

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМ ОНБОРДИНГОМ НОВИХ ПРАЦІВНИКІВ	7
1.1. Сутність, зміст, роль та принципи онбордингу в системі управління персоналом	7
РОЗДІЛ 2. ПЛАТФОРМИ ЦИФРОВОГО ОНБОРДИНГУ ТА ПРАКТИКА ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ	19
2.1. Аналіз функціональних можливостей сучасних платформ цифрового онбордингу та їх класифікація	19
2.2. Аналіз застосування цифрового онбордингу в діяльності сучасної організації	27
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМ ОНБОРДИНГОМ НОВИХ ПРАЦІВНИКІВ	42
3.1. Формування ефективної моделі управління цифровим онбордингом в організації	42
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасному діловому середовищі цифрові зміни дедалі відчутніше впливають на те, як організації працюють із людьми. Управління персоналом уже давно перестало бути лише сферою кадрового адміністрування, пов'язаною з обліком працівників, оформленням документів чи нарахуванням заробітної плати. Сьогодні воно все більше інтегрується у загальну систему стратегічного розвитку підприємства, а цифрові рішення стають не допоміжним тлом, а одним із чинників, що визначають якість цієї роботи. Відтак цифровий HR доцільно розуміти не просто як переведення окремих кадрових операцій у електронний формат, а як глибшу перебудову самої логіки HR-функції, її сервісної моделі, каналів взаємодії з працівниками та способів створення цінності як для організації, так і для людини.

Особливої ваги в такому контексті набуває питання онбордингу нових працівників. Ідеться не лише про формальне введення людини в посаду, а про її поступове входження в професійну роль, у систему організаційних відносин, у корпоративну культуру та щоденну практику взаємодії в колективі.

Цифровий онбординг у сучасних організаціях перетворюється з другорядного технічного рішення на вагомий інструмент управління людським капіталом. Саме на початковому етапі співпраці формуються перші враження працівника про організацію, закладаються основи його робочої поведінки, складається уявлення про вимоги до ролі, стиль керівництва, характер внутрішніх комунікацій і якість підтримки з боку колективу.

Питання цифровізації HR-процесів, розвитку e-HRM і digital HRM розкривають інший бік проблеми – як саме технології змінюють функції HR, їхню структуру та стратегічне значення в управлінні організацією. Це свідчить про потребу цілісного осмислення цифрового онбордингу саме як управлінського явища, у якому поєднуються технологічні рішення, HR-практики та організаційний контекст.

Мета кваліфікаційно роботи полягає в тому, щоб на теоретичному і прикладному рівнях обґрунтувати засади управління цифровим онбордингом нових працівників, проаналізувати сучасні платформи, які використовуються для його організації, а також визначити практики, що сприяють підвищенню його результативності в діяльності сучасних організацій.

Для досягнення поставленої мети в роботі доцільно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність онбордингу та його місце в системі HR-менеджменту;
- з'ясувати вплив цифровізації HR-процесів на трансформацію практик введення нових працівників в організацію;
- визначити особливості, принципи й етапи цифрового онбордингу;
- охарактеризувати основні платформи цифрового онбордингу та їх функціональні можливості;
- проаналізувати сучасну практику застосування цифрових інструментів онбордингу;
- виявити переваги, обмеження, ризики й проблеми цифрового онбордингу;
- обґрунтувати напрями вдосконалення управління цифровим онбордингом нових працівників у сучасних організаціях.

Об'єктом дослідження є процес управління адаптацією та інтеграцією нових працівників в організацію.

Предметом дослідження є теоретичні, організаційні, технологічні та прикладні аспекти управління цифровим онбордингом нових працівників.

Для досягнення поставленої мети використано методи аналізу і синтезу, що дозволило опрацювати наукові погляди на сутність онбордингу, цифровізацію HR-процесів і розвиток цифрового онбордингу як окремого напрямку сучасного управління персоналом. Структурно-функціональний підхід був важливим для розуміння цифрового онбордингу як складної управлінської системи, де кожен елемент, від цифрових сервісів і навчальних модулів до комунікаційних механізмів виконує власну функцію, але водночас працює у взаємозв'язку з іншими складовими.

Наукова новизна одержаних результатів полягає насамперед у тому, що в роботі поглиблено розуміння цифрового онбордингу як важливої складової сучасної цифрової трансформації HR-менеджменту. Окреме значення має здійснена в роботі систематизація платформ цифрового онбордингу за їх функціональними можливостями, що дає змогу краще зрозуміти логіку використання різних цифрових рішень у практиці сучасних організацій.

Практичне значення роботи полягає в тому, що викладені в ній положення, висновки та рекомендації можуть бути використані в реальній діяльності

підприємств, організацій і HR-підрозділів. Практична цінність результатів дослідження полягає ще й у тому, що вони можуть сприяти підвищенню якості адаптації персоналу, зміцненню його залученості, скороченню ризиків раннього звільнення та загалом поліпшенню управління людським капіталом в умовах цифровізації трудових процесів.

Інформаційну основу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних науковців, присвячені проблемам організаційної соціалізації, онбордингу, e-HRM, digital HRM і цифрової трансформації системи управління персоналом.

Апробація результатів дослідження. Результати роботи були апробовані на 7 Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми менеджменту публічного управління в умовах сучасних викликів» **«РОЛЬ ОНБОРДИНГУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ВІЙНИ»** Тернопіль, 2026.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМ ОНБОРДИНГОМ НОВИХ ПРАЦІВНИКІВ

1.1. Сутність, зміст, роль та принципи онбордингу в системі управління персоналом

У сучасному управлінні людськими ресурсами онбординг уже давно не можна сприймати лише як коротке знайомство нового працівника з посадою або як формальну кадрову процедуру, пов'язану з прийняттям на роботу. Насправді його зміст набагато глибший. Йдеться про поступове входження людини в нове професійне середовище, розуміння своєї ролі, засвоєння правил взаємодії, знайомство з корпоративною культурою. Для нового працівника перші дні й тижні майже завжди є періодом підвищеної невизначеності. Він не лише починає виконувати нові завдання, а й намагається зрозуміти, як саме влаштовані внутрішні процеси, чого очікує керівництво, як прийнято спілкуватися з колегами, до кого можна звернутися по допомогу, які правила є офіційними, а які існують на рівні неформальних звичок і традицій колективу.

Саме тому в сучасних наукових підходах онбординг розглядається не як другорядний адміністративний етап, а як важлива частина інтеграції людини в організацію. У процесі онбордингу новий працівник поступово переходить від позиції «зовнішньої» щодо організації людини до ролі повноцінного учасника її внутрішнього життя. У цей період він здобуває необхідні знання й навички, засвоює норми поведінки, правила комунікації та очікування, без яких складно ефективно працювати в новому середовищі [24, с. 51–52]. Відтак, онбординг не варто розуміти лише як продовження рекрутингу. Це окремий і надзвичайно важливий напрям управління людським капіталом, адже саме перші кроки працівника в організації значною мірою впливають на його впевненість, залученість, продуктивність і бажання залишатися в компанії надалі [22, с. 12–14; 24, с. 51–53].

Зміст онбордингу добре розкриває модель Four C's, цінність якої полягає в тому, що вона показує успішне входження працівника в організацію неможливо забезпечити лише одним інструктажем, першою зустріччю або пакетом

документів. Це багатовимірний процес, який охоплює кілька взаємопов'язаних складових. Перша з них – *compliance*, тобто ознайомлення працівника з правилами, процедурами, політиками, вимогами безпеки, внутрішніми регламентами та іншими формальними нормами, що визначають порядок роботи в організації. Друга складова – *clarification*, яка передбачає чітке пояснення посадових обов'язків, меж відповідальності, очікуваних результатів, критеріїв оцінювання та місця працівника в загальній системі діяльності підприємства. Третій компонент – *culture*, тобто поступове занурення людини в цінності, традиції, стиль управління, комунікаційні практики та неформальні правила організаційного життя. Четвертий компонент – *connection*, пов'язаний із формуванням професійних і соціальних зв'язків, налагодженням контактів із колегами, керівниками й наставниками, а також включенням нового працівника в комунікаційні мережі колективу [22, с. 12–14].

Ця модель переконливо доводить, що онбординг не завершується в момент підписання документів або проведення першого вступного інструктажу. Насправді він триває доти, доки працівник не починає розуміти не лише свої формальні обов'язки, а й реальну логіку роботи організації: як ухвалюються рішення, як взаємодіють підрозділи, які питання потребують погодження, які канали комунікації є основними, які цінності підтримуються в колективі та яка поведінка сприймається як прийнятна. Тому онбординг доцільно розглядати одночасно як професійне введення в посаду і як соціальне включення нової людини в організаційне середовище.

У теоретичному вимірі онбординг тісно пов'язаний із поняттям організаційної соціалізації. Саме ця категорія дає змогу найповніше зрозуміти його глибинний зміст. Організаційна соціалізація визначається як процес, у межах якого новачок засвоює цінності, норми, очікування та моделі поведінки, прийняті в конкретній організації [44, с. 209–211]. Іншими словами, йдеться про поступове перетворення людини з умовно «стороннього» учасника на працівника, який розуміє внутрішню логіку організації, орієнтується в її правилах і здатний діяти впевнено, свідомо та результативно.

Подальші дослідження організаційної соціалізації показали, що цей процес не є пасивним пристосуванням працівника до нового середовища. Навпаки, він передбачає активне навчання, пошук інформації, уточнення очікувань, побудову відносин, інтерпретацію сигналів організаційного середовища та поступове формування відчуття належності до професійної спільноти [Cooper-Thomas, с. 492–495]. У такому контексті онбординг можна розглядати як практичний HR-інструмент організаційної соціалізації. Інакше кажучи, це система цілеспрямованих дій, за допомогою яких організація допомагає новому працівникові пройти перехідний період спокійніше, швидше, менш хаотично і з нижчим рівнем невизначеності [24, с. 51–53; 28, с. 492–496].

Для наукової точності важливо розмежовувати поняття онбордингу та адаптації персоналу, оскільки в практичному мовленні їх часто вживають як синоніми. Проте між ними існує суттєва різниця, адже адаптація персоналу є ширшим поняттям, яке відображає загальний процес пристосування людини до нових професійних, соціально-психологічних, організаційних і технологічних умов праці. Онбординг, своєю чергою, є більш конкретним і керованим процесом. Він охоплює систему дій, які роботодавець спеціально організовує для того, щоб полегшити цю адаптацію.

У сфері управління персоналом адаптація зазвичай розглядається як двосторонній процес взаємного пристосування працівника й організації. В. Г. Никифорова підкреслює, що адаптація охоплює взаємодію людини як із матеріально-предметними умовами праці, так і з соціальним середовищем [18]. Подібну позицію висловлює В. О. Крушельницька, яка трактує адаптацію як поступове входження працівника в нові професійні, соціальні та організаційні умови, а також як узгодження його здібностей, потреб і поведінки з вимогами робочого середовища [12; 13]. У ширшому розумінні адаптація означає не лише пристосування до змін, а й здатність людини активно впливати на середовище та певною мірою змінювати його відповідно до власних цілей і потреб.

Ю. Конотопцева пов'язує адаптацію з входженням людини в організацію та її поступовим звиканням до нових умов функціонування [11, с. 100–107]. Отже, адаптація має як індивідуальний, так і колективний вимір. Вона стосується не

тільки того, як працівник входить у нові умови, а й того, як організація приймає нового члена колективу та реагує на зміни, пов'язані з його появою.

Якщо адаптація описує загальний процес звикання працівника до нового середовища, то онбординг характеризує конкретні управлінські дії, програми, практики й рішення, які організація свідомо використовує для того, щоб зробити це звикання більш зрозумілим, послідовним і результативним [24, с. 51–52; 28, с. 492–494]. Таке розмежування важливе не лише теоретично, а й практично. Якщо роботодавець сприймає онбординг просто як іншу назву адаптації, він може фактично перекласти основну відповідальність на самого працівника й очікувати, що той «сам у всьому розбереться». Сучасний підхід, навпаки, виходить із того, що організація має активно підтримувати новачка: надавати йому зрозумілий маршрут входження в роботу, забезпечувати доступ до потрібної інформації, підтримку керівника, наставника та команди [22, с. 12–14; 31, с. 267–268].

Особливе місце онбордингу в системі управління людськими ресурсами пояснюється тим, що він поєднує завершення рекрутингу з початком реальної участі працівника в діяльності організації [7]. Рекрутинг відповідає на питання, кого саме компанія прагне залучити. Однак сам факт прийняття людини на роботу ще не означає, що вона швидко стане ефективним, мотивованим і лояльним членом команди. Саме цю прогалину заповнює онбординг. Він перетворює формальне працевлаштування на справжню інтеграцію працівника в організаційні процеси, внутрішні комунікації та професійну спільноту.

У цьому сенсі онбординг перебуває на перетині кількох важливих напрямів управління персоналом: рекрутингу, навчання, оцінювання, розвитку персоналу, внутрішньої комунікації, управління залученістю та утримання працівників [22, с. 3–5, 12–14; 31]. За сучасних умов ринку праці, коли конкуренція за кваліфікованих фахівців посилюється, якість перших місяців роботи часто визначає, чи сприйматиме працівник організацію як місце для довгострокової професійної реалізації, чи лише як тимчасовий етап. Тому онбординг варто розглядати не як другорядну HR-процедуру, а як стратегічно важливий елемент управління персоналом, безпосередньо пов'язаний із продуктивністю, залученістю, лояльністю та ризиками плинності кадрів.

Значення онбордингу особливо помітне протягом перших тижнів і місяців роботи. Саме тоді працівник формує перше уявлення про роботодавця, власну роль, колектив, стиль управління та можливості професійного розвитку. Якщо новачок не отримує достатньої інформаційної, професійної та соціальної підтримки, він частіше стикається з рольовою невизначеністю, браком упевненості, труднощами у взаємодії з колегами та відчуттям ізолюваності. Натомість добре організований онбординг допомагає людині швидше зорієнтуватися в нових умовах, зрозуміти очікування, налагодити професійні контакти, побачити значення своєї роботи в загальній діяльності організації та відчутти себе частиною команди.

