також до плану варто включити перелік технологічних ресурсів, необхідних для реалізації програми – обладнання, програмне забезпечення, канали зв'язку тощо. Зокрема, може знадобитися модернізація системи управління навчанням (LMS), впровадження нових інструментів для онлайн-комунікації та спільної роботи, розширення функціоналу внутрішнього порталу компанії.

Для наочного представлення плану реалізації програми доцільно використати діаграму Ганта. Вона дозволяє візуалізувати послідовність та взаємозв'язки між окремими заходами, забезпечує прозорість термінів та відповідальних осіб. Приклад такої діаграми наведено нижче (рис. 3.2).

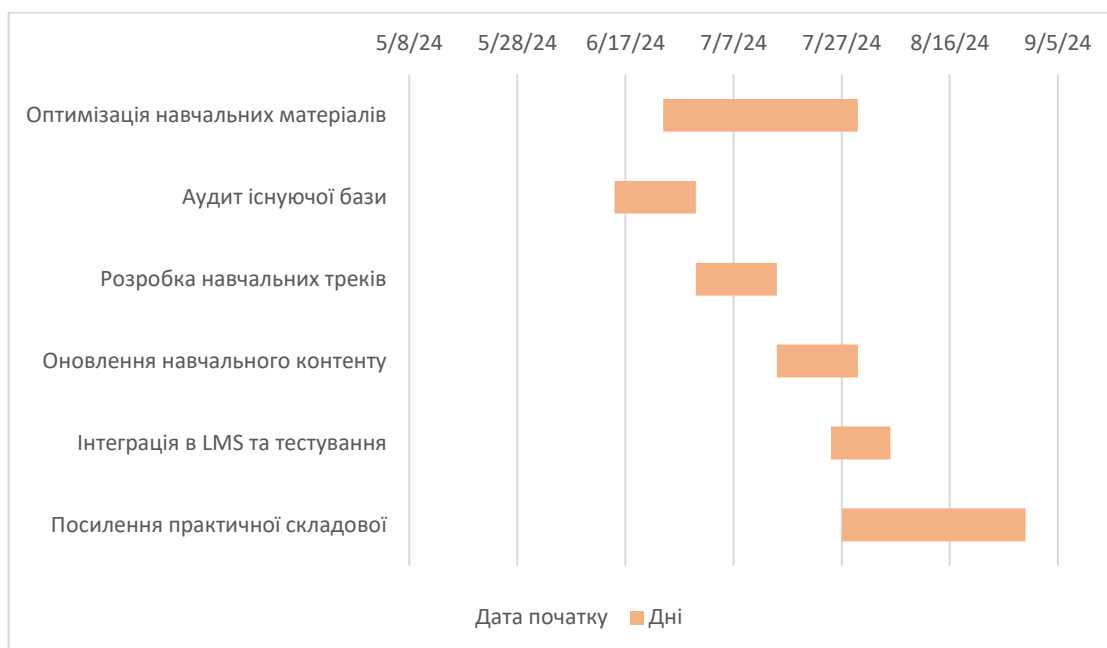


Рисунок 3.2 – Діаграма Ганта для можливого плану реалізації програми оптимізації віддаленого онбордингу.

Джерело: розроблено автором.

Варто звернути увагу, що наведений план є узагальненим прикладом. При розробці реального плану для ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ потрібно деталізувати кожен крок, узгодити терміни з урахуванням специфіки компанії та завантаженості робітників, залучити всі зацікавлені сторони до обговорення та затвердження плану.

Також важливо передбачити в плані контрольні точки (наприклад, щомісячні зустрічі робочої групи з впровадження) для моніторингу прогресу, обговорення проміжних результатів та внесення коригувань у разі потреби. Це забезпечить гнучкість та адаптивність процесу реалізації програми.

Підсумовуючи, розробка та дотримання детального плану впровадження є запорукою успішної реалізації програми оптимізації віддаленого онбордингу в компанії ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ. Чітке визначення заходів, термінів, відповідальних осіб та необхідних ресурсів дозволить забезпечити координацію зусиль усіх залучених робітників, вчасно досягти поставлених цілей та отримати

очікувані результати. А використання діаграми Ганта зробить план більш наочним та зрозумілим для всіх учасників процесу.

Орієнтовний кошторис витрат на впровадження програми оптимізації віддаленого онбордингу в ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ може виглядати наступним чином.

1. Оптимізація навчальних матеріалів:

- залучення експертів для аудиту та оновлення контенту – 50 000 грн;
- розробка персоналізованих навчальних треків – 30 000 грн;
- інтеграція оновлених матеріалів у LMS – 20 000 грн.

Усього по напрямку: 100 000 грн.

2. Посилення практичної складової:

- розробка практичних завдань, кейсів, симуляцій – 20 000 грн;
- організація практичних воркшопів та сесій – 30 000 грн.

Усього по напрямку: 50 000 грн.

3. Вдосконалення IT-інфраструктури:

- модернізація системи відеоконференцій – 40 000 грн;
- навчання персоналу роботі з новими інструментами – 30 000 грн.

Усього по напрямку: 70 000 грн.

