

**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

Форма навчання:

Заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему «Моделювання бізнес-процесу онбордингу персоналу» (назва теми)

здобувача Сергієнко Тетяни Андріївни

Науковий керівник: Кравчук Оксана Іванівна, доцент

_____ (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 в бізнесі

07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент**

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

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

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

_____ 20____ р

_____ 20____ р

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувачу вищої освіти *Сергієнко Тетяні Андріївні*

очної (денної) форми навчання

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи

на тему *«Моделювання бізнес-процесу онбордингу персоналу»*

Тему затверджено наказом ректора Університету від «__» _____ 20__ р .№ _____

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах Audubon Bioscience

План кваліфікаційної магістерської роботи	
Розділ 1	ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ ОНБОРДИНГУ ПЕРСОНАЛУ
Розділ 2	АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ ОНБОРДИНГУ ПЕРСОНАЛУ В AUDUBON BIOSCIENCE
Розділ 3	РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ ОНБОРДИНГУ ПЕРСОНАЛУ В AUDUBON BIOSCIENCE
Об'єкт дослідження:	<i>бізнес-процесу онбордингу персоналу</i>
Предмет дослідження:	<i>теоретико-методичні та практичні аспекти моделювання бізнес-процесу онбордингу персоналу</i>
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	<i>критичне узагальнення теоретичних положень, аналіз практичних аспектів та розроблення на цій основі рекомендації щодо моделювання бізнес-процесу онбордингу персоналу</i>

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

У розділі 1	• визначити сутність та складові бізнес-процесу онбордингу персоналу; • вивчити методичні підходи щодо моделювання бізнес-процесу онбордингу персоналу • дослідити технології вдосконалення моделі бізнес-процесу онбордингу персоналу
У розділі 2	• здійснити аналіз основних фінансово-економічних та трудових показників підприємства; проаналізувати показники руху персоналу; • ідентифікувати та описати бізнес-процес онбордингу персоналу, відобразити його модель, здійснити Swot аналіз бізнес-процесу онбордингу персоналу • оцінити ефективність бізнес-процесу онбордингу персоналу
У розділі 3	• розробити комплекс заходів щодо вдосконалення бізнес-процесу онбордингу персоналу на підприємстві; • розробити нову модель бізнес-процесу онбордингу персоналу, відобразити її графічно запропонувати проєкт регламенту бізнес-процесу «Онбординг персоналу» для підприємства • здійснити обґрунтування ефективності (економічної, соціальної та організаційної) запропонованих заходів

**Завдання підготував
науковий керівник**

(підпис)

О.І. Кравчук

(ініціали, прізвище)

«_____» _____20____р.

**Завдання одержав
здобувач**

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«_____» _____20____р.

Т. А. Сергієнко

Реферат

Обсяг кваліфікаційної магістерської роботи становить 85 сторінок, які включають 3 розділи. Робота містить 13 ілюстрацій, 12 таблиць, 3 додатки та 50 джерел у списку літератури.

Об'єкт дослідження: бізнес-процес онбордингу персоналу.

Предмет дослідження: теоретико-методичні та практичні аспекти моделювання бізнес-процесу онбордингу персоналу.

Мета дослідження: зробити критичне узагальнення теоретичних положень, аналіз практичних аспектів та розроблення на цій основі рекомендації щодо моделювання бізнес-процесу онбордингу персоналу компанії Audubon Bioscience.

Методи дослідження: наукового узагальнення, класифікації, математичної статистики, порівняння, моделювання, графічний, коефіцієнтний та індукція.

Визначено недоліки існуючої моделі онбордингу в Audubon Bioscience, включаючи застарілі інструменти моніторингу та відсутність проміжної оцінки. Розроблено нову модель бізнес-процесу «Онбординг персоналу» на основі методології BPMN, яка включає чотири ключові етапи. Доведено ефективність впровадження нової моделі через скорочення адаптаційного періоду, зниження витрат і підвищення задоволеності працівників.

Практичне значення: розроблена модель може бути впроваджена не лише в Audubon Bioscience, але й адаптована для інших компаній із потребою вдосконалення системи онбордингу.

Рік захисту: 2024

Ключові слова: онбординг персоналу, моделювання бізнес-процесів, адаптація працівників, HR-технології, автоматизація.

Key words: onboarding, business process modeling, employee adaptation, HR technologies, automation.

В і д г у к
про кваліфікаційну магістерську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми « Менеджмент персоналу»

Сергієнко Тетяни Андріївни

на тему: «Моделювання бізнес-процесу онбордингу персоналу»

1. Актуальність теми: умовлена необхідністю вдосконалення процесу онбордингу персоналу в умовах цифрової трансформації бізнесу та зростаючої конкуренції за таланти. Особливої актуальності набуває потреба в розробленні ефективних моделей онбордингу, які б враховували специфіку міжнародних компаній та забезпечували швидку адаптацію нових працівників. Дослідження процесів онбордингу в контексті Audubon Bioscience дозволяє розробити практичні рекомендації щодо оптимізації адаптації персоналу через впровадження сучасних технологічних рішень.

2. Позитивні риси кваліфікаційної роботи: Автор провела комплексне дослідження теоретичних та практичних аспектів моделювання бізнес-процесу онбордингу. Робота містить ґрунтовний аналіз існуючих підходів до онбордингу, методологій моделювання бізнес-процесів та сучасних технологічних рішень. Особливо цінним є розроблення нової моделі бізнес-процесу онбордингу з використанням методології BPMN та впровадження автоматизованих рішень на базі ClickUp.

3. Наявність самостійних розробок автора: Нова модель бізнес-процесу онбордингу на основі методології BPMN. Проєкт системи проміжного контролю через форми зворотного зв'язку на 30/60 день . Розробка автоматизованих модулів в системі ClickUp для HR та новачків. Формування структурованого підходу до розподілу документального навантаження.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: Теоретичні висновки формують основу для подальших досліджень процесів онбордингу в міжнародних компаніях. Практичні рекомендації мають безпосередню цінність для впровадження в діяльність Audubon Bioscience та можуть бути адаптовані іншими компаніями.

5. Наявність недоліків. Недостатнє обґрунтування розрахунків економічної ефективності запропонованих заходів, витрат на впровадження нової моделі онбордингу, терміну окупності запропонованих змін, кількісні показники очікуваних поліпшень після впровадження проєкту та відсутній детальний план-графік впровадження запропонованих змін.

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

*робота відповідає вимогам та може бути допущена до захисту
з оцінкою 66 балів.*

Науковий керівник: доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,

К.Е.Н., доцент

(посада, учене звання, науковий ступінь)

“09” січня 2025 р.

(підпис)

Кравчук О.І
(прізвище, ініціали)

Рецензія
на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти

Сергієнко Тетяни Андріївни

на тему: «Моделювання бізнес-процесу онбордингу персоналу»

Актуальність теми кваліфікаційної роботи і доцільність її розроблення:

У сучасних умовах ефективний процес онбордингу персоналу є критичним для успішної адаптації нових співробітників та їх швидкої інтеграції в робочі процеси компанії. Моделювання бізнес-процесів онбордингу дозволяє виявити та усунути можливі недоліки, оптимізувати ресурси та підвищити загальну ефективність управління персоналом. Таким чином, тема роботи є надзвичайно актуальною та відповідає сучасним потребам підприємств у підвищенні конкурентоспроможності через удосконалення процесів управління персоналом.

Якість проведеного дослідження:

У роботі проведено глибокий аналіз існуючих підходів до онбордингу персоналу, розглянуто сучасні методи моделювання бізнес-процесів та їх застосування в сфері управління персоналом. Авторка використала комплексний підхід, поєднуючи теоретичні знання з практичними кейсами, що дозволило отримати обґрунтовані результати, котрі є практично значущими.

Позитивні риси кваліфікаційної роботи:

Кваліфікаційна робота є чіткою за структурою та присутня логічна послідовність викладу матеріалу. Також слід зазначити використання сучасних інструментів моделювання бізнес-процесів. Окремою перевагою є розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу онбордингу компанії «Аудубон Біосаєнс» на основі проведеного моделювання.

Зауваження:

Робота могла б бути доповнена більш детальним аналізом впливу запропонованих змін на ключові показники ефективності підприємства і також кількісною оцінкою ефективності впроваджених рекомендацій, наприклад, через аналіз показників адаптації нових співробітників до та після впровадження моделі

Практична значущість висновків і рекомендацій:

Запропоновані в роботі рекомендації можуть бути безпосередньо впроваджені в діяльність підприємств для покращення процесу онбордингу в компанії «Аудубон Біосаєнс». Очікується, що реалізація цих рекомендацій сприятиме швидшій адаптації нових співробітників, зниженню плинності кадрів та підвищенню загальної продуктивності компанії.

Місце роботи та посада рецензента Директор ТОВ «Аудубон Біосаєнс»

Науковий ступінь, учене звання (за наявності)

Підпис засвідчую:

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'O. Serdyukova', written in a cursive style.

Сердюкова Олена

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ ОНБОРДИНГУ ПЕРСОНАЛУ.....	8
1.1 Сутність та складові бізнес-процесу онбординг персоналу.....	8
1.2 Методичні підходи моделювання бізнес-процесу онбордингу персоналу.....	14
1.3 Технології вдосконалення моделі бізнес-процесу онбордингу персоналу.....	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ ОНБОРДИНГУ ПЕРСОНАЛУ.....	29
2.1 Дослідження основних фінансово-економічних та трудових показників Audubon Bioscience.....	29
2.2 Ідентифікація та аналіз бізнес-процесу онбордингу персоналу Audubon Bioscience.....	41
2.3 Оцінювання ефективності бізнес-процесу онбордингу персоналу.....	48
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ ОНБОРДИНГУ ПЕРСОНАЛУ AUDUBON BIOSCIENCE.....	54
3.1 Комплекс заходів щодо вдосконалення бізнес-процесу онбордингу персоналу в Audubon Bioscience.....	54
3.2 Розроблення нової моделі та регламенту бізнес-процесу «Онбординг персоналу» для Audubon Bioscience.....	65
3.3 Обґрунтування ефективності впровадження нової моделі бізнес-процесу «Онбординг персоналу» Audubon Bioscience.....	70
ВИСНОВКИ	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80

ВСТУП

Актуальність теми. Онбординг персоналу як складова управління людськими ресурсами є визначальним елементом у забезпеченні ефективної адаптації працівників, підвищенні їхньої залученості та довгострокової продуктивності. В умовах динамічного розвитку глобального ринку праці, стрімкого технологічного прогресу та посилення конкуренції за висококваліфіковані кадри, процес онбордингу перетворюється на важливий інструмент формування корпоративної культури, зменшення витрат на адаптацію персоналу та мінімізації ризиків високої плинності кадрів. Системний підхід до моделювання цього процесу дозволяє виявити неефективні елементи, оптимізувати ресурси компанії та забезпечити стратегічну конкурентоспроможність.

Для України проблема онбордингу є актуальною через необхідність впровадження міжнародних стандартів управління персоналом та створення ефективних систем інтеграції працівників у корпоративне середовище. Особливо це стосується підприємств, орієнтованих на інновації та вихід на міжнародні ринки, таких як Audubon Bioscience. Моделювання бізнес-процесу онбордингу із застосуванням сучасних методик дозволяє розробити гнучкі та ефективні рішення, які сприяють досягненню стратегічних цілей компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика онбордингу персоналу досліджувалася багатьма науковцями, які розглядали різні аспекти цього процесу. Зокрема, питання цифровізації онбордингу персоналу в умовах дистанційної та гібридної зайнятості аналізували О. І. Кравчук [1], С. Нестеренко [2], К. Гаммарберг М. Кіркман, С. Лейсі [29]. Методологічні підходи до адаптації працівників досліджували А. Б. Адлер [3], Н. А. Аднан [4], К. С. Акповіро [5], М. Армстронг [6], С. Дж. Армстронг [7], К. Гарпелунд [30], Дж. Л. Мур, К. Діксон-Дін, К. Гален [34], Н.

Бен Амара, Л. Атгіа [37], С. Петріллі, Л. Галуппо, С. К. Ріпамонті [40], Х. Розеторн [42], Д. Ульріх, Дж. Х. Дулебоун [45].

Практичні аспекти організації онбордингу під час віддаленої роботи висвітлено у роботах Дж. Бааде [8], компанії Bamboo HR [9;10]. Теоретико-методологічні питання онлайн-навчання і його впливу на онбординг розглядали Дж. Баталла-Бускетс [11], Т. Н. Бауер [12], К. Беккер, А. А. Біш [13], А. Блейзінг Я. Коттурі, С.Кулкарні [16]. Використання інформаційних систем для управління персоналом аналізували А. А. Бенгайт [14], К. Бхакта [15]. Процеси адаптації працівників у сучасному бізнес-середовищі детально висвітлені у роботах Г. Б. Брэдта [18], а також Г. Буча, Дж. Рамбаха та І. Якобсона [17]. Використання моделей бізнес-процесів, таких як BPMN, аналізували С. Уайт [47] і Г. Фельдман [26]. Інноваційні підходи до управління персоналом у контексті онбордингу розглядали С. Найтінгейл [22], М. Ф. Флорес [27], Т. Годінью [28], Х. Розеторн [42]. Психологічні аспекти адаптації нових співробітників висвітлено у працях К. Колдвелла [20] і Л. Паттнаїка [39]. Цифрові інструменти для організації онбордингу активно розвиваються у комерційному секторі: дослідження компаній Coursera [23], Slack [43], Workday [48], Zoho [49], Zoom [50] і ClickUp [21] акцентують увагу на автоматизації та спрощенні процесів адаптації нових працівників. Аспекти дистанційного навчання і його впливу на продуктивність працівників вивчали Дж. Деррік [24] С. Фарід Р. Ахмад І. А. Ніяз М. Аріф С. Шамширбанд М. Д. Хаттак [25], У. К. Мухаммед [32], М. Мохсін [33], О. Пінко [41]. Аналіз ефективності онлайн-навчання у різних країнах представлено у роботах В. Зоу [46] Р. Брітто [19], К. С. Ласер-Зікуди [31], С. Мпунгосе [35]. Дослідження впливу пандемії на організацію онбордингу провели Л. Бен Амара [37], М. Омара [38]. Питання етичних підходів у процесі онбордингу розглядав С. Тейлор [44].

Попри значний прогрес у вивченні онбордингу, дослідження, що враховують специфіку українських підприємств, залишаються обмеженими. Це зумовлює

необхідність розробки нових методологічних підходів до адаптації працівників із врахуванням національних особливостей.

Мета і завдання дослідження. Розробка нової моделі бізнес-процесу онбордингу персоналу компанії Audubon Bioscience. Відповідно до мети, сформовані наступні завдання:

- визначити сутність та складові бізнес-процесу онбордингу персоналу;
- вивчити методичні підходи щодо моделювання бізнес-процесу онбордингу персоналу;
- дослідити технології вдосконалення моделі бізнес-процесу онбордингу персоналу;
- здійснити аналіз основних фінансово-економічних та трудових показників підприємства; проаналізувати показники руху персоналу;
- ідентифікувати та описати бізнес-процес онбордингу персоналу, відобразити його модель, здійснити SWOT аналіз бізнес-процесу онбордингу персоналу;
- оцінити ефективність бізнес-процесу онбордингу персоналу;
- розробити комплекс заходів щодо вдосконалення бізнес-процесу онбордингу персоналу на підприємстві;
- розробити нову модель бізнес-процесу онбордингу персоналу, відобразити її графічно запропонувати проєкт регламенту бізнес-процесу «Онбординг персоналу» для підприємства;
- здійснити обґрунтування ефективності (економічної, соціальної та організаційної) запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження – бізнес-процес онбордингу персоналу.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні аспекти моделювання бізнес-процесу онбордингу персоналу.

Методи дослідження, які використовувалися в процесі написання дипломної роботи: наукового узагальнення (при визначенні сутності процесів та систематизації її складових), класифікації, математичної статистики (при обробці статистичних даних за звітний період), порівняння (при зіставленні показників у динаміці), моделювання (для розробки нової моделі бізнес-процесу онбордингу), графічний (при дослідженні динаміки і структури), коефіцієнтний (для дослідження показників ефективності діяльності), індукція (при формуванні висновків).

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Результати роботи мають теоретичне значення для подальшого розвитку методик моделювання бізнес-процесів, а також практичну цінність для підприємств, які прагнуть удосконалити процес онбордингу. Зокрема, запропонована модель може бути впроваджена не лише в Audubon Bioscience, а й адаптована для інших компаній.

Характер виконання кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна магістерська робота виконана за ініціативою автора у співпраці з Audubon Bioscience.

Наукова апробація отриманих результатів.

Авторка кваліфікаційної магістерської роботи брала участь IV Міжнародній студентській науково-практичній конференції «МЕНЕДЖМЕНТ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ» з тезами «реінжиніринг процесу реферального рекрутингу».

Результати дослідження опубліковано в:

Попова Тетяна. Реінжиніринг процесу реферального рекрутингу. Менеджмент: виклики та перспективи: Зб. матеріалів IV Міжнародної студентської науково-практичної конференції [Електронний ресурс]. – К.: КНЕУ, 2023. С. 158-160.

Інформаційна базу дослідження стали праці вітчизняних та зарубіжних науковців, які досліджують питання онбордингу персоналу, моделювання бізнес-процесів, управління людськими ресурсами та цифрових технологій. До джерел належать монографії, статті в наукових журналах, матеріали конференцій, а також

аналітичні звіти компаній Bamboo HR, Workday, Slack, Zoho та інші електронні ресурси.

Практичний компонент базується на даних компанії Audubon Bioscience, включаючи фінансово-економічні та кадрові показники, внутрішню документацію щодо бізнес-процесу онбордингу, а також офіційні статистичні матеріали. Дослідження спирається на роботи О. І. Кравчук, К. С. Азовцевої, С. Нестеренка, М. Скаженника, присвячені цифровізації та оптимізації процесів адаптації персоналу в умовах дистанційної зайнятості.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ ОНБОРДИНГУ ПЕРСОНАЛУ

1.1 Сутність та складові бізнес-процесу онбординг персоналу

Онбординг – це один з ключових процесів і управлінні персоналом. Саме з онбордингу починається шлях нового працівника в компанії, проходить етап від умовно першого враження до формування враження про компанію, початок безпосередньо робочого процесу та інтеграція нових працівників у структуру компанії. Добре продуманий онбординг є стратегічним кроком у побудові успішної кар'єри працівників і забезпечує адаптацію до корпоративного середовища, що підвищує їхню ефективність та рівень залученості з самого початку роботи.

Існує достатньо багато визначень онбордингу. Згідно з Дж. Брадтом, онбординг – це структурований процес, який допомагає новим працівникам ефективно інтегруватися в організацію, оволодіти навичками та досягти очікуваних результатів у найкоротший термін. Ключовим аспектом є стратегічний підхід до онбордингу, який включає адаптаційні тренінги, ознайомлення з робочими процесами та створення підтримки для нових працівників [18, С.38-46].

З іншого боку, Тейлор С. та Вудхемс К. зазначають, що онбординг є критичним процесом, спрямованим на підвищення рівня задоволеності нових працівників, що позитивно впливає на їхню залученість, лояльність до організації та продуктивність. Ефективний онбординг також сприяє зниженню витрат, пов'язаних із плинністю кадрів, оскільки добре структурований процес інтеграції дозволяє новим працівникам швидше адаптуватися та включитися в робочий процес [44, С.113].

Проте, не лише зарубіжні дослідники звертались до теми онбордину та окреслювали цей термін. Так, згідно з дослідженням Кравчук О. І. та Азовцевої К. С., онбординг персоналу визначається як процес інтеграції нових працівників у компанію, що включає ознайомлення з корпоративною культурою, політиками, процедурами та робочими обов'язками. Ефективний онбординг сприяє швидкій адаптації працівників до нового робочого середовища, підвищенню їхньої продуктивності та зниженню рівня плинності кадрів [1, С.638].

Як зазначають Тейлор С. та Вудхемс К., цілі онбордингу полягає у швидкій та ефективній інтеграції нових працівників в організацію, забезпеченні їм зрозумілої структури роботи, залучення до корпоративної культури та зменшенні адаптаційного стресу. Ефективний процес онбордингу позитивно впливає на рівень задоволеності нових працівників, їхнє залучення та лояльність до компанії. Залучені працівники демонструють вищу продуктивність, відчують приналежність до колективу, що, в свою чергу, підвищує ефективність роботи в організації [44, С.124-128]

Згідно з українськими дослідженнями Кравчук О. та Азовцевої К., якісний процес онбордингу, особливо коли він підтримується сучасними цифровими інструментами, не лише сприяє зменшенню адаптаційного стресу, але й позитивно впливає на професійну ефективність нових працівників та їхнє довготривале утримання в компанії [1, с.638-640].

Крім того, слід зазначити, що онбординг є основною складовою в стратегічному управлінні людськими ресурсами, допомагаючи працівникам швидше освоювати робочі процеси, підвищувати свою ефективність і сприяти розвитку корпоративної культури. Ульріх, Д. та Дюлебон, Дж. підтверджують, що впровадження структурованого процесу онбордингу сприяє не лише швидкій адаптації, але й знижує рівень плинності кадрів, адже нові працівники, які проходять ефективний онбординг, частіше залишаються в організації тривалий час [45, с. 85-88].

Онбординг став необхідним компонентом у стратегічному управлінні персоналом для підвищення лояльності та продуктивності працівників. Він допомагає новим працівникам уникнути стресу на початкових етапах роботи, що сприяє створенню позитивного досвіду співпраці та відносин з організацією.

Як і будь-який процес в управлінні персоналом, процес онбордингу нового працівника має свої етапи (рис. 1.1). Зазвичай можна виокремити чотири основні етапи, кожен з яких виконує важливу роль в інтеграції новачка в робоче середовище та його поступовому переході до повноцінної продуктивності.



Рисунок 1.1 – Етапи онбордингу персоналу

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення [7;16;23]

Перший етап – підготовка, або преонбординг – починається ще до того, як працівник офіційно приєднається до компанії. На цьому етапі організація виконує всі необхідні дії для того, щоб новий працівник відчув підтримку та належну увагу з боку компанії з першого робочого дня. Підготовка включає організацію робочого місця: налаштування комп'ютера, телефону та інших необхідних технічних пристроїв.