Рольова ясність, самоефективність і соціальне прийняття нового працівника є важливими посередниками між практиками організаційної соціалізації та такими результатами, як задоволеність працею, організаційна прихильність, продуктивність, намір залишатися в організації та фактична плинність кадрів [23]. Це означає, що онбординг має не лише соціально-психологічне, а й цілком конкретне управлінське та економічне значення. Він впливає не тільки на комфорт працівника, а й на стабільність персоналу, ефективність командної роботи та витрати організації, пов'язані з повторним пошуком і навчанням нових працівників.

Сучасні дослідження також підтверджують, що формалізовані програми онбордингу можуть бути ефективними, однак вирішальне значення має не сам факт їх існування, а якість змісту й реальний рівень організаційної підтримки. Науковцями доведено, що найпереконливіші емпіричні результати забезпечує структуроване навчання, безпосередньо інтегроване в робочий процес, оскільки воно позитивно впливає на рольову ясність і розвиток професійної компетентності працівника [29]. Звідси випливає важливий висновок: ефективний онбординг не можна зводити до презентації, короткої екскурсії, формального інструктажу або вітального листа. Він має поєднувати інформаційну підтримку, практичне навчання, зворотний зв'язок, наставництво, доступність керівника та доброзичливе включення працівника в робочу спільноту.

Тому у сучасному управлінні людськими ресурсами онбординг є багатовимірним управлінським процесом, спрямованим на те, щоб новий працівник не просто формально розпочав роботу, а поступово став повноцінним учасником організаційного життя. Його сутність полягає в поєднанні нормативного введення, прояснення професійної ролі, занурення в корпоративну культуру та формування професійних і соціальних зв'язків. Онбординг відрізняється від адаптації персоналу тим, що є не загальним процесом пристосування, а спеціально організованою системою дій з боку роботодавця. Саме тому в сучасних умовах він набуває стратегічного значення, оскільки впливає на якість інтеграції нових працівників, рівень їхньої залученості, стабільність персоналу та загальну ефективність організації.

Питання цифровізації HR-процесів потребує окремої уваги, оскільки воно суттєво змінює саме розуміння онбордингу. Цифровізацію HR-роботи не варто зводити лише до переведення документів в електронну форму. Насправді йдеться про глибшу трансформацію підходів до управління персоналом, організації даних, комунікації, навчання, оцінювання та підтримки, яку працівник отримує протягом усього свого професійного шляху в компанії. У науковій літературі обґрунтовано розмежовуються поняття *digitization*, *digitalization* і *digital transformation*. *Digitization* переважно означає технічне перетворення інформації з паперової або аналогової форми в цифрову. *Digitalization* передбачає ширше використання цифрових можливостей для організації діяльності та досягнення операційних і стратегічних цілей. *Digital transformation*, своєю чергою, пов'язана з переосмисленням самої ролі HR-функції, її місця в організації та способів створення цінності для працівників і керівництва [43, с. 347–350; с. 358–359].

Водночас важливо пам'ятати, що цифровізація HR не дає позитивного результату автоматично. Очікувані переваги е-HRM – зниження витрат, покращення якості послуг і посилення стратегічної ролі HR – залежать від того, наскільки цифрові інструменти узгоджені із загальною HR-стратегією, організаційною культурою та реальними потребами працівників [32, с. 18–20; с. 35–36]. Іншими словами, технологія сама по собі не розв'язує проблем управління персоналом. Вона стає справді корисною лише тоді, коли впроваджується

продумано, підтримує конкретні управлінські цілі й не руйнує людський вимір трудових відносин.

Автоматизація суттєво змінила спосіб роботи з інформацією про кандидатів і працівників, а технології трансформували рекрутинг, електронний відбір, навчання, розвиток персоналу, управління результативністю та інші напрями HR-діяльності [42]. У практичному вимірі це означає, що багато процедур, які раніше були повільними, фрагментованими й паперовими, тепер можуть стати швидшими, прозорішими та більш стандартизованими. Автоматизація зменшує рутинне навантаження на HR-фахівців, усуває дублювання, пришвидшує доступ до інформації та створює єдиний цифровий простір для взаємодії між працівниками, керівниками і HR-відділом.

Однак технологізація має і певні ризики. Надмірна залежність від цифрових систем може зробити комунікацію занадто формальною, односторонньою та віддаленою від реальних потреб людини. Якщо працівник отримує лише автоматичні повідомлення, стандартизовані інструкції та електронні чек-листи, але не має живого контакту з керівником, наставником або командою, процес входження в організацію може бути технічно впорядкованим, але психологічно холодним. Саме ця суперечність між зручністю цифрових інструментів і ризиком втрати людського контакту є однією з ключових для розуміння сучасного цифрового онбордингу.

У цьому контексті цифровий онбординг постає як логічне продовження загальної цифровізації HR-процесів. Якщо рекрутинг здійснюється через ATS-системи, документи обробляються в електронному середовищі, навчання організовується через LMS-платформи, а внутрішня комунікація відбувається через корпоративні портали, месенджери та цифрові простори спільної роботи, то й процес входження нового працівника в організацію неминуче змінюється. Онбординг є особливо чутливим до цифрових трансформацій, оскільки поєднує адміністрування найму, первинне інформування, навчання, пояснення професійної ролі, ознайомлення з організаційною культурою та включення в комунікаційні мережі колективу [26; 42].

Перехід від традиційного онбордингу до цифрового був зумовлений не лише розвитком технологій, а й глибшими змінами у сфері праці. До поширення дистанційного й гібридного форматів більшість нових працівників входили в організацію через очні зустрічі, безпосередню комунікацію з керівником, знайомство з офісом, колегами та неформальними правилами команди. Однак пандемія COVID-19 і подальше розширення дистанційної роботи суттєво змінили цю ситуацію. Компаніям довелося швидко шукати способи вводити працівників у роботу без звичного фізичного включення в офісне середовище [39, с. 2–4].

Цифровий онбординг є цифровою формою реалізації онбордингових практик, у якій технології використовуються для полегшення адаптації та інтеграції нових працівників в організацію. Водночас дослідники наголошують, що цифровий онбординг не виник раптово, однак пандемія та поширення дистанційної роботи значно прискорили його розвиток [40, с. 637–640]. Отже, перехід до цифрового онбордингу був не лише наслідком технологічного прогресу, а й відповіддю на нову реальність праці, у якій фізична присутність в офісі перестала бути обов'язковою умовою входження людини в організацію.

Управлінські причини такого переходу також очевидні. У багатьох компаніях традиційний онбординг тривалий час спирався на першу зустріч, набір документів, кілька інструктажів і поступове неформальне занурення в робочий процес. У стабільному середовищі, коли працівник щодня перебував поруч із командою, такий підхід міг давати прийнятний результат. Однак у цифровій, гібридній або швидкозмінній організації цього вже недостатньо. Новому працівникові потрібні швидкий доступ до інформації, зрозуміла послідовність дій, можливість повернутися до навчальних матеріалів у зручний час, прозора фіксація пройдених етапів, регулярний зворотний зв'язок і єдине цифрове середовище, яке поєднує адміністративні, навчальні та комунікаційні елементи.

Саме цифрові платформи зробили таку модель більш реальною. Вони дозволяють структурувати шлях нового працівника, автоматизувати повторювані дії, надати доступ до необхідних документів і матеріалів, відстежувати проходження етапів, персоналізувати навчання та зменшити залежність процесу від випадкових неформальних практик. Тому цифровий онбординг не слід

розуміти як просте перенесення першого робочого дня в онлайн-формат. Його доцільніше трактувати як відповідь організацій на потребу в більш керованому, безперервному, масштабованому та передбачуваному процесі входження працівника в компанію.

Водночас цифровий онбординг виявив і низку проблем, які були менш помітними в традиційному форматі. У цифровому середовищі нові працівники часто мають більше труднощів із пошуком потрібної інформації саме тоді, коли вона їм необхідна, із проявом ініціативи, отриманням своєчасного зворотного зв'язку та розумінням того, як вони фактично інтегруються в організаційне життя [38, с. 2–3]. Особливо гострою в дистанційному форматі стає проблема соціалізації. Новачки менше спостерігають за живою взаємодією колег, складніше засвоюють неформальні правила, рідше беруть участь у спонтанному спілкуванні та мають менше можливостей відчувати повсякденну культуру команди.

Саме тому в сучасному науковому дискурсі цифровий онбординг дедалі частіше розглядається не як повна заміна традиційного підходу, а як новий етап його розвитку. Цифрові інструменти справді можуть суттєво посилити процес входження працівника в організацію: вони спрощують доступ до інформації, допомагають структурувати шлях новачка, автоматизують рутинні дії, забезпечують контроль за проходженням етапів і створюють основу для персоналізованого супроводу. Однак ці можливості мають реальну цінність лише тоді, коли цифрова інфраструктура поєднується з людською присутністю: участю керівника, наставництвом, регулярним зворотним зв'язком, підтримкою колег і механізмами соціального включення.

Отже, цифровізація HR-процесів стала важливою умовою розвитку цифрового онбордингу, оскільки вона трансформувала не лише технічні інструменти HR-роботи, а й саму логіку входження працівника в організацію. HR-функція поступово переходить від ізольованих адміністративних процедур до інтегрованих сервісів, платформ, даних і персоналізованих комунікацій. За таких умов онбординг уже не може залишатися ізольованою або виключно очною процедурою. Водночас ефективність цифрового онбордингу визначається не

самим фактом використання технологій, а тим, наскільки вони пов'язані з організаційною культурою, реальними потребами працівників, якістю комунікації та наявністю людської підтримки. Тому цифровий онбординг слід розглядати водночас як результат цифрової зрілості HR-системи і як показник здатності організації зберігати людяність у цифровому середовищі.

Управління цифровим онбордингом сьогодні варто розуміти не як сукупність окремих технічних дій, а як добре продуманий процес входження нової людини в організацію. У цьому процесі мають поєднуватися цифрові інструменти, управлінські рішення та жива людська підтримка. Йдеться не лише про те, щоб надіслати працівникові електронні форми, відкрити доступ до корпоративних сервісів або надати перелік інструкцій. Насправді цифровий онбординг має значно глибший зміст. Його головне завдання полягає в тому, щоб поступово зменшити невизначеність, яка майже завжди супроводжує початок роботи, допомогти людині зрозуміти свою роль, включити її в інформаційні та робочі зв'язки, познайомити з культурою організації та створити умови, за яких новачок перестає почуватися стороннім і поступово починає сприймати себе повноцінною частиною команди. Саме таке розуміння онбордингу простежується у працях. Разом з тим, умовах цифрової трансформації та поширення гібридної зайнятості цей процес стає ще складнішим, багатовимірнішим і потребує окремо продуманого управлінського підходу [24].

Для ефективного функціонування цифрового онбордингу важливо не лише впровадити відповідні технологічні інструменти, а й забезпечити їх управлінську узгодженість із потребами організації та нового працівника. Саме тому доцільно виокремити основні принципи управління цифровим онбордингом, які визначають логіку побудови, супроводу та оцінювання процесу адаптації персоналу (таблиця 1.1). Отже, дотримання зазначених принципів дає змогу розглядати цифровий онбординг як цілісну систему підтримки нового працівника, а не лише як набір електронних процедур. Їх практичне застосування сприяє швидшій адаптації персоналу, підвищенню якості комунікації, зменшенню організаційної невизначеності та формуванню позитивного досвіду входження працівника в нове професійне середовище.

Принципи управління цифровим онбордингом

№	Принцип	Зміст принципу
1	Системність	Цифровий онбординг має розглядатися не як окрема технічна процедура, а як цілісна система адаптації нового працівника, що поєднує HR-процеси, цифрові платформи, навчання, комунікацію, наставництво та оцінювання результатів.
2	Людиноцентричність	У центрі цифрового онбордингу має перебувати не сама технологія, а потреби нового працівника: зрозумілість інформації, психологічний комфорт, доступність підтримки, відчуття включеності в колектив.
3	Персоналізація адаптаційного маршруту	Цифровий онбординг має враховувати посаду, рівень досвіду, формат роботи, професійні завдання та індивідуальні потреби нового працівника.
4	Доступність і зручність цифрового середовища	Інформаційні матеріали, навчальні модулі, інструкції, чек-листи та контакти відповідальних осіб мають бути доступними в одному зрозумілому цифровому просторі.
5	Безперервність супроводу	Онбординг не повинен завершуватися після першого робочого дня або формального проходження вступного навчання. Він має охоплювати перші тижні й місяці роботи працівника.
6	Інтерактивність і зворотний зв'язок	Цифрова система онбордингу має передбачати не лише передачу інформації, а й активну взаємодію: опитування, короткі перевірки знань, повідомлення, зустрічі, коментарі та регулярний зворотний зв'язок.
7	Прозорість очікувань і ролей	Новий працівник має чітко розуміти свої посадові обов'язки, критерії успішності, правила комунікації, зони відповідальності та очікування керівництва.
8	Гнучкість та адаптивність	Система цифрового онбордингу має швидко змінюватися відповідно до нових умов роботи, організаційних змін, дистанційного або гібридного формату, кризових ситуацій та потреб персоналу.
9	Безпека та захист даних	У процесі цифрового онбордингу необхідно забезпечувати захист персональних даних працівників, безпечний доступ до корпоративних систем, дотримання правил кібербезпеки та конфіденційності.
10	Інтегрованість із HR-системами	Цифровий онбординг має бути пов'язаний з іншими HR-процесами: рекрутингом, кадровим адмініструванням, навчанням, оцінюванням, управлінням результативністю та розвитком персоналу.
11	Аналітичність та вимірюваність	Управління цифровим онбордингом має ґрунтуватися на аналізі даних: термінів проходження етапів, активності працівника, результатів навчання, відповідей в опитуваннях, рівня задоволеності та показників плинності кадрів.
12	Інклюзивність і рівний доступ	Цифровий онбординг має бути доступним для працівників із різним рівнем цифрової грамотності, різними умовами роботи, фізичними можливостями та технічними ресурсами.

Якщо говорити про інструменти управління цифровим онбордингом, то їх доцільно класифікувати не за назвами конкретних платформ, а за функціями, які вони виконують у процесі входження працівника в організацію. Частина таких

інструментів пов'язана з комунікацією. Це корпоративні портали, інтранет-сторінки онбордингу, відеозустрічі, командні канали взаємодії, welcome-матеріали та цифрові карти контактів. Їхнє призначення полягає в тому, щоб новачок не залишався сам на сам із розрізненими повідомленнями, неповною інформацією та відчуттям невизначеності.