4. Підвищення залученості менторів:

- розробка системи мотивації менторів – 20 000 грн;
- проведення тренінгів для менторів – 40 000 грн.

Усього по напрямку: 60 000 грн.

5. Інноваційні технології:

- розробка онбордингового порталу – 30 000 грн;
- інтеграція чат-ботів на основі ШІ – 30 000 грн;
- впровадження VR/AR-рішень – 50 000 грн;
- розробка елементів гейміфікації – 50 000 грн.

Усього по напрямку: 160 000 грн.

Загальний бюджет на впровадження програми: 440 000 грн.

Наведені суми є орієнтовними та можуть варіюватися залежно від масштабу впровадження, обраних постачальників та інших факторів. Частина витрат (наприклад, на розробку онбордингового порталу, інтеграцію інноваційних технологій) можуть розглядатися як довгострокові інвестиції, ефект від яких виходить за межі самого процесу онбордингу.

При цьому важливо розуміти, що впровадження даної програми не є одномоментними витратами, а інвестиціями у підвищення ефективності та результативності роботи персоналу, від чого напряму залежить продуктивність та конкурентоспроможність компанії на ринку. Тому при оцінці доцільності таких вкладень слід враховувати і прогнозовані довгострокові ефекти – скорочення термінів адаптації новачків, підвищення їх залученості та лояльності, зниження плинності кадрів, загальне зростання результативності роботи персоналу.

Також варто розглянути можливості поетапного впровадження програми та пріоритизації ініціатив залежно від їх потенційного впливу та наявних ресурсів компанії. Це дозволить оптимізувати витрати та розподілити їх у часі, а також швидше отримати перші результати від реалізації найбільш критичних заходів.

Підбиваючи підсумки, можна стверджувати, що розроблена програма оптимізації віддаленого онбордингу має всі шанси стати дієвим інструментом підвищення ефективності адаптації та інтеграції нових робітників у компанії ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ. Запропоновані ініціативи, які охоплюють ключові напрямки вдосконалення – від оптимізації навчальних матеріалів до посилення залученості менторів та налагодження зворотного зв'язку, – дозволять усунути виявлені в ході дослідження проблемні моменти та реалізувати наявні можливості для розвитку.

Серед основних потенційних ефектів від впровадження програми варто відзначити:

1. Скорочення часу виходу новачків на повну продуктивність за рахунок більш ефективного навчання та швидшої інтеграції в робочі процеси.

2. Підвищення рівня залученості та задоволеності новачків роботою в компанії завдяки персоналізованому підходу, якісній менторській підтримці та регулярному зворотному зв'язку.
3. Зменшення плинності кадрів серед нових робітників через усунення потенційних проблем та бар'єрів адаптації, створення комфортних умов для професійного розвитку.
4. Зростання загальної результативності та ефективності роботи новачків як наслідок отримання актуальних знань, набуття практичних навичок та швидкого "вливання" в проєкти.
5. Формування позитивного досвіду новачків та посилення HR-бренду ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ на ринку праці, що сприятиме залученню найкращих талантів в ІТ-галузі.

Однак, для успішної реалізації програми та досягнення запланованих результатів критично важливою є активна залученість та співпраця всіх учасників процесу онбордингу. Підтримка та особиста участь топ-менеджменту у впровадженні ініціатив демонструє новачкам цінність, яку компанія надає їхній ефективній адаптації та професійному зростанню. Безпосередні керівники та ментори мають не лише забезпечувати виконання програми на операційному рівні, а й служити рольовими моделями та амбасадорами культури ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ. Врешті-решт, самі новачки повинні проявляти проактивність, ініціативність та відкритість до нового досвіду, адже успіх їхньої інтеграції залежить не лише від зусиль компанії, а й від особистого внеску.

Важливо пам'ятати, що запропонована програма – не статичний документ, а динамічний інструмент, який має розвиватися та адаптуватися відповідно до зміни потреб бізнесу, очікувань новачків та зворотного зв'язку від учасників процесу. Тому невід'ємною складовою її реалізації має стати постійний моніторинг ключових метрик ефективності, регулярний збір та аналіз відгуків, проведення ретроспективних сесій з залученими робітниками. Це дозволить оперативно ідентифікувати проблемні зони, розробляти та впроваджувати коригувальні заходи, вдосконалювати процес в ітеративному режимі.

Окрім того, в довгостроковій перспективі доцільно розглянути можливість масштабування успішних практик та підходів, апробованих в рамках програми, на інші HR-процеси компанії – від рекрутингу до навчання та розвитку персоналу. Це дозволить створити цілісну екосистему досвіду робітників та перетворити ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ на справжнього лідера на ринку праці в ІТ-галузі.

Підсумовуючи, розроблена програма оптимізації віддаленого онбордингу має значний потенціал для підвищення ефективності адаптації нових робітників, їхньої залученості та загальної результативності роботи. Її успішна реалізація вимагатиме злагодженої співпраці та відданості на всіх рівнях організації, а також готовності до постійного вдосконалення та адаптації. Але в кінцевому підсумку, інвестиції в створення виняткового досвіду для новачків обов'язково окупляться та стануть вагомою конкурентною перевагою ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ в довгостроковій перспективі.