Інколи компанії готують персоналізовані привітальні пакети, які можуть містити брендоване канцелярське приладдя чи інші матеріали, що створюють приємне перше враження. Важливо також заздалегідь створити всі облікові записи для доступу до внутрішніх систем, таких як корпоративна електронна пошта, системи для спільної роботи та бази даних. Крім того, перед першим робочим днем працівникові часто надсилають вітальний лист з детальною інформацією про графік, перші завдання та контакти ключових осіб. Це допомагає зменшити можливий стрес і створити основу для комфортного початку роботи [34, С.130].

Наступний етап – ознайомлення – включає безпосередній перший день і перші тижні роботи, коли новий працівник починає взаємодіяти з командою та зникає до корпоративного середовища. Першочергове завдання цього етапу — привітати новачка, представити його колективу та ознайомити з основними процесами в компанії. Ознайомлення може включати зустрічі з членами команди, які тісно співпрацюватимуть із новим працівником, а також зустріч з безпосереднім керівником для обговорення очікувань. Важливим аспектом цього етапу є ознайомлення з корпоративною культурою: місією, візією та цінностями компанії. Організації часто проводять інтерактивні сесії або презентації для пояснення цих основ, що дозволяє новачкові зрозуміти, які принципи є пріоритетними. Крім того, працівник отримує інформацію про політики та процедури, як-от правила безпеки, вимоги до конфіденційності, графік роботи та правила щодо відпусток [34, С.131].

Навчання – це третій етап, який допомагає новому працівнику опанувати всі необхідні знання та навички для виконання своїх обов’язків. Навчання може тривати різну кількість часу залежно від вимог посади та складності завдань. У процесі навчання новачок проходить ознайомлення з усіма інструментами і програмами, які використовуються в роботі. Наприклад, якщо компанія працює з певним програмним забезпеченням або платформами для управління проєктами, працівникові необхідно пройти відповідне навчання. На додаток до технічного навчання, працівникові

зазвичай надається функціональне навчання, де докладно пояснюють специфіку його посадових обов'язків. Деякі компанії також запроваджують програми наставництва, де досвідчений колега допомагає новачкові освоїтися на новому місці. Це дозволяє працівнику отримати практичні поради і краще зрозуміти внутрішні процеси організації [25, С.162-163].

Останній етап – адаптація – триває від кількох тижнів до кількох місяців і забезпечує повну інтеграцію працівника в робочий процес. Протягом цього періоду організація продовжує надавати працівникові підтримку і регулярно оцінює його прогрес. Це включає проведення регулярних зустрічей з керівником, де працівник отримує зворотний зв'язок щодо своєї роботи і може висловити потребу в додатковій підтримці. Такий зворотний зв'язок є необхідним для швидкої адаптації, оскільки дозволяє визначити, де новачкові потрібно більше навчання або часу на освоєння. Важливим елементом адаптації є також проміжна та підсумкове оцінювання результатів працівника. Під час цих оцінок перевіряється, чи відповідає працівник вимогам посади та чи досягає очікуваних результатів. Додатково компанія може надати індивідуальний план розвитку, що передбачає подальше навчання, участь у тренінгах і розвиток кар'єри [25, С.166].

Тобто, можна підсумувати, що усі етапи від першого до заключного є надзвичайно важливими в процесі адаптації нових працівників.

Процес онбордингу має значний вплив на ефективність персоналу. За даними дослідження, проведеного BambooHR, працівники, які пройшли структурований онбординг, мають на 58% більше шансів залишитися в компанії протягом перших трьох років і, що важливо, демонструють вищу продуктивність [10;21;24]. Це відбувається завдяки тому, що структурований онбординг надає новачкові впевненість у виконанні посадових обов'язків, чітке розуміння його ролі в організації та можливість швидше почати вносити вклад у досягнення цілей компанії.

Ще одним важливим аспектом впливу онбордингу є підвищення рівня задоволеності та мотивації працівників. Коли новий працівник відчуває підтримку та отримує всі необхідні ресурси для виконання своїх завдань, він швидше адаптується до нового середовища, що значно знижує рівень стресу та невизначеності. Згідно О. Пінко [41], ефективний онбординг позитивно корелює з рівнем організаційної прихильності та знижує ймовірність звільнення нових працівників. Коли працівники відчувають, що компанія цінує їхній внесок і забезпечує їм всі необхідні умови для успішної роботи, це підвищує їхню лояльність і сприяє довготривалій співпраці.

Крім того, якісний онбординг відіграє важливу роль у формуванні позитивного іміджу компанії на ринку праці. Як зазначає Х.Розеторн, компанії, які інвестують в адаптацію та розвиток своїх нових працівників, сприймаються як привабливі роботодавці, що піклуються про добробут і професійний розвиток своїх працівників. Це є особливо важливим у конкурентних умовах сучасного ринку праці, де талановиті фахівці шукають не тільки хорошу зарплату, а й можливості для професійного зростання, корпоративну підтримку та дбайливе ставлення до персоналу [42, с.65-66].

Загалом, онбординг має суттєвий вплив на ефективність персоналу. Він допомагає забезпечити швидку адаптацію новачків, підвищити їхню задоволеність та лояльність до компанії, знизити рівень плинності кадрів і створити позитивний корпоративний імідж. У сучасних умовах, коли конкуренція за талановитих фахівців стає все більш жорсткою, інвестиції в якісний онбординг стають важливим інструментом для залучення і утримання кращих кадрів.

Таким чином, ми можемо зробити висновок, що онбординг є одним з ключових елементів управління персоналом, що пов'язує процеси рекрутингу, адаптації, навчання та розвитку працівників. Після прийому на роботу цей процес забезпечує плавний перехід до виконання обов'язків, знайомить нових працівників з корпоративною культурою та внутрішніми процесами. Це формує у новачків

розуміння цінностей і стратегічних пріоритетів компанії, що допомагає їм краще адаптуватися до робочого середовища та сприяє довготривалому залученню.

Крім адаптації, онбординг слугує платформою для подальшого навчання та професійного розвитку, створює відчуття приналежності до організації і підтримує високий рівень залученості та мотивації. Завдяки цифровим інструментам, що автоматизують цей процес, HR-відділи можуть ефективніше контролювати адаптацію працівників, надавати їм своєчасний зворотний зв'язок і персоналізовану підтримку.

Таким чином, ми визначили, що онбординг є стратегічно важливим елементом управління персоналом, що дозволяє забезпечити успішну адаптацію нових працівників та їхню інтеграцію в робоче середовище. Він є першим кроком у знайомстві працівника з компанією та забезпечує формування позитивного досвіду з перших днів роботи. Через структурований процес онбордингу нові працівники проходять основні етапи, починаючи з підготовки робочого місця, ознайомлення з корпоративною культурою, навчання необхідним навичкам та завершуючи повною адаптацією до робочого процесу. Усі ці етапи важливі для швидкого входження новачків у роботу, зменшення адаптаційного стресу та підвищення їхньої мотивації.

Ефективний онбординг позитивно впливає на рівень задоволеності, залученості та лояльності нових працівників. Дослідження підтверджують, що структурований процес онбордингу знижує рівень плинності кадрів, допомагає новим працівникам краще освоїти свої ролі та сприяє створенню позитивного корпоративного іміджу. У сучасному конкурентному середовищі інвестиції в якісний онбординг стають важливим інструментом для залучення та утримання талановитих кадрів, підвищуючи загальну ефективність компанії та сприяючи довготривалій співпраці.

1.2 Методичні підходи моделювання бізнес-процесу онбордингу персоналу

Процес орієнтації нових працівників на посаду, їх ознайомлення з цілями, цінностями, процедурами та правилами організації, а також інтеграція у корпоративну культуру є складовими адаптації персоналу. Як зазначають К. Колдвелл і Дж. Пітерс, адаптація сприяє ефективному переходу новачків у нове робоче середовище, допомагаючи їм інтегруватися в корпоративну структуру та засвоїти необхідні норми й очікування [20, С. 30-31]. На думку А. Адлера і М. Кастро, саме досвід адаптації визначає поведінкові норми, рівень лояльності та очікування працівників, що, у свою чергу, формує загальну культуру компанії [3, С.106].

Дж. Бааде, виділяє чотири ключові аспекти адаптації: етапи, через які проходять новачки; учасники процесу адаптації; тактики та методи, які застосовують організації; а також зміст, який необхідно засвоїти новим працівникам. Усі ці аспекти формують основу для моделювання бізнес-процесу онбордингу [8, с.122].

Методологічні засади моделювання бізнес-процесу адаптації були закладені в роботах М.Мохсіна, Р. Сулеймана, які запропонували класифікацію адаптації за шістьма вимірами: колективні чи індивідуальні процеси соціалізації; формальні чи неформальні підходи; послідовні чи випадкові етапи; фіксовані чи змінні терміни; серійні чи дискретні кроки; а також підходи, які передбачають підтвердження (інвестування) або переоцінку (девестування) культурних цінностей [36, С.2002]. Ця модель демонструє, що різні стратегії адаптації впливають на реакцію працівників на нові обов'язки та середовище.

Розвиваючи цю концепцію М. Армстронг, поділяє стратегії адаптації на інституціоналізовану та індивідуалізовану. Інституціоналізована стратегія передбачає формалізовані програми орієнтації та наставництва, тоді як індивідуалізована стратегія орієнтована на практичний підхід, коли новачки засвоюють корпоративні норми безпосередньо під час виконання своїх обов'язків [6, С.51-52].

О. Бауер, базуючись на підході М. Армстронга, зазначає, що формалізована адаптація забезпечує вищий рівень продуктивності співробітників, адже формалізація процесу сприяє створенню єдиних стандартів та процедур, які гарантують ефективність. Як наголошує дослідник, саме інтеграція формальних методів, чітко структурованих етапів та інноваційних технологій є ключем до побудови ефективного бізнес-процесу онбордингу [12;29;31]. Для наочності, сформуємо графічно модель онбордингу за О. Бауером (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Модель онбордингу за О. Бауером

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення [12]

Як бачимо із рисунка 1.2, на основі досліджень О. Бауера виділяються чотири основні аспекти онбордингу, які є основою успішної адаптації персоналу: дотримання правил, уточнення, культура та взаємозв'язок.

Серед основних методологій, які широко застосовуються для моделювання бізнес-процесів, виділяють BPMN (Business Process Model and Notation), IDEF0 (Integration Definition for Function Modeling) і UML (Unified Modeling Language). Кожна з цих методологій має свої особливості, які можуть бути корисними залежно від специфіки процесу онбордингу, поставлених цілей та стратегії організації [38;42].

Уайт М. і Майерс Д. виділяють BPMN, котра є однією з найбільш популярних методологій для моделювання бізнес-процесів, зокрема завдяки своїй зручній нотації для опису складних процесів. BPMN дозволяє моделювати процес онбордингу як набір дій, що відображають послідовність етапів: від підготовки робочого місця до остаточної оцінки результатів адаптації. Завдяки деталізованій схемі BPMN, яку можна зручно читати навіть без технічної підготовки, всі залучені до процесу (HR, керівники та нові працівники) можуть чітко зрозуміти свою роль і послідовність дій. Перевагою BPMN є її здатність візуалізувати дії та рішення, які впливають на процес, однак цей підхід може виявитися занадто деталізованим для невеликих команд або компаній із простішими процесами [47, С. 98-102].

IDEF0 – це методологія, яка дозволяє моделювати функціональні процеси, фокусуючись на структурі, функціях і входах/виходах. Фельдман, К. і Санторо, М. зазначають, що вона відмінно підходить для моделювання процесу онбордингу, якщо необхідно виділити функціональні завдання, зокрема підготовчі етапи, основні обов'язки HR та залучених керівників, а також інтеграцію онбордингу з іншими процесами, як-от навчання та розвиток. Одна з основних переваг IDEF0 — її акцент на функціональних взаємозв'язках, що дозволяє структурувати процес і детально розглянути входи та виходи кожного етапу. Однак IDEF0 не завжди є зручним для динамічних процесів, адже зосереджується більше на статичних зв'язках, що може бути недостатнім для відображення змінних етапів, які можуть виникати під час онбордингу [26, с.115-119].

Буч Г., Рамбо Дж. та Джейкобсон І. роблять висновки, що UML використовується переважно в розробленні програмного забезпечення, але також підходить для моделювання бізнес-процесів, де важлива чітка структура ролей і послідовності дій. UML добре підходить для опису процесу онбордингу в компаніях, де цей процес вимагає взаємодії з кількома інформаційними системами та платформами. Наприклад, для організацій, які використовують цифрові системи HRIS, UML може виявитися корисним для опису процесів передачі даних між системами, автоматизованого створення облікових записів та комунікації між HR та IT-департаментами. Перевага UML полягає в його гнучкості та можливості деталізації, проте UML часто потребує додаткових зусиль для навчання працівників роботі з нотацією, що може вимагати ресурсів на етапі розробки [17, С.85-89].

Загалом, власне, вибір методології залежить від кількох ключових факторів: складності процесу онбордингу, рівня деталізації, специфіки організаційної структури та наявності цифрових інструментів. Для компаній, де процес онбордингу містить велику кількість етапів і потребує гнучкого, але структурованого підходу, оптимальним вибором є BPMN завдяки її простоті та наочності. Якщо ж процес вимагає більше інтеграції з іншими функціональними процесами організації, такими як навчання чи кадрове діловодство, можна застосувати IDEF0, що дозволяє детальніше відобразити функціональні взаємозв'язки [32;37]. У компаніях із складними цифровими системами підтримки онбордингу, де важлива інтеграція з програмним забезпеченням, UML є кращим вибором, оскільки дозволяє моделювати технічні процеси передачі інформації.

Таким чином, вибір методології моделювання процесу онбордингу залежить від потреб компанії та вимог до його складності, інтегрованості та структурованості. Кожна з методологій – BPMN, IDEF0 чи UML – має унікальні можливості для досягнення бажаної чіткості, систематичності та ефективності.

Структурні компоненти моделі процесу онбордингу. Кожна модель включає і структурні компоненти бізнес-процесу. Саме процес онбордингу включає низку ключових компонентів, що формують структуру моделі та дозволяють забезпечити плавну інтеграцію нового працівника в організацію. Основні компоненти, які необхідно враховувати при моделюванні, включають етапи процесу, ролі учасників, їхню відповідальність та точки контролю, які допомагають оцінювати ефективність і вчасно коригувати процес.

Як зазначає Армстронг М., кожен етап процесу онбордингу виконує специфічну функцію, а учасники (наприклад, менеджер з персоналу, керівник підрозділу, наставник та сам новий працівник) мають певні ролі та відповідальність. Важливо визначити точки контролю на кожному етапі, де можна оцінити прогрес працівника. Наприклад, на етапі ознайомлення HR-фахівці можуть проводити проміжне оцінювання, щоб визначити, чи новий працівник успішно освоїв основні правила компанії та зрозумів свої обов'язки [6, С. 356-361].

Звичайно, тут слід додати і про важливість етапів контролю, зворотного зв'язку і показників ефективності (KPI). Так, ключові точки контролю в процесі онбордингу дозволяють оцінити, наскільки новий працівник успішно проходить адаптацію та освоює обов'язки. Важливим є регулярний зворотний зв'язок, який дає працівнику можливість отримати підтримку та краще зрозуміти, як він справляється з завданнями. Згідно Ульріх Д., і Дюлебон Дж. показники ефективності (KPI), такі як швидкість адаптації, рівень залученості та продуктивність, дозволяють об'єктивно оцінити процес онбордингу. Наприклад, кількість завершених навчальних модулів, оцінювання з боку керівника або рівень задоволеності новачка допомагають визначити, наскільки успішно новий працівник інтегрувався в компанію [45, С.89-94].

Важливість контролю і зворотного зв'язку на всіх етапах онбордингу не тільки підвищує ефективність адаптації, але й забезпечує довготривалу лояльність працівників, оскільки вони відчувають підтримку та чітке розуміння очікувань.

Гнучкість моделі онбордингу дозволяє налаштовувати процес відповідно до індивідуальних особливостей працівників, їхнього досвіду, посадових обов'язків та типу зайнятості. Такий підхід допомагає підвищити ефективність процесу адаптації та мінімізувати можливі труднощі, з якими стикаються нові працівники під час інтеграції в компанію. Адаптація моделі залежно від посадових обов'язків, рівня досвіду працівників і типу зайнятості [39;40;46].

Як зазначає Армстронг М., онбординг має бути гнучким, щоб відповідати специфіці кожної ролі. Наприклад, процес онбордингу для технічних фахівців, як-от розробників або інженерів, може включати додаткові етапи навчання з використання спеціалізованого програмного забезпечення та інструментів, що є критично важливими для виконання їхніх обов'язків. Для працівників із меншим досвідом потрібно більше часу на ознайомлення з корпоративною культурою, правилами та процесами, тому доцільно передбачити більше навчальних сесій та зустрічей з наставником. У той же час, досвідчені фахівці можуть потребувати лише короткого ознайомлення з основними стандартами компанії та специфікою їхньої ролі [6, С.380-382].

Тип зайнятості також відіграє важливу роль. Для віддалених працівників необхідно розробити спеціальну програму, що включає онлайн-сесії, віртуальні зустрічі з командою та наставником, а також доступ до цифрових інструментів і платформ для самостійного навчання. Згідно Кравчук О. та Азовцева К. гібридний формат зайнятості потребує комбінованого підходу, що поєднує як особисті зустрічі в офісі, так і віддалене навчання, тоді як для офісних працівників онбординг може мати більш традиційний характер із залученням особистої присутності в офісі [1, С.655-657].

Для ефективної адаптації онбординг повинен враховувати специфіку різних відділів. Наприклад, у відділі продажу основний акцент можна зробити на продуктах, клієнтській політиці та техніках спілкування з клієнтами, тоді як у фінансовому відділі

акцент буде на внутрішніх звітах, фінансових регуляціях та правилах дотримання нормативів. Тейлор С., і Вудхемс К. зазначають, що налаштування моделі під конкретний профіль дозволяє зосередитися на критично важливих навичках, потрібних для швидкого включення в роботу, що зменшує ризики затримок у продуктивності та полегшує інтеграцію в команду [44, С.256-258].

Адаптивні елементи в онбордингу можуть включати гнучкі формати навчання, такі як самостійне вивчення матеріалів, інтерактивні онлайн-сесії або відеоуроки, які можна переглядати у зручний час. Додатково, призначення наставника чи ментора допомагає новим працівникам отримати відповіді на питання, які виникають у процесі адаптації, та швидше освоїтися в компанії. А. Коуд з групою науковців, роблять висновки, що використання опитувань для зворотного зв'язку також є важливим адаптивним інструментом, оскільки дозволяє HR відділу оцінити задоволеність працівників процесом онбордингу та вчасно внести корективи [22, С.100]. Таким чином, адаптивні елементи не лише скорочують час на адаптацію, але й підвищують якість інтеграції працівника.

Методичні підходи до моделювання процесу онбордингу – BPMN, IDEF0 та UML – дають змогу структурувати адаптаційний процес відповідно до потреб організації та специфіки ролей нових працівників. BPMN пропонує зручну візуалізацію етапів і ролей, що робить її корисною для великих команд із комплексними процесами. IDEF0 дозволяє акцентувати на функціональних зв'язках між етапами, забезпечуючи структуру для завдань HR відділу та керівництва. UML, зі своєю гнучкістю та можливістю детального опису технічних елементів, є оптимальним вибором для компаній, що використовують різні інформаційні системи в онбордингу.

Гнучкість моделі онбордингу забезпечується адаптацією до індивідуальних потреб працівників залежно від досвіду, посадових обов'язків та формату зайнятості (віддалена, гібридна чи офісна робота). Важливою є також інтеграція онбордингу з

процесами навчання та розвитку, де використовуються гнучкі навчальні формати, такі як відеоуроки й інтерактивні сесії, що дозволяє новачкам самостійно здобувати знання у зручний для них час. Додатково, зворотний зв'язок на всіх етапах онбордингу, як і використання ключових показників ефективності (KPI), забезпечує об'єктивну оцінку процесу, допомагає вчасно коригувати дії та підвищувати якість адаптації, роблячи її більш ефективною та зручною для працівників.

1.3 Технології вдосконалення моделі бізнес-процесу онбордингу персоналу

Сучасні системи управління персоналом (далі – HRMS) відіграють вагомую роль у впровадженні ефективного процесу онбордингу, забезпечуючи зручність автоматизації всіх етапів, від створення профілю нового працівника до збору зворотного зв'язку після завершення адаптації. Як зазначають дослідники, такі системи включають як апаратне, так і програмне забезпечення, політику, процедури та бази даних, що суттєво полегшує процеси управління персоналом [26;35;48].

Однією з найважливіших особливостей HRMS є можливість персоналізації процесу онбордингу. Т. Годіньо підкреслює, що інтерактивні інструменти, зокрема електронні навчальні платформи, відео-інструкції та віртуальні тури, дозволяють адаптувати програму під потреби конкретного працівника [28, С.79].

Інтегровані модулі збору та аналізу даних у HRMS сприяють моніторингу ефективності онбордингу. Дж. Мур та ін. вказують на те, що опитування, автоматичний збір зворотного зв'язку та аналітичні звіти дозволяють оцінювати прогрес адаптації працівників і виявляти проблемні аспекти [34, С.130].

Додатковою перевагою є інтеграція HRMS з іншими корпоративними системами, такими як ERP або платформи управління знаннями (LMS). Як наголошує

М. Ф. Флорес, це забезпечує збереження цілісності даних, спрощує управління процесами онбордингу та сприяє ефективнішій комунікації між різними підрозділами організації [27, С.42].

Штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML) є ще одним важливим аспектом удосконалення HRMS. Завдяки цим технологіям, можна прогнозувати потреби працівників, автоматизувати комунікації через чат-боти, створювати персоналізовані адаптаційні плани та надавати своєчасну підтримку новим працівникам [2;33].

Так, сучасні HRMS не лише полегшують адаптацію нових працівників, але й підвищують загальну ефективність бізнес-процесів, зменшують адміністративне навантаження та сприяють покращенню досвіду працівників, як це висвітлюють у своїх роботах провідні науковці.