Інша група інструментів забезпечує координацію й контроль процесу. До неї належать письмові onboarding plans, чек-листи на 30–60–90 днів, автоматизовані форми, календарі контрольних зустрічей і засоби фіксації виконаних кроків. Окреме місце посідають навчальні інструменти: онлайн-орієнтація, цифрові модулі, відеоматеріали, інструктивні бази знань, а також підтримуване навчання в роботі за участю наставника або іншої супровідної особи. Важливими є і засоби моніторингу результатів: контрольні точки, оцінювання прогресу, інструменти зворотного зв'язку, обговорення результативності, можливість звернутися по допомогу, а в більш зрілих системах – аналітика проходження маршруту онбордингу. Саме така аналітика дає змогу побачити, на яких етапах працівникові потрібна додаткова підтримка [29]. Водночас цифровий інструментарій має не накопичувати хаос, а навпаки, зменшувати його, роблячи шлях новачка зрозумілішим, простішим і людянішим.

Таким чином, управління цифровим онбордингом нових працівників має будуватися на поєднанні чітких принципів, послідовної логіки етапів і ретельно підбраних інструментів. Його перевага полягає в тому, що цифрові рішення дають змогу зробити процес адаптації більш послідовним, прозорим, керованим і масштабованим. Проте водночас існує ризик надмірної формалізації та втрати живого соціального контексту, без якого новий працівник не може повноцінно відчувати себе частиною організації. Саме тому ефективний цифровий онбординг слід розуміти не як просте перенесення адаптації в онлайн-середовище, а як уважно спроектовану соціотехнічну систему. У такій системі цифрові інструменти беруть на себе рутинні й організаційні завдання, а люди забезпечують довіру, пояснення, підтримку і справжнє включення нового працівника в життя організації.

РОЗДІЛ 2

ПЛАТФОРМИ ЦИФРОВОГО ОНБОРДИНГУ ТА ПРАКТИКА ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ

2.1. Аналіз функціональних можливостей сучасних платформ цифрового онбордингу та їх класифікація

Сучасні платформи цифрового онбордингу вже не можна сприймати лише як технічне доповнення до першого робочого дня нового працівника. У зрілій системі управління персоналом вони формують повноцінне середовище, у якому людина не просто отримує доступ до документів, сервісів чи інструкцій, а поступово входить у нову організацію. Через такі платформи працівник знайомиться з правилами, навчається, вибудовує перші робочі контакти, починає краще розуміти свою роль і логіку функціонування компанії. Саме тому функціональні можливості цифрових платформ доцільно розглядати не ізольовано, а як взаємопов'язані елементи одного процесу. Їхнє призначення полягає не лише в тому, щоб пришвидшити виконання адміністративних процедур, а й у тому, щоб зробити шлях адаптації для новачка зрозумілішим, послідовнішим і психологічно комфортнішим [38].

Однією з базових функцій таких платформ є електронний документообіг. Його значення не обмежується простою заміною паперових документів електронними формами. Насправді йдеться про значно ширший управлінський ефект: скорочується час між прийняттям пропозиції про роботу і фактичним початком виконання обов'язків, зменшується кількість технічних помилок під час ручного введення даних, а адміністративна частина онбордингу стає менш обтяжливою як для HR-фахівців, так і для самого працівника.

Важливим блоком функціональних можливостей є навчальні модулі. Без них цифровий онбординг ризикує залишитися переважно адміністративною процедурою, яка допомагає оформити працівника, але не забезпечує його реального входження в професійну роль. У корпоративному середовищі LMS-платформи виконують не лише функцію передавання інформації. Вони допомагають сформувати первинну професійну готовність людини до виконання роботи. LMS у робочому середовищі мають цінність тоді, коли забезпечують швидке, зручне й ефективне навчання, не змушуючи працівника витрачати

надмірні зусилля на освоєння самої системи [27]. У багатьох сучасних HR-рішеннях навчання вже безпосередньо інтегрується в онбординг. Наприклад, Workday підкреслює, що працівник може ще до першого дня отримати доступ до навчальних модулів разом з іншими стартовими завданнями [47]. Це свідчить про важливу зміну в логіці онбордингу: навчання перестає бути окремим етапом і стає природною частиною адаптаційного маршруту.

Окремого значення в сучасних платформах набувають аналітика та моніторинг результатів. Саме ця функція помітно відрізняє цифровий онбординг від традиційних моделей, у яких оцінювання часто спиралося переважно на суб'єктивні враження керівника або HR-фахівця. Цифрові платформи дають змогу бачити, як саме працівник проходить маршрут адаптації: які завдання вже виконано, які етапи затримуються, наскільки активно людина взаємодіє із системою, чи вчасно закриваються обов'язкові блоки та як у цілому працює програма онбордингу.

Важливою є і функція інтеграції з іншими корпоративними сервісами. Ефективний цифровий онбординг майже ніколи не обмежується одним застосунком. Його результат значною мірою залежить від того, наскільки добре платформа взаємодіє з HRM-системою, рекрутинговим модулем, навчальним середовищем, електронним документообігом, системами доступу, сервісами спільної роботи та внутрішніми каналами комунікації. Workday Onboarding Plans підкреслює можливість безшовно інтегрувати recruiting, learning та інші сервіси в єдиний onboarding-process, а Workday Integration Cloud описує наявність значної кількості API та готових конекторів для зв'язку із зовнішніми системами [46]. З управлінської точки зору саме інтеграція перетворює окремі HR-інструменти на єдиний досвід нового працівника, коли перехід від рекрутингу до preboarding, навчання і початку роботи відбувається природно, без зайвих розривів і дублювання дій.

Однією з найбільш цінних ознак сучасних платформ є можливість персоналізувати маршрут адаптації. Якщо раніше онбординг часто будувався за єдиною схемою для всіх працівників, то сьогодні цифрові рішення дають змогу підлаштовувати контент, набір завдань, рекомендації та темп проходження під конкретну роль, підрозділ, етап входження або інші характеристики людини. Workday акцентує увагу на tailored experiences, контенті за ролями та етапами, а

також на рекомендаціях, адаптованих до конкретного працівника і його функцій [46]. Oracle, зі свого боку, дає змогу створювати різні шаблони journeys, task groups і запускати їх через person events, фактично підтримуючи різні сценарії онбордингу [35; 36]. Така персоналізація важлива не лише з погляду зручності. Вона має глибший ефект: допомагає уникати перевантаження зайвою інформацією, робить маршрут адаптації більш релевантним і дає новачкові саме ті ресурси, які потрібні йому на конкретному етапі.

Разом із тим наукові дослідження переконують, що навіть найрозвиненіший функціонал платформи сам по собі не гарантує позитивного досвіду онбордингу. У цифровому середовищі новачкам часто буває складно швидко знайти потрібну інформацію, проявити ініціативу й отримати своєчасний зворотний зв'язок. Цифровий онбординг справді може впливати на результати працівників, однак за браком живої людської взаємодії він може супроводжуватися послабленням соціальної пов'язаності та зниженням відчуття благополуччя.

Управління цифровим онбордингом у сучасній організації дедалі менше пов'язане з одним окремим інструментом і дедалі більше – з поєднанням кількох платформ, кожна з яких виконує свою функцію в процесі входження працівника в організацію. Саме тому класифікувати платформи цифрового онбордингу доцільно не лише за технічною назвою або походженням, а насамперед за їхньою роллю в управлінні даними, навчанням, комунікацією, рекрутингом, координацією маршруту новачка та інтеграцією окремих HR-процесів у єдине цифрове середовище. У логіці цифрового HRM це відповідає ширшому переходу від ізольованих HR-рішень до пов'язаних між собою платформ і сервісів, які супроводжують працівника на різних етапах його трудового шляху [43].

Перший і найбільш базовий тип становлять HRM-системи та HRIS-рішення. Їхня ключова роль у цифровому онбордингу полягає в централізації кадрових даних, автоматизації типових HR-операцій і створенні єдиного інформаційного контуру для роботи з працівником. У науковій літературі HRIS розглядаються як системи, що підтримують збирання, зберігання, оброблення й використання кадрової інформації. У контексті онбордингу саме HRM-система часто виступає ядром процесу: у ній фіксуються персональні дані, статус оформлення, доступи, кадрові документи, проходження обов'язкових етапів і початкові показники адаптації. Її сильна сторона – стандартизація й контроль. Водночас слабкість

полягає в тому, що сам по собі HRIS рідко забезпечує повноцінне соціальне включення працівника, оскільки зосереджується переважно на даних і процедурах, а не на живому досвіді взаємодії [34].

Другий важливий тип – LMS-платформи, або Learning Management Systems, які виконують у цифровому онбордингу навчальну й розвивальну функцію. Якщо HRM-система переважно відповідає на питання, чи оформлений працівник і чи пройшов він обов'язкові кроки, то LMS допомагає з'ясувати інше, чи отримав новачок необхідні знання для реальної роботи. Водночас огляди засвідчують, що успішність LMS залежить не лише від наявності системи, а й від її зручності, якості контенту та продуманості впровадження [27].

Третій тип платформ утворюють корпоративні портали. У системі цифрового онбордингу вони виконують передусім функцію інформаційної навігації, внутрішньої комунікації та доступу до організаційних знань. Корпоративний портал є єдиною точкою доступу до внутрішніх ресурсів і як інтеграційна платформа, що синхронізує знання, застосунки та сервіси організації. У цифровому онбордингу корпоративний портал часто стає середовищем, де новачок знаходить структуру компанії, карту контактів, новини, інструкції, політики, FAQ, базу знань і швидко переходить до інших сервісів. Його перевага полягає в тому, що він допомагає зменшити інформаційний хаос і створює відчуття цілісного входу в організацію. Однак ефективність порталу залежить від актуальності контенту, логіки пошуку, простоти інтерфейсу та того, наскільки портал реально використовується в щоденному житті організації, а не існує лише формально [25].

Окреме місце в цій класифікації посідають ATS-рішення, тобто Applicant Tracking Systems. На перший погляд, вони належать переважно до сфери рекрутингу, а не онбордингу, однак у цифровій HR-практиці межа між цими процесами дедалі більше стирається. Дослідження електронного рекрутингу показують, що сучасні e-recruitment-системи роблять процес найму більш незалежним від місця й часу, послідовним і колаборативним, а підтримка корпоративного career site стає постійною частиною нового цифрового рекрутингового процесу. Його головна цінність полягає в безперервності переходу від кандидата до працівника. Водночас основне обмеження ATS полягає в тому, що за своєю природою він менш пристосований до тривалої соціалізації

та навчального супроводу після найму [30].

П'ятий тип становлять спеціалізовані онбординг-платформи, тобто рішення, створені саме для керування маршрутом входження працівника в організацію. На відміну від HRM-систем, які часто охоплюють увесь життєвий цикл працівника, або LMS, що концентруються на навчанні, спеціалізовані онбординг-платформи зазвичай поєднують кілька функцій одночасно. Вони можуть охоплювати електронні форми, чек-листи, призначення завдань, контроль дедлайнів, автоматичні нагадування, координацію зустрічей і первинний збір зворотного зв'язку. Отже, спеціалізовані онбординг-платформи є сильними саме в координації процесу, але вони не повинні сприйматися як заміна керівника, наставника чи команди [38].

Найзріліший тип платформ у сфері цифрового онбордингу – це інтегровані цифрові екосистеми. Їх не варто зводити до ще одного окремого продукту, оскільки йдеться радше про цілісну цифрову архітектуру. У такій архітектурі HRM-система, LMS, ATS, корпоративний портал, засоби внутрішньої комунікації, сервіси електронного документообігу, аналітика та інші інструменти пов'язані між собою в єдиному середовищі. Перевага цієї моделі полягає в безперервності досвіду, зменшенні дублювання дій і кращій аналітичній видимості процесу. Водночас інтегрована екосистема є найвибагливішою моделлю, оскільки потребує технологічної сумісності, управлінської узгодженості та достатнього рівня цифрової зрілості організації [26; 43].

Відтак, перед розглядом окремих цифрових рішень доцільно систематизувати сучасні платформи цифрового онбордингу за їхнім функціональним призначенням. Це дає змогу показати, що адаптація персоналу в цифровому середовищі охоплює не лише оформлення документів чи проходження вступного навчання, а й ширший комплекс процесів: рекрутинг, комунікацію, наставництво, управління знаннями, надання доступів, оцінювання результатів і подальший розвиток працівника. Саме тому класифікація платформ є важливою для розуміння того, які інструменти можуть використовуватися організацією для побудови цілісної та ефективної системи цифрового онбордингу (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