3.2 Пропозиції щодо впровадження інноваційних підходів та цифрових інструментів в процес віддаленого онбордингу

Аналіз сучасних трендів та кращих практик у сфері віддаленого онбордингу, а також виявлені в ході дослідження технологічні прогалини в існуючому процесі ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ, дозволяють сформулювати кілька перспективних напрямків для впровадження інновацій.

Одним з ключових напрямків оптимізації має стати персоналізація процесу онбордингу відповідно до специфічних потреб, досвіду та кваліфікації кожного нового працівника. Для цього доцільно впровадити адаптивні системи онбордингу на основі технологій штучного інтелекту та машинного навчання.

Такі системи зможуть аналізувати профіль новачка (посаду, освіту, навички), його поведінку під час онбордингу (швидкість проходження матеріалів, результати

тестів) та на основі цих даних автоматично адаптувати навчальний контент, формати та складність завдань під індивідуальні потреби.

Наприклад, для досвідченого розробника можна сформувати навчальний трек, орієнтований переважно на специфіку технологічного стеку компанії та кейси із реальних проєктів. Для початківця QA більше уваги буде приділено основам тестування, опануванню інструментів автоматизації.

Впровадження адаптивної системи онбордингу дозволить подолати проблему недостатньої персоналізації навчальних матеріалів та забезпечити максимально ефективне навчання для різних категорій новачків.

Наступною пропозицією є створення єдиного корпоративного онбордингового порталу, який би інтегрував у собі всі необхідні інструменти та ресурси для адаптації нових працівників, а саме адаптивну LMS-платформу з персоналізованими навчальними матеріалами, бази знань та корпоративні документи, засоби для відеоконференцій, месенджери для командної роботи та HR-портал для адміністративних процедур онбордингу.

Портал має бути доступним з будь-якого пристрою, мати зручний інтерфейс та можливості персоналізації відповідно до потреб та преференцій користувача.

Наявність усіх необхідних ресурсів в межах єдиного порталу забезпечить безперебійний та комфортний досвід для новачків під час онбордингу, спростить навігацію, мінімізує ризики технічних проблем та збоїв.

Для забезпечення цілодобової підтримки новачків під час онбордингу та зменшення навантаження на HR-фахівців і менторів, пропонується інтегрувати в онбординговий портал чат-ботів на основі штучного інтелекту.

Такі чат-боти зможуть надавати релевантну інформацію у відповідь на запитання новачків, допомагати з навігацією по ресурсам порталу, нагадувати про важливі дедлайни та події і збирати зворотний зв'язок та емоційні реакції.

Використання ІІІ дозволить чат-ботам постійно навчатись на основі взаємодії з користувачами та підвищувати релевантність своїх відповідей.

Для створення ефекту присутності та максимальної наочності під час онбордингу, пропонується використовувати технології доповненої (AR) та віртуальної (VR) реальності. Зокрема:

1. Розробити VR-симуляцію офісу компанії для віртуальних екскурсій та знайомства з командами.
2. Створити AR-навчальні додатки, які накладатимуть інструкції та підказки на реальні робочі інтерфейси.
3. Організувати VR-тренінги для відпрацювання потенційних виробничих ситуацій.

Використання AR/VR забезпечить інтерактивність та посилить ефект залученості новачків до процесу онбордингу.

Для підвищення мотивації та активності новачків під час онбордингу, пропонується інтегрувати в портал елементи гейміфікації. Це можуть бути системи накопичення балів/бейджів за проходження матеріалів і виконання завдань, змагання новачків у форматі вікторин, квізів, квестів; доска лідерів з рейтингом найуспішніших новачків та нагороди переможцям у вигляді сувенірів чи подарунків.

Ігрові механіки додадуть емоційної залученості, створять здорову конкуренцію між учасниками та стимулюватимуть їх до активного навчання.

Додаткові можливості порталу:

- автоматизоване призначення менторів новачкам з можливістю голосових/відеозвінків;
- планування онлайн-зустрічей з наставниками та колегами;
- соціальні функції для спілкування та формування спільнот новачків;
- аналітичні панелі з метриками прогресу й ефективності онбордингу.

Таким чином, впровадження запропонованих інноваційних підходів та цифрових інструментів в межах єдиного онбордингового порталу дозволить комплексно вирішити всі виявлені проблеми з існуючим процесом, забезпечити персоналізоване та безперебійне навчання новачків, активізувати їхню залученість і посилити зв'язок з компанією та колегами в умовах віддаленої роботи.

Звичайно, впровадження цих технологій вимагатиме певних інвестицій часу та коштів, а також трансформації існуючих HR-процесів. Але в довгостроковій перспективі вони обов'язково окупляться за рахунок прискорення адаптації новачків, підвищення їхньої продуктивності та лояльності до компанії.

Пропонується почати з пілотних проєктів по кожному з напрямків, аби протестувати їх ефективність та зібрати зворотний зв'язок від користувачів. За результатами пілотів можна буде прийняти рішення щодо повномасштабного впровадження тих чи інших інструментів з урахуванням специфіки ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ.