Серед найпопулярніших HRMS, які підтримують процес онбордингу, є такі технічні рішення, як: SAGE HRMS, Checkpoint, HR, Epicor HCM, SAP, NetSuite [19] (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – HRMS, що підтримують процес онбордингу

Технічні рішення	Основна спеціалізація	Ключові переваги	Джерело інформації
SAGE HRMS	Програмне забезпечення для малого та середнього бізнесу	Гнучкість, масштабованість, низька вартість, простота використання	na.sage.com
Checkpoint HR	Управління зарплатою, пільгами та HR через вебплатформу HRMS	Централізація управління, інтеграція всіх аспектів HR	checkpointhr.com
Epicor HCM	Інтеграція HR із рішеннями для ERP, CRM, SCM	Комплексність, інтеграція з іншими бізнес-рішеннями	epicor.com
SAP	Програмне забезпечення для управління бізнес-процесами	Лідерство у корпоративних рішеннях, широкий спектр інструментів (ERP, SAP HANA)	SAP.com
NetSuite	SaaS-рішення для HRM	Простота адміністрування, глобальна доступність, автоматичне оновлення	netsuite.com

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення [19]

Розглянемо детальніше сучасні системи управління персоналом, що представлені у табл. 1.1:

1. SAGE HRMS. Як найстаріший постачальник HRMS-рішень, Sage HRMS пропонує гнучкі, масштабовані та комплексні інструменти, які автоматизують та покращують бізнес-процеси, забезпечуючи доступ до інформації для ефективного управління персоналом, зокрема Bizimply, Sage HR Employee Timesheets, Sage HRMS Training та ін..

2. Checkpoint HR розробив продукт Onboarding New Employees, який поєднує послуги управління заробітною платою, пільгами та HR із веб-платформою HRMS, забезпечуючи клієнтам доступне та централізоване рішення для інтеграції всіх аспектів управління людськими ресурсами – від наймання до виходу на пенсію (checkpointhr.com).

3. Epicor HCM є провідним продуктом підрозділу компанії Epicor Software, орієнтованим на розробку та впровадження інноваційних рішень для управління людськими ресурсами. Серед ключових рішень Epicor виділяється Epicor P21, інтегрований із низкою бізнес-додатків, включаючи модулі для управління заробітною платою, планування ресурсів підприємства (ERP), управління взаєминами з клієнтами (CRM) та управління ланцюгами постачання (SCM). Важливою складовою P21, що спрощує управління етапами онбордингу, є доступ до комплексної документації: посібників користувача, відповідей на поширені запитання, відеоінструкцій та інших навчальних матеріалів. Цей портал базується на концепції самостійного навчання, дозволяючи користувачам адаптувати процес навчання до своїх індивідуальних потреб і зменшуючи залежність від зовнішньої підтримки. Документація регулярно оновлюється, що забезпечує актуальність інформації відповідно до нових функцій і вдосконалень платформи.

4. SAP є німецькою багатонаціональною компанією, яка розробляє програмне забезпечення для управління бізнес-процесами та взаємодії з клієнтами. SAP є лідером

у сфері онбордингу. Її найвідоміші продукти включають SAP ERP, SAP Business Warehouse, SAP Business Objects, а також мобільні продукти Sybase і платформу SAP HANA.

5. NetSuite є провідним постачальником програмного забезпечення для управління людськими ресурсами (HCM/HRM), орієнтованого на підтримку процесів онбордингу персоналу за допомогою моделі SaaS (Software as a Service). SaaS базується на хмарних обчисленнях, де провайдер забезпечує управління всією інфраструктурою, включаючи апаратне та програмне забезпечення, надаючи клієнтам доступ до функціоналу через інтернет за передплатною моделлю. У контексті онбордингу ця модель пропонує стратегічні переваги, такі як автоматизація ключових адміністративних процесів, забезпечення доступу до оновлених інструментів і матеріалів, спрощення інтеграції нових працівників завдяки спільній роботі через платформу, а також глобальна доступність, яка дозволяє ефективно адаптувати персонал у розподілених командах. NetSuite також забезпечує безперебійну сумісність між користувачами, що сприяє прозорості комунікацій та спрощенню взаємодії між відділом HR і новими працівниками, підвищуючи ефективність процесу адаптації [5;9;13].

Використання інтерактивних і дистанційних технологій при онбордингу, котрі у сучасному бізнес-середовищі стали чи не основними інструментами для забезпечення ефективного онбордингу, особливо для віддалених і гібридних форматів роботи. Використання таких технологій надає новим працівникам більше гнучкості, дозволяючи адаптуватися до робочих процесів компанії у зручному темпі та форматі. Ключові елементи цієї технологічної підтримки включають інтерактивні платформи для навчання, онлайн-тренінги та віртуальні кімнати для комунікації з колегами і наставниками.

Зокрема, можна згадати про інтерактивні платформи для навчання, такі як Coursera та Udemy, а також внутрішні LMS (Learning Management Systems),

забезпечують новим працівникам доступ до якісного контенту для самостійного навчання. Ці платформи дозволяють HR відділам створювати індивідуальні навчальні плани, які охоплюють специфіку роботи компанії, особливості ролі новачка та необхідні технічні знання. Внутрішні LMS, такі як Moodle чи TalentLMS, дозволяють інтегрувати власні тренінги, створювати спеціалізовані курси та слідкувати за прогресом працівників. Завдяки гнучкому доступу до навчальних матеріалів, працівники можуть ознайомлюватися з необхідними темами у зручний для них час, що підвищує ефективність адаптації [14;15;23].

Окрім того, онлайн-тренінги та вебіари надають можливість гнучко організувати процес навчання нових працівників незалежно від їхнього місцезнаходження. Наприклад, компанії можуть проводити регулярні вебіари з внутрішніх процесів, політик або технічних аспектів роботи. Відео-уроки дозволяють новачкам переглядати матеріали кілька разів, що є корисним для закріплення інформації та більш ґрунтовного ознайомлення з певними темами. Крім того, такі інструменти, як Zoom або Google Meet, дозволяють проводити живі сесії, де новачки можуть задавати питання в реальному часі, отримуючи зворотний зв'язок від тренерів або керівників. Онлайн-тренінги не лише забезпечують гнучкість, а й знижують витрати на організацію навчальних програм, особливо у випадку великих команд [50].

Також, віртуальні кімнати та платформи для комунікації, такі як Slack та Microsoft Teams, дозволяють підтримувати постійну взаємодію між новими працівниками та їхніми командами. Ці платформи сприяють створенню сприятливого середовища для наставництва, оскільки надають можливість миттєво спілкуватися з колегами, отримувати поради або організовувати групові чати для підтримки і навчання. Наприклад, Slack дозволяє створювати тематичні канали для різних відділів або проектів, що допомагає новачкам швидше інтегруватися в робочі процеси. Google Workplace підтримує функції відеозв'язку та спільного доступу до файлів, що робить

його ефективним інструментом для віддаленого наставництва та організації командних зустрічей [43].

Загалом, використання інтерактивних платформ для навчання, онлайн-тренінгів та віртуальних кімнат для комунікації дозволяє компаніям створити динамічний, персоналізований та ефективний процес онбордингу, що відповідає потребам сучасного робочого середовища.

Таким чином, у підрозділі розглянуто сучасні технології, які допомагають удосконалити процес онбордингу, підвищуючи його ефективність і персоналізацію. Використання HRIS (таких як ClickUp, BambooHR, Zoho People) дозволяє автоматизувати основні етапи онбордингу, зокрема створення профілів нових працівників, контроль за виконанням завдань і збирання зворотного зв'язку. Інтерактивні платформи для навчання, як-от Coursera та Udey, забезпечують гнучкість у навчанні та адаптації, а інструменти для комунікації (Slack, Microsoft Teams) сприяють постійній підтримці та комунікації.

Таким чином, у першому розділі було представлено комплексний аналіз онбордингу як ключового процесу в управлінні персоналом. Окреслено його основні етапи, включаючи підготовку, ознайомлення, навчання та адаптацію, які формують основу для інтеграції нових працівників у робоче середовище компанії. Розглянуто значення онбордингу для підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів та посилення лояльності працівників до організації. Ефективний онбординг не лише полегшує адаптацію, але й формує позитивний досвід працівників, що важливо для утримання талантів.

Також досліджено методичні підходи до моделювання процесу онбордингу, зокрема BPMN, IDEF0 та UML, які дозволяють структурувати процес відповідно до специфіки організації. Важливість вибору правильної методології підкреслюється потребою у гнучкості моделі, що враховує різні ролі та рівень досвіду новачків. Сучасні технології та інтеграція онбордингу з цифровими інструментами, такими як

HRIS-системи та комунікаційні платформи, забезпечують зручність управління, автоматизацію ключових завдань та можливість зворотного зв'язку, що підвищує ефективність процесу.

Загалом, розділ підкреслює значення стратегічного підходу до онбордингу як основи для побудови стабільної команди та ефективного управління персоналом, що сприяє підвищенню продуктивності, задоволеності працівників і покращенню загального іміджу компанії на ринку праці.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ ОНБОРДИНГУ ПЕРСОНАЛУ

2.1 Дослідження основних фінансово-економічних та трудових показників Audubon Bioscience

Audubon Bioscience – це міжнародна компанія, яка спеціалізується на зборі, обробці та зберіганні біологічних зразків для наукових і медичних досліджень. Основною метою компанії є підтримка інноваційних досліджень у галузі біомедицини, онкології та інших сферах охорони здоров'я шляхом надання високоякісних біологічних матеріалів та супровідних даних. Компанія була заснована в 2016 році Ростиславом і Аллою Семіковими. Audubon Bioscience була заснована у районі Аудубон, Новий Орлеан, штат Луїзіана звідки і пішла назва компанії. У 2018 році головний офіс перенесли до Х'юстона, на територію Інноваційного Інституту Техаського медичного центру (Texas Medical Center), найбільшого медичного центру у світі. В 2019 році відкрився штат в Україні, котрий наразі є одним з найпотужніших в компанії.

Основні аспекти діяльності компанії презентовані у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Основні аспекти діяльності компанії Audubon Bioscience

Напрямок діяльності	Опис
Збір біологічних зразків	Audubon Bioscience забезпечує збір різноманітних біологічних матеріалів, включаючи кров, тканини, сечу, ДНК та інші зразки. Процес збору відповідає високим стандартам якості та етики, що гарантує надійність і точність даних для подальших досліджень.
Обробка та зберігання	Зібрані зразки підлягають спеціальній обробці для забезпечення їх довготривалого зберігання та стабільності. Компанія використовує сучасні технології та інфраструктуру, що мінімізує ризики втрати даних або погіршення якості.

Продовження таблиці 2.1

Надання послуг збору зразків для наукових досліджень	Audubon Bioscience співпрацює з дослідницькими інститутами, університетами, біотехнологічними та фармацевтичними компаніями, надаючи послуги збору біологічних матеріалів для досліджень, сприяючи розвитку нових терапій та інноваційних медичних рішень.
Супровідні дані та інформаційні послуги	Компанія надає детальну інформацію про зразки, включаючи медичні та клінічні дані, що допомагає більш точно аналізувати результати досліджень. Audubon Bioscience також пропонує консалтинг у сфері біобанкінгу та дослідницьких проектів.

Джерело: сформовано автором на основі даних Audubon Bioscience

Таким чином, ми бачимо, що Audubon Bioscience надає комплексні послуги зі збору, обробки, зберігання та надання біологічних зразків для наукових досліджень, дотримуючись високих стандартів якості та етики. Компанія використовує сучасні технології для зберігання матеріалів, співпрацює з науковими та медичними установами, а також надає супровідні дані й консалтингові послуги, що сприяє розвитку інноваційних медичних рішень.

ТОВ «АУДУБОН БІОСАЄНС», код ЄДРПОУ 42855821, було офіційно зареєстровано 1 березня 2019 року. Статутний капітал компанії становить 10 000,00 грн. Хоча Ростислав Семіков є засновником американського головного офісу, директором української ТОВ є Олена Сердюкова, а уповноваженою особою – Юлія Шляхова. Ростислав Семіков залишається кінцевим бенефіціаром. Стосовно часток статутного капіталу, їх можна презентувати у рис. 2.1.

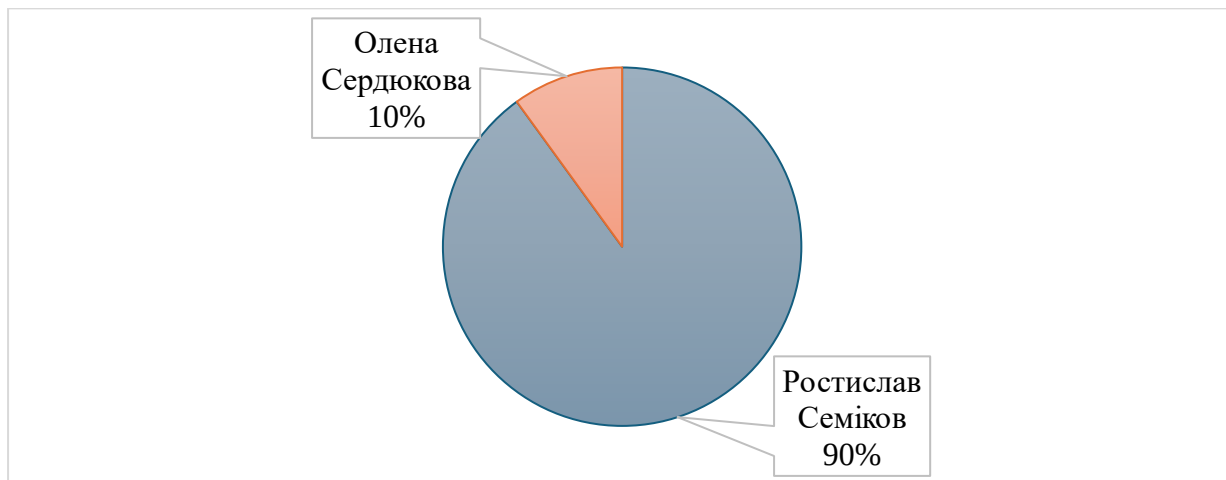


Рис. 2.1 – Частки статутного капіталу ТОВ «Аудубон Біосаєнс»

Джерело: сформовано автором на основі даних Audubon Bioscience

Юридичну інформацію стосовно компанії можна продемонструвати в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні юридичні відомості про ТОВ «Аудубон Біосаєнс»

Повне найменування юридичної особи (станом на 20.10.2024)	Товариство з обмеженою відповідальністю "АУДУБОН БІОСАЄНС"
Скорочена назва	ТОВ "АУДУБОН БІОСАЄНС"
Статус юридичної особи (станом на 20.10.2024)	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	42855821
Контактна інформація	03190, Україна, місто Київ, вулиця Данила Щербаківського, будинок, 4а Тел: +380 (67) 500-61-00 Імейл: info@audubonbio.com
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності	Основний: 72.11 Дослідження й експериментальні розробки у сфері біотехнологій Інші: 86.90 Інша діяльність у сфері охорони здоров'я 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у. 73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки 72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук
Уповноважені особи	Семіков Ростислав Сердюкова Олена Шляхова Юлія
Розмір статутного капіталу	10 000 грн.
Форма власності	Приватна власність

Джерело: сформовано автором на основі даних Audubon Bioscience

На основі наявних даних про підприємство було проведено SWOT-аналіз, представлений у таблиці 2.3, для ТОВ «Audubon Bioscience». Цей аналіз допомагає оцінити сильні та слабкі сторони компанії, визначити можливості для розвитку та ідентифікувати потенційні загрози. Цей аналіз є важливим інструментом для стратегічного планування, адаптації до ринкових змін, ефективного управління ризиками, а також оптимізації управління персоналом, що дозволяє визначити напрями для розвитку та інвестицій у кадровий потенціал підприємства.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз діяльності Audubon Bioscience

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
– Висока якість зразків та надійність даних. Audubon Bioscience забезпечує високу точність і якість біологічних матеріалів, що сприяє зміцненню довіри з боку клієнтів і партнерів. – Сучасні технології обробки та зберігання зразків. Компанія використовує новітні технології для обробки та тривалого зберігання біологічних зразків, що гарантує стабільність якості. – Міжнародна мережа партнерств. Співпраця з провідними науковими установами, університетами та фармацевтичними компаніями по всьому світу відкриває широкі можливості для розширення діяльності та розвитку. – Висококваліфікований персонал. Працівники компанії володіють експертними знаннями у сфері біомедицини та біобанкінгу, що забезпечує високий рівень професійного підходу до обробки і зберігання зразків.	– Залежність від зовнішніх постачальників. Робота компанії може бути обмежена проблемами з логістикою або постачанням зразків від партнерів, що може вплинути на стабільність бізнес-процесів. – Високі витрати на зберігання та обробку зразків. Сучасні технології, які використовує компанія, потребують значних капіталовкладень, що підвищує загальні операційні витрати. – Ризики, пов'язані з якістю біозразків та діагностикою. Неправильно визначені діагнози лікарями або погана якість біозразків можуть вплинути на достовірність даних і результати досліджень, що ставить під загрозу репутацію Audubon Bioscience як надійного постачальника біоматеріалів. – Висока конкуренція на ринку. Audubon Bioscience працює на висококонкурентному ринку біобанкінгу, де зростає кількість компаній, що може тиснути на ціни і зменшувати частку ринку.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
– Розширення на нові ринки. Зростання попиту на біологічні зразки для наукових досліджень відкриває можливості для виходу на нові ринки, особливо в регіонах Азії та Африки. – Розвиток нових технологій зберігання зразків. Впровадження інноваційних технологій може знизити витрати на зберігання і підвищити якість послуг, що надаються клієнтам. – Інвестиції в розвиток навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Удосконалення процесів навчання працівників сприятиме зростанню їхньої продуктивності та ефективності, що позитивно вплине на загальну роботу компанії.	– Регуляторні зміни. Посилення регуляцій щодо зберігання та передачі біологічних матеріалів може створити додаткові складнощі для діяльності компанії. – Загострення конкуренції. Зростання кількості компаній у сфері біобанкінгу підсилює конкуренцію за клієнтів та партнерів, що може вплинути на прибутковість бізнесу. – Вплив воєнних дій та економічна нестабільність. Воєнні конфлікти та економічні кризи можуть порушити логістичні ланцюги, постачання, знизити попит та доступність фінансування, що підвищує невизначеність і вимагає адаптації бізнес-процесів для стабільної роботи. – Ризик порушення безпеки даних. Можливість витоку чи втрати конфіденційної інформації про зразки може призвести до втрати довіри з боку клієнтів і погіршення репутації компанії.

Джерело: сформовано автором самостійно

Таким чином, SWOT-аналіз Audubon Bioscience показує, що компанія має суттєві сильні сторони, зокрема високу якість біозразків, сучасні технології обробки та зберігання, міжнародну мережу партнерств і висококваліфікований персонал, що дозволяє їй залишатися надійним постачальником на глобальному ринку. Однак залежність від зовнішніх постачальників, високі операційні витрати та ризики, пов'язані з неправильною діагностикою і неякісними біозразками, створюють потенційні проблеми для стабільності бізнесу. Серед можливостей для розвитку варто відзначити розширення на нові ринки, впровадження інноваційних технологій для зниження витрат, інвестиції в навчання персоналу і зміцнення співпраці з науковими установами. Проте компанія стикається із загрозами, такими як посилення конкуренції, регуляторні зміни, економічна нестабільність та робота у воєнний час, що може порушити логістичні ланцюги та знизити попит. Також є ризик порушення безпеки даних, що вимагає постійної адаптації та вдосконалення бізнес-стратегій.

Стосовно фінансово-економічних показників ми маємо дані за 2021-2023 роки по ключових фінансових показників, котрі представлені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні фінансові показники Audubon Bioscience 2021-2023

Показник	Значення показників за роками			Зміна показників, + / –			
				2023р. до 2022р		2022р. до 2021р	
	2021 ₴	2022 ₴	2023 ₴	абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
Дохід	3 850 000	4 081 100	7 687 000	3 605 900	88.34	231 100	6.00
Чистий прибуток	50 000	-307 200	21 400	328 600	-106.97	-357 200	-714.40
Активи	880 000	908 400	1 035 600	127 200	14.00	28 400	3.23
Зобов'язання	210 000	224 100	329 900	105 800	47.24	14 100	6.71

Джерело: сформовано автором на основі даних Audubon Bioscience

За цими показниками можемо провести фінансово-економічний аналіз.

Дохід. Так, протягом трьох років спостерігається впевнене зростання доходу: з 3 850 000 ₴ у 2021 році до 7 687 000 ₴ у 2023 році. Це зростання демонструє стабільний розвиток компанії, що може свідчити про ефективну стратегію розширення послуг та клієнтської бази. Зокрема, зростання доходу з 2022 по 2023 рік склало близько 88%, що вказує на значний прогрес.

Чистий прибуток. У 2021 році компанія мала позитивний чистий прибуток у розмірі 50 000 ₴, що свідчить про стабільний фінансовий стан на той момент. Проте в 2022 році компанія зазнала чистого збитку у 307 200 ₴. Це частково пояснюється зовнішніми труднощами, зокрема початком повномасштабного вторгнення росії, що спричинило порушення логістичних ланцюгів, зниження попиту та підвищення операційних витрат, а також стало викликом для персоналу. Проте, слід зазначити, що у 2023 році ситуація стабілізувалася, і компанія знову вийшла на прибуток, котрий склав 21 400 ₴.

Активи. Активи компанії зросли з 880 000 ₴ у 2021 році до 1 035 600 ₴ у 2023 році. Це зростання на понад 17% демонструє розширення ресурсної бази та підвищення фінансової стійкості. Поступове збільшення активів також може вказувати на ефективні інвестиції в розвиток. Особливо, якщо зазначити про кризову ситуацію 2022 року.

Зобов'язання. Зобов'язання компанії збільшилися з 210 000 ₴ у 2021 році до 329 900 ₴ у 2023 році. Це зростання свідчить про залучення додаткових фінансових ресурсів для розширення або покриття операційних витрат. Однак співвідношення між активами та зобов'язаннями залишається на прийнятному рівні, що говорить про збалансовану фінансову структуру.

Таким чином, фінансові показники Audubon Bioscience дають нам змогу зробити висновок про стабільний розвиток компанії протягом трьох років. Підприємство показало значне зростання доходу, що є хорошим сигналом для інвесторів і партнерів. Позитивний чистий прибуток у 2021 році та вихід із збитків у

2023 році свідчать про здатність компанії адаптуватися до фінансових викликів і контролювати витрати. Незважаючи на значні зовнішні труднощі у 2022 році, зокрема початок повномасштабного вторгнення росії, компанія змогла відновити фінансову стабільність. Збільшення активів підкріплює загальну позитивну динаміку, хоча зростання зобов'язань потребує контролю для підтримання фінансової стійкості. Загалом, компанія має перспективи для подальшого зростання за умови ефективного управління ресурсами та витратами.