Класифікація сучасних платформ цифрового онбордингу

Клас платформ	Платформа	Ключові функціональні можливості	Значення для цифрового онбордингу
Комплексні HCM/HRIS-платформи для великих компаній	Workday Onboarding Plans, SAP SuccessFactors Onboarding, Oracle Cloud HCM Journeys, ServiceNow HR Service Delivery	Персоналізовані маршрути адаптації, onboarding, crossboarding, offboarding, автоматизовані HR-процеси, аналітика прогресу, інтеграція з іншими корпоративними системами, мобільний доступ.	Найбільш придатні для великих організацій із розгалуженою структурою, великою кількістю посад і потребою в уніфікованому управлінні повним життєвим циклом працівника.
HRIS/HRM-платформи для малого та середнього бізнесу	BambooHR, Personio, HiBob, HR Cloud	Електронні картки працівників, шаблони документів, e-signature, чек-листи, автоматичні нагадування, завдання для HR і керівників, облік документів, відстеження статусу адаптації.	Дозволяють стандартизувати базовий онбординг, зменшити ручну адміністративну роботу HR-відділу та забезпечити новачку зрозумілий перелік дій у перші дні роботи.
ATS-платформи з модулем онбордингу	Greenhouse Onboarding, iCIMS Onboarding, Lever Onboarding	Передача даних кандидата з рекрутингу в HR-систему, onboarding-портали, welcome-повідомлення, електронні форми, комплаєнс-документи, цілі на перші 30 днів, інтеграція з HRIS і payroll-системами.	Забезпечують плавний перехід від статусу кандидата до статусу працівника, що особливо важливо на етапі preboarding – після прийняття офери, але до першого робочого дня.
Глобальні HR, payroll та EOR-платформи	Deel, Remote, Rippling, Gusto	Міжнародне наймання, глобальний payroll, комплаєнс за країнами, підписання документів, self-onboarding, управління контрактами, інтеграція HR, фінансів, доступів і виплат.	Доцільні для компаній із дистанційними, міжнародними або гібридними командами, коли онбординг повинен враховувати різні юрисдикції, валюти, мови, податкові та трудові вимоги.
LMS/LXP-платформи для навчального онбордингу	Cornerstone, Docebo, Moodle Workplace, TalentLMS, 360Learning, Absorb LMS, LearnUpon	Навчальні курси, тести, сертифікації, траєкторії навчання, контроль прогресу, compliance training, рольові навчальні програми, інтерактивний контент, звітність щодо проходження навчання.	Забезпечують професійну та навчальну складову онбордингу: новий працівник засвоює стандарти роботи, правила безпеки, корпоративні процедури, технічні інструкції та професійні компетентності.
Платформи внутрішньої комунікації	Microsoft Viva, Microsoft Teams, Slack, Atlassian Confluence, Notion	Корпоративні новини, команди та канали, бази знань, employee communities, навчальні ресурси, шаблони онбордингу, обговорення, інтеграція з робочим середовищем працівника.	Допомагають новачку швидше зрозуміти корпоративну культуру, правила комунікації, структуру команди, внутрішні ресурси та неформальні норми взаємодії.
Платформи IT-onboarding, IAM та service desk	Okta Lifecycle Management, Microsoft Entra Lifecycle Workflows, JumpCloud, Jira Service Management	Автоматизоване створення облікових записів, надання доступів, управління ролями, підключення до корпоративних застосунків, підготовка техніки, контроль заявок HR та IT	Забезпечують технічну готовність працівника до роботи з першого дня, зменшують затримки з доступами та підвищують кібербезпеку цифрового онбордингу.
Українські та локалізовані HRM-рішення	SMART HCM & LMS, PeopleForce, HURMA, CleverStaff	Автоматизація HR-процесів, рекрутинг, онбординг, навчання, база знань, HR-аналітика, опитування, OKR, адаптаційні чек-листи, кадрові дані, комунікація з працівниками.	Важливі для українських компаній, оскільки краще враховують локальну мову, практики HR-адміністрування, потреби українського бізнесу та умови дистанційної або гібридної роботи під час війни.

Проведена класифікація свідчить, що сучасні платформи цифрового онбордингу відрізняються за функціональним призначенням, однак у практиці управління персоналом вони часто взаємодоповнюють одна одну. Одні рішення забезпечують кадрове адміністрування та оформлення документів, інші — навчання, комунікацію, наставництво, управління доступами або аналітику адаптації. Тому ефективний цифровий онбординг доцільно будувати не на використанні окремого інструменту, а на поєднанні кількох платформ в єдину HR-екосистему, яка супроводжує працівника від етапу прийняття пропозиції про роботу до повноцінного входження в професійну роль.

Таким чином, класифікація платформ цифрового онбордингу дає змогу побачити, що жоден окремий інструмент не здатний самостійно забезпечити повноцінне входження працівника в організацію. HRM-системи відповідають за дані й процедури, LMS — за навчальне освоєння ролі, корпоративні портали — за доступ до знань і навігацію, ATS — за безперервність переходу від найму до preboarding, спеціалізовані онбординг-платформи — за керування маршрутом новачка, а інтегровані цифрові екосистеми — за поєднання всіх цих елементів у цілісний досвід. Саме тому в управлінському сенсі доцільно говорити не про найкращу окрему платформу, а про найкращу конфігурацію цифрових рішень для конкретної організації. Для цього дослідження такий підхід є особливо важливим, оскільки дозволяє розглядати цифровий онбординг не як набір технічних засобів, а як багаторівневу систему, у якій технологія має підтримувати адаптацію, навчання, комунікацію та соціальну інтеграцію працівника, але не підміняти живу людську взаємодію.

2.2. Аналіз застосування цифрового онбордингу в діяльності сучасної організації

У практиці сучасних організацій цифровий онбординг дедалі менше нагадує разову кадрову процедуру і все більше сприймається як послідовний шлях входження людини в нове професійне середовище. Якщо раніше початок роботи часто зводився до першого дня в компанії, підписання документів і кількох вступних зустрічей, то сьогодні логіка цього процесу суттєво змінилася. Новий працівник нерідко починає взаємодіяти з роботодавцем ще до офіційного виходу на роботу: отримує ознайомчі матеріали, доступ до окремих сервісів, бачить перші завдання, канали комунікації та навчальні ресурси. Водночас організація вже не просто супроводжує цей процес, а може вибудовувати його більш

послідовно, відстежувати перебіг адаптації та вчасно реагувати на труднощі. Саме тому цифрова трансформація онбордингу пов'язана не лише з переведенням окремих процедур в електронний формат, а з переходом до більш цілісного, керованого й технологічно підтримуваного способу введення працівника в нову роль.

У сучасних компаніях цифровий онбординг дедалі частіше охоплює не лише preboarding і onboarding, а й ширший спектр кадрових переходів: внутрішні переміщення, зміну ролей, повернення працівника до роботи або завершення співпраці. Це свідчить про те, що цифровий онбординг виходить за межі формального оформлення нового працівника й поступово перетворюється на інструмент управління всією траєкторією його організаційних змін. У практичному вимірі це дає змогу стандартизувати різні сценарії входження, переміщення чи зміни ролей, а також зберігати аналітичну видимість цих процесів.

Разом із тим цифровий онбординг має не лише переваги, а й певні суперечності. Емпіричні дослідження підтверджують, що цифровий формат може покращувати результати працівників, прискорювати доступ до ресурсів і робити початок роботи більш структурованим. Водночас надмірне покладання на платформу може послаблювати соціальну близькість, міжособистісні зв'язки, емоційну включеність і відчуття належності до колективу. Особливо помітно це у віртуальному або гібридному форматі, коли працівник швидше отримує технічний доступ до систем, ніж реальні робочі контакти з керівником і командою. Тому цифровий онбординг не зменшує значення соціальної інтеграції, а навпаки, робить її ще важливішою.

Узагальнення сучасної практики дає змогу виокремити кілька стійких моделей цифрового онбордингу. Насамперед поширюється використання єдиного цифрового простору входження порталу, хабу або спеціальної платформи, де зібрано всі стартові ресурси для нового працівника. Паралельно посилюється маршрутна логіка адаптації, коли завдання розподіляються за етапами, строками та відповідальними особами. Дедалі частіше інтегруються рекрутинг, онбординг і навчання, що дозволяє уникати розриву між прийняттям працівника на роботу та його фактичним входженням у професійну роль. Важливого значення набуває й аналітика, оскільки HR-підрозділи прагнуть бачити не лише формальне

виконання процедур, а й реальний прогрес новачка, проблемні місця та потребу в підтримці. Окремою тенденцією є персоналізація досвіду адаптації залежно від посади, підрозділу, формату роботи та індивідуальних потреб працівника.

Практика використання цифрового онбордингу свідчить, що він уже став звичним елементом digital HR-середовища, особливо в організаціях із розподіленими командами, значною кількістю нових працівників і складними маршрутами входження в роль. Однак найкращі результати демонструють не ті підходи, які просто переводять документи, інструкції та завдання в електронний формат, а ті, що формують цілісний і підтримувальний досвід: від перших комунікацій і навчання до регулярного зворотного зв'язку та реального включення в колектив. Саме тому цифровий онбординг доцільно розглядати як соціотехнічну систему, у якій платформа забезпечує швидкість, структуру й прозорість процесу, а людська взаємодія надає йому довіру, зміст і організаційну глибину.

Використання платформ цифрового онбордингу має подвійний ефект. З одного боку, вони відкривають можливості для впорядкування, стандартизації та вдосконалення процесу адаптації. З іншого – роблять помітними ризики, які в традиційному очному форматі часто проявлялися менш явно. Тому цифрові платформи не можна розглядати лише як нейтральний технічний ресурс. Вони є частиною ширшої соціотехнічної системи, у якій технологія впливає не тільки на швидкість процедур, а й на характер взаємодії між новачком, керівником, колегами та організацією. У сучасній літературі з digital HRM і e-HRM підкреслюється, що цифрові інструменти можуть підвищувати ефективність кадрових процесів, однак їхня реальна користь залежить від якості впровадження, відповідності організаційному середовищу та поєднання з живою управлінською підтримкою [32; 38].

Найбільш очевидною перевагою цифрових платформ є те, що вони роблять адаптацію більш упорядкованою й керованою. Завдяки таким рішенням організація може стандартизувати ключові кроки входження працівника в компанію, скоротити адміністративні затримки, автоматизувати частину завдань, фіксувати строки виконання, розподіляти відповідальність між HR, керівником, IT-службою та самим працівником, а також створювати єдине середовище проходження адаптаційного маршруту.

Не менш важливою перевагою є посилення рольової ясності, навчальної підтримки та контролю прогресу. Онбординг як управлінська практика покликаний зменшувати невизначеність і напруження, що супроводжують початок нової роботи. Цифрові платформи дають змогу робити це через навчальні модулі, бази знань, контрольні точки, нагадування та інструменти аналітики. Найбільш переконливі результати демонструє саме структуроване й підтримуване навчання безпосередньо в процесі роботи [29]. Отже, цінність цифрової платформи полягає не в самому факті оцифрування, а в тому, наскільки вона допомагає працівникові зрозуміти свою роль, опанувати робочі процедури й поступово відчувати впевненість у новому середовищі.

Водночас цифровий онбординг має і проблемну сторону. Одним із ключових ризиків є надмірна формалізація, яка може призводити до деперсоналізації та послаблення живої взаємодії. HR-технології інколи роблять комунікацію занадто односторонньою, пасивною й безособовою, а електронний зворотний зв'язок може бути менш змістовним, ніж безпосереднє спілкування [42]. Для онбордингу це особливо чутливо, оскільки на старті працівник потребує не лише інструкцій і доступів, а й відчуття підтримки, уваги та безпечного простору для входження в нову роль.

Інша група проблем пов'язана з тим, що цифрові рішення не завжди зменшують невизначеність, а іноді навіть посилюють її. Серед типових бар'єрів цифрового онбордингу можна виокремити надлишок технічної інформації, її неповноту або неузгодженість, занадто швидке дистанційне навчання, труднощі з отриманням своєчасного зворотного зв'язку, страх поставити «незручне» запитання, слабку включеність у колектив і проблеми з ідентифікацією з компанією. У дистанційному форматі новачок може губитися в інформаційному потоці, гірше розуміти неформальні правила поведінки та сильніше відчувати власну ізолюваність [38]. Отже, без продуманої логіки подання матеріалу й реальної підтримки з боку людей платформа може стати не інструментом упорядкування, а джерелом додаткового когнітивного перевантаження.

Ще один блок ризиків стосується соціальної пов'язаності, добробуту працівника та якості трудових відносин. Дослідження працівників сфери послуг у Великій Британії показало, що цифровий онбординг може позитивно впливати

на результати роботи, але водночас супроводжуватися меншою соціальною близькістю, погіршенням самопочуття та слабшими трудовими зв'язками, якщо процес не підсилений змістовною людською взаємодією та прийнятною культурою входження в колектив [40].

Окремої уваги потребують організаційні труднощі впровадження цифрових HR-рішень. Дослідження у сфері e-HRM засвідчують, що такі системи не завжди автоматично забезпечують очікувані стратегічні результати. Зменшення адміністративного навантаження на HR-фахівців інколи означає його перенесення на керівників або самих працівників, а очікуване скорочення бюрократії не відбувається без чітких політик, узгоджених процесів і змін в організаційній поведінці [26]. Тому навіть якісна платформа може бути малоефективною, якщо вона слабо інтегрована в управлінські процеси, перевантажує користувачів новими діями або впроваджується без належної цифрової грамотності персоналу.

Таким чином, платформи цифрового онбордингу мають значний потенціал для покращення адаптації працівників. Вони роблять цей процес швидшим, прозорішим, керованішим і більш персоналізованим, допомагають структурувати навчання, посилювати рольову ясність, відстежувати прогрес новачка та координувати його перші кроки в організації. Водночас вони несуть ризики надмірної формалізації, інформаційного перевантаження, ослаблення соціалізації, погіршення якості зворотного зв'язку та залежності результату від якості впровадження.

Проведений SWOT-аналіз засвідчує, що сильні сторони цифрового онбордингу пов'язані з послідовністю, прозорістю, масштабованістю та аналітичною керованістю процесу адаптації. До його переваг належать створення єдиного цифрового простору входження в організацію, поєднання кадрових, навчальних і комунікаційних процедур, а також можливість супроводжувати адаптаційний маршрут працівника на основі даних. Водночас слабкі сторони проявляються у ризикі надмірної формалізації, послабленні живої соціальної взаємодії та недостатній увазі до емоційного включення новачка в колектив (табл. 2.1).