При цьому важливо пам'ятати, що навіть найсучасніші технології не зможуть замінити живого спілкування та особистої підтримки з боку колег та наставників. Тому цифрова трансформація онбордингу має відбуватися у тісному зв'язку з іншими запропонованими в програмі ініціативами щодо розвитку культури наставництва, комунікації та зворотного зв'язку.

Лише у синергії технологій та людського фактору ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ вдасться створити по-справжньому унікальний та цінний досвід для своїх нових робітників, який стане потужною конкурентною перевагою на ринку праці в ІТ-галузі.

ВИСНОВКИ

Віддалений онбординг набув широкого поширення в сучасних умовах стрімкого зростання дистанційної зайнятості та цифровізації бізнес-процесів у різних галузях економіки. Ця практика дозволяє організаціям ефективно адаптувати нових робітників до робочого середовища, корпоративної культури та специфіки посадових обов'язків незалежно від їхнього фізичного розташування. Процес віддаленого онбордингу є комплексним та багатоетапним, охоплюючи підготовчий, орієнтаційний, навчальний, інтеграційний та підсумковий етапи. Для його реалізації використовується широкий спектр сучасних цифрових інструментів, серед яких системи управління навчанням, платформи для відеоконференцій, месенджери, програмне забезпечення для спільної роботи та управління проектами.

Ключову роль у забезпеченні ефективності віддаленого онбордингу відіграють практики наставництва, менторства та організації неформальної комунікації новачків з досвідченими колегами через програми «приятелювання». Оцінювання результативності процесу адаптації персоналу має ґрунтуватися на комплексному аналізі як кількісних показників, таких як швидкість виходу новачків на очікувані рівні продуктивності, відсоток їх утримання після випробувального періоду, так і якісних даних щодо задоволеності роботою, рівня залученості та інтеграції у корпоративну культуру.

Разом з тим, реалізація віддаленого онбордингу пов'язана з низкою викликів та потенційних проблем. Серед них – технічні труднощі при використанні цифрових інструментів, періодичні збої у стабільності зв'язку, ускладнення процесу передачі неявних знань та «м'яких» навичок в онлайн-середовищі, ризики неналежного сприйняття корпоративної культури та цінностей організації новими працівниками. Окремою проблемою може ставати психологічний дискомфорт та

відчуття ізолюваності у новачків через обмежені можливості для безпосереднього спілкування та взаємодії.

У компанії ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ, що спеціалізується на розробленні інноваційних рішень із застосуванням технологій штучного інтелекту та машинного навчання, впроваджено розвинену систему віддаленого онбордингу персоналу з використанням сучасних методик та інструментів. Проведений аналіз продемонстрував як сильні сторони існуючого підходу, такі як чітка структурованість процесу, залучення цифрових платформ для комунікації та навчання, практики наставництва та регулярного зворотного зв'язку, так і певні зони для вдосконалення. Серед виявлених проблемних аспектів – недостатня персоналізація навчальних матеріалів під потреби різних категорій працівників, брак практичних завдань та кейсів, окремі технічні проблеми під час онлайн-сесій, нестача часу менторів для повноцінної підтримки підопічних.

З метою підвищення ефективності процесу віддаленого онбордингу в ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ було розроблено комплексну програму оптимізації, що охоплює низку взаємопов'язаних ініціатив. Зокрема, пропонується оновити навчальні матеріали шляхом створення персоналізованих навчальних треків для різних категорій персоналу, посилити практичну складову онбордингу через збільшення частки симуляцій та прикладних завдань, вдосконалити ІТ-інфраструктуру для мінімізації технічних збоїв та забезпечити належний рівень залученості менторів до процесу адаптації новачків. Вагомого значення також набуває налагодження ефективної системи регулярного збору та аналізу зворотного зв'язку від учасників онбордингу з метою своєчасної ідентифікації проблемних зон та можливостей для вдосконалення процесу.

Окремим перспективним напрямком є впровадження інноваційних цифрових рішень у процес онбордингу, серед яких: інтелектуальні чат-боти на основі штучного інтелекту для персоналізованої підтримки новачків у режимі 24/7, технології доповненої та віртуальної реальності для створення захопливих інтерактивних симуляцій робочого середовища, гейміфікація онбордингу для підвищення мотивації та залученості, адаптивні навчальні системи, здатні

персоналізувати контент і темп проходження під індивідуальні потреби кожного працівника, а також єдині персоналізовані онбордингові портали для безперебійного доступу до всіх необхідних ресурсів та інструментів.

Впровадження запропонованої програми оптимізації та цифрової трансформації процесу віддаленого онбордингу вимагатиме залучення значних ресурсів, активної участі всіх зацікавлених сторін, злагодженої командної роботи та готовності до постійного вдосконалення. Проте в довгостроковій перспективі це дозволить ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ досягти низки важливих результатів, серед яких: скорочення часу адаптації нових працівників та їх швидший вихід на очікувані рівні продуктивності, підвищення рівня залученості та задоволеності новачків роботою в компанії, зменшення плинності кадрів серед них за рахунок усунення потенційних бар'єрів адаптації, а також загальне зростання результативності та ефективності їхньої роботи завдяки більш якісній підготовці та швидшій інтеграції в проєкти.