Організаційна структура. Організаційно Audubon Bioscience поділений на корпоративний (рис. 2.2) та операційний офіс (рис. 2.3). Такий поділ зумовлений функціональністю. Операційний офіс обслуговує процес збору та відправки біоматеріалів. Корпоративний забезпечує роботу операційного. Таким чином, в компанії маємо два різні організаційні чарти.

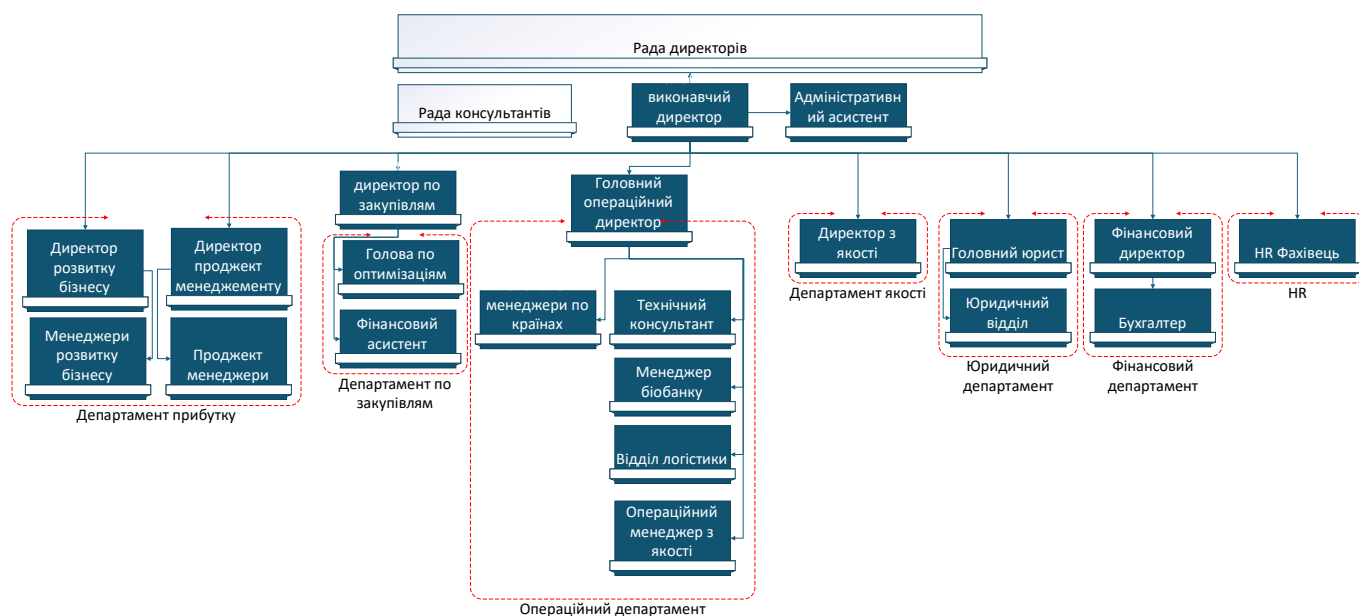


Рисунок 2.2 – Організаційна структура корпоративного офісу Audubon Bioscience

Джерело: сформовано автором на основі даних Audubon Bioscience

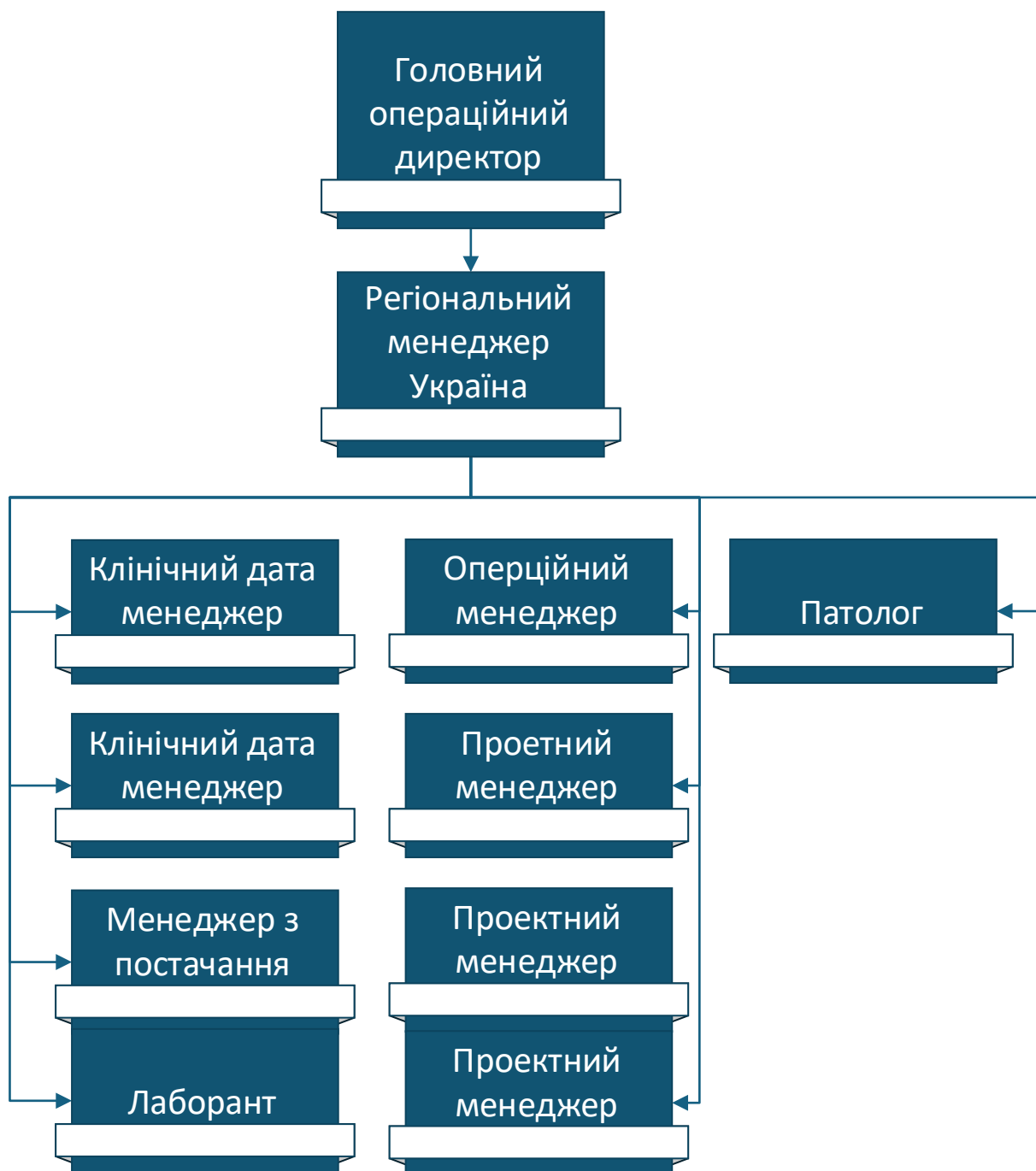


Рисунок 2.3 – Організаційна структура операційного офісу Audubon Bioscience

Джерело: сформовано автором на основі даних Audubon Bioscience

Організаційна структура Audubon Bioscience демонструє чітку вертикаль управління, що поєднує корпоративний офіс з операційними підрозділами у країнах, дозволяючи ефективно розподіляти обов'язки та забезпечувати контроль як на глобальному, так і на місцевому рівнях. Корпоративний офіс характеризується

централізованим управлінням та високим рівнем спеціалізації, що підтверджується наявністю окремих департаментів, які зосереджені на конкретних функціях, таких як операційний, фінансовий, юридичний, відділ якості, залучення клієнтів та управління персоналом. Це сприяє ефективній координації та досягненню загальних цілей компанії. Операційний офіс в Україні діє під керівництвом Country Manager, що забезпечує децентралізоване управління і дозволяє оперативно приймати рішення на місцевому рівні. Наявність спеціалізованих ролей, таких як Clinical Data Manager, Operations Manager та Project Managers, свідчить про фокус на локальні потреби та активне виконання численних проєктів одночасно. Структура компанії сприяє спеціалізації, що допомагає забезпечити високу якість послуг та швидко реагувати на потреби ринку в різних країнах. Загалом, організаційна структура Audubon Bioscience забезпечує ефективне управління, гнучкість та спеціалізацію як на глобальному, так і на локальному рівнях.

Далі проведемо аналіз трудових показників компанії, котрі зазначені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Трудові показники Audubon Bioscience

Найменування показників	Значення показників за роками			Зміна показників, + / –			
				2022р. до 2021р.		2023р. до 2022р.	
	2021	2022	2023	абсол.	відн., %	абсол.	відн.%
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	90	75	80	-15;	-16.7%	+5	+6.7%
Прийнято працівників, осіб	28	22	25	- 6	-21.4%	+3	+13.6%
Вибуло працівників, усього осіб	12	37	10	+25	+208.3%	-27	-73.0%
Загальний коефіцієнт обороту	13.3%	49.3%	12.5%	-	+36%	-	-36.8%

Продовження таблиці 2.5

Коефіцієнт плинності персоналу, %	7%	9.5%	8%	-	+2.5%	-	-1.5%
Коефіцієнт сталості (внутрішня мобільність)	5.6%	8%	7.5%	-	+2.4%	-	-0.5%
Коефіцієнт змінюваності (підвищення)	3.3%	6.7%	5%	-	+3.4%	-	-1.7%
Коефіцієнт заміщення (закриті вакансії/звільнені)	216.7%	51.4%	200%	-	-165.3%	-	+148.6%

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх даних Audubon Bioscience

Аналіз HR-показників Audubon Bioscience за 2021-2023 роки показує, що компанія пережила серйозну кризу у 2022 році, коли кількість працівників скоротилася з 90 до 75 осіб, а звільнення зросли до 37. Це відбулося через повномасштабне вторгнення, що вплинуло на діяльність компанії. У 2023 році спостерігається позитивна тенденція: чисельність працівників зросла до 80, плинність кадрів знизилася до 8%, а наймання покращився (25 нових працівників). Водночас компанія підтримувала стабільний рівень внутрішньої мобільності та підвищень, що свідчить про фокус на розвиток персоналу навіть у складні часи. Загалом, у 2023 році відбулося часткове відновлення, що демонструє адаптацію до нових умов і поступову стабілізацію.

Окрім того, також можемо проаналізувати демографічну структуру Audubon Bioscience (рис. 2.4).

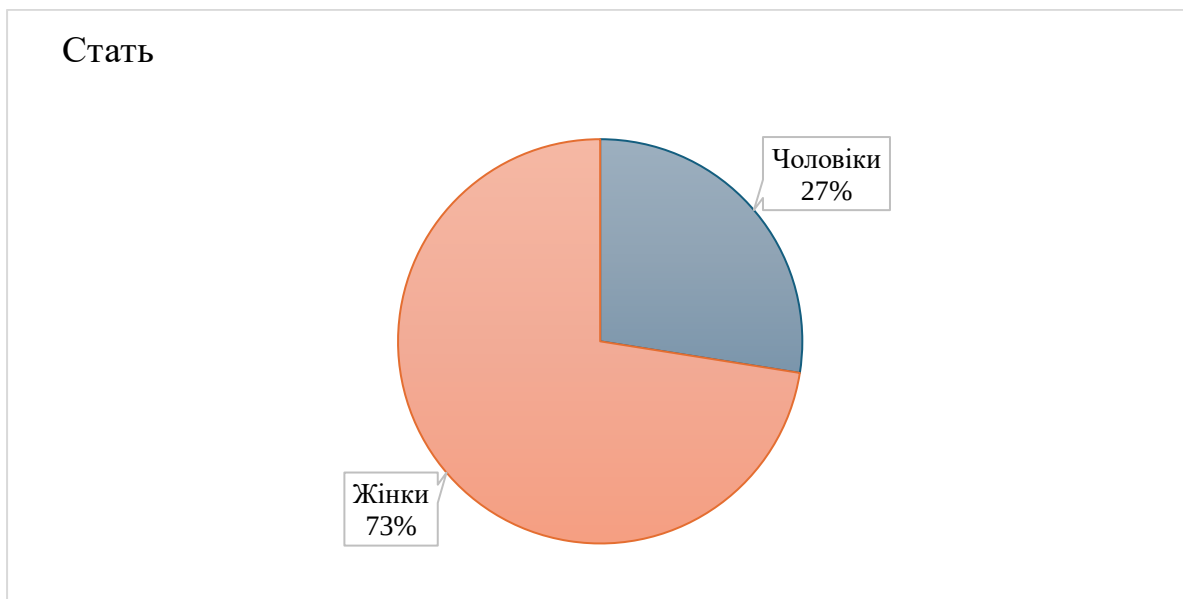


Рисунок 2.4 – Гендерна структура Audubon Bioscience

Джерело: сформовано автором на основі даних Audubon Bioscience

З даного графіку ми можемо зробити висновок, що в компанії Audubon Bioscience прослідковуємо переважання жінок серед персоналу, які складають 73% працівників, тоді як чоловіки — лише 27%. Такий гендерний баланс може вказувати на специфіку галузі чи посади, які більшою мірою приваблюють або підходять жінкам. Переважання жінок може сприяти розвитку інклюзивного та підтримуючого робочого середовища. Водночас компанії варто враховувати можливості залучення чоловіків до роботи для досягнення більшої гендерної рівноваги та різноманіття, що може сприяти різнобічному підходу до виконання завдань та управління.

Окрім того також маємо дані щодо віку працівників. Наглядно проілюструвати їх можна діаграмою, представленою на рис. 2.5.

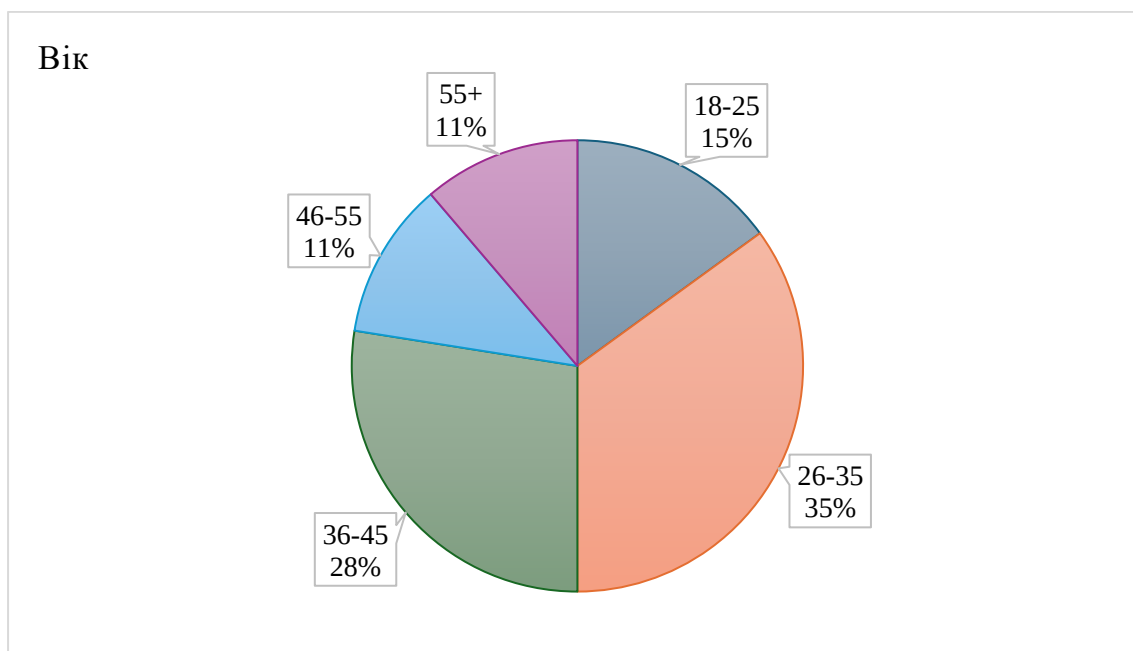


Рисунок 2.5 – Вік персоналу Audubon Bioscience

Джерело: сформовано автором на основі даних Audubon Bioscience

Аналіз вікової структури компанії за діаграмою показує, що найбільшу частку працівників становлять особи віком 26-35 років (35%), що свідчить про перевагу молодих, але вже досвідчених фахівців. Значна частка працівників також належить до вікової групи 36-45 років (28%), що забезпечує стабільність і досвід у колективі. 15% працівників мають вік 18-25 років, що свідчить про помірну присутність молодих новачків, які, ймовірно, тільки починають кар'єру. Меншу частку складають працівники віком 46-55 років та 55+ років (по 11% кожна), що може свідчити про обмежену кількість старших фахівців або про загальну тенденцію до меншої залученості людей старшого віку. Загалом компанія має збалансований склад з фокусом на молодих та середньовікових працівниках.

І останній, але не менш важливий показник – освіта персоналу. Також найкраще продемонструвати ілюстративно на рисунку 2.6.

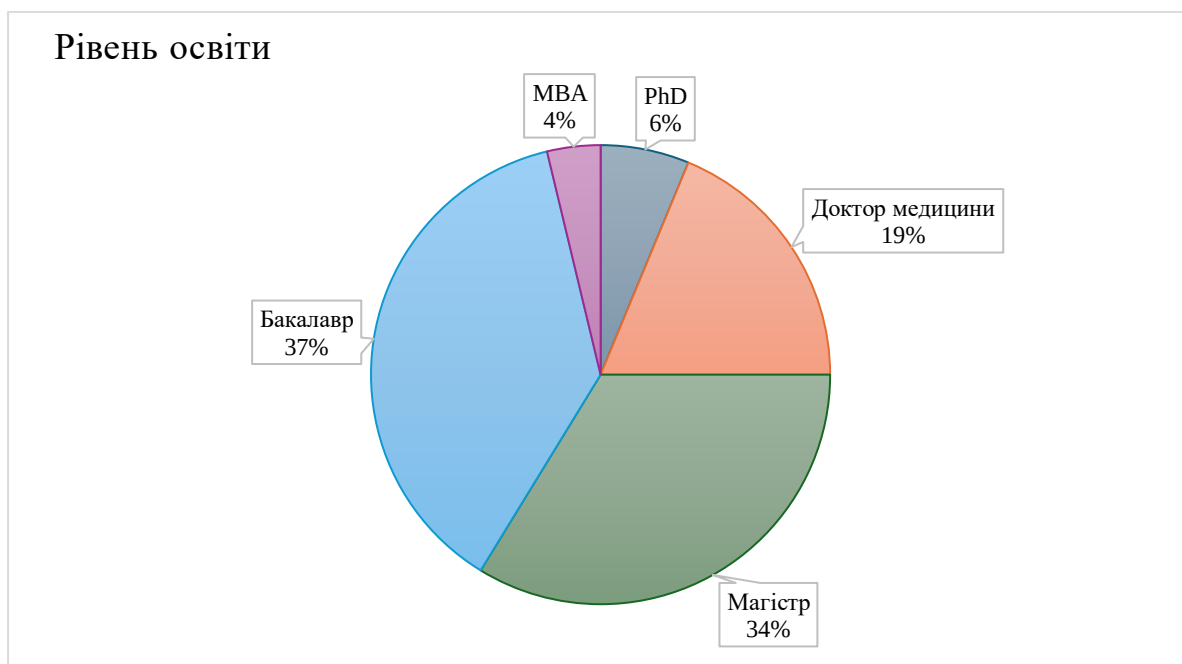


Рисунок 2.6 – Освіта персоналу Audubon Bioscience

Джерело: сформовано автором на основі даних Audubon Bioscience

Аналіз діаграми рівня освіти працівників компанії показує, що найбільшу частку складають працівники з рівнем освіти бакалавра (37%) та магістра (34%). Це свідчить про значну присутність працівників, які мають вищу освіту, що може вказувати на важливість професійних знань і навичок у компанії. 19% працівників мають ступінь доктора медицини, що підкреслює роль медичних фахівців і, ймовірно, зв'язок компанії з медичною або біотехнологічною сферою. Частка працівників зі ступенями PhD складає 6%, що вказує на наявність наукових кадрів. Нарешті, 4% мають MBA, що свідчить про присутність працівників із бізнес-освітою та знаннями в управлінні. Загалом, діаграма відображає високий рівень кваліфікації працівників, з акцентом на технічні та академічні знання, а також управлінські компетенції.

2.2 Оцінювання ефективності бізнес-процесу онбордингу персоналу

Основні цілі та завдання процесу онбордингу

Процес онбордингу в компанії Audubon Bioscience спрямований на забезпечення швидкої та ефективної адаптації нових працівників до робочого середовища компанії. Основними цілями онбордингу є допомога новачкам у розумінні їхніх завдань, обов'язків та корпоративних інструментів, що використовуються в компанії з одного боку, а також забезпечення впевненості в тому, що компетенції нових працівників відповідають необхідним для позиції. Окрім того, важливим аспектом процесу є інтеграція нових працівників у корпоративну культуру, знайомство з цінностями, місією та правилами компанії, щоб вони почували себе частиною колективу з перших днів.

Окрім цього, належно організований онбординг допомагає зменшити плинність кадрів, адже новачки отримують позитивний досвід із перших днів роботи, що підвищує рівень їхнього задоволення від роботи та знижує ризик звільнення на ранніх етапах.

Етапи процесу онбордингу

Процес онбордингу, котрий наразі є в Audubon Bioscience можна поділити на кілька ключових етапів, що забезпечують поступову адаптацію нового працівника до робочого середовища.

Першим етапом є **підготовка до виходу нового працівника**, яка починається ще до його офіційного першого дня. Після підписання Job Offer, HR-фахівець створює всі необхідні облікові записи в корпоративних системах, таких як ClickUp, Google Workplace, MS Office, MediaLab, і забезпечує доступ до необхідних ресурсів. Важливою частиною цього етапу є надсилання вітального листа з інформацією про перший робочий день та план зустрічей, оформлений в форматі таблиці в Google Docs із зазначеним планом тренінгів та цілей, щоб новий працівник знав, чого очікувати з самого початку.

Другим етапом є **перший тиждень на роботі**. HR фахівець організовує welcome training, де проводить ознайомлення нового працівника з корпоративною культурою,

цінностями та політиками компанії. Під час першого дня відбувається зустріч з командою, HR-фахівцем та Hiring Manager, які представляють завчасно підготований план онбордингу. Це дозволяє новому працівнику відчутися частиною колективу і зрозуміти, які завдання стоять перед ним у найближчі тижні.