**SWOT-аналіз практики застосування цифрового онбордингу в діяльності
сучасних організацій**

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Формування єдиного цифрового простору входження працівника в організацію.	Ризик зниження якості живої міжособистісної взаємодії.
Можливість розпочинати адаптацію ще до першого робочого дня через preboarding.	Імовірність інформаційного перевантаження новачка великою кількістю цифрових матеріалів.
Послідовна організація маршруту адаптації за етапами, строками та відповідальними особами.	Надмірна залежність від платформи та технічної інфраструктури.
Краща координація дій між HR, керівником, IT-службою, наставником та іншими учасниками процесу.	Можливе формалізоване проходження онбордингу без реального включення працівника в організаційне середовище.
Інтеграція рекрутингу, навчання, кадрового адміністрування та комунікації в єдиному середовищі.	Недостатня персональна підтримка в умовах віртуального або гібридного старту.
Підвищення прозорості процесу та можливість моніторингу прогресу працівника.	Не всі працівники однаково швидко адаптуються до цифрових інструментів і self-service-середовища.
Можливість стандартизації кадрових переходів і масштабування процесу в організації.	Ризик того, що технологічна логіка витіснить соціальний та психологічний аспекти адаптації.
Персоналізація контенту, темпу та форми адаптації залежно від ролі й підрозділу.	Складність підтримання балансу між стандартизацією маршруту та індивідуальними потребами працівника.
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Подальший розвиток персоналізованих маршрутів адаптації для різних категорій працівників.	Ослаблення соціальної інтеграції новачка в разі домінування цифрового формату над людським супроводом.
Використання HR-аналітики для виявлення вузьких місць у процесі онбордингу.	Зниження емоційної включеності працівника та формування дистанції між ним і організацією.
Розширення цифрового онбордингу на інші кадрові переходи: внутрішню мобільність, повернення до роботи, зміну ролі.	Технічні збої, проблеми доступу або недостатня інтегрованість систем можуть порушувати маршрут адаптації.
Поглиблення інтеграції з LMS, HRIS, корпоративними порталами та каналами командної взаємодії.	Формування у працівника відчуття ізольованості, особливо в дистанційному або гібридному форматі роботи.
Посилення керованості процесом у великих, розподілених і багатоструктурних організаціях.	Перетворення онбордингу на суто адміністративну процедуру без належної уваги до культурної та соціальної адаптації.
Використання цифрових рішень для скорочення часу входження в роль і швидшого досягнення продуктивності.	Опір користувачів новим HR-технологіям або низький рівень цифрової готовності персоналу.
Формування більш стійкої та безперервної моделі супроводу працівника від preboarding до повної інтеграції.	Загрози інформаційній безпеці, конфіденційності персональних даних та контролю доступу.
Підвищення якості управлінських рішень завдяки видимості прогресу, проблемних зон і потреб новачків.	Уніфікація процесу може не враховувати специфіку окремих посад, підрозділів або типів організаційної культури.

Серед основних можливостей цифрового онбордингу варто виокремити розвиток персоналізованих маршрутів адаптації, ширше використання HR-аналітики, поширення цифрових рішень на інші кадрові переходи та посилення інтеграції між різними HR-системами. Разом із цим існують і суттєві загрози. Йдеться, зокрема, про зниження соціальної включеності працівника, технічні ризики, недостатню цифрову готовність персоналу та небезпеку того, що реальна адаптація буде підмінена лише формально завершеним процесом.

Отже, ефективність цифрового онбордингу залежить не стільки від самого факту використання цифрової платформи, скільки від того, наскільки вдало організація поєднує технологічні інструменти з людською підтримкою, наставництвом, зворотним зв'язком і справжнім соціальним включенням працівника в організаційне середовище.

Адаптацію персоналу в «Новій пошті» доцільно розглядати не як окрему кадрову процедуру, а як частину ширшої цифрової HR-екосистеми компанії. Це зумовлено масштабом діяльності підприємства, великою чисельністю працівників, високою інтенсивністю логістичних процесів, потребою у швидкому навчанні персоналу та необхідністю забезпечувати стабільність роботи навіть в умовах війни (таблиця 2.2).

Проведений аналіз свідчить, що основна перевага «Нової пошти» полягає у поступовому переході від розрізнених HR-інструментів до інтегрованої цифрової екосистеми. З погляду адаптації нових працівників особливо важливим є мобільний доступ до навчання. Для логістичної компанії, де значна частина персоналу працює у відділеннях, на терміналах, у доставці або постійно переміщується, традиційна модель навчання лише через стаціонарний комп'ютер є недостатньо гнучкою. Саме тому мобільна LMS-платформа дає змогу зробити адаптацію більш доступною, швидкою та наближеною до реальних умов роботи.

Водночас цифрові платформи не можуть повністю замінити людський супровід. У випадку «Нової пошти» позитивним є те, що цифрове навчання поєднується з наставництвом, первинним навчанням і корпоративними освітніми інструментами. Це дає змогу новому працівникові не лише пройти онлайн-курс, а й отримати підтримку від керівника, наставника або досвідчених колег. Такий підхід є більш ефективним, оскільки адаптація включає не тільки знання інструкцій, а й засвоєння стандартів сервісу, темпу роботи, корпоративної культури та правил взаємодії з клієнтами.

Аналіз практик застосування цифрових платформ в адаптації персоналу
«Нової пошти»

Платформа	Зміст застосування	Значення для адаптації
SMART HCM & LMS	Компанія впроваджує комплексне рішення SMART HCM & LMS, яке охоплює навчання, рекрутинг, оцінювання, розвиток працівників і кадровий резерв. Важливо, що система обиралася як єдине цифрове середовище, здатне інтегрувати різні HR-процеси.	Для адаптації нових працівників це створює основу для цілісного маршруту: від підбору кандидата до навчання, оцінювання, розвитку та подальшого кар'єрного просування.
Модуль дистанційного навчання LMS	У грудні 2024 року було запущено навчальний модуль, який дозволяє проходити курси не лише з комп'ютера, а й з мобільних пристроїв. Працівники можуть навчатися у зручний час, зокрема дорогою на роботу або додому.	Це особливо важливо для лінійного персоналу, кур'єрів, працівників відділень і терміналів, які не завжди мають постійний доступ до стаціонарного робочого місця.
Інтерактивні навчальні курси	L&D-команда компанії почала створювати інтерактивні курси, адаптовані для мобільних пристроїв. Такий формат передбачає не лише перегляд матеріалів, а й взаємодію з навчальним контентом.	Інтерактивність підвищує залученість нового працівника, полегшує засвоєння стандартів роботи та зменшує ризик формального проходження навчання.
Nova Workspace	У компанії функціонує внутрішній портал Nova Workspace — особистий кабінет працівника, де він може отримувати корпоративну інформацію, новини та доступ до сервісів. Планується інтеграція навчального модуля SMART HCM & LMS із цим порталом.	Для цифрового онбордингу це може виконувати роль єдиної точки входу: новий працівник отримує доступ до навчання, корпоративної інформації, інструкцій і власного адаптаційного маршруту без переходу між різними системами.
Автоматизація рекрутингу	У межах SMART HCM & LMS передбачено модуль автоматизації рекрутингу, який має охоплювати шлях від створення вакансії до аналітики ефективності каналів залучення кандидатів.	Це важливо для адаптації, оскільки дані про кандидата, вимоги до посади та очікування роботодавця можуть передаватися в подальший процес онбордингу без втрати інформації.
Система оцінювання працівників	Компанія працює над модулем оцінки персоналу, який має дати працівникам змогу бачити свій статус у кадровому резерві, план навчання, прогрес та напрями розвитку.	Для нового працівника це формує прозорість: він розуміє, які компетентності потрібно розвивати, які результати очікуються та як можна рухатися кар'єрно.
Корпоративне та первинне навчання	У відкритих джерелах зазначається, що в компанії діють первинне навчання, Практичний і Корпоративний університети, дистанційне навчання та наставництво.	Поєднання цифрового навчання з наставництвом дозволяє не зводити адаптацію лише до онлайн-курсів, а доповнювати її людською підтримкою.
Цифрова підтримка безпеки та комплаєнсу	У звіті за 2024 рік компанія акцентує увагу на кібербезпеці, багаторівневому захисті інформаційних систем, регулярному моніторингу ІТ-інфраструктури та контролі доступу до конфіденційних даних.	Для онбордингу це означає необхідність включати в адаптаційний маршрут навчання з кібербезпеки, правил доступу до корпоративних систем і захисту даних.
Цифровізація операційного середовища	Для клієнтів компанія активно використовує мобільний застосунок, онлайн-оплату, трекінг, карту відділень, керування доставкою та інші цифрові сервіси.	Нові працівники мають швидко опанувати цифрову логіку сервісу компанії

Окремої уваги заслуговує адаптація персоналу в умовах війни. У 2024 році компанія прямо визначала серед ризиків вплив військових дій на безпеку працівників, логістичні маршрути, інфраструктуру, обмеження доступу до окремих регіонів, необхідність евакуації персоналу під час повітряних тривог, а також дефіцит кваліфікованого персоналу через мобілізацію та міграційні процеси. В таких умовах оцінювати практики компанії можна переважно за якісними ознаками: наявністю інтегрованих платформ, мобільного навчання, цифрового кабінету працівника, автоматизації рекрутингу, оцінювання та розвитку персоналу.

Отже, практики застосування цифрових платформ у «Новій пошті» демонструють перехід до комплексної моделі цифрового управління адаптацією персоналу. Її сильними сторонами є масштабованість, мобільність, інтеграція HR-процесів, поєднання навчання з оцінюванням і розвитком, а також орієнтація на зручність для працівника. Водночас подальше вдосконалення доцільно спрямувати на розроблення чіткої цифрової карти онбордингу для кожної посади, впровадження адаптаційних чек-листів у Nova Workspace, регулярне вимірювання задоволеності новачків, аналіз часу виходу на продуктивність і посилення безпеки, кібергігієни та психологічної підтримки в умовах війни.

Для глибшого розуміння практичного значення цифрового онбордингу було проведено емпіричне дослідження його застосування в ТОВ «Нова пошта» у місті Тернопіль. Метою дослідження було з'ясувати, наскільки ефективно цифрові інструменти допомагають працівникам ТОВ «Нова пошта» у місті Тернопіль входити в роботу, освоювати свої функції, розуміти вимоги компанії та включатися в робочий колектив. Окрема увага приділялася тому, чи полегшує цифровий формат доступ до потрібної інформації, чи допомагає він швидше зрозуміти стандарти роботи, чи сприяє професійному входженню в роль і чи забезпечує достатню підтримку працівника на старті. Для такої компанії це особливо важливо, оскільки помилки новачка можуть впливати не лише на його особисту результативність, а й на якість обслуговування клієнтів, швидкість оброблення відправлень і загальну злагодженість робочих процесів.

Емпіричну основу дослідження склали результати анкетного опитування працівників ТОВ «Нова пошта» у місті Тернопіль. В опитуванні взяли участь 60 осіб, серед яких були оператори відділень, адміністратори, працівники клієнтського сервісу, кур'єри та представники складсько-логістичного напрямку.

Така вибірка дала змогу охопити основні категорії персоналу, безпосередньо залучені до щоденної роботи компанії, і побачити, як цифровий онбординг сприймається працівниками з різними функціями, рівнем відповідальності та характером робочого навантаження. Опитування проводилося за анкетною з п'ятибальною шкалою. Респонденти оцінювали різні аспекти адаптації: зрозумілість і послідовність процесу входження в роботу, зручність цифрових інструментів, їхню допомогу в розумінні професійної ролі, легкість налагодження взаємодії з колегами та загальне враження від процесу онбордингу (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

**Результати опитування працівників ТОВ «Нова пошта» у м. Тернопіль
щодо ефективності цифрового онбордингу
(Кількість респондентів – 60 осіб).**

№	Твердження	Сер. бал	Частка позитивних відповідей (4–5), %	Рівень оцінки
1	Я отримав(ла) доступ до основних матеріалів і сервісів ще до початку повноцінного виконання обов'язків	4,29	83,3	високий
2	Етапи мого входження в роботу були логічно структуровані	4,26	81,7	високий
3	Я чітко розумів(ла), які завдання маю виконати на кожному етапі адаптації	4,24	80,0	високий
4	Цифрові інструменти спростили мій початок роботи в компанії	4,18	76,7	високий
5	Я швидко знаходив(ла) потрібну інформацію в цифровому середовищі	4,07	71,7	достатньо високий
6	Інструкції, матеріали й повідомлення були зрозумілими та своєчасними	4,09	73,3	достатньо високий
7	Я мав(ла) достатню підтримку з боку керівника, наставника або колег	4,03	70,0	достатньо високий
8	Цифровий онбординг допоміг мені краще зрозуміти мою роль у компанії	4,10	73,3	достатньо високий
9	Цифровий онбординг сприяв моєму включенню в колектив	3,74	56,7	достатній
10	Я не відчував(ла) надмірного інформаційного перевантаження	3,62	51,7	достатній
11	Цифровий формат не ускладнював мою комунікацію з колегами	3,81	61,7	достатній
12	Завдяки цифровому онбордингу я швидко почав(ла) самостійно виконувати свої обов'язки	4,14	75,0	високий
13	На стартовому етапі в мене сформувалося позитивне враження про компанію	4,19	78,3	високий
14	Я вважаю процес мого онбордингу загалом ефективним	4,08	71,7	достатньо високий
15	Загалом мій досвід цифрового онбордингу був позитивним	4,03	70,0	достатньо високий

Результати опитування показали, що загальний показник ефективності цифрового онбордингу в ТОВ «Нова пошта» у м. Тернопіль становить 4,05 бала з 5 можливих. Це свідчить про достатньо високий рівень ефективності цього процесу. Загалом працівники позитивно оцінюють цифрову організацію

стартового періоду, вважають її корисною і такою, що допомагає швидше включитися в роботу. Отже, цифрові інструменти в компанії справді виконують важливу функцію: вони впорядковують адаптацію, допомагають новачкові швидше зорієнтуватися в правилах і вимогах, а також зменшують відчуття хаосу, яке часто супроводжує перші дні на новому місці.

Найвищі оцінки отримав блок, пов'язаний зі структурованістю цифрового онбордингу. Його інтегральний показник становив 4,24 бала. Працівники загалом відзначили, що початок роботи був для них достатньо зрозумілим, а сам процес входження в посаду – послідовним і логічно побудованим. Інакше кажучи, новачки не залишалися сам на сам із новими вимогами, а мали певну організаційну рамку, яка допомагала їм зрозуміти, що саме потрібно робити, у якій послідовності та до кого можна звернутися в разі труднощів. Для компанії на кшталт «Нової пошти» це надзвичайно важливо, адже її робота тримається на чітких алгоритмах, регламентованих діях і швидкому виконанні завдань. В умовах війни така впорядкованість набуває ще більшого значення, оскільки працівник потребує не лише посадових пояснень, а й відчуття організаційної стабільності в нестабільному зовнішньому середовищі (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Інтегральні показники ефективності цифрового онбордингу в ТОВ «Нова пошта» у м. Тернопіль

Показник	Питання анкети	Середній бал	Рівень
Структурованість процесу	1–4	4,24	високий
Зручність цифрових інструментів	5, 6, 10	3,93	достатньо високий
Професійна адаптація	8, 12	4,12	високий
Соціальна адаптація	7, 9, 11	3,86	достатній
Загальна задоволеність онбордингом	13–15	4,10	високий
Загальний показник ефективності	усі 15 питань	4,05	достатньо високий

Досить високим виявився і показник професійної адаптації – 4,12 бала. Це свідчить про те, що цифровий онбординг загалом допомагає працівникам швидше зрозуміти свою роль, розібратися з базовими операціями та перейти до більш самостійного виконання обов'язків. Для сервісно-логістичної компанії це має особливе значення, оскільки робочий ритм тут є інтенсивним, а часу на тривале «входження» в посаду практично немає. Працівник має оперативно освоїти не лише правила, а й саму логіку роботи: як взаємодіяти з клієнтом, як діяти в

типових ситуаціях, як не допускати помилок і як працювати в загальному темпі підрозділу. Отримані результати дають підстави стверджувати, що цифрові інструменти справді полегшують цей перехід.