Не менш важливим результатом реалізації програми стане формування позитивного та унікального досвіду для нових робітників ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ, що у свою чергу посилить HR-бренд компанії та її репутацію як привабливого роботодавця на високо конкурентному ринку праці в ІТ-галузі. Це дозволить ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ більш ефективно залучати та утримувати висококваліфіковані кадри, необхідні для забезпечення стійкого розвитку та реалізації амбітних бізнес-цілей.

Загалом, проведене дослідження переконливо демонструє, що віддалений онбординг є невід'ємною складовою сучасних систем управління персоналом і вимагає стратегічного підходу до його організації. Розроблені в роботі напрямки вдосконалення віддаленого онбордингу з використанням передових методик та інноваційних технологій мають значний потенціал для забезпечення стійкої конкурентної переваги компанії ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ на ринку залучення та розвитку талантів. Успішна реалізація запропонованих ініціатив дозволить не лише оптимізувати процеси адаптації персоналу, а й розбудувати

цілісну екосистему унікального досвіду робітників на всіх етапах – від рекрутингу до навчання та кар'єрного зростання в організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 5 трендів в адаптації персоналу. *Laba*. URL: <https://l-a-b-a.com/blog/2156-5-trendov-v-adaptacii-personala> (дата звернення: 05.03.2024).
2. Адаптація персоналу: три підходи та чотири етапи. *Staff capital : веб-сайт*. URL: <https://staff-capital.com/adaptatzija-personala-try-pidhody-u-chotyry-etaipy/> (дата звернення: 13.03.2023).
3. Азовцева К.С., Варіс І.О. Гейміфікація віддаленого онбордингу персоналу. *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку* : Зб. тез ІХ-тої Всеукр. студент. науково- практ. конф. присвяч. 72-ій річниці від дня народж. д.е.н., проф. Петра Степанов. Берез., м. Львів. 2023. С. 21–23.
4. Айнїтдінова К. М. Інноваційні методи мотивації персоналу в умовах цифровізації. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики* : дод. до матеріалів Міжнар. науково-практ. інтернет-конф., м. Харків, 24 листоп. 2023 р. Харків, 2023. С. 82.
5. Бей Г. В., Середа Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2. С. 93–101.
6. Бойківська Г. М., Волинець Б. І. Цифрова компетентність HR-менеджера як одна з основних навичок сучасного світу. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці* : матеріали ІІ Міжнар. науково-практ. конф., м. Київ, 7 груд. 2021 р. Київ, 2021. С. 58–60.
7. Василик А., Мурза К. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3(64). С. 138–146.
8. Виноградський М. Д., Бєлова Л. О., Виноградська О. М. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2022. 380 с.
9. Власова-Чмерук О. М. Впровадження позитивних HR-практик для забезпечення благополуччя персоналу організацій. *Moderní aspekty vědy: XIV. Díl*

mezinárodní kolektivní monografie. Česká republika : Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2021. P. 72–82.

10. Вонберг Т. В., Головка А. А. Рекрутинг персоналу в епоху діджиталізації. *Бізнес Інформ.* 2020. № 6. С. 313–318. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-313-318>.

11. Гасюк В. В. Теоретичні аспекти професійної адаптації персоналу як складової успішного розвитку підприємства. *Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти : Матеріали III Всеукр. науково-практ. конф., м. Херсон, 20 верес. 2023 р.*

12. Груздєв О. В. Напрями створення ефективної системи онбордингу на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід.* 2021. № 7. С. 25–31. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.7.25.

13. Дученко М. М., Заседаєлева Я. О. Роль процесу адаптації персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства. *Актуальні проблеми економіки, фінансів та права в умовах сучасних викликів : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 30 трав. 2023 р. Полтава, 2023.*

14. Жосан Г. В., Кириченко Н. В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2022. № 12. С. 46–51.

15. Жуковська В.М. Рекрутмент як технологія ефективного залучення й онбордингу персоналу. *SSRN Electronic Journal.* 2023. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4362631> (дата звернення: 20.12.2023).

16. Заседаєлева Я.О. Удосконалення процесів адаптації персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства : автореф. бакалаврська робота. Київ, 2023. 42 с.

17. Інновації та тренди в корпоративному навчанні у SoftServe University. *SoftServe.* URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua/news/in-the-name-of-purpose> (дата звернення: 17.02.2024).

18. Колот А. М., Герасименко О. О., Шевченко А. Нові виклики для теорії та практики людського капіталу в умовах становлення «Індустрії 4.0»: компетентнісний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8>.

19. Кравчук О., Варіс І., Заривних К. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>.

20. Менторство в компаніях: як і навіщо впроваджувати. HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/mentorstvo-v-kompaniyah-yak-i-navishho-vprovadzhuвати/> (дата звернення: 03.02.2024).

21. Ольга Білик, Єлизавета Михальчук. Ефективність процесу віддаленого онбордингу. Галицький економічний вісник. 2023. Т. 85, № 6. С. 24–30. (https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06).