Наступний етап присячений **навчанню та розвитку**, який триває протягом першого місяця роботи. Новий працівник проходить обов'язкові тренінги з НІРАА та Good Clinical Practice (GCP), що необхідно для ознайомлення з правилами конфіденційності та стандартами роботи в компанії. Крім того, цей етап передбачає ознайомлення з робочими процесами, інструментами та проектами. Ключову роль у цьому етапі відіграє наставництво з боку керівника або спеціально призначеного наставника, який допомагає новачку адаптуватися до робочого середовища, відповідає на питання і сприяє плавному входженню в робочий процес.

Наставництво та підтримка тривають протягом усього випробувального терміну. Менеджер регулярно проводить зустрічі з новим працівником, щоб обговорити прогрес, надати зворотний зв'язок та допомогти вирішити виникаючі проблеми. Підтримка HR фахівця також є важливою для вирішення адміністративних питань та забезпечення всебічної допомоги новому працівнику, але не є обов'язковою і здійснюється за умови виникнення запиту.

Завершальний етап онбордингу — **підсумкове оцінювання після завершення випробувального терміну**, яка відбувається після трьох місяців роботи. Hiring Manager проводить підсумкову зустріч, де новий працівник представляє презентацію про виконану роботу та досягнення під час випробувального терміну. Це дозволяє оцінити відповідність працівника поставленим цілям та ухвалити рішення щодо його подальшої роботи. Також важливим етапом є заповнення форми оцінки новачка по навичкам, в якій і зазначається чи пройдений випробувальний етап чи ні. У разі успішного завершення випробувального терміну підписується відповідний контракт, який завершує процес онбордингу.

Для кращої візуалізації нами була використана методологія BPMN та побудована модель онбордингу Audubon Bioscience, котра зображена на рисунку 2.7.

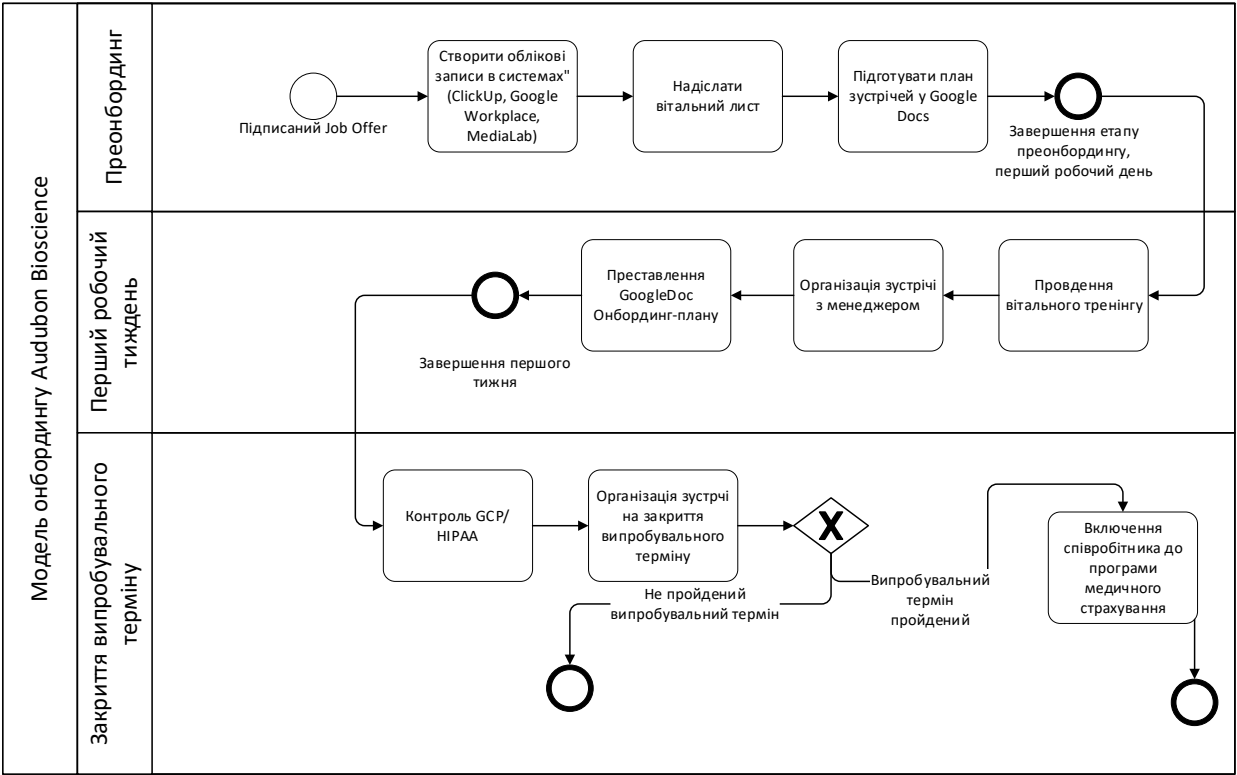


Рисунок 2.7 – Модель онбордингу Audubon Bioscience

Джерело: сформовано автором на основі даних Audubon Bioscience

Політика та процедури, що регулюють процес онбордингу

Процес онбордингу в Audubon Bioscience регулюється лише однією політикою, а саме **політикою конфіденційності та захисту даних**, що вимагає від нових працівників обов’язкового проходження навчання з HIPAA. Це необхідно для забезпечення безпеки та захисту конфіденційної інформації у всіх аспектах роботи.

Щодо процедур важливим аспектом є **процедури безпеки та ознайомлення з корпоративною культурою**. Перший день нового працівника включає тренінг-ознайомлення з корпоративною культурою, цінностями компанії та правилами поведінки на робочому місці. Це створює міцний фундамент для подальшої інтеграції працівника в колектив.

Процес також включає **навчання та розвиток**, де визначені обов'язкові курси, які новий працівник повинен пройти в перший місяць роботи. Це дозволяє забезпечити необхідний рівень знань і навичок, які потрібні для ефективного виконання обов'язків. Окрім того, слід додати, що протягом усього періоду онбордингу новачок повинен підпивати визначену його позицією кількість політик, форм та СОПів. Зазвичай, це близько 90 документів

Нарешті, важливою є **процедура оцінки після випробувального терміну**, яка включає підсумкову оцінку досягнень нового працівника. На основі цієї оцінки приймається рішення щодо подальшої роботи працівника в компанії, що завершує процес онбордингу та дозволяє інтегрувати працівника в повноцінний робочий процес.

Загалом, описана структура онбордингу в Audubon Bioscience забезпечує достатньо цілісний підхід до адаптації нових працівників.

Структура та учасники процесу онбордингу персоналу Audubon Bioscience

Процес онбордингу в Audubon Bioscience побудований на взаємодії кількох ключових учасників, кожен із яких відіграє важливу роль в адаптації нових працівників. HR фахівець координує процес онбордингу від підготовки документів та створення облікових записів до організації навчання та підтримки на всіх етапах. Hiring Manager відповідає за визначення цілей і завдань нового працівника, забезпечує його інтеграцію в команду, проводить регулярні зустрічі та здійснює фінальну оцінку після випробувального терміну. Інколи залучаються інші менеджери або директора департаментів, коли йде мова про онбординг топ або кантрі менеджменту. Нові працівники беруть активну участь, виконуючи завдання, знайомлячись із командою та проходячи обов'язкові тренінги, зокрема з HIPAA та GCP, а також звітують про свої досягнення під час випробувального терміну. На кожному етапі розподілено ролі та обов'язки: від підготовки Job Offer до налаштування робочих інструментів і планування зустрічей. Тісна взаємодія між HR фахівця та Hiring Manager дозволяє

доволі комплексно підходити до процесу онбордингу, забезпечуючи новим працівникам необхідні ресурси та підтримку, що сприяє їх швидкій і ефективній інтеграції в робоче середовище Audubon Bioscience.

Таким чином, маючи опис етапів онбордингу, можемо провести SWOT-аналіз онбордингу, представлений у таблиці 2.6, аби для себе з'ясувати сильні та слабкі сторони. І розуміти, як нам найбільш оптимально покращити цей процес.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз онбордингу в Audubon Bioscience

Strengths (Сильні сторони)	Weaknesses (Слабкі сторони)
– Чітка структура процесу: Визначені етапи, ролі та обов'язки учасників сприяють впорядкованості та забезпечують новим працівникам передбачуваний процес адаптації. – Інтеграція нових працівників у корпоративну культуру: Значна увага приділяється ознайомленню з цінностями компанії, що сприяє ефективному включенню новачків у команду. – Підтримка наставника та зворотний зв'язок з керівником: Наявність наставника допомагає новим працівникам легше адаптуватися, а регулярні зустрічі з Hiring Manager забезпечують необхідну підтримку.	– Застаріла форма GoogleDoc для трекінгу прогресу: Відсутність інтерактивності у формі обмежує можливість відстеження прогресу та підтвердження виконаних завдань. Новачки не можуть відмічати пройдені етапи, а менеджери не можуть підтверджувати їх виконання, що знижує ефективність моніторингу. – Відсутність проміжної оцінки та зворотного зв'язку: Через відсутність проміжних оцінок ефективності знижується можливість коригувати процес та надавати новачкам своєчасний зворотний зв'язок, що може вплинути на їхню продуктивність. – Високе навантаження документами: Процес потребує роботи з великою кількістю документації, що може призвести до поверхневого підписання документів або підходу "для галочки", зменшуючи якість ознайомлення нового працівника з важливими деталями. – Проблеми з технічною інтеграцією: Встановлення корпоративного підпису, календаря, ознайомлення з HR Knowledge Base, а також з системою обліку відпусток та лікарняних є складними і не завжди проходять гладко, що затримує процес адаптації. – Відсутність трекінгу процесів з боку HR: Процеси онбордингу не мають формального трекінгу з боку HR, що ускладнює відстеження прогресу нових працівників та збільшує ризик пропусків.

Продовження таблиці 2.6

Opportunities (Можливості)	Threats (Загрози)
– Автоматизація процесів та цифровізація: Впровадження сучасних інтерактивних форм і систем трекінгу для відстеження онбордингу покращить прозорість процесу та зменшить залежність від «пам'яті». – Розробка нових інструментів оцінки та зворотного зв'язку: Створення чітких етапів проміжної оцінки дозволить забезпечити зворотний зв'язок та своєчасну корекцію дій нових працівників. – Оптимізація навантаження документами: Можна розглянути можливість розподілення документів по часу – Впровадження технічного тренінгу: Проведення окремого тренінгу з метою встановлення корпоративного підпису, календаря та навчальних матеріалів може бути частково автоматизованим, що полегшить інтеграцію.	– Ризик поверхневого ознайомлення з документами: Велика кількість документації може призвести до того, що працівники будуть підписувати документи "для галочки", не вникаючи в їхній зміст, що може негативно позначитися на обізнаності та відповідальності. – Нестабільність у контролі та трекінгу: Відсутність формального трекінгу процесів онбордингу з боку HR може призвести до помилок і пропусків, що ускладнить адаптацію нових працівників. – Затримки через технічну інтеграцію: Проблеми з підключенням до внутрішніх систем, встановленням підпису та доступом до інформаційних ресурсів можуть створювати затримки, знижуючи продуктивність новачків у перші тижні роботи. – Знижена якість адаптації: Відсутність проміжних оцінок та трекінгу з боку HR може вплинути на якість процесу онбордингу, що призведе до менш ефективної адаптації нових працівників.

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх даних Audubon Bioscience

Таким чином, SWOT-аналіз процесу онбордингу Audubon Bioscience виявляє чіткі структурні сильні сторони, що забезпечують поступову та контрольовану адаптацію нових працівників, проте процес має певні недоліки. Основними слабкими місцями є застарілі інструменти, такі як GoogleDoc, відсутність проміжної оцінки та значне навантаження документацією, що може призводити до формального підходу до підписання документів. Це створює загрозу недостатньої обізнаності нових працівників із правилами та політиками компанії. Додатково, через проблеми технічної інтеграції новачкам іноді складно швидко почати ефективну роботу. Впровадження автоматизованих систем трекінгу та оцінки, а також технічна оптимізація процесу онбордингу відкривають значні можливості для покращення якості адаптації працівників. Зменшення паперової роботи, автоматизація контролю

та зворотний зв'язок допоможуть зробити процес онбордингу менш формальним, підвищуючи залученість та продуктивність нових працівників.

Проведений нами аналіз підводить нас до оцінки ефективності існуючого процесу онбордингу в компанії.

2.3 Оцінювання ефективності бізнес-процесу онбордингу персоналу

У попередніх підрозділах ми детально розглянули існуючий процес онбордингу в Audubon Bioscience, який включає кілька ключових етапів, що спрямовані на забезпечення ефективної інтеграції нових працівників у робоче середовище. Серед основних етапів можна виділити такі: підписання Job Offer, створення облікових записів у корпоративних системах (ClickUp, Google Workplace, MS Office, MediaLab), надсилання вітального листа з привітанням та корисною інформацією, контроль проходження обов'язкових тренінгів, зокрема з HIPAA та GCP (Good Clinical Practice), а також проведення фінальної оцінки після завершення тримісячного випробувального терміну. Кожен із цих етапів має своє значення у процесі адаптації працівника.

Так, з'ясували, що підписання Job Offer є першим кроком, який формує у нового працівника позитивне враження про компанію, забезпечуючи прозорість і зрозумілість умов працевлаштування. Створення облікових записів і доступів дозволяє працівникові швидко включитися в робочий процес і взаємодіяти з іншими членами команди за допомогою необхідних цифрових інструментів. Вітальний лист додає персонального підходу до адаптації нового працівника, допомагаючи йому відчувати себе бажаним членом колективу.

Проходження тренінгів з НІРАА та GCP є важливою складовою підготовки нового працівника, оскільки вони забезпечують базові знання, необхідні для роботи у сфері, де важливим є дотримання стандартів конфіденційності та якості клінічних досліджень. Ці тренінги допомагають новим працівникам не лише зрозуміти свої обов'язки, але й усвідомити значення дотримання високих стандартів етики та професіоналізму.

Фінальне оцінювання після трьох місяців роботи є завершальним етапом онбордингу, що дозволяє проаналізувати досягнення нового працівника, оцінити його успіхи в інтеграції до команди, а також виявити можливі труднощі чи напрямки для подальшого розвитку. Цей етап сприяє створенню прозорого та об'єктивного процесу оцінювання, що стимулює працівника до професійного зростання.

Проте, важливим є не лише факт самого існування процесу онбордингу, а й його ефективність для компанії та нових працівників. Оцінку ефективності можна провести з різних ракурсів. Перш за все, ми послугуємось статистичними показниками, котрі проілюструють нам реальні цифри, на яких можна будувати подальші гіпотези. Ми пропонуємо два показники ефективності (KPI) процесу а саме рівень задоволеності нових працівників та відсоток плинності кадрів серед нових працівників.

1. Рівень задоволеності нових працівників. Цей показник ми визначали через опитування нових працівників після проходження ними випробувального терміну, в даній компанії це через три місяці. Нами було проведено анкетування 10 нових працівників, котрі приєдналися в другій половині 2023 року. Результати анкетування щодо задоволеності онбордингом підтвердили деякі проблемні аспекти процесу. Зокрема, 7 із 10 нових працівників відзначили складність процесу, пов'язану з відсутністю проміжного зворотного зв'язку. Також значною перепорою для нових працівників став значний обсяг документації в системі MediaLab. Важливо, що один із нових працівників зазначив, що цей обсяг документів заважає швидко інтегруватися в робочі процеси, відволікаючи від основних завдань. Ці результати підкреслюють

необхідність перегляду існуючих інструментів та процедур онбордингу, зокрема впровадження етапів проміжного зворотного зв'язку та оптимізації документації для полегшення адаптації працівників.

2. Плинність кадрів серед нових працівників. Наступний показник також є значущим як для процесу рекрутингу, так і для процесу онбордингу. У 2023 році плинність кадрів знизилася до 8%, що вказує на стабільність персоналу, хоча і є можливості для подальшого зниження. Тобто в перспективі є можливість досягти більш низьких показників.

З іншого боку, ефективність онбордингу можна описати через зручність самим HR фахівцям проводити його. А саме: його структурованість та автоматичність. Хоча, в компанії існує певний опис процесу, котрий виконується, він є повністю мануальним і трохи розкиданий по всіх папках. Це може зумовити з одного боку елементарні перевитрати часу фахівців на мануальні процеси, так і привести до ряду помилок, котрі в свою чергу несуть загрозу ефективності всього процесу онбордингу.

Власне, щодо структури онбордингу Audubon Bioscience, котра наразі функціонує, можна сказати доволі багато. Проте, для нас важливими факторами є те, що, незважаючи на те, що вона охоплює багато етапів і є більш-менш структурованою, все ж, має ряд слабких місць.

По-перше, використання GoogleDoc як інструмента для трекінгу виконання завдань. Слід зазначити, що на даний момент цей інструмент для таких цілей є дещо застарілим і не дозволяє автоматично фіксувати прогрес. Окрім того, він має суттєвий недолік, що також знижує ефективність онбордингу, а саме підтверджувати його з боку менеджерів та наставників. Перш за все, це знижує прозорість процесу. Проте є і більші загрози такі як людський фактор від менеджерів, котрі в силу своєї завантаженості можуть забути за зустріч і це не може бути проконтрольовано з боку HR.

Друге слабе місце також є надзвичайно важливим. А саме відсутність проміжної оцінки та регулярного зворотного зв'язку під час випробувального. Перш за все, це може мати наслідки в мотивації працівника, котрий не має уявлення про якість своєї роботи, особливо, якщо виконує він її добре. Проте, обмеження можна вказати не лише зі сторони працівників, а і зі сторони HR та менеджменту. Зокрема, відсутність цього етапу обмежує можливість HR та керівників контролювати процес адаптації й своєчасно коригувати завдання для новачків та і загалом будувати якісну комунікацію.

Наступне слабе місце пов'язано зі специфікою компанії. Зокрема, слід зазначити, що сфера є достатньо зрегульованою та потребує відповідності до локального законодавства, внутрішніх документів компанії, внутрішніх політик клієнтів тощо. Це зумовлює наявність великої кількості документів, з якими повинен ознайомитись кожен новий працівник. Власне, саме велика кількість документів на етапі онбордингу створює ризик їх поверхневого ознайомлення і формального підписання важливих документів "для галочки". Для компанії це є не тільки не ефективно, а і доволі ризиковано, адже на кону стоїть якість виконаних процедур, да і сама репутація компанії.

Останньою, але не менш важливою слід зазначити проблему з технічною інтеграцією (наприклад, налаштування підпису, корпоративного календаря, ознайомлення з HR Knowledge Base). Нові працівники мають інтегруватись в процес своєї роботи, в свої обов'язки та новий колектив. Технічні моменти корпоративної культури такі як підпис, ім'я в Слаку чи інше по пріоритетності для менеджменту стоїть далеко не на першому місці. І хоча такі речі здаються чимось елементарним, в результаті ми спостерігаємо просідання по корпоративній культурі.

Таким чином, проаналізувавши проблемні сторони онбордингу Audubon Bioscience, можемо сформулювати ряд рекомендацій щодо покращення.

Для підвищення ефективності процесу онбордингу доцільно впровадити автоматизовану систему трекінгу, що дозволить новачкам фіксувати виконання етапів, а наставникам – підтверджувати проходження навчальних курсів. Окрім того, важливо створити подібну систему трекінгу зі сторони HR, аби не пропускати якісь процеси та мінімізувати кількість помилок. Додатково можна розробити етапи проміжної оцінки з регулярним зворотним зв'язком від керівника, що дасть можливість оцінювати прогрес та вчасно коригувати завдання. Оптимізувати роботу з документами і розділити її на усі три місяці, аби зменшити ризик поверхневого ознайомлення з документами, а також оптимізувати час нових співробітників. Впровадження тренінгу по технічній частині, а саме налаштування календаря, встановлення підпису, ознайомлення з HR Knowledge Base, ознайомлення з системою трекінгу відпусток, що пришвидшить технічну інтеграцію нових працівників і дасть точне розуміння для HR, що працівники технічно введені в корпоративні стандарти. А також впровадження форми трекінгу усіх тренінгів від менеджерів, аби мати документальне підтвердження про проходження для майбутніх клієнтських аудитів. Загалом, вдосконалення онбордингу дозволить Audubon Bioscience підвищити ефективність адаптації персоналу та забезпечити більш структурований і прозорий процес для нових працівників. Усі проблеми можна проілюструвати в таблиці 2.7

Таблиця 2.7 – Виявлені проблеми та потенційні наслідки

Виявлені проблеми	Наслідки
Використання GoogleDoc як інструмента для трекінгу завдань.	Неефективність, відсутність автоматичного фіксування прогресу, низька прозорість процесу.
Відсутність проміжної оцінки та зворотного зв'язку під час випробувального періоду	Зниження мотивації працівників, неможливість коригування завдань та контролю прогресу.
Великий обсяг документації на початковому етапі	Поверхневе ознайомлення з документами, уповільнення інтеграції, ризики для якості

Продовження таблиці 2.7

Відсутність технічного тренінгу (налаштування підписів, календарів, HR Knowledge Base тощо).	Неповна технічна інтеграція, відсутність корпоративних стандартів, просідання корпоративної культури.
Відсутність системи трекінгу тренінгів, які проходять нові працівники.	Неефективний облік тренінгів, ризик неготовності до клієнтських аудитів, низький контроль з боку HR.

Джерело: сформовано автором на основі внутрішніх даних Audubon Bioscience

Таким чином, ми виявили ряд проблем у бізнес-процесі онбордингу персоналу, котрі потребують вирішення. Рекомендації пропонуються у розділі 3.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МОДЕЛІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ ОНБОРДИНГУ ПЕРСОНАЛУ AUDUBON BIOSCIENCE

3.1 Комплекс заходів щодо вдосконалення бізнес-процесу онбордингу персоналу в Audubon Bioscience

У попередньому розділі ми детально розглянули модель онбордингу, котра наразі функціонує в Audubon Bioscience. Ми з'ясували, що онбординг починається ще до виходу нового працівника на роботу. А саме, підготовка та підписання джоб оферу, створення усіх потрібних акаунтів, а саме акаунти в Google Workplace, Slack, ClickUp та MediaLab. Наступним етапом визначити підготовку плану онбордингу в форматі GoogleDoc, де зазначені тренінги, котрі має пройти працівник у свої перші дні. Також зазначили, що одним з необхідних етапів онбордингу є здобуття працівником сертифікатів Good Clinical Practice (GCP) та HIPAA, котрі є важливими для зрегульованої компанії для проходження подальших аудитів. Також ми прописали момент підписання новим працівником великої кількості документів у системі MediaLab. Не можна не зазначити, що зі сторони HR процес не є доволі структурованим і автоматизованим, тому на мануальну роботу йде доволі багато часу і людський фактор є фактором ризику виникнення помилок. Окрім того, слабким місцем ми визначили перекладання обов'язку інтегрування в корпоративну культуру з технічної точки зору на нового працівника. Зокрема, це встановлення корпоративного підпису, ознайомлення з системою ведення відпусток, ознайомлення із корпоративним ресурсом HR Knowledge Base тощо.