Показник зручності цифрових інструментів становив 3,93 бала. Це також доволі позитивний результат, хоча він показує, що цифрове середовище сприймається працівниками не як ідеальне, а радше як загалом корисне й достатньо зручне. Частина респондентів відзначила, що цифрові матеріали, інструкції та сервіси допомагають орієнтуватися в роботі. Водночас на старті може виникати відчуття інформаційного перевантаження.

Найскладнішим блоком, як і можна було очікувати, виявилася соціальна адаптація. Її показник становив 3,86 бала. Це не є критично низьким результатом, однак саме тут найкраще видно межі цифрового формату. Опитування показало, що цифрові інструменти досить добре допомагають у процедурних і професійних питаннях, але значно слабше працюють там, де йдеться про людські стосунки, відчуття підтримки, неформальну комунікацію та реальне включення в команду. Для «Нової пошти» це дуже важливо, адже злагоджена робота залежить не тільки від знання інструкцій, а й від того, наскільки працівник відчуває себе частиною колективу, чи легко йому звернутися по допомогу, чи комфортно він входить у робочий ритм зміни. В умовах війни ця сторона адаптації стає ще чутливішою, оскільки люди працюють у стані тривалої напруги й більше потребують підтримки, зрозумілої комунікації та нормального людського контакту.

Загальна задоволеність процесом онбордингу виявилася досить високою – 4,10 бала. Це означає, що загалом працівники позитивно оцінюють свій досвід входження в компанію. Вони вважають, що цифровий формат справді допомагає швидше зорієнтуватися, зрозуміти вимоги та почати працювати більш упевнено. Водночас результати дослідження чітко показують, що цифровий онбординг найкраще працює там, де потрібно впорядкувати інформацію, пояснити послідовність дій і забезпечити доступ до ресурсів. Там же, де йдеться про довіру, командну взаємодію, відчуття належності до колективу та психологічну підтримку, можливостей самого цифрового формату виявляється недостатньо.

Отже, проведене дослідження дає підстави стверджувати, що цифровий онбординг у ТОВ «Нова пошта» у м. Тернопіль є дієвим і достатньо розвиненим інструментом адаптації персоналу. Його сильними сторонами є чітка структура,

допомога в професійному входженні в роль і загалом позитивне сприйняття працівниками. Водночас слабші місця пов'язані із соціальною адаптацією, емоційною підтримкою та ризиком інформаційного перевантаження. Умови війни роблять ці проблеми ще відчутнішими, оскільки новий працівник пристосовується не просто до нового місця роботи, а до роботи в ситуації постійної зовнішньої нестабільності. Саме тому найбільш ефективною для компанії є не повністю цифрова, а гібридна модель онбордингу. У такій моделі цифрові сервіси забезпечують порядок, швидкість і прозорість процесу, а керівник, наставник або досвідчений колега дають людині те, чого не може дати жодна платформа, підтримку, пояснення і відчуття включеності в команду.

Результати дослідження показали, що цифровий онбординг у «Новій пошті» загалом працює ефективно, однак має і слабкі місця, які потребують подальшого доопрацювання. Передусім варто подбати про те, щоб у нового працівника була одна зрозуміла точка входу в робоче середовище. Йдеться про єдиний цифровий маршрут, де людина послідовно бачить, із чого почати, які правила вивчити, які інструменти освоїти, які дії виконати насамперед і до кого звернутися, якщо щось залишається незрозумілим. В умовах війни така впорядкованість особливо важлива, оскільки вона зменшує відчуття хаосу й дає людині певну внутрішню опору вже з перших днів роботи.

Не менш важливо, щоб онбординг був диференційованим для різних категорій працівників. Очевидно, що оператор відділення, кур'єр, працівник логістичного напрямку й адміністративний співробітник входять у роботу по-різному. Вони мають різні завдання, різні точки навантаження, різні цифрові інструменти та різний темп адаптації. Саме тому універсальна схема для всіх працівників не може бути однаково ефективною. Значно кращим рішенням є розроблення кількох типових маршрутів онбордингу, які зберігають спільну логіку компанії, але водночас враховують зміст конкретної посади.

Окремої уваги потребує наставництво. Опитування показало, що саме жива людська підтримка є тим елементом, якого цифровому формату найчастіше бракує. Новому працівникові важливо не лише прочитати інструкцію, а й мати поруч людину, яка пояснить, як усе відбувається на практиці, підкаже в незрозумілій ситуації та допоможе не розгубитися в новому колективі. В умовах війни ця потреба лише посилюється, адже людина часто приходить на роботу вже

в стані емоційної втоми або внутрішньої напруги. Саме тому доцільно, щоб у період адаптації за новим працівником був закріплений наставник або старший колега, який виконував би не формальну, а реальну підтримувальну роль.

Отже, для «Нової пошти» система онбордингу має стратегічне значення, оскільки компанія працює у сфері, де швидкість, точність, клієнтоорієнтованість і безпека прямо залежать від підготовленості персоналу. В умовах війни роль онбордингу ще більше зростає, адже нові працівники потребують не лише професійного навчання, а й чітких безпекових інструкцій, психологічної підтримки, зрозумілої комунікації та швидкого включення в команду.

Найбільш доцільною для компанії є комплексна модель, яка поєднує карту новачка (додаток 1), карту входження на посаду (додаток 2), індивідуальний план адаптації (додаток 3), наставництво (додаток 4), цифрове навчання та річний моніторинг результатів (додаток 5). Такий підхід дозволяє зробити адаптацію не випадковою, а керованою; не формальною, а практично корисною; не однаковою для всіх, а диференційованою відповідно до конкретної посади.

Варто також запровадити короткі точки зворотного зв'язку: після першого дня, першого тижня та першого місяця роботи. Це дасть змогу своєчасно побачити, де саме працівник відчуває труднощі, чого йому бракує, що залишається незрозумілим і чи не потребує він додаткової підтримки. В умовах війни такі точки зворотного зв'язку важливі ще й тому, що допомагають помічати не лише професійні проблеми, а й емоційне перевантаження або зниження внутрішньої стійкості.

Крім того, цифровий онбординг має містити не лише процедури й інструкції, а й зрозумілий ціннісний контекст. Новий працівник повинен бачити не тільки, що саме потрібно робити, а й чому це важливо, на яких принципах тримається робота компанії, які стандарти поведінки мають значення, як проявляється взаємоповага в команді та що означає клієнтоорієнтованість у щоденній практиці. Саме це допомагає людині не просто виконувати операції, а справді входити в організаційне середовище.

Таким чином, удосконалення цифрового онбордингу в ТОВ «Нова пошта» у м. Тернопіль має відбуватися не лише через технічне покращення цифрових сервісів. Значно важливішим є поєднання чіткої структури, людської підтримки, дозованої подачі інформації, регулярного зворотного зв'язку й урахування

воєнної реальності, у якій сьогодні працюють українські компанії. Саме такий підхід дає змогу зробити онбординг не формальністю, а справді дієвим шляхом входження працівника в професійну роль і колектив.

За результатами опитування працівників ТОВ «Нова пошта» у м. Тернопіль встановлено, що загальний показник ефективності цифрового онбордингу становить 4,05 бала з 5 можливих, що свідчить про достатньо високий рівень його результативності. Найвищі оцінки отримали показники, пов'язані зі структурованістю процесу адаптації, чіткістю завдань на стартових етапах, а також швидкістю професійного входження працівника в робочу роль. Це дає підстави стверджувати, що цифрові інструменти в умовах сервісно-логістичної компанії найбільш ефективно виконують функцію організації, координації та стандартизації стартового періоду діяльності працівника.

Достатньо високими також виявилися показники загальної задоволеності процесом онбордингу та формування позитивного першого враження про компанію. Такий результат є логічним для організації, що поєднує мережевий формат роботи, цифрові сервіси, розгалужену систему відділень, вакансійний супровід та корпоративні правила взаємодії. Водночас нижчими виявилися показники, пов'язані із соціальною інтеграцією працівника в колектив і відсутністю інформаційного перевантаження. Це свідчить про те, що цифровий онбординг досить добре забезпечує адміністративну та процедурну сторону адаптації, але не повністю компенсує потребу нового працівника в живій комунікації, наставництві та поступовому входженні в локальне робоче середовище.

Отже, результати дають підстави стверджувати, що в ТОВ «Нова пошта» у м. Тернопіль цифровий онбординг може розглядатися як ефективний інструмент первинної адаптації персоналу. Разом із тим його найбільша результативність досягається за умови поєднання цифрових сервісів із наставницькою підтримкою, чітким розподілом ролей у процесі адаптації та зменшенням інформаційного перевантаження на стартовому етапі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМ ОНБОРДИНГОМ НОВИХ ПРАЦІВНИКІВ

3.1. Формування ефективної моделі управління цифровим онбордингом в організації

Формування ефективної моделі управління цифровим онбордингом в організації доцільно розглядати не як простий вибір платформи чи набору окремих цифрових інструментів, а як побудову цілісної системи, у якій поєднуються цифрова інфраструктура, управлінська логіка процесу, чіткий розподіл ролей між учасниками та механізми підтримки нового працівника на різних етапах його входження в компанію. Сам факт прийняття людини на роботу ще не означає її повноцінної інтеграції в організаційне середовище. Реальне входження в компанію відбувається поступово і залежить від того, наскільки послідовно працівник отримує необхідну інформацію, розуміє свою роль, освоює робочі завдання, налагоджує професійні зв'язки та поступово включається в культуру організації. Саме тому сильна модель цифрового онбордингу має будуватися не навколо самої платформи, а навколо логічно продуманого маршруту професійного входження, у якому технологія підтримує людину, але не замінює управлінського супроводу, наставництва та живої взаємодії.

Теоретичною основою такої моделі є сучасне розуміння онбордингу як процесу організаційної соціалізації, що розгортається в часі й охоплює кілька взаємопов'язаних вимірів. У науковій літературі традиційно виокремлюють чотири ключові складові онбордингу – *compliance*, *clarification*, *culture* і *connection*, тобто ознайомлення з правилами, прояснення ролі, входження в культуру та побудову робочих зв'язків. Це означає, що ефективний онбординг не може обмежуватися лише переданням інформації або виконанням формальних процедур. Він має забезпечувати новому працівникові не тільки доступ до документів, інструкцій і навчальних матеріалів, а й розуміння очікувань, логіки роботи, норм взаємодії та свого місця в команді.

Водночас ресурси, необхідні для соціалізації нового працівника, мають

надаватися не випадково, а в певні часові моменти: ще до початку роботи, у перші дні перебування в організації, після первинної орієнтації та наприкінці формального періоду адаптації. З цього випливає, що цифровий онбординг не слід зводити до одноразової події або короткого набору стартових процедур. Його доцільно вибудовувати як поетапну систему, у якій підтримка з'являється саме тоді, коли працівник найбільше її потребує. Такий підхід дає змогу зменшити невизначеність, полегшити засвоєння нової ролі та забезпечити більш послідовне входження людини в організаційне середовище.

У практичному плані модель цифрового онбордингу має спиратися на кілька фундаментальних засад. Передусім важливою є безперервність процесу: адаптація повинна починатися ще до першого робочого дня і продовжуватися після завершення формальної орієнтації. Не менш значущою є рольова визначеність, адже новий працівник із самого початку має розуміти, що саме від нього очікують, у чому полягає зміст його роботи, за якими критеріями оцінюватиметься результат і де проходять межі його відповідальності. Водночас цифровий онбординг не може обмежуватися лише інформаційним супроводом. Людина має увійти не тільки в процедури, а й у систему реальних комунікацій і робочих відносин. Тому важливою є соціальна вбудованість, за якої працівник не залишається наодинці з платформою, а поступово включається в живу мережу взаємодії з керівником, наставником, колегами та HR-фахівцями.

Сучасні дослідження також підкреслюють необхідність поєднання формального, неформального й саморегульованого навчання, оскільки новачок не просто сприймає підготовлений для нього контент, а поступово формує власну траєкторію освоєння нової ролі. У цьому контексті принципово важливою є гібридність управління: цифрові інструменти мають брати на себе рутинні дії, координацію, нагадування, фіксацію прогресу та аналітичний супровід, тоді як HR-фахівці, керівник, наставник і колеги повинні забезпечувати пояснення, підтримку, довіру, сенс і відчуття людської присутності.

Структурно модель цифрового онбордингу доцільно уявляти як систему кількох взаємопов'язаних контурів. Перший контур пов'язаний зі стратегічним баченням, тобто з відповіддю на питання, для чого організація інвестує в

цифровий онбординг і яких результатів прагне досягти. Для одних компаній пріоритетом є скорочення часу входження працівника в роль, для інших – зниження ранньої плинності кадрів, для третіх – підвищення залученості або забезпечення єдиного стандарту адаптації в усіх підрозділах. Другий контур стосується логіки самого процесу: передстартового періоду, першого робочого дня, першого тижня, етапу активного освоєння ролі та подальшого закріплення працівника в команді. Третій контур охоплює розподіл ролей і відповідальності між усіма учасниками онбордингу. Четвертий пов'язаний з інструментальним рівнем – платформами, сервісами й каналами, через які реалізується адаптаційний маршрут. Окреме місце посідає аналітичний контур, який дає змогу спостерігати за перебігом адаптації, виявляти труднощі та своєчасно коригувати процес. Саме взаємодія цих елементів перетворює набір окремих дій на справді керовану модель цифрового онбордингу.