22. Онбординг по-новому: як "Нова пошта" адаптує працівників за допомогою гри. Nova Poshta : веб-сайт. URL: <https://novaposhta.ua/news/rubric/2/id/7482> (дата звернення: 17.02.2024).

23. Ремньова Л. М., Хмелевський С. М. Диджиталізація процесів управління персоналом як сучасний тренд розвитку інноваційних HR-технологій. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4(36). С. 35–48. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4\(36\)-35-48](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-35-48).

24. Седікова І. О., Козак К. Б., Седіков Д. В. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. *Food Industry Economics*. 2022. Vol. 14, № 2. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v14i2.2551>.

25. Семенчук І., Кравченко О. Формування корпоративної культури та бренду підприємства в умовах воєнного стану. *Здоров'я і суспільство в умовах війни : матеріали конференції*. Кропивницький, 2022. С. 206–210.

26. Сочинська-Сибірцева І. М., Сторожук О. В., Доренська А. О. Новітні технології управління персоналом. *Стратегія розвитку підприємств в умовах цифрової трансформації економіки : матеріали V Міжнар. наук.-практ.*

інтернет-конф., м. Кропивницький, 26 квіт. 2023 р. Кропивницький, 2023. С. 101–103.

27. Статівка Н., Бублій М., Надточій А. Зміна ролі HR-менеджменту в умовах цифровізації. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 8(22). С. 27–32.

28. Стельмахук В. П. Віддалений онбординг як інструмент управління персоналом. *Менеджмент і підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку* : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., м. Чернівці, 13–14 листоп. 2020 р. Чернівці : ЧДУ, 2020. С. 184–186. URL: <http://mpu.chdu.edu.ua/images/number/10/conference-184-186.pdf> (дата звернення: 20.11.2023).

29. Стрижеус Л., Тендюк А. Управління адаптацією персоналу організації в системі менеджменту персоналу. *Економічний форум*. 2022. № 1(4). С. 115–121. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-14>.

30. Цимбалюк С. О. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2018. 227 с.

31. Що таке процес онбордингу (адаптація персоналу)? *All-in-One HR platform PeopleForce*. URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/onboarding-process> (дата звернення: 05.03.2024).

32. Carruthers R. How to build a mentorship program for new employees. *Together Mentoring Software*. URL: <https://www.togetherplatform.com/blog/new-employee-mentoring> (date of access: 10.03.2024).

33. Chillakuri B. Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*. 2020. Vol. 33, № 7. P. 1277–1296. DOI: <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>.

34. Dan Schawbel. How can chatbots help HR managers with recruitment and onboarding?. LinkedIn: Log In or Sign Up. URL: <https://www.linkedin.com/advice/0/how-can-chatbots-help-hr-managers-recruitment-onboarding#:~:text=Onboarding%20chatbots%20can%20help%20HR,answer%20questions%20and%20resolve%20issues>. (date of access: 07.04.2024).

35. Estrada S. How PwC uses gamification to support learning, engagement. HR Dive. URL: <https://www.hrdive.com/news/how-pwc-uses-gamification-to-support-learning-engagement/582440/> (date of access: 12.04.2024).
36. Gamifying onboarding: How to increase both engagement and integration of new employees / L. Heimbürger et al. *Advances in Social and Occupational Ergonomics: Proceedings of the AHFE 2019 International Conference on Social and Occupational Ergonomics*, July 24-28, 2019, Washington DC, USA. Cham : Springer International Publishing, 2020. P. 3–14. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-20145-6_1.
37. Going Beyond with Extended Reality | Accenture. U.K. | Let There Be Change | Accenture. URL: <https://www.accenture.com/ar-es/about/going-beyond-extended-reality> (date of access: 10.04.2024).
38. How to build a mentorship program for new employees. *Together*. URL: <https://www.togetherplatform.com/blog/new-employee-mentoring> (date of access: 17.12.2023).
39. Johannesson P., Perjons E. An introduction to design science. 2nd ed. Cham: Springer International Publishing AG, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-78132-3>.
40. Klinghoffer D., Young C., Haspas D. Every New Employee Needs an Onboarding "Buddy". *Harvard Business Review Digital Articles*. 2019. P. 2–5.
41. Lipson S. D. Platforming Gamification as a Means of Engagement in Employee Recruitment and Onboarding : Honors Thesis. Fayetteville : University of Arkansas, 2021. 30 p. URL: <https://scholarworks.uark.edu/mgmtuht/11>.
42. Managerial competencies in the training of specialists in public and corporate management in Ukraine / H. S. Lopuschnyak et al.. *Problems and Perspectives in Management*. 2022. №20 (4). P. 88-110. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.08](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.08)
43. Petrilli S., Galuppo L., Ripamonti S. C. Digital onboarding: Facilitators and barriers to improve worker experience. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, № 9. P. 5684. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14095684>.