Тобто, ми можемо визначити, що онбординг в компанії існує, проте потребує удосконалення для підвищення ефективності його у майбутньому. У зв'язку з цим ми маємо комплекс заходів для покращення.

Проміжний зворотній зв'язок

У попередньому розділі ми зазначили, що у компанії є слабка сторона, а саме – відсутність проміжного зворотного зв'язку. Тобто працівник має тренінги у перші дні своєї роботи і наступний зворотній зв'язок отримує аж за три місяці, коли компанія та він сам приймає рішення про закриття випробувального терміну. Така прогалина може призводити до недостатньої підтримки працівника в процесі інтеграції, що впливає на його мотивацію та продуктивність.

Саме тому, першою нашою пропозицією стане впровадження проміжних точок контролю через 30 та 60 днів. Інтегрувати ми це пропонуємо таким чином. Для HR потрібна достовірна та чесна інформація, тому важливо, аби дані були конференційні та доступні лише HR. Для цього ми можемо використовувати інструмент Google Worklace, яким користується компанія, а саме Google Forms. В конкретному випадку Google Forms є ідеальним інструментом для впровадження проміжних точок контролю через 30 та 60 днів та має ряд переваг, представлених у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Переваги використання Google Form для проміжного контролю онбордингу Audubon Bioscience

Перевага	Опис
Конфіденційність і безпека даних	Відповіді доступні лише HR-відділу, що гарантує приватність інформації та дотримання корпоративних стандартів безпеки.
Простота використання	Інтуїтивно зрозумілий інструмент, який легко використовувати як HR, так і працівникам та менеджерам; мінімум часу на створення та заповнення форм.
Гнучкість і адаптивність	Можливість налаштовувати форму для різних типів даних: закриті, відкриті питання або варіанти вибору для точного збору інформації.
Миттєвий аналіз результатів	Дані автоматично збираються в Google Sheets, що дозволяє HR оперативно аналізувати відповіді, виявляти проблеми та реагувати на них у короткі терміни.

Продовження таблиці 3.1

Інтеграція з існуючими інструментами	Органічно інтегрується з Google Workspace, який вже використовується компанією, без необхідності додаткового навчання чи впровадження нового софту.
Економічність	Безкоштовний інструмент у межах Google Workspace, що дозволяє компанії впроваджувати ефективні рішення без додаткових витрат.

Джерело: розроблено автором

Для контролю нами було розроблено 4 відповідних форми по дві на кожен етап: 30 та 60 днів. Дві форми на кожен етап зумовлені виявленою потребою збору зворотного зв'язку не лише від працівника, але і від менеджера. Таким чином, нами були створені такі опитувальники, котрі отримали назви «30 Days Employee Feedback», «60 Days Employee Feedback» та відповідно «30 Days Manager Check-in» і «60 Days Manager Check-in».

Розглянемо їх детальніше.

«30 Days Employee Feedback»

1. На основі ваших 30 днів досвіду в компанії, наскільки ви задоволені своєю роботою? (Оцінка від 0 – зовсім не задоволений до 8 – повністю задоволений).
2. Наскільки складним був для вас процес наймання? (Шкала оцінювання від «Дуже складний» до «Зовсім не складний»)
3. Наскільки організованими були ваші інтерв'юери? (Шкала оцінювання від «Зовсім не організовані» до «Дуже організовані»)
4. Як би ви оцінили загальний досвід онбордингу? (Шкала оцінювання від «Надзвичайно комфортний» до «Некомфортний»)
5. Наскільки комфортно ви почувалися у свій перший робочий день? (Шкала оцінювання від «Зовсім не комфортно» до «Дуже комфортно»)
6. Оцініть рівень задоволеності такими аспектами робочого середовища (для працівників, які працюють в офісі) (Варіанти оцінки: погано, нижче середнього, середньо, добре, відмінно):
 - Комфорт

- Безпека
- Зона відпочинку
- Обслуговування офісу
- Робоче місце

7. Чи був ваш менеджер активним учасником у процесі онбордингу? (Шкала оцінювання від «Категорично не згоден» до «Повністю згоден»)

8. Чи отримали ви достатньо інформації про компанію? (Так/Ні/50/50)

9. Чи були вам надані тренінги, необхідні для виконання ваших обов'язків? (Так/Ні)

10. Чи відповідають ваші робочі обов'язки опису вакансії? (Так/Ні/50/50)

11. Чи маєте ви все необхідне для виконання своїх обов'язків? (Так/Ні/50/50)

12. Що ми могли б зробити інакше, щоб підготувати вас до ролі? (Відкрите питання)

13. Як ми могли б покращити процес онбордингу? (Відкрите питання)

14. З якими викликами ви стикалися? (Відкрите питання)

15. Надішліть будь-які додаткові відгуки щодо ваших перших 30 днів на роботі. (Відкрите питання)

«60 Days Employee Feedback»

На основі ваших 60 днів досвіду в організації, наскільки ви задоволені своєю роботою? (Оцінка від 0 – зовсім не задоволений до 8 – повністю задоволений)

1. Чи потрібна вам додаткова підтримка від вашого менеджера/керівника? (Так/Ні/Важко сказати)

2. Чи потрібна вам додаткова підтримка від HR? (Так/Ні/Важко сказати)

3. Чи є у вас додаткові коментарі? (Відкрите питання)

Форми зворотного зв'язку на 30 і 60 днів дають HR можливість оцінити рівень задоволеності працівників, виявити їхні потреби в додатковій підтримці, аналізувати якість онбордингу та вчасно діагностувати потенційні проблеми. Вони забезпечують прозорість комунікації, сприяють залученості працівників та створюють основу для вдосконалення процесів адаптації. Завдяки цьому HR отримує інструмент для покращення досвіду працівників, підвищення їхньої мотивації та ефективної інтеграції в робочу команду.

Форми зворотного зв'язку для менеджерів на обидва проміжні етапи є ідентичними, бо мають однакову мету – зібрати відгук про роботу та адаптацію працівника.

«30/60 Days Manager Check-in»

1. Ім'я працівника. (Відкрите питання)
2. Посада працівника. (Відкрите питання)
3. Наскільки працівник розуміє свої посадові обов'язки та виконує всі етапи покладених на нього завдань? (Шкала оцінювання: від «Погано» до «Відмінно»)
4. Наскільки робота працівника виконується якісно, ретельно, ефективно та точно? (Шкала оцінювання: від «Погано» до «Відмінно»)
5. Чи виконує працівник покладені на нього завдання належної якості у визначені терміни протягом першого місяця роботи? (Шкала оцінювання: від «Погано» до «Відмінно»)
6. Чи приходить працівник на роботу та на зустрічі вчасно та підготовленим? (Шкала оцінювання: від «Погано» до «Відмінно»)
7. Додаткові коментарі. (Відкрите питання)

Таким чином, можна зазначити, що використання форм зворотного зв'язку (для працівників і менеджерів на 30-й та 60-й день роботи) демонструє їхню ключову роль у забезпеченні ефективного процесу онбордингу персоналу. Зазначені інструменти дозволяють не лише здійснювати моніторинг прогресу нових

працівників, але й ідентифікувати ключові аспекти, що потребують покращення, сприяючи підвищенню якості процесу адаптації.

Форми зворотного зв'язку, заповнені працівниками, забезпечують цінну інформацію про рівень задоволеності процесом адаптації, комфортність робочого середовища, а також виявляють потребу в додатковій підтримці з боку HR-відділу або безпосереднього керівника. У той же час форми для менеджерів дозволяють об'єктивно оцінити прогрес працівників з точки зору виконання посадових обов'язків, якості роботи, пунктуальності, здатності взаємодіяти з колективом та реагувати на керівні вказівки.

Окрім того, систематизація даних, отриманих через ці форми, дозволяє HR-відділу:

- здійснювати обґрунтований аналіз успішності процесу адаптації персоналу;
- своєчасно реагувати на виявлені проблеми або труднощі;
- надавати персоналізовану підтримку працівникам і менеджерам;
- адаптувати процес онбордингу відповідно до індивідуальних і організаційних потреб.

У разі необхідності на основі отриманих даних організовуються додаткові зустрічі зі працівниками та їхніми керівниками для обговорення виявлених проблем або розроблення пропозицій щодо їхнього вирішення. Це забезпечує можливість індивідуалізації підходів до адаптації, врахування специфічних потреб працівників та вдосконалення взаємодії між структурними підрозділами.

Таким чином, використання форм зворотного зв'язку як інструменту моніторингу процесу онбордингу є не лише засобом оцінювання, але й важливим елементом системного підходу до управління людськими ресурсами.

Інтеграція та автоматизація процесу онбордингу в систему ClickUp

Також раніше ми зазначали, що існує доволі багато сучасних рішень для автоматизації HR бізнес-процесів. Зокрема, ми згадували за такі HRIS як BambooHR та Zoho. Ці рішення є сучасними та дуже спрощують операційну роботу фахівців, проте ми також акцентували увагу на тому, що ці рішення є доволі коштовними і малі і середні бізнеси не часто вдаються до таких інтеграцій. Audubon Bioscience якраз належить до компаній середнього розміру, HR бюджет котрої, на жаль, не розрахований на такі коштовні інтеграції. Проте, компанія в інших своїх модулях послуговується системою хмарною платформою для управління проєктами та підвищення продуктивності ClickUp. Вона об'єднує різноманітні інструменти для командної співпраці, планування та відстеження завдань в єдиному інтерфейсі. Система пропонує функції для управління завданнями, створення документів, спільної роботи в реальному часі та автоматизації робочих процесів, що робить її універсальним рішенням для організацій різних розмірів та галузей. І хоча ця система не є спеціалізованою під HR, вона дає можливості для створення підходящих рішень.

Раніше ми окреслили три технічних проблеми. А саме, неструктурованість процесу зі сторони HR, використання GoogleDoc для формування списку тренінгів для нового працівника, а також перенавантаження новачка кількістю документів у системі MediaLab. Усі три проблеми можуть бути вирішені створенням відповідних модулів у ClickUp.

Створення модуля онбордингу для HR

Перш за все, структуризація роботи HR призведе до кращої організації процесу та мінімізує кількість технічних помилок, котрі можуть бути допущені.

Для цього ми пропонуємо розробку модулю, котрий буде складатись з трьох частин. Як зазначалась раніше, саме HR у компанії відповідає за створення усіх акаунтів та підписання JO, NDA та інших договорів. Цей розподіл і візьмемо за основу для наших модулів. Першим буде модуль «Акаунти». В цьому модулі буде відбувати контроль створення таких акаунтів як Google Workplace, MediaLab, ClickUp тощо.

Окрім того, у цьому модулі ми пропонуємо тримати також інформацію стосовно обладнання, котре потрібно або замовити або видати із наявного в офісах. Це зумовить точність на етапі преонбордингу. Зокрема, новий працівник буде забезпечений технічним акаунтом та усіма внутрішніми мережами та це можна буде проконтролювати.

Наступний модуль теж доволі простий у виконанні, бо він містить інформацію про усі документи, пов'язані з новим працівником. Зокрема, в цьому модулі будуються окремі поля для пов'язаних документів. Так, команда HR зможе проконтролювати не лише, чи ці документи підписані, але і на якому етапі кожен знаходиться. Для цього буде використано різні статуси: « У розробці HR», «відправлено на підписання новому працівнику», «на підписанні у менеджера», «підписаний». Це мінімізує проблеми в контролі документообігу на етапі онбордингу. Для кращої візуалізації модулю, ми побудували таблицю 3.2, у котрій зобразили логіку, відтворену у програмному забезпеченні ClickUp. Також сам модуль можна переглянути у додатку А.

Таблиця 3.2 – Схема модулю з документообігу ClickUp

Ім'я	Зберегти підписаний офер	NDA	Контракт	Акт видачі техніки
Працівник 1	☒	підписаний	У розробці	посилання
Працівник 2	☒	підписаний	надісланий	посилання

Джерело: розроблено автором

Третій, але чи не найважливіший модуль в ClickUp буквально прописує етапи онбордингу та усі дії у форматі таблиці. Це, власне, основний модуль для роботи HR, який повністю дозволить контролювати процес онбордингу.

Перш за все, цей модуль поділений на етапи відповідно до стадій онбордингу. Так, існує такий ряд: «До першого дня», «Перший тиждень», «30 днів», «60 днів», «Кінець випробувального терміну», «Виконано». Такі етапи зумовлені проміжними

точками контролю для HR, котрі ми також пропонуємо впровадити завдяки формам зворотного зв'язку. Таким чином, HR зможе наглядно бачити на якому етапі знаходяться новачки. Цей поділ відбувається вертикально, тобто при зміні етапу новачок буде спускатись нижче.

Окрім основних етапів онбордингу, в процесі також використовується детальний горизонтальний чек-лист, який включає всі необхідні дії, пов'язані з інтеграцією нового працівника. У цей список додаються такі завдання, як оновлення оргчартів, контактних списків та аналітичних даних, перенесення персональної папки працівника з простору рекрутингу до внутрішнього середовища компанії, а також інформування всіх працівників про зміни через HR-оновлення.

Крім того, до чек-листа входять додаткові завдання, які сприяють інтеграції нового працівника в корпоративну культуру: внесення його дня народження та річниці роботи до корпоративного календаря, призначення необхідних тренінгів, координація з бухгалтерією для вирішення фінансових питань. Усі ці дії виконуються в рамках чітко структурованого робочого процесу, що дозволяє HR-відділу не лише ефективно виконувати свої завдання, а й уникати помилок або упущень.

Завдяки використанню такого чек-листа досягається візуалізація всього процесу онбордингу, що дає змогу HR-фахівцям чітко контролювати кожен етап роботи, своєчасно виконувати необхідні дії та забезпечувати високу якість адаптації нового працівника. Це також сприяє підвищенню рівня прозорості роботи HR-відділу та загальній ефективності бізнес-процесів у компанії. Для візуалізації даного модулю ми побудували спрощений варіант у таблиці 3.3, а скрін-шот з програми ClickUp доданий у додаток Б.

Таблиця 3.3 – Спрощений варіант модулю HR

До першого дня					
	Оголошення про новачка	Оновити контакт-лист	Оновити оргчарт	Назначити тренінги	Створити план онбордингу

Продовження таблиці 3.3

Працівник 1		очікує	очікує	готово	 app.clickup.com
На першому тижні					
Працівник 2		готово	готово	н/а	 app.clickup.com
30 Днів					
Працівник 3		готово	готово	готово	 app.clickup.com

Джерело: розроблено автором на матеріалах Audubon Bioscience

Окрім зазначених функцій, у рамках чек-листа впроваджено елементи автоматизації, які значно спрощують процес контролю та зворотного зв'язку. Система автоматично надсилає форми проміжного контролю та зворотного зв'язку як новому працівнику, так і його менеджеру на ключових етапах адаптації – через 30 і 60 днів з початку роботи.

Автоматизація цих процесів дозволяє знизити адміністративне навантаження на HR-відділ, забезпечити своєчасність збору інформації та сприяє створенню прозорого й чітко контрольованого процесу адаптації. Такий підхід допомагає не лише відслідковувати успішність онбордингу, але й оперативно реагувати на будь-які виклики, що виникають у нових працівників або їхніх керівників.

Онбординг-план для працівників

Остання наша пропозиція щодо вдосконалення процесу онбордингу, проте точно не остання за важливістю. Раніше ми зазначали, що створення онбординг-планів як процес не новим для Audubon Bioscience, проте інструмент, котрий використовуються, а саме GoogleDoc має ряд недоліків, на які ми вже вказали в попередньому розділі. Так як, фактично весь процес інтегрований в ClickUp, ми пропонуємо і онбординг-плани також перенести в цю систему менеджменту.

Раніше ми зазначали, що доволі слабкою частиною онбордингу є розподіл так званого паперового навантаження, котре зумовлено кількістю підписання документів

у системі MediaLab. Тому, нами було прийнято рішення знайти вихід саме через ClickUp. Перш за все, у співпраці з відділами Якості та Комплаєнсу ми розділили усі документи на 5 тижнів за терміновістю ознайомлення, що надзвичайно полегшить процес для новачків. Маючи на руках вже таблицю з розподіленими документами, ми вирішили інтегрувати її в модуль онбордингу.

Власне, сам модуль онбординг-плану, як і модулі для роботи HR департаменту, має вигляд динамічного списку. Вертикально цей список поділений на такі проміжки часу «1-5 тиждень», «2 місяць», «3 місяць». Це зумовлює навантаження, котре припадає на той чи інший період. Горизонтально у списку маємо такі блоки: назва активності (підписання документів, зустріч з кимось, тренінг), тип активності (документи, зустрічі, сертифікати, форми), статус виконання (почати, в процесі, виконано), дата (для тренінгів), менеджер (котрий проводить тренінг), статус менеджера та дедлайн.

Для кращої візуалізації ми представимо це у таблиці 3.4, де побудована більш спрощена схема онбординг-плану а також доданий скріншот у додаток В для розуміння того, як саме це виглядає в програмі.

Таблиця 3.4 – Прототип онбординг-плану ClickUp

Тиждень 1					
Назва активності	Тип	Статус	Дата	Менеджер	Статус менеджера
Зустріч з прямим керівником	тренінг	готово	22/11		готово
HR Вітальний тренінг	тренінг	готово	20/11		готово
Тиждень 2					
Документи на падпис (якість)	документи	В процесі	-	-	н/а
Документи на підпис (HR)	документи	В процесі	-	-	н/а

Продовження таблиці 3.3

Форма пройдених тренінгів	форми	почати	-	-	n/a
---------------------------------	-------	--------	---	---	-----

Джерело: розроблено автором на матеріалах Audubon Bioscience

Також слід додати, що запропонований нами модуль розроблено як шаблон і він містить в собі усі тренінги, документи для підписання та зустрічі, котрі можуть бути на позиції будь-якого департаменту та рівня. Далі, на практиці, модуль редагується під потребу конкретної позиції і з нього прибираються ті елементи, котрі є непотрібними. Це також спрощує роботу для HR, бо адаптація існуючого шаблону є менш часово затратна, ніж створення нового модуля кожен раз.

Окрім того, важливим елементом є впровадження цілей на випробувальний термін, вітальних тренінгів та ресурсів для отримання сертифікацій у модуль онбординг-плану. Технічно це реалізовано додаванням нових вкладок до модуля.

Таким чином, нами запропонована окрема цілісна система, в якій повністю проводиться онбординг. Вона є зручною як для HR, так і для новачків, адже усі етапи є структурованими та, за можливості, автоматизованими. Також в наших пропозиціях ми врахували слабкі місця існуючого процесу онбордингу в Audubon Bioscience, а саме великий обсяг документів для підписання, відсутність проміжного зв'язку та контролю, відсутність структурованого процесу для команди HR та застарілі інструменти для створення онбординг плану.

3.2 Розроблення нової моделі та регламенту бізнес-процесу «Онбординг персоналу» для Audubon Bioscience

У попередньому підрозділі ми запропонували цілий ряд змін, котрі можуть удосконалити процес онбордингу в Audubon Bioscience та вивести його на новий рівень. Таким чином, ми, по суті, реорганізували весь процес і пропонуємо нову модель на основі методології BPMN (рис. 3.1-3.4).