Ключовою складовою такої системи є раціонально вибудована система розподілу функцій і відповідальності. У практиці цифрового онбордингу досить часто помилково вважають, що ця діяльність належить виключно до зони відповідальності HR-підрозділу. Насправді внесок різних учасників процесу не є однаковим, але всі вони мають важливе значення для успішної адаптації нового працівника. Лінійний керівник відіграє ключову роль у професійній соціалізації, оскільки саме він допомагає пов'язати навчання з реальною роботою, пояснює зміст ролі, конкретизує очікування, надає необхідний зворотний зв'язок і сприяє включенню працівника в роботу підрозділу. Це означає, що навіть за наявності якісної цифрової платформи саме керівник залишається центральною фігурою в реальному професійному входженні працівника в роботу.

HR-підрозділ, своєю чергою, має проєктувати адаптаційний маршрут, координувати етапи, забезпечувати узгодженість сервісів і контролювати загальний прогрес. Наставник або buddy виконує особливу функцію щоденної, менш формальної підтримки: допомагає розібратися в практичних питаннях, знижує тривожність, пояснює неформальні правила та полегшує входження в культуру колективу. Адміністративні й IT-служби відповідають за своєчасне надання доступів, ресурсів і робочих інструментів. Водночас сам новачок також

не є пасивною стороною цього процесу. Його проактивність – пошук інформації, встановлення контактів, ініціювання взаємодії та готовність ставити запитання істотно впливає на успішність організаційної соціалізації.

Звідси випливає, що сильна модель цифрового онбордингу має спиратися на чіткий розподіл відповідальності на різних часових етапах. До виходу працівника на роботу провідна роль належить HR і адміністративним службам, оскільки саме вони зменшують початкову невизначеність через електронне оформлення, підготовку доступів, привітальну комунікацію та організацію першого тижня. На етапі первинної орієнтації HR і далі залишається важливим, однак роль керівника помітно зростає, адже саме він має пояснити новачкові логіку роботи підрозділу, очікування щодо ролі та критерії успішності. Під час функціональної адаптації центральне місце посідає взаємодія працівника з керівником і наставником, оскільки саме тоді відбувається перехід від ознайомлення до реального виконання завдань. На пізнішому етапі закріплення акцент переноситься на розвиток, системний зворотний зв'язок і оцінювання того, наскільки працівник справді включився в життя команди.

У технічному плані ефективна модель не може спиратися на випадковий набір непов'язаних сервісів. Вона потребує інтегрованого цифрового середовища, у якому HRM/HRIS-система, LMS-платформа, корпоративний портал, електронний документообіг, канали командної комунікації та аналітичні інструменти працюють не паралельно й розрізнено, а як елементи єдиного адаптаційного маршруту. Принципово важливо, щоб новачок не переходив між окремими платформами як між несумісними «острівцями», а відчував цілісність процесу. У такому середовищі цифрова інфраструктура виконує кілька основних функцій, зокрема, адміністративну, пов'язану зі спрощенням оформлення документів і наданням доступів; навігаційно-координаційну, що забезпечує чек-листи, завдання, нагадування та видимість етапів маршруту; навчальну, яка дає змогу працівникові отримувати матеріали й модулі саме тоді, коли вони потрібні; а також комунікаційно-аналітичну, завдяки якій створюються зрозумілі точки входу в команду, а організація отримує дані для спостереження за адаптацією.

Водночас інтеграція цифрового середовища має бути не лише технічною, а й

зрозумілою для самого працівника. Якщо платформи фрагментовані, повідомлень надто багато, а логіка подання інформації погано продумана, цифровий онбординг може не зменшувати, а навпаки, посилювати дезорієнтацію новачка. Тому важливо, щоб цифрові інструменти не перевантажували працівника, а допомагали йому бачити послідовність дій, розуміти пріоритети, своєчасно отримувати підтримку та поступово переходити від ознайомлення до самостійного виконання роботи.

Важливою ознакою ефективної моделі є також персоналізація маршруту адаптації. Сучасні дослідження workplace learning під час онбордингу показують, що працівники проходять не універсальний для всіх, а індивідуалізований шлях освоєння ролі, у якому поєднуються формальні, неформальні й самостійно регульовані форми навчання. Це означає, що цифровий онбординг не повинен бути однаковим для всіх без винятку. Працівник виробничого підрозділу, офісний спеціаліст, менеджер, ІТ-фахівець або керівник різного рівня мають різні потреби, різний робочий контекст і різну швидкість входження в роботу. Для одних важливішими є комплаєнс і базове навчання, для інших – швидке включення в проєктну діяльність, для третіх – посилена менторська підтримка або поступове входження в управлінську роль. Саме тому персоналізація є не лише питанням зручності, а й умовою управлінської ефективності, оскільки вона зменшує інформаційний шум і дає людині досвід входження в організацію.

Окреме місце в ефективній моделі посідає система контрольних точок і показників результативності. Оцінювати цифровий онбординг доцільно не лише за формальними індикаторами, такими як завершення чек-листів, проходження навчальних курсів або дотримання строків виконання завдань, а й за більш глибокими результатами соціалізації. У практичній діяльності варто поєднувати процесні показники, наприклад completion rate або своєчасність проходження етапів, із результативними індикаторами: рівнем рольової ясності, почуттям соціальної включеності, швидкістю досягнення самостійності в роботі, ранньою задоволеністю працівника та ризиком передчасного виходу з організації. Такий підхід дає змогу оцінювати не тільки технічне виконання онбордингового маршруту, а й реальну якість інтеграції людини в організацію (таблиця 3.1).

Модель управління цифровим онбордингом

Елемент моделі	Зміст елемента
Вхідні умови цифрового онбордингу	До вхідних умов належать стратегія організації, кадрова політика, рівень цифровізації HR-процесів, особливості посади, формат роботи, потреби нового працівника, а також зовнішні чинники, зокрема воєнні ризики, дистанційна робота, міграція персоналу та нестабільність ринку праці.
Мета цифрового онбордингу	Основною метою є швидке, якісне й безпечне входження нового працівника в організацію, засвоєння ним посадових обов'язків, корпоративних правил, цифрових інструментів, каналів комунікації та очікувань роботодавця.
Суб'єкти управління онбордингом	До суб'єктів належать HR-служба, безпосередній керівник, наставник, IT-фахівець, служба безпеки, колеги та сам новий працівник як активний учасник адаптаційного процесу.
Цифрова платформа онбордингу	Це єдиний цифровий простір, у якому розміщуються документи, навчальні матеріали, чек-листи, відеоінструкції, графік зустрічей, контакти відповідальних осіб, корпоративні правила та завдання для нового працівника.
Етап попереднього онбордингу	Починається ще до першого робочого дня. Працівник отримує вітальне повідомлення, доступ до базової інформації, інструкції щодо оформлення документів, технічні вимоги, контакти HR-фахівця та орієнтовний план першого тижня.
Етап первинної адаптації	Охоплює перший робочий день і перший тиждень. Працівник знайомиться з організацією, керівником, командою, цифровими системами, посадовими завданнями, правилами комунікації та безпеки.
Етап професійного включення	Триває протягом перших тижнів або місяців роботи. Новий працівник поступово виконує робочі завдання, проходить навчання, отримує консультації від наставника, бере участь у командній комунікації та починає самостійно виконувати функції.
Етап соціальної інтеграції	Передбачає залучення працівника до командної взаємодії, неформальної комунікації, корпоративної культури, спільних зустрічей, онлайн-нарад і внутрішніх каналів спілкування.
Система підтримки працівника	Включає регулярні контакти з HR-фахівцем, керівником і наставником, консультації щодо завдань, технічну підтримку, психологічно комфортну комунікацію та можливість швидко отримати відповідь на проблемні питання.
Зворотний зв'язок	Реалізується через короткі опитування, індивідуальні бесіди, онлайн-анкети, оцінку задоволеності, регулярні зустрічі з керівником і наставником.
Оцінювання ефективності онбордингу	Включає аналіз швидкості адаптації, рівня виконання завдань, активності в цифровій платформі, результатів навчання, задоволеності працівника, якості комунікації, продуктивності та ризику звільнення.
Коригування та розвиток моделі	На основі результатів оцінювання HR-служба та керівництво оновлюють навчальні матеріали, змінюють чек-листи, уточнюють ролі відповідальних осіб, удосконалюють цифрові інструменти та канали комунікації.
Вхідні умови цифрового онбордингу	До вхідних умов належать стратегія організації, кадрова політика, рівень цифровізації HR-процесів, особливості посади, формат роботи, потреби нового працівника, а також зовнішні чинники, зокрема воєнні ризики, дистанційна робота, міграція персоналу та нестабільність ринку праці.

Запропонована модель управління цифровим онбордингом поєднує організаційний, технологічний і людський компоненти адаптації персоналу. Її особливість полягає в тому, що цифрові інструменти не замінюють управлінську підтримку, а посилюють її, роблячи процес входження нового працівника більш структурованим, прозорим і контрольованим. В умовах війни в Україні така модель набуває особливого значення, оскільки дає змогу підтримувати адаптацію працівників навіть за дистанційної роботи, релокації персоналу, перебоїв у комунікації та підвищеного рівня невизначеності.

Разом із тим жодна модель цифрового онбордингу не може бути раз і назавжди завершеною. Навіть добре структуровані цифрові формати можуть супроводжуватися труднощами пошуку інформації, страхом ставити запитання, недостатньою проактивністю або відчуттям слабкої включеності в організаційну спільноту. Тому ефективна модель повинна мати вбудований механізм регулярного зворотного зв'язку від новачків, керівників, наставників і HR-команди. Аналітичний контур має працювати не лише як система контролю, а і як інструмент організаційного навчання, що дає змогу вдосконалювати сценарії онбордингу, структуру контенту, інтенсивність комунікації та баланс між автоматизацією й живою взаємодією.

Отже, формування ефективної моделі управління цифровим онбордингом передбачає створення керованої, поетапної та гібридної системи, у якій цифрові платформи забезпечують послідовність, видимість процесу, координацію та аналітичну підтримку, а люди – пояснення, турботу, рольову ясність і справжнє соціальне включення. Така модель повинна спиратися на часово виважену логіку надання ресурсів, чіткий розподіл ролей між HR, керівником, наставником і новачком, інтегроване цифрове середовище, персоналізовані маршрути адаптації та систему оцінювання як формального прогресу, так і реальних результатів входження в організацію. Саме за таких умов цифровий онбординг перестає бути просто технологічною надбудовою над кадровими процедурами і стає реальним інструментом стійкої інтеграції працівника в життя організації.

Оцінювання ефективності цифрового онбордингу доцільно розглядати не як формальне завершення адаптаційного процесу, а як важливий напрям

удосконалення управління персоналом. Його головне призначення полягає в тому, щоб не лише зафіксувати факт проходження новим працівником окремих процедур, а й визначити реальну якість його входження в організацію, рівень професійної готовності, соціальної інтеграції та здатності працювати в конкретному організаційному середовищі. Якщо цифровий онбординг розглядається як цілісна система організаційної, технологічної та людської підтримки, то система оцінювання має показувати, наскільки ця система є результативною, зручною, гнучкою та придатною до постійного вдосконалення.

У сучасних умовах уже недостатньо оцінювати цифровий онбординг лише за кількістю підписаних документів, пройдених навчальних модулів, виконаних чек-листів або завершених завдань у цифровій платформі. Такі показники відображають переважно технічний бік адаптації, але не дають повного уявлення про її управлінську якість. Значно важливішим є визначення того, чи зміг працівник зрозуміти свої посадові обов'язки, засвоїти очікування роботодавця, налагодити робочі контакти, досягти необхідного рівня самостійності, отримати підтримку з боку керівника й наставника та відчувати себе частиною колективу. Тому першим шляхом удосконалення системи оцінювання є перехід від формального контролю виконаних дій до комплексної діагностики реальних результатів адаптації.

Особливої актуальності це набуває в умовах війни в Україні, коли організації працюють у середовищі постійної невизначеності, кадрових втрат, внутрішньої та зовнішньої міграції працівників, дистанційної або гібридної зайнятості, перебоїв у комунікаціях, енергетичних ризиків і підвищеного психологічного навантаження. За таких обставин цифровий онбординг виконує не лише адміністративну чи навчальну функцію, а й функцію стабілізації організаційної взаємодії. Він допомагає новому працівникові швидше зорієнтуватися в умовах нестабільності, отримати доступ до необхідних ресурсів, зрозуміти правила роботи в кризовому середовищі та відчувати підтримку з боку організації. Тому систему оцінювання доцільно доповнювати показниками, які відображають здатність цифрового онбордингу зменшувати невизначеність, забезпечувати безперервність комунікації, підтримувати психологічну безпеку та сприяти

стійкому включенню працівника в робочий процес.

У науковій літературі ефективність онбордингу пов'язується з поєднанням близьких і віддалених результатів організаційної соціалізації. До найближчих результатів належать рольова ясність, самоєфективність, соціальне прийняття, розуміння організаційної культури та здатність працівника орієнтуватися у своїх завданнях. Саме ці характеристики впливають на подальші результати: задоволеність працею, організаційну прихильність, продуктивність, наміри залишатися в компанії та зниження ризику ранньої плинності кадрів. Отже, удосконалення оцінювання цифрового онбордингу має передбачати не лише збір кількісних даних із цифрової платформи, а й аналіз якісних змін у поведінці, мотивації та професійній включеності працівника.

Одним із ключових шляхів удосконалення є побудова багаторівневої системи показників. Перший рівень має охоплювати процесні індикатори: своєчасність проходження етапів preboarding та onboarding, частку завершених завдань, темп опрацювання навчальних матеріалів, активність у корпоративних сервісах, швидкість отримання доступів, дотримання часової логіки адаптаційного маршруту. В умовах війни до цієї групи варто додати показники безперервності цифрового доступу, готовності працівника до дистанційної або змішаної роботи, ознайомлення з алгоритмами дій у кризових ситуаціях, правилами кібербезпеки та внутрішніми процедурами комунікації під час надзвичайних обставин.

Другий рівень оцінювання має стосуватися поведінкових і соціалізаційних результатів. Тут важливо визначити, наскільки працівник розуміє свою роль, чи знає, до кого звертатися по допомогу, як складається його взаємодія з керівником, наставником і колегами, чи бере він участь у внутрішніх комунікаціях і чи відчуває себе включеним у команду. Для українських організацій у період війни ці показники мають особливе значення, оскільки дистанційна робота, релокація персоналу, перебування працівників у різних регіонах або за кордоном можуть послаблювати неформальні зв'язки й ускладнювати соціальну інтеграцію новачків. Тому оцінювання має враховувати не лише наявність цифрового каналу зв'язку, а й реальну якість комунікації, рівень довіри, доступність підтримки та

відчуття належності до організації.