44. R&D center TOB BIHCTAPC TEXHOЛOДЖИ : website. URL: <https://www.TOB BIHCTAPC TEXHOЛOДЖИ> (date of access: 10.03.2024).
45. Scott C. P., et al. Onboarding during COVID-19: Create structure, connect people, and continue adapting. *Organizational dynamics*. 2022. Vol. 51, № 2. P. 100828. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100828>.
46. State of Recruitment and Onboarding Report. *Rival* . URL: <https://rival-hr.com/resource/state-of-recruitment-and-onboarding-report/> (date of access: 10.03.2024).
47. The ultimate guide to virtual onboarding processes. *TestGorilla* . URL: <https://www.testgorilla.com/blog/guide-virtual-onboarding/> (date of access: 10.03.2024).
48. Top Trends in Employee Onboarding in 2023 to Look Out For. *Cursum*. URL: <https://cursum.com/blog/employee-onboarding/top-trends-in-employee-onboarding-in-2023-to-look-out-for/> (date of access: 15.03.2024).
49. White A., Clapton J., Cook R. Buddying at onboarding. London : Chartered Institute of Personnel and Development, 2020. 10 p.
50. Why Choose HROnboard? - Employee Onboarding Software | HROnboard. Employee Onboarding Software | HROnboard. URL: <https://hronboard.me/why-choose-hronboard/> (date of access: 15.04.2024).
51. Yarbrough J. W., Ramos Salazar L. Virtual onboarding and socialization, an exploration of employee discussions and experiences. *Corporate Communications: An International Journal*. 2023. Vol. 28, № 5. P. 707–723. DOI: <https://doi.org/10.1108/CCIJ-11-2021-0106>.

ДОДАТКИ

Додаток А

S0111006

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ	40594308
-----------------------------	----------

Додаток 2
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Спрощена фінансова звітність"
(пункт 4 розділу 1)

Фінансова звітність мікропідприємства

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ"	Дата (рік, місяць, число)	
Територія	ВІННИЦЯ	за ЄДРПОУ	
Організаційно-правова форма господарювання	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ	за КАТОТТГ ¹	
Вид економічної діяльності	Комп'ютерне програмування	за КВЕД	
Середня кількість працівників, осіб	3		
Одиниця виміру: тис.грн з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон	УКРАЇНА,21021,ВІННИЦЬКА ОБЛАСТЬ,М.ВІННИЦЯ,ВУЛ. 600-РІЧЧЯ,БУД.21		+380664699633

КОДИ		
2022	12	31
40594308		
UA05020030010063857		
240		
62.01		

І. Баланс
на 31.12.2022 р.

Форма № 1-мс

Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби	1010	245.8	15.0
первісна вартість	1011	276.2	266.0
знос	1012	-30.4	-251.0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	245.8	15.0
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	102.5	0
Поточна дебіторська заборгованість	1155	0	43.0
Гроші та їх еквіваленти	1165	358.4	624.6
Інші оборотні активи	1190	1.1	1
Усього за розділом II	1195	462.0	668.6
Баланс	1300	707.8	683.6
Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	100	100
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	347.8	483.8
Неоплачений капітал	1425	-55	(-)
Усього за розділом I	1495	392.8	583.8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
1595	-	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за :			
товари, роботи, послуги	1615	-	58.5
розрахунками з бюджетом	1620	50.0	41.3
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	265.0	-
Усього за розділом III	1695	315	99.8
Баланс	1900	707.8	683.6

2. Звіт про фінансові результати

За 2022 р.

Форма №2-мс		Код за ДКУД		1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8880	3061.9	
Інші доходи	2160	170.8	5.8	
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	9050.8	3067.7	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6513.8	(0)	
Інші витрати	2165	2332.7	2688.2	
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	8846.5	2688.2	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	204.3	379.5	
Податок на прибуток	2300	(0)	(0)	
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	0	0	
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	204.3	379.5	

Керівник

(підпис)

Софіна Дмитро Васильович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток А.1 – Фінансова звітність ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ за 2022

S0111006

Ідентифікаційний код ЄДРПОУ	40594308
-----------------------------	----------

Додаток 2
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Спрощена фінансова звітність "
(пункт 4 розділу 1)

Фінансова звітність мікропідприємства

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ВІНСТАРС
ТЕХНОЛОДЖІ"** Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ
Територія **ВІННИЦЯ** за КАТОТТГ¹
Організаційно-правова форма господарювання **ТОВАРИСТВО З
ОБМЕЖЕНОЮ
ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ** за КОПФГ
Вид економічної діяльності **Комп'ютерне програмування** за КВЕД

КОДИ		
2024	01	01
40594308		
UA05020030010063857		
240		
62.01		

Середня кількість працівників, осіб 10
Одиниця виміру: тис.грн з одним десятковим знаком
Адреса, телефон **УКРАЇНА,21021,ВІННИЦЬКА ОБЛАСТЬ,М.ВІННИЦЯ,ВУЛ.
600-РІЧЧЯ,БУД.21**

+380664699633

І.Баланс Форма № 1-мс Код за ДКУД 1801006
на 31.12.2023 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби	1010	15.0	9.8
первісна вартість	1011	266.0	265.6
знос	1012	(-251.0)	(-255.8)
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	15.0	9.8
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	-	-
Поточна дебіторська заборгованість	1155	43.0	486.3
Гроші та їх еквіваленти	1165	624.6	285.0
Інші оборотні активи	1190	1	0.7
Усього за розділом II	1195	668.6	772.0
Баланс	1300	683.6	781.8
Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	100.0	100.0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	483.8	(193.1)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	583.8	-93.1
II. Довгострокові зобов'язання,цільове фінансування та забезпечення			
1595	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за :			
товари, роботи, послуги	1615	58.5	-
розрахунками з бюджетом	1620	41.3	62.4
розрахунками зі страхування	1625	-	8.9
розрахунками з оплати праці	1630	-	465.4
Інші поточні зобов'язання	1690	-	338.2
Усього за розділом III	1695	99.8	874.9
Баланс	1900	683.6	781.8

Форма №2-мс		Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8717.2	8880
Інші доходи	2160	74.1	170.8
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	8791.3	9050.8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	5748.32	6513.8
Інші витрати	2165	3719.88	2332.7
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	9468	8846.5
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-676.9	204.3
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	-676.9	204.3

Керівник

(підпис)

Софіна Дмитро Васильович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток А.2 – Фінансова звітність ТОВ ВІНСТАРС ТЕХНОЛОДЖІ за 2023 рік

Додаток Б

Процес віддаленого онбордингу в Winstars.AI

mykhalchuk.lizaaa02@gmail.com

Сменить аккаунт

Совместный доступ отсутствует

*Обязательный вопрос

Оцініть за шкалою від 1 до 5, наскільки ви загалом задоволені процесом онбордингу у Winstars.AI

12345

зовсім не задоволений

повністю задоволений/а

Чи отримали ви достатньо інформації та підтримки під час етапу "пре-онбордингу" (до офіційного початку роботи)?

Так

Ні

Наскільки змістовною та корисною була для вас орієнтаційна сесія в перший день роботи? Що можна було б покращити? *

Мой ответ

Оцініть якість навчальних матеріалів, що надавались вам під час онбордингу (відео, презентації, інструкції тощо). Чи були вони достатньо інформативними, структурованими та адаптованими до ваших потреб? *

- ☐ Дуже інформативні
- ☐ Достаньо інформативні
- ☐ Не інформативні

Чи достатньо практичних завдань та можливостей для застосування нових знань було передбачено в рамках онбордингу? *

- ☐ Так
- ☐ 50/50
- ☐ Ні

Оцініть за шкалою від 1 до 5 ймовірність того, що ви порекомендуєте Winstars.AI як роботодавця своїм знайомим, виходячи з досвіду онбордингу

*

1 2 3 4 5

точно не порекомендую

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

обов'язково порекомендую

Наскільки регулярною та змістовною була ваша комунікація з ментором під час онбордингу? Чи відчували ви достатню підтримку з його/її боку?

*

Мой ответ

Оцініть рівень вашої інтеграції в команду в ході онбордингу. Чи мали ви достатньо можливостей для знайомства та спілкування з колегами?

*

- ☐ Так
- ☐ 50/50
- ☐ Ні

Чи відчували ви труднощі з налагодженням неформальних зв'язків з колегами в умовах дистанційної роботи?

*

- ☐ Так
- ☐ 50/50
- ☐ Ні

Що, на вашу думку, могло б допомогти покращити ситуацію?

Мой ответ

Наскільки чітко були визначені ваші цілі та обов'язки на період випробувального терміну? *

- ☐ Дуже чітко
- ☐ Зрозуміло
- ☐ Не чітко
- ☐ Не були сформовані

Що ви вважаєте найбільш вдалим елементами чи практиками онбордингу у Winstars.AI?

Мой ответ _____

Що, на вашу думку, найбільше потребує покращення у процесі онбордингу новачків у компанії?

- ☐ Вариант 1

Наскільки комфортно для вас була взаємодія з командою в онлайн-форматі (під час нарад, робочих обговорень тощо)? *

- ☐ Дуже комфортно
- ☐ Достатньо комфортно
- ☐ Не комфортно

Чи траплялись у вас технічні проблеми під час онлайн-сесій (поганий звук, нестабільний зв'язок тощо)? *

- ☐ Постійно
- ☐ Деколи
- ☐ Ніколи

Чи відчували ви, що формат і зміст програми онбордингу були належним чином адаптовані під особливості саме вашої ролі в компанії? *

- ☐ Так
- ☐ 50/50
- ☐ Ні

КОРОТКИЙ ЗВІТ ПОДІБНОСТІ



Ім'я користувача:
Соціоекономіки та управління персоналом Кицак Та...

ID перевірки:
1016267628

Дата перевірки:
21.05.2024 09:23:04 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
21.05.2024 12:04:28 EEST

ID користувача:
100005733

Назва документа: КБР_Михальчук_плагіат

Кількість сторінок: 61 Кількість слів: 12583 Кількість символів: 104853 Розмір файлу: 185.25 KB ID файлу: 1016058237

1.94%
Схожість

Найбільша схожість: 0.37% з Інтернет-джерелом (<https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/download/11279/11169>)

1.28% Джерела з Інтернету	55		Сторінка 63
0.97% Джерела з Бібліотеки	157		Сторінка 63

0% Цитат

- Вилучення цитат вимкнене
- Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0%
Вилучень

Немає вилучених джерел