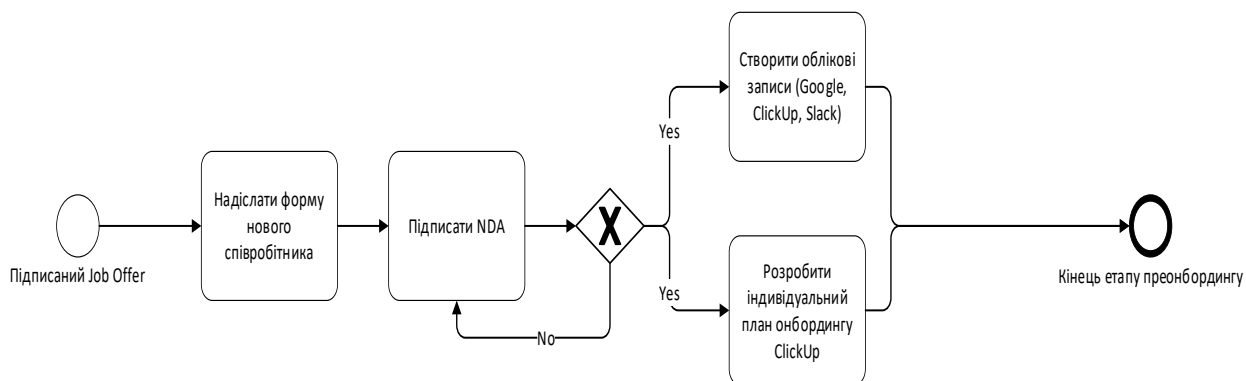


Рисунок 3.1 – Модель етапу преонбордингу

Джерело: розроблено автором

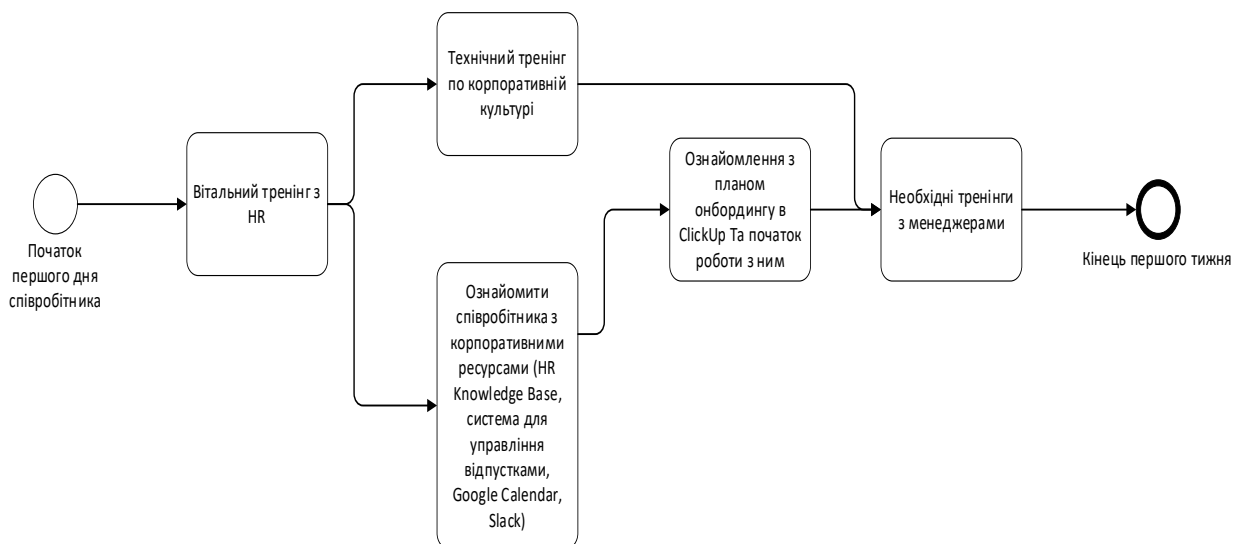


Рисунок 3.2 – Модель етапу перший робочий тиждень

Джерело: розроблено автором

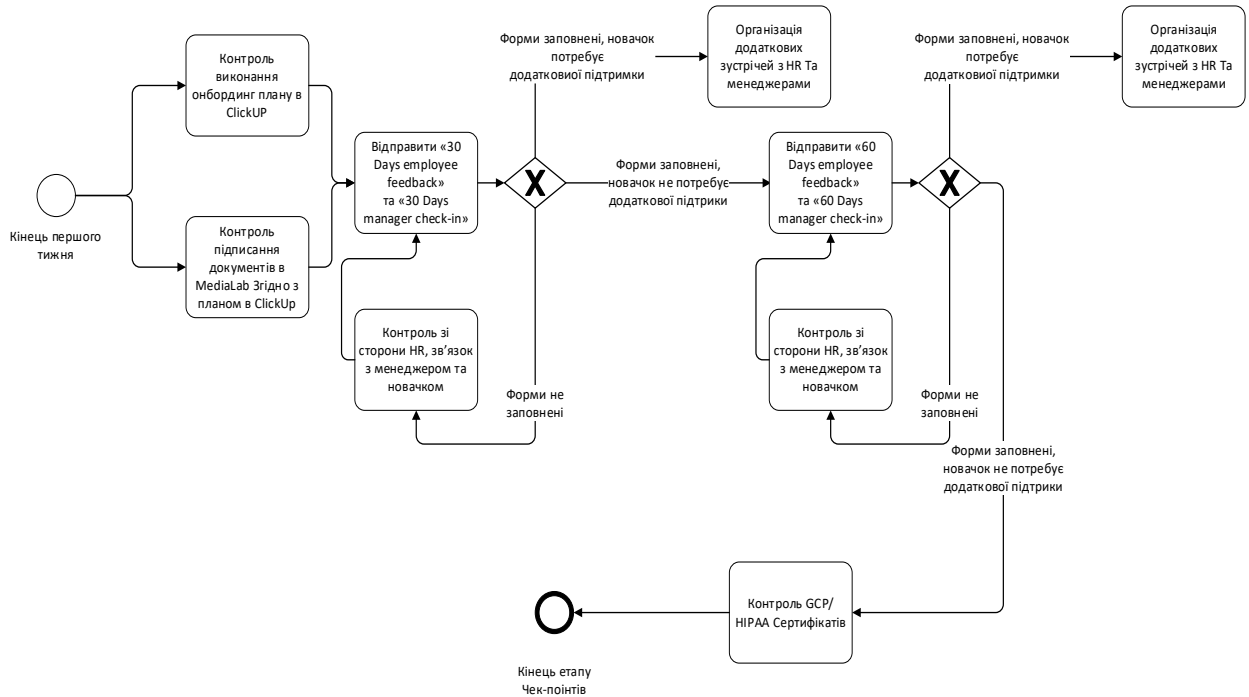


Рисунок 3.3 – Модель етапу чек-поінтів 30/60 днів

Джерело: розроблено автором

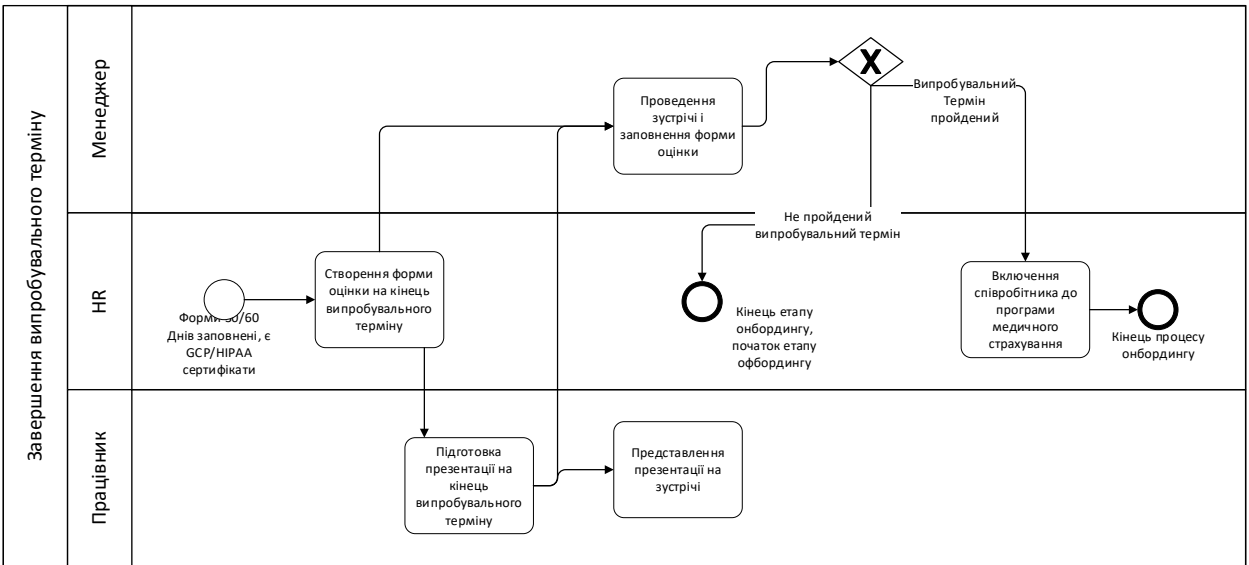


Рисунок 3.4 – Модель етапу завершення випробувального терміну

Джерело: розроблено автором

Як бачимо із рисунків 3.1-3.4, розроблена модель бізнес-процесу онбордингу структурована у чотири основні етапи, кожен з яких спрямований на забезпечення

плавної та ефективної адаптації нового працівника до роботи в компанії. Кожен етап виконує окремі завдання, що комплексно сприяють інтеграції працівника до корпоративної культури та робочих процесів.

Преонбординг

Перший етап – преонбординг – починається ще до офіційного виходу працівника на роботу. Він включає низку підготовчих заходів, які забезпечують ефективний старт роботи нового працівника. Насамперед, після отримання підписаного джоб оферу HR-відділ надсилає новому працівнику форму для збору персональних даних. Це дає змогу оперативно підготувати необхідні документи та облікові записи. Важливою складовою цього етапу є підписання угоди про нерозголошення (NDA), яка може бути підписана як до першого робочого дня, так і безпосередньо у перший день.

Додатково HR створює всі необхідні облікові записи в корпоративних системах, таких як Google Workplace, ClickUp, MediaLab та Slack, що забезпечує працівникові доступ до внутрішніх ресурсів і робочих інструментів. Водночас розробляється індивідуальний план онбордингу у ClickUp, де детально розписуються завдання, тренінги та зустрічі, які має пройти працівник. Якщо новий працівник працюватиме в офісі, організовується робоче місце, включаючи підготовку технічного обладнання.

Перший робочий тиждень

Другим етапом моделі можна визначити перший робочий тиждень нового працівника. Цей тиждень починається з вітального тренінгу, який спрямований на ознайомлення працівника з корпоративними цінностями, стандартами поведінки та основними правилами роботи в компанії. На цьому тижні також відбувається підписання трудового або сервісного договору, після чого документ передається до відповідного архіву.

На цьому етапі працівник знайомиться з корпоративними ресурсами, такими як HR Knowledge Base, система для управління відпустками, Google Calendar, Slack. Крім того, працівник починає виконувати завдання, зазначені в його плані онбордингу. Окрім того, новачок також знайомиться зі своїм модулем онбординг-плану, у якому у подальшому відмічає прогрес проходження необхідних кроків. Цей перший тиждень є фундаментальним для створення позитивного враження про компанію, а також для формування базового розуміння майбутньої роботи.

Чек-поінти (30 і 60 днів)

Третій етап триває протягом перших двох місяців роботи і має на меті підтримку працівника на шляху його інтеграції в організацію. Основний інструмент моніторингу на цьому етапі — план онбордингу у ClickUp, який дозволяє контролювати виконання завдань та прогрес адаптації. Особливу увагу приділяють проходженню обов'язкових тренінгів, таких як Good Clinical Practice (GCP) і HIPAA, які є критично важливими для виконання професійних обов'язків у компанії.

Для оцінки ефективності процесу адаптації використовуються форми зворотного зв'язку, які нові працівники заповнюють через 30 і 60 днів після початку роботи. Ці форми, створені у Google Forms, дозволяють отримати вичерпну інформацію про задоволеність працівника процесом онбордингу, його робочим середовищем та підтримкою з боку керівництва. Зібрані дані аналізуються HR-відділом, що дозволяє оперативно реагувати на можливі проблеми та покращувати процес адаптації.

Закінчення випробувального терміну

Четвертий етап охоплює завершення випробувального терміну і є фінальною стадією процесу онбордингу. Керівник та новий працівник мають зустріч, на якій керівник заповнює відповідну форму, а новачок готує презентацію, в якій описує свої досягнення, поля для розвитку та бачення кар'єрного шляху. На цій же зустрічі обговорюється подальший розвиток працівника. На цьому етапі керівник працівника

готує оцінку його роботи, яка враховує рівень виконання поставлених завдань, інтеграцію до команди та дотримання стандартів компанії. Якщо результати випробувального терміну позитивні, працівник переходить до стандартних робочих процесів компанії.

Окрім цього, для працівників, які успішно завершили випробувальний період, організовується медичне страхування. У залежності від регіону проживання працівника відповідальність за організацію страхування покладається на менеджера країни або HR відділ компанії.

3.3 Обґрунтування ефективності впровадження нової моделі бізнес-процесу «Онбординг персоналу» Audubon Bioscience

Наше дослідження, проведене у кваліфікаційній роботі, підтверджує, що процес онбордингу є одним із ключових етапів взаємодії компанії з новими працівниками. А ефективно побудований бізнес-процес онбордингу не лише сприяє швидшій адаптації працівників, але й позитивно впливає на їхню мотивацію, продуктивність і рівень задоволеності роботою.

Існуюча модель бізнес-процесу онбордингу Audubon Bioscience мала низку значних недоліків, які впливали на ефективність адаптації нових працівників та загальний рівень задоволеності процесом. Одним із ключових недоліків була необхідність ручного контролю багатьох етапів. Цей підхід вимагав значного залучення HR-фахівців до рутинних завдань, а також була відсутня система контролю виконання онбординг-плану та цих його етапів новими працівниками зі сторони HR. Відсутність автоматизації збільшувала ризик помилок і затримок у процесі.

Ще однією проблемою була відсутність структурованого зворотного зв'язку. Існуюча модель не передбачала регулярного збору інформації про задоволеність нових працівників процесом онбордингу, що ускладнювало ідентифікацію слабких місць. Як наслідок, керівництво компанії та HR-відділ не могли своєчасно вносити корективи для підвищення ефективності.

Окрім цього, процес онбордингу супроводжувався надмірною документацією. Це створювало значне навантаження на нових працівників, які були змушені витрачати багато часу на ознайомлення з великою кількістю полісі та процедурних паперів. Це ускладнювало інтеграцію в робочі процеси та створювало додатковий стрес у період адаптації.

Запропонована нова ж нами модель бізнес-процесу онбордингу вирішує зазначені проблеми шляхом впровадження структурованого та автоматизованого підходу. Одним із основних удосконалень є автоматизація процесу. Використання інструменту ClickUp дозволяє створювати інтерактивні чек-листи для кожного етапу онбордингу для HR, а також інтегрувати процес із іншими системами компанії, такими як Google Workplace та Slack. Це значно зменшує адміністративне навантаження на HR-відділ та прискорює адаптацію працівників. Окрім того, в системі ClickUp ми пропонуємо створювати як онбординг-плани для працівників, так і автоматизувати і систематизувати роботу самого HR відділу.

Крім того, нова модель передбачає регулярний збір і аналіз зворотного зв'язку від нових працівників. За допомогою Google Forms здійснюється опитування на 30-й і 60-й день онбордингу, що дає змогу оцінити рівень задоволеності процесом і виявити можливі проблеми. Аналіз цих даних дозволяє HR-відділу оперативно вносити корективи до онбординг-плану, покращуючи його ефективність.

Таким чином, нова модель бізнес-процесу онбордингу забезпечує систематичний, прозорий та ефективний підхід до адаптації нових працівників, усуваючи недоліки попередньої моделі.

Результати від впровадження нової моделі

Впровадження нової моделі бізнес-процесу онбордингу, перш за все, забезпечує високий рівень структурованості та автоматизації. Завдяки використанню платформи ClickUp автоматизуються ключові етапи процесу, що значно знижує ризик людських помилок. Інтерактивні плани та чек-листи в ClickUp дозволяють чітко відстежувати виконання завдань на кожному етапі онбордингу. Це дає змогу HR-відділу своєчасно реагувати на відхилення від плану, оптимізуючи процес адаптації працівників.

Окрім того, запропонована автоматизація рутинних завдань, таких як контроль прогресу та структурований план обродингу для HR відділу суттєво скорочує час, витрачений HR-фахівцями на ручну перевірку процесу онбордингу. Завдяки цьому HR-персонал може зосередитися на більш стратегічних завданнях, таких як підвищення якості навчання нових працівників і розвиток корпоративної культури. Це сприяє загальній ефективності HR-функції компанії.

Обов'язково потрібно додати, що новий підхід до онбордингу мінімізує стрес, пов'язаний із процесом адаптації. Чітко визначені етапи, доступ до інструментів і планів, а також підтримка з боку HR-відділу створюють комфортні умови для нових працівників. Це сприяє їхній швидшій інтеграції в компанію, що позитивно впливає на продуктивність і лояльність до організації.

Також запропонована нами модель забезпечує прозорість онбордингу для всіх учасників процесу. Завдяки використанню ClickUp кожен працівник, залучений до процесу, має доступ до актуальної інформації про прогрес виконання завдань. Це не лише підвищує відповідальність виконавців, але й дозволяє HR-відділу та новим працівникам краще розуміти очікування та результати. Прозорість процесу сприяє формуванню довіри між новачками та компанією, що є важливим елементом ефективної адаптації.

Оцінювання ефективності

Для оцінки ефективності впровадженої моделі бізнес-процесу онбордингу ми, перш за все, скористаємось аналізом ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPIs), які відображають як якісні, так і кількісні результати роботи HR-відділу. Ці показники дозволяють оцінити не лише внутрішню оптимізацію процесів, але й їхній вплив на адаптацію нових працівників і загальний стан компанії.

Застосування KPIs є особливо важливим для систематизації аналізу, оскільки вони є інструментами, які об'єднують кількісні дані з якісними характеристиками. Наприклад, такі показники, як середній час завершення онбордингу або кількість помилок при створенні облікових записів, дозволяють чітко визначити ефективність автоматизації процесу. У свою чергу, рівень задоволеності працівників, визначений через опитування, дає змогу оцінити успішність інтеграції нових працівників у корпоративну культуру.

Оцінювання ефективності через KPIs також створює можливість для прийняття стратегічних рішень. Зібрані дані слугують основою для розробки довгострокових планів удосконалення онбордингу. Наприклад, якщо середній час адаптації працівника значно скоротився після впровадження автоматизації, це підтверджує доцільність використання таких інструментів, як ClickUp або Google Forms. Навпаки, якщо рівень задоволеності працівників залишається низьким, HR-відділу слід зосередитися на розробці додаткових навчальних матеріалів або покращенні системи зворотного зв'язку.

Таким чином, ми застосуємо KPI, котрі використовували для оцінки існуючої моделі, а саме рівень задоволеності працівників та плинність кадрів протягом першого року роботи. Проте, нова модель дає нам можливість додати і нові показники. Усі вони представлені у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Показники ефективності нової моделі онбордингу

Показник	Опис та очікуваний результат
Швидкість адаптації нових працівників	Одним із ключових індикаторів є середня тривалість завершення онбордингу для нового працівника. Нова модель дозволяє значно скоротити цей час завдяки чіткій структурі процесу, автоматизації завдань та зменшенню адміністративного навантаження. Скорочення тривалості онбордингу сприяє швидшій інтеграції працівника до робочого процесу, що безпосередньо впливає на продуктивність і ефективність виконання завдань.
Рівень задоволеності працівників онбордингом	Важливим показником ефективності є рівень задоволеності працівників процесом онбордингу, який вимірюється через регулярні опитування. Завдяки інтерактивним інструментам і постійному зворотному зв'язку нова модель створює комфортне середовище для адаптації, що позитивно відображається на роботі працівників. Високий рівень задоволеності знижує стрес і підвищує лояльність новачків до компанії.
Зменшення кількості адміністративних помилок	Автоматизація процесів, таких як створення чіткого плану онбордингу для HR. Використання системи ClickUp забезпечує чіткий контроль за виконанням кожного етапу онбордингу, що значно знижує ризик людських факторів.
Розподілення документального навантаження	Завдяки перенесенню онбординг-планів у систему ClickUp, виявилась можливість розподілити навантаження підписання документів для нових працівників. Це вирішує проблему поверхневого ознайомлення з важливими паперами.

Джерело: розроблено автором на матеріалах Audubon Bioscience

Окрім того, однією з основних переваг впровадження нової моделі бізнес-процесу онбордингу є зменшення витрат, пов'язаних із адаптацією нових працівників. Зокрема, автоматизація дозволяє зменшити залучення HR-фахівців до механічних завдань та оптимізувати використання внутрішніх ресурсів компанії. Крім того, використання інтегрованих інструментів, таких як ClickUp, Google Forms і Google Workplace, дозволяє уникнути витрат на придбання додаткових програмних продуктів, оскільки ці системи вже інтегровані в робочі процеси компанії. Таким чином, зменшується потреба в залученні зовнішніх підрядників для виконання технічних задач, що також сприяє зниженню загальних витрат.

Нова модель бізнес-процесу онбордингу сприяє швидкій інтеграції працівників у робоче середовище, завдяки чому вони раніше починають продуктивно виконувати свої функціональні обов'язки. Чітке розподілення етапів онбордингу,

використання інтерактивних планів та забезпечення доступу до необхідних ресурсів мінімізують час, необхідний для адаптації.

Завдяки цьому компанія отримує економічний вигаш через збільшення продуктивності нових працівників у перші три місяці після завершення онбордингу. Працівники, які швидко інтегруються в команду, починають раніше виконувати свої обов'язки на належному рівні, що позитивно впливає на досягнення компанією операційних та стратегічних цілей.

Таким чином, оцінювання ефективності моделі базувалася на аналізі ключових показників (KPIs), які включали час завершення онбордингу, рівень задоволеності працівників, кількість адміністративних помилок та скорочення часу на підготовку документів. Економічна вигода була досягнута завдяки зменшенню витрат на адаптацію та підвищенню продуктивності працівників у перші три місяці роботи.

Таким чином, останній розділ кваліфікаційної роботи присвячений удосконаленню бізнес-процесу онбордингу персоналу Audubon Bioscience шляхом розроблення нової моделі, яка базується на принципах структурованості, автоматизації та інтеграції сучасних інструментів. Проведений аналіз існуючого процесу виявив низку недоліків, серед яких — ручний контроль багатьох етапів, надмірне документальне навантаження, відсутність проміжного зворотного зв'язку та низький рівень інтеграції нових працівників у корпоративну культуру.

Запропонована нова модель вирішує ці проблеми завдяки впровадженню чотирьох структурованих етапів: преонбординг, перший робочий тиждень, проміжні контрольні точки (30 і 60 днів) та завершення випробувального терміну. Ключовим компонентом нової моделі є автоматизація процесів із використанням інструментів ClickUp, Google Workplace і Google Forms, які забезпечують ефективне управління завданнями, моніторинг прогресу та регулярний зворотний зв'язок. Також акцент зроблено на мінімізації адміністративного навантаження на HR-відділ та забезпеченні прозорості процесу для всіх учасників.

Результати впровадження нової моделі доводять її ефективність у таких аспектах зменшення кількості адміністративних помилок завдяки автоматизації, підвищення задоволеності працівників завдяки чіткому онбординг-плану та підтримці HR-відділу. Економічна вигода, зумовлена зниженням витрат на адаптацію та зростанням продуктивності нових працівників.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна магістерська робота була присвячена розробці нової моделі бізнес-процесу онбордингу персоналу компанії Audubon Bioscience.

У процесі дослідження встановлено, що онбординг персоналу є важливим елементом стратегічного управління, спрямованим на забезпечення швидкої та ефективної адаптації нових працівників до робочого середовища. З'ясовано, що успішний онбординг включає кілька етапів: підготовчий, знайомство з корпоративною культурою, навчання професійним навичкам і завершальну інтеграцію. Ефективно організований онбординг сприяє підвищенню рівня залученості працівників, зниженню стресу в період адаптації, мінімізації плинності кадрів і створенню позитивного іміджу компанії. Особливий акцент зроблено на використанні цифрових технологій, таких як інтерактивні платформи, HRMS-системи, системи моніторингу KPI та засоби комунікації. У результаті отримано висновок, що сучасні цифрові інструменти підвищують прозорість, персоналізацію та результативність онбордингу.

Досліджено методології BPMN, IDEF0 та UML, які використовуються для моделювання бізнес-процесів. З'ясовано, що BPMN забезпечує візуалізацію складних багатоступеневих процесів, надаючи чіткий опис етапів та ролей. Методологія IDEF0 дозволяє інтегрувати онбординг із суміжними HR-процесами, роблячи акцент на функціональних зв'язках. UML, завдяки своїй гнучкості, ефективний для детального опису технічних аспектів у компаніях із розвиненими цифровими системами. Встановлено, що адаптація обраної методології до потреб компанії сприяє підвищенню ефективності процесу.