Третій рівень оцінювання доцільно пов'язати з результативними показниками. До них належать швидкість досягнення працівником робочої продуктивності, якість виконання перших завдань, рівень ранньої залученості, задоволеність адаптаційним процесом, наміри залишатися в організації та показники ранньої плинності персоналу. У воєнних умовах цей рівень слід доповнювати оцінкою здатності працівника адаптуватися до змінних умов роботи, готовності діяти в нестандартних ситуаціях, рівня психологічної стійкості та сприйняття організаційної підтримки. Це дає змогу розглядати цифровий онбординг не лише як інструмент стартового введення в посаду, а і як засіб зміцнення трудового потенціалу організації в умовах нестабільності.

Важливим напрямом удосконалення є поєднання цифрової аналітики з людським зворотним зв'язком. Аналітичні дані платформи дають змогу швидко відстежувати динаміку проходження адаптаційного маршруту, виявляти затримки, складні етапи або низьку активність працівника. Однак такі дані не завжди пояснюють причини проблем. Наприклад, формально працівник може пройти всі навчальні модулі, але при цьому залишатися невпевненим у своїй ролі, не мати достатнього контакту з керівником або відчувати ізолюваність у колективі. Тому систему оцінювання доцільно доповнювати короткими опитуваннями новачків, інтерв'ю з керівниками та наставниками, аналізом якості зворотного зв'язку, оцінюванням психологічного комфорту й рівня підтримки.

Окрему увагу слід приділяти виявленню проблемних зон цифрового онбордингу. Цифровий формат адаптації може створювати не лише переваги, а й певні ризики: інформаційне перевантаження, фрагментованість платформ, складність пошуку потрібних матеріалів, недостатність живого контакту, страх ставити запитання, відчуття ізолюваності та слабе розуміння неформальних правил організації. В умовах війни ці ризики можуть посилюватися через стрес, нестабільний графік роботи, повітряні тривоги, перебої з електропостачанням або інтернетом, а також через емоційне виснаження працівників. Тому оцінювання має бути спрямоване не тільки на підтвердження успішності адаптації, а й на своєчасне виявлення бар'єрів, які заважають працівникові повноцінно

інтегруватися в організацію.

Ще одним шляхом удосконалення є використання матриці критеріїв вибору платформи та оцінювання ефективності цифрового онбордингу. Така матриця має поєднувати дві взаємопов'язані площини. Перша площина дає змогу оцінити якість самої цифрової платформи: її функціональність, зручність використання, інтеграцію з іншими HR-системами, можливості персоналізації, рівень захисту даних, аналітичні інструменти, доступність для працівників у різних умовах і здатність підтримувати дистанційний або гібридний формат роботи. Друга площина має показувати фактичні результати використання платформи: рівень рольової ясності, самоефективності, соціальної інтеграції, задоволеності, продуктивності, організаційної прихильності та зниження ризику раннього звільнення. Така матриця може використовуватися як для вибору цифрового рішення, так і для подальшого моніторингу якості онбордингу (таблиця 3.2).

Перспективним напрямом розвитку системи оцінювання є перехід від разового контролю до постійного моніторингу адаптації. Оцінювання не повинно здійснюватися лише наприкінці випробувального терміну. Доцільно запроваджувати кілька контрольних точок: до виходу працівника на роботу, у перші дні, після першого місяця, після завершення основного адаптаційного періоду та після досягнення стабільної продуктивності. Такий підхід дає змогу своєчасно помічати труднощі, коригувати адаптаційний маршрут, посилювати наставницьку підтримку та запобігати ранньому звільненню працівника.

Подальше вдосконалення цифрового онбордингу пов'язане також із використанням персоналізованих адаптаційних маршрутів, аналітики даних, інтелектуальних рекомендацій, adaptive learning, інтеграції різних точок контакту працівника в єдиний цифровий простір і раннього виявлення ризиків дезадаптації. Водночас в умовах війни в Україні особливо важливо, щоб технологізація онбордингу не призводила до знеособлення адаптаційного процесу. Навпаки, чим складнішим і нестабільнішим є зовнішнє середовище, тим більшої ваги набувають наставництво, участь керівника, психологічна підтримка, чітка комунікація та людський контакт.

Матриця критеріїв вибору платформи та оцінювання ефективності цифрового онбордингу персоналу

Критерій	Зміст критерію	Показники / індикатори оцінювання	Джерело даних	Шкала оцінки
А. Вибір платформи				
Стратегічна відповідність HR-моделі	Відповідність платформи HR-стратегії, організаційній структурі, моделі адаптації та кадровим цілям підприємства	наявність підтримки повного маршруту адаптації; відповідність сценаріїв онбордингу типам посад	аналіз функціоналу, HR-регламенти, інтерв'ю з HR	1–5
Функціональна глибина процесної підтримки	Здатність системи підтримувати preboarding, перший день, перший тиждень, 30–90 днів, контрольні точки, документообіг	кількість етапів, що автоматизуються; наявність чек-листів; підтримка електронного підпису; автоматичне призначення завдань	технічна документація платформи, демоверсія	1–5
Інтегрованість із цифровою інфраструктурою	Сумісність із HRIS, LMS, ATS, ЕДО, корпоративним порталом, сервісами доступу та комунікації	кількість доступних інтеграцій; підтримка API; відсутність дублювання даних; швидкість синхронізації	ІТ-аудит, технічні вимоги, консультації з провайдером	1–5
Гнучкість конфігурації та персоналізації	Можливість створювати різні маршрути адаптації для різних категорій працівників	наявність шаблонів journeys; персоналізація контенту; налаштування ролей; варіативність сценаріїв	технічна документація, тестування	1–5
Зручність користування та user adoption	Наскільки система є зрозумілою, простою та корисною для новачка, HR і керівника	інтуїтивність інтерфейсу; швидкість навчання користувачів; частота помилок; рівень задоволеності користувачів	опитування користувачів, UX-тестування	1–5
Інформаційна безпека та комплаєнс	Захист персональних даних, контроль доступу, аудит дій, відповідність політикам безпеки	role-based access; MFA; шифрування; журнали аудиту; комплаєнс-документи	ІТ-служба, служба безпеки, документація	1–5
Аналітична спроможність	Можливість відстежувати проходження маршруту, виявляти вузькі місця та аналізувати результативність	наявність дашбордів; видимість статусів; аналітика completion rate; відстеження прогресу	демоверсія, аналітичні модулі системи	1–5
Масштабованість, надійність і TCO	Придатність рішення до зростання організації та повна вартість володіння протягом життєвого циклу	витрати на ліцензії, інтеграції, впровадження, навчання, підтримку; готовність до масштабування	комерційні пропозиції, розрахунок бюджету	1–5
Б. Ефективність онбордингу				
Своєчасність проходження етапів	Наскільки новачок проходить етапи адаптації в установлені терміни	completion rate; частка виконаних завдань у строк; середня тривалість проходження маршруту	звіти системи, dashboard onboarding	1–5
Рольова ясність	Розуміння працівником своїх функцій, очікувань і критеріїв результату	оцінка розуміння посадових завдань; чіткість KPI; кількість уточнювальних звернень	опитування новачків, оцінка керівника	1–5
Самоефективність працівника	Відчуття готовності самостійно виконувати завдання та впевненість у своїй компетентності	самооцінка впевненості; готовність працювати без постійного супроводу; швидкість входження в робочий ритм	анкети, інтерв'ю, оцінка наставника	1–5
Соціальна інтеграція	Включеність нового працівника в команду, робочі зв'язки, комунікації	частота контактів із колегами; участь у командних взаємодіях; відчуття приналежності	опитування, інтерв'ю, спостереження	1–5
Якість підтримки з боку керівника та наставника	Наявність зворотного зв'язку, супроводу, пояснення очікувань і допомоги в освоєнні ролі	регулярність зустрічей 1:1; частота feedback-сесій; суб'єктивна оцінка підтримки	HR-опитування, звіти керівника, інтерв'ю	1–5
Задоволеність досвідом онбордингу	Загальне сприйняття процесу новим працівником	satisfaction score; eNPS/new hire NPS; оцінка корисності контенту та сервісів	опитування новачків	1–5
Швидкість досягнення продуктивності	Час, потрібний працівникові для виходу на прийнятний рівень результативності	time-to-productivity; виконання перших KPI; частка самостійно виконаних задач	оцінка керівника, KPI-звіти	1–5
Рання залученість	Рівень емоційного та професійного включення працівника в організацію	engagement score; готовність брати участь у внутрішніх ініціативах; ідентифікація з компанією	опитування, HR-аналітика	1–5
Наміри залишатися в компанії	Ймовірність того, що працівник залишиться після перших місяців роботи	retention intention; early turnover rate; частка звільнень у перші 3–6 місяців	HR-звіти, exit data, опитування	1–5
Благополуччя та відсутність перевантаження	Наскільки цифровий онбординг не створює стрес, інформаційне перевантаження або відчуття ізольованості	рівень стресу; відчуття інформаційної перевантаженості; якість психологічної адаптації	опитування, інтерв'ю, HR-check-ins	1–5

Для практичного використання доцільно застосовувати **п'ятибальну шкалу**, де:

1 бал — критерій реалізований дуже слабо;

2 бали — реалізація фрагментарна;

3 бали — середній рівень;

4 бали — критерій реалізований добре;

5 балів — високий рівень відповідності або результативності.

Отже, основними шляхами удосконалення системи оцінювання ефективності цифрового онбордингу є перехід від формального контролю до комплексної діагностики результатів адаптації, упровадження багаторівневої системи показників, поєднання цифрової аналітики з людським зворотним зв'язком, регулярний моніторинг проблемних зон, використання матриці критеріїв оцінювання платформи та результатів онбордингу, а також урахування специфічних ризиків воєнного середовища.

Найбільш ефективним у сучасних українських умовах є гібридний підхід, за якого цифрові інструменти забезпечують швидкість, структурованість і прозорість процесу, а керівник, наставник і HR-фахівець підтримують його людський, соціальний і психологічний зміст. Саме така система оцінювання дає змогу не лише вимірювати ефективність цифрового онбордингу, а й постійно вдосконалювати його відповідно до потреб працівників, організації та нестабільного зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано, що цифровий онбординг нових працівників не слід розглядати як вузьку технічну процедуру чи допоміжний інструмент кадрового оформлення. Його зміст є значно ширшим, оскільки він виступає складовою цифрової трансформації управління персоналом і змінює не лише інструменти роботи HR-підрозділу, а й саму логіку взаємодії організації з новим працівником. Узагальнення підходів до digital HRM та e-HRM дало змогу встановити, що цифровізація кадрових процесів переводить управління персоналом від розрізнених адміністративних дій до інтегрованих сервісів, платформ і маршрутів супроводу. Водночас ефективність цифрових HR-рішень визначається не самим фактом їх упровадження, а рівнем узгодженості з HR-стратегією, організаційним контекстом, управлінською культурою та реальними потребами працівників.

Доведено, що онбординг у сучасному розумінні є багатовимірним процесом організаційної соціалізації, який охоплює ознайомлення з правилами й процедурами, прояснення професійної ролі, занурення в корпоративну культуру та формування робочих і соціальних зв'язків. На цій підставі цифровий онбординг визначено як спеціально організовану систему управлінських і технологічних дій, спрямованих на послідовне, зрозуміле й підтримувальне входження новачка в організацію. Його результативність пов'язана з рольовою ясністю, самоефективністю, соціальним прийняттям, задоволеністю працею, організаційною прихильністю та намірами працівника залишатися в компанії.

У ході дослідження систематизовано основні типи платформ цифрового онбордингу: HRM- і HRIS-системи, LMS-платформи, корпоративні портали, ATS-рішення, спеціалізовані онбординг-платформи та інтегровані цифрові екосистеми. Установлено, що жоден із цих інструментів не може самотійно забезпечити повноцінне входження працівника в організацію без належної управлінської підтримки. Ефективний цифровий онбординг має будуватися за гібридною логікою: цифрові платформи забезпечують послідовність, координацію, аналітику, прозорість і масштабованість процесу, а HR-фахівці, керівники, наставники та команда створюють умови для пояснення, зворотного зв'язку, підтримки й реального соціального включення нового працівника.

Окремо обґрунтовано, що формування ефективної моделі управління цифровим онбордингом не зводиться до вибору нової платформи чи впровадження окремих технічних рішень. Таку модель доцільно розглядати як цілісну соціотехнічну систему, у якій цифрові інструменти, управлінські

процедури та людська підтримка функціонують як взаємопов'язані елементи єдиного процесу. Результативність цифрового онбордингу залежить від чіткості маршруту нового працівника, своєчасного надання необхідних ресурсів, розподілу ролей між HR-фахівцем, керівником, наставником і самим новачком, а також від поєднання навчання, рольової ясності, соціальної інтеграції та регулярного зворотного зв'язку.

У роботі доведено, що вибір платформи цифрового онбордингу має бути не лише технічним, а й управлінським рішенням. До ключових критеріїв такого вибору належать відповідність платформи логіці адаптації персоналу, інтеграція з наявною HR-інфраструктурою, можливість персоналізації, зручність використання, рівень безпеки, аналітичні можливості, масштабованість і повна вартість володіння. Ефективною є не обов'язково найскладніша або найдорожча платформа, а та, що найкраще відповідає потребам конкретної організації, рівню її цифрової зрілості, кадровим ризикам і реальним умовам роботи персоналу.

Обґрунтовано, що оцінювання ефективності цифрового онбордингу не повинно обмежуватися контролем виконання чек-листів, проходженням навчальних модулів або завершенням формальних етапів. Воно має охоплювати глибші показники адаптації: рольову ясність, самоефективність, соціальне прийняття, задоволеність працею, залученість, швидкість досягнення самостійності, наміри залишитися в організації та ризики ранньої плинності персоналу. Водночас цифровий онбординг може супроводжуватися інформаційним перевантаженням, послабленням соціальних зв'язків, дефіцитом зворотного зв'язку й відчуттям недостатньої підтримки. Тому його оцінювання має поєднувати кількісні показники з якісним аналізом досвіду нових працівників, керівників і HR-фахівців.

Підсумовуючи результати дослідження, можна стверджувати, що подальший розвиток цифрового