Проведений аналіз сучасних технологій показав, що автоматизація онбордингу через HRMS-системи (SAP, SAGE HRMS, NetSuite) забезпечує централізоване управління адаптацією працівників. Використання таких інструментів, як Google

Forms і Microsoft Teams, дозволяє оперативно отримувати зворотний зв'язок, оптимізувати комунікацію та створювати інтерактивні навчальні плани. Інтеграція штучного інтелекту у HRMS сприяє персоналізації адаптаційних програм та аналізу їхньої ефективності. У результаті підтверджено, що технологічні інновації мінімізують помилки, знижують адміністративне навантаження та підвищують якість онбордингу.

Аналіз фінансово-економічних і трудових показників компанії Audubon Bioscience свідчить про стабільність і динамічний розвиток. Зростання доходів на 88% у 2023 році вказує на ефективність бізнес-стратегії, попри виклики зовнішнього середовища. Водночас підвищення операційних витрат і регуляторні ризики потребують додаткового контролю для збереження фінансової стійкості. Виявлено позитивну динаміку в кадровій політиці, зокрема зростання чисельності працівників, зниження плинності кадрів і високу кваліфікацію персоналу. Водночас зазначено, що існує необхідність у вдосконаленні процедур адаптації працівників, зокрема через впровадження інноваційних рішень.

Розроблена нова модель бізнес-процесу онбордингу персоналу базується на методології BPMN і охоплює чотири ключові етапи: преонбординг, перший робочий тиждень, контрольні точки через 30 і 60 днів, завершення випробувального терміну. Основними інноваціями моделі є автоматизація процесів за допомогою платформи ClickUp, впровадження персоналізованих планів онбордингу, використання форм зворотного зв'язку та обов'язкових навчальних модулів (GCP, HIPAA). Кожен етап моделі орієнтований на досягнення високого рівня інтеграції працівників у корпоративну культуру, їхньої професійної адаптації та підвищення загальної ефективності.

Запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення процесу онбордингу, зокрема впровадження автоматизованих систем трекінгу, оптимізація документообігу, регулярний моніторинг адаптації через проміжні оцінки (30 і 60 днів)

та організація технічних тренінгів для нових працівників. Це дозволить скоротити тривалість адаптації, підвищити її якість і забезпечити прозорість процесів.

Ефективність нової моделі підтверджено результатами впровадження у компанії Audubon Bioscience: скорочено час адаптації нових працівників, знижено адміністративне навантаження на HR-відділ, підвищено рівень задоволеності персоналу та створено умови для швидшого досягнення оптимальної продуктивності. Новий підхід сприяє досягненню фінансової та організаційної ефективності, дозволяючи компанії зберігати конкурентоспроможність і закріплювати свої позиції на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кравчук, О. І., Азовцева, К. С. Цифровізація онбордингу персоналу в умовах дистанційної та гібридної зайнятості. *Трансформація практики управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем*, 2024. с. 638–658.
2. Нестеренко С., Скаженник М. Welcome в команду: успішний онбординг співробітника. *Grail of Science*. 2024. № 43. С. 194–198. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.06.09.2024.022>.
3. Adler, A. B., Castro, C. A. Transitions: A theoretical model for occupational health and wellbeing. *Occupational Health Science*, 2019. 3(2), 105–123. <https://doi.org/10.1007/s41542-019-00034-6>.
4. Adnan, N. A., Khalid, S. A. The relationship between e-training, motivation and job performance during movement control order. *Voice of Academia (VOA)*, 2021. 17(2), 186–198.
5. Akpoviroro, K. S., Adeleke, O. A. O. Moderating influence of e-learning on employee training and development (A study of Kwara State University Nigeria). *Socioeconomic Challenges*, 2022. 6(2), 83–93. [https://doi.org/10.21272/sec.6\(2\).83-93.2022](https://doi.org/10.21272/sec.6(2).83-93.2022).
6. Armstrong, M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page. 2023. 760 с.
7. Armstrong, S. J., Mahmud, A. Experiential learning and the acquisition of managerial tacit knowledge. *Academy of Management Learning and Education*, 2008. 7(2), 189–208.
8. Baade J. Developing employee onboarding practices in times of remote work Doctoral dissertation, University of XYZ. ProQuest Dissertations Publishing, 2022. 256 p.

9. Bamboo HR. First Impressions Are Everything: 44 Days to Make or Break a New Hire. Bamboo HR. Электронный ресурс: https://www.bamboohr.com/resources/data-at-work/data-stories/2023-onboarding-statistics?utm_campaign=BAMB-CO-ONB+onboarding+statistics+2023-20230918&utm_medium=brand&utm_source=press-release&utm_content=blank&utm_term=blank (дата звернения: 09.11.2024).
10. Bamboo HR. Employee Onboarding Software. 2023. Электронный ресурс: <https://www.bamboohr.com> (дата звернения: 10.11.2024).
11. Batalla-Busquets, J. M., Martínez-Argüelles, M. J. Determining factors in online training in companies. *The International Journal of Management Education*, 2014. 12(2), 68–79.
12. Bauer, T. N. Onboarding new employees: Maximizing success. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series, 2010. Электронный ресурс: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-pastinitiatives/documents/onboarding%20new%20employees.pdf>. (дата звернения: 09.11.2024).
13. Becker, K., Bish, A. A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. *Human Resource Management Review*, 2021. 31(1), 100730. <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2019.100730>.
14. Benghaith, Abdullah A. Human capital management through the use of a standard integrated personnel system in royal saudi naval forces. Электронный ресурс: <http://hdl.handle.net/10945/32792>. (дата звернения: 09.11.2024).
15. Bhakta, K., Medina, M. S. Preboarding, orientation, and onboarding of new pharmacy faculty during a global pandemic. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 2021. 85(3). <https://doi.org/10.5688/ajpe8562>.
16. Blaising, A., Kotturi, Y., Kulkarni, C. Navigating uncertainty in the future of work: Information-seeking and critical events among online freelancers. *In Extended*

abstracts of the 2019 CHI conference on human factors in computing systems, 2019. pp. 1–6.

17. Booch, G., Rumbaugh, J., Jacobson, I. *The Unified Modeling Language User Guide*. Addison-Wesley. 2023. 480 с.

18. Bradt, G. B., & Vonnegut, M. *Onboarding New Employees: How to Get New Hires Up to Speed Faster*. Wiley, 2021. 272 с.

19. Britto R. Strategizing and evaluating the onboarding of software developers in large-scale globally distributed legacy projects. 2017. Электронный ресурс: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1140423/FULLTEXT01.pdf>. (дата звернения: 09.11.2024).

20. Caldwell, C., Peters, R. New employee onboarding – Psychological contracts and ethical perspectives. *Journal of Management Development*, 2018. 37(1), 27–39. <https://doi.org/10.1108/JMD-08-2017-0206>.

21. ClickUp. Productivity Platform for Teams. 2023. Электронный ресурс: <https://clickup.com> (дата звернения: 10.11.2024).

22. Coad, A., Daunfeldt, S. O., Hölzl, W., Johansson, D., Nightingale, P. High-growth firms: Introduction to the special section. *Industrial and Corporate Change*, 2014. 23(1), 91–112. <https://doi.org/10.1093/icc/dtt052>.

23. Coursera. Online Learning Platform. 2023. Электронный ресурс: <https://www.coursera.org> (дата звернения: 11.11.2024).

24. Derrick, J., Willems, T., Poon, K. W. Researching informal workplace learning in the context of remote working in the post-COVID-19 world. *Hungarian Educational Research Journal*, 2022. 12(4), 445–459.

25. Farid, S., Ahmad, R., Niaz, I. A., Arif, M., Shamshirband, S., Khattak, M. D. Identification and prioritization of critical issues for the promotion of e-learning in Pakistan. *Computers in Human Behavior*, 2015. 51, 161–171.

26. Feldmann, C. G., Santoro, M. D. Function Modeling with IDEF0. Wiley. 2021. 256 c.
27. Flores, M. F. Understanding the challenges of remote working and its impact on workers. *International Journal of Business Marketing and Management*, 2019. 4(11), 40–44.
28. Godinho, T., Reis, I. P., Carvalho, R., Martinho, F. Onboarding handbook: An indispensable tool for onboarding processes. *Administrative sciences*, 2023. 13(3), p. 79.
29. Hammarberg, K., Kirkman, M., de Lacey, S. Qualitative research methods: When to use them and how to judge them. *Human Reproduction*, 2016. 31(3), 498–501.
30. Harpelund, C. Why Invest in Onboarding? In Onboarding: Getting New Hires off to a Flying Start. *Emerald Publishing Limited*, 2019. <https://doi.org/10.1108/978-1-78769-581-820191004>.
31. läser-Zikuda, M., Hagenauer, G., Stephan, M. The potential of qualitative content analysis for empirical educational research. *Qualitative Social Research*, 2020. 21(1), 35–61.
32. Mohammed, U. K. Induction training and employee performance: A study of Nigeria Deposit Insurance Corporation. *Wukari International Studies Journal*, 2022. 6(2), 13–13.
33. Mohsin, M., Sulaiman, R. A study on e-training adoption for higher learning institutions. *International Journal of Asian Social Science*, 2013. 3(9), 2006–2018.
34. Moore, J. L., Dickson-Deane, C., Galyen, K. E-learning, online learning, and distance learning environments: Are they the same? The *Internet and Higher Education*, 2011. 14(2), 129–135.
35. Mpungose C. B. Emergent transition from face-to-face to online learning in a South African University in the context of the Coronavirus pandemic. *Humanities and Social Sciences Communications*, 2020. 7(1), 1–9.

36. Mugo, W. E., Guyo, W. Training approaches and employee performance in state corporations in Kenya: A case study of the Kenya Revenue Authority. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 2018. 6(2), 649–673.
37. Naoual Ben Amara, Larbi Atia. E-training and its role in human resources development. *Global Journal of Human Resource Management*, 2016. 4, 1–12.
38. Omar, M., Mahmood, N. Mediating the effect of organizational culture on the relationship between training and development and organizational performance. *Management Science Letters*, 2020. 10(16), 3793–3800.
39. Pattnaik, L., Jena, L. K. Mindfulness, remote engagement and employee morale: Conceptual analysis to address the “new normal”. *International Journal of Organizational Analysis*, 2020. 29(4), 873–890.
40. Petrilli, S., Galuppo, L., Ripamonti, S. C. Digital onboarding: Facilitators and barriers to improve worker experience. *Sustainability*, 2022. 14(9), p. 56-84.
41. Pinco, O., Salanta, I.I., Beleiu, I.N. and Crisan, E.L. The onboarding process: a review. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, 2024. Vol. 8. <https://doi.org/10.1108/XJM-01-2024-0008>.
42. Rosethorn, H. Engagement – The Power of People. The Employer Brand. 2009. C. 63–84. <https://doi.org/10.4324/9781315616032-15>.
43. Slack. Collaboration Hub for Work. 2023. Электронный ресурс: <https://slack.com> (дата звернения: 10.11.2024).
44. Taylor, S., Woodhams, C. Employee Engagement and Retention Strategies for a Changing Workplace. Kogan Page. 2023. 320 с.
45. Ulrich, D., Dulebohn, J. H. The Future of HR: From Strategy to Sustainable Business. *Human Resource Management Review*. 2024. 350 с.
46. Wending Zou Human Resource Management in the New World of Work. *Modern Economics & Management Forum*, 2024. 5(3), 544-547. DOI:10.32629/memf.v5i3.2382.

47. White, M., Miers, D. BPMN Modeling and Reference Guide. Future Strategies Inc. 2022. 300 с.
48. Workday. HR and Employee Onboarding. 2023. Электронный ресурс: <https://www.workday.com> (дата звернения: 10.11.2024).
49. Zoho. Zoho People: Employee Onboarding Software. 2023. Электронный ресурс: <https://www.zoho.com/people> (дата звернения: 10.11.2024).
50. Zoom. Video Conferencing, Web Conferencing, and Webinar. 2023. Электронный ресурс: <https://www.zoom.us> (дата звернения: 11.11.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

LEGAL

17

...

+

Add Task

Name	Save Signed JO	NDA	Contract	W-9/W-8BEN	Act of Transfer and Acc...
	✓	Signed	–	–	–
	✓	Signed	Signed	–	–
	✓	Signed	Signed	n/a	drive.google.com
	✓	Signed	Signed	n/a	drive.google.com
	✓	Signed	Signed	n/a	drive.google.com
	✓	Signed	Signed	n/a	drive.google.com
	✓	Signed	Signed	n/a	drive.google.com
	✓	Signed	Signed	Filled	drive.google.com
	✓	Signed	Signed	n/a	drive.google.com
	✓	Signed	Signed	n/a	drive.google.com

Рисунок А.1 – Модуль контролю документообігу ClickUp

Джерело: Внутрішні дані компанії Audubon Bioscience

Додаток Б

BEFORE THE FIRST DAY1...+ Add Task								
Name	Create onboarding plan	New Employee Announ...	Contact List Google She...	Contact List ClickUp	OrgChart	B-day to Calendar	Work Anniv to Calendar	Upd HR Analytics
Example 2			Waiting	Updated	Updated			
+ Add Task								
ON THE FIRST WEEK1...+ Add Task								
Name	Create onboarding plan	New Employee Announ...	Contact List Google She...	Contact List ClickUp	OrgChart	B-day to Calendar	Work Anniv to Calendar	Upd HR Analytics
Example 1			Updated	Updated	Updated			
+ Add Task								
30-DAYS CHECK-IN1...+ Add Task								
Name	Create onboarding plan	New Employee Announ...	Contact List Google She...	Contact List ClickUp	OrgChart	B-day to Calendar	Work Anniv to Calendar	Upd HR Analytics
Example 3			Updated	Updated	Updated			
+ Add Task								

Рисунок Б.1 – HR модуль онбордингу ClickUp Audubon Bioscience

Джерело: Внутрішні дані компанії Audubon Bioscience

Додаток В

Onboarding PlanCertificatesOnboarding GoalsWelcome Training 2Welcome Training 1Board+ View

Search

Group: PeriodSubtasks: Collapse allColumnsFilterMe mode

Week 115+ Add Task

Name	Type	Status	Date	Manager
Introductory Meetings (Director and High-Level Positi...	Training/Meeting	TO START	—	
Introductory Meeting with Compliance/Legal (CM, ...	Training/Meeting	TO START	—	
Introductory Meeting with Procurement (CMs/PMs)	Training/Meeting	TO START	—	
Introductory Meeting with Finance (directors/CMs)	Training/Meeting	TO START	—	
+ Add Task			Calculate	

Week 27+ Add Task

Name	Type	Status	Date	Manager
Documents to Sign Off (Quality for Operations) 4	Documents to Sign	TO START	—	
Certificates (Operations) 4	Certificates to Obtain	TO START	—	
Fill in Training Record Form (Operations)	Form to Fill	TO START	—	
Document to Sign Off (Operation) 11	Documents to Sign	TO START	—	
Certificates to Obtain 2	Certificates to Obtain	TO START	—	
Documents to Sign Off (Quality General) 1	Documents to Sign	TO START	—	
Document to Sign Off (Compliance) 3	Documents to Sign	TO START	—	

Рисунок В.1 – Модуль онбординг-плану

Джерело: Внутрішні дані компанії Audubon Bioscience

Звіт подібності

метадані

Назва організації
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок
Моделювання бізнес-процесу онбордингу персоналу

Автор Науковий керівник / Експерт
СергієнкоКравчук

підрозділ
кафедра соціоекономіки та управління персоналом

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		8
Інтервали		0
Мікропробіли		8
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		9

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз			Колір тексту
ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/15732/1/Krasnobokyy_VO_KR_E_2024.pdf	21	0.13 %
2	Онлайн -платформа для проходження тестування з можливістю гнучкого налаштування 12/14/2023 Odessa National Polytechnic University (IKC, кафедра інженерії програмного забезпечення)	17	0.11 %
3	https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/5bf2c7a4-a137-4242-99c3-221bfada1cc4/download	17	0.11 %
4	https://kievlast.com.ua/project/resources/attachments/pcxbsLfg.pdf	12	0.07 %

Копія тез

Тетяна ПОПОВА,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
другий (магістерський) рівень освіти, 1 рік навчання
освітня програма «Менеджмент персоналу»
ORCID 0009-0007-3797-801X
tatiana.an.popova@gmail.com
науковий керівник: **Кравчук О.І.**,
доцентка кафедри соціоекономіки та управління персоналом, к.е.н., доцент

РЕІНЖІНІРИНГ ПРОЦЕСУ РЕФЕРАЛЬНОГО РЕКРУТИНГУ

Tetiana POPOVA

REFERRAL RECRUITING PROCESS REENGINEERING

Актуальність теми. Тема реінжинірингу процесу рекрутингу рефералів є надзвичайно важливою на сучасному динамічному та конкурентному ринку праці. В наші часи, коли залучення талантів відіграє ключову роль в успіху організації, оптимізація системи перенаправлення працівників є не лише актуальною, але й стратегічно важливою для бізнесу. Використовуючи потужність внутрішніх комунікацій, компанії можуть отримати цінне джерело високоякісних, культурно узгоджених кандидатів, таким чином вирішуючи важливі проблеми залучення талантів. Окрім того, реферальний рекрутинг є актуальним для середовища високих технологій, де він зумовлює спрощення пошуку висококваліфікованих працівників на ринку, особливу на ринку фахівців, котрі володіють рідкісними чи важкими для освоєння технологіями.

Постановка проблеми. Незважаючи на потенційні переваги рекомендацій працівників, багато організацій зустрічаються з неефективністю та втрачають можливості в процесі залучення персоналу через рекомендації. Ця проблема виникає через відсутність структурованого підходу, неоптимальний зв'язок з найманими працівниками, недоцільне використання технологій і відсутність чітких показників ефективності [5]. Ці проблеми заважають організаціям повністю реалізувати потенціал реферальних програм, що призводить до подовження терміну заповнення посад, недостатнього розмаїття кандидатів і втрати можливостей для підвищення залученості працівників та деколи додаткові витрати на рекрутингові агентства. У відповідь на ці виклики наше дослідження вивчає реінжиніринг і моделювання процесу рекрутингу рефералів. Він досліджує найкращі практики, стратегії та технологічні рішення, які можна застосувати для оптимізації процесу, підвищення його ефективності та узгодження з цілями організації. Основні сфери уваги:

- Спрощення процесу рекомендацій з метою полегнення процедури для працівників.
- Використання доцільних технологічних рішень, таких як автоматизовані системи подання рефералів та автоматизована система винагороди.
- Розроблення програм заохочення для мотивації та винагороди працівників за рекомендації.
- Впровадження механізмів вимірювання ефективності, включаючи KPI та аналітику.

Результати дослідження. В результаті дослідження було визначено, що процес реферального рекрутингу як і усі процеси в менеджменті персоналу потребує декомпозиції та побудови максимально оптимального варіанту бізнес-процесу [1]. Зокрема, має включати в себе варіанти спрощення процедури подання рефералів, зокрема завдяки залученню додаткових спеціалізованих технологій HRIS/ATS, серед яких можна визначити Smart Recruiters, HR Bamboo або ведення обліку аплікантив в системах для проєктного менеджменту, таких як Trello (безкоштовний) та Jira, ClickUp. Технологічні рішення спрощують систему подання як для відповідального фахівця, так і для працівників. З боку відповідального фахівця облік аплікантив відбувається в контексті усіх кандидатів на вакансію, що є дотриманням права на рівні можливості, з боку ж працівників – це зрозумілий, безпечний та надійний спосіб подавати власні рекомендації. Також ми визначили важливість системи винагороди та мотивації працівників, адже так як реферальна програма націлена на внутрішніх стейкхолдерів, важливо донести до них цінність залучення до програми [2; 3]. Таким чином, можна визначити ряд винагород за рекомендації. Серед них є матеріальні (визначена грошова винагорода, заохочувальні подарунки та подарункові картки) та нематеріальні винагороди (додаткові вихідні дні, абонементи в спортзал та/або спа). Найкращим методом для визначення винагороди є, так звана, система градації, коли за рекомендацію на більш високі посади визначені більш цінні винагороди і також символічні винагороди для працівників, чиї рекомендації не були найняті або не пройшли випробувальний термін (за умови його існування в компанії) [6]. Окрім того, одним з етапів процесу реферального рекрутингу має бути оцінювання ефективності. Оцінка ефективності має проводитись у двох аспектах. У аспекті залученості працівників до програми реферального рекрутингу. Та у аспекті оцінювання ефективності реферальної програми у співвідношенні з іншими каналами рекрутингу [4].

Висновки. Підсумовуючи, реінжиніринг і моделювання процесу реферального рекрутингу фахівців є важливим для організацій, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними в середовищі залучення талантів. Вирішуючи проблеми та використовуючи передовий досвід, компанії можуть використовувати весь потенціал своїх працівників для залучення нових талантів і створювати робочу силу, яка відповідає їх культурі та цілям. Це дослідження пропонує організаціям дорожню карту для трансформації процесів рекрутингу рефералів, сприяючи більшій ефективності, різноманітності підходів та загальному успіху в зусиллях із залучення талантів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Назаренко М., Тодорова О. Реінжиніринг в публічному управлінні у сфері надання публічних послуг. *Наукові перспективи*. 2022. № 5(23). DOI: [10.52058/2708-7530-2022-5\(23\)-117-126](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5(23)-117-126)
2. Employee referral – A guide for recruiting experts. *CleverConnect*. URL: <https://www.cleverconnect.com/resources/employee-referral-guide-recruiting-experts/> (дата звернення: 01.10.2023).
3. Jobylon. Employee Referral Program - How it works - Jobylon. *Modern talent acquisition platform for leading employers - Jobylon*. URL: <https://www.jobylon.com/blog/employee-referral-program> (дата звернення: 01.10.2023)
4. LinkedIn. How do you measure the impact of employee referrals on your hiring and retention?. *LinkedIn Employee Handbooks*. URL: <https://www.linkedin.com/advice/3/how-do-you-measure-impact-employee-referrals#:~:text=To%20measure%20the%20impact%20of,%20hiring%20managers,%20and%20recruiters> (дата звернення: 01.10.2023).
5. Moll B. Human Resources Marketing and Recruiting: Essentials of Employee Referral. *Handbook of Human Resources Management*. Berlin, Heidelberg, 2015. P. 1–8. DOI: [10.1007/978-3-642-40933-2_6-1](https://doi.org/10.1007/978-3-642-40933-2_6-1)
6. Street R., Lawlor P., Smart G. *Who: The A Method for Hiring*. Tantor Audio, 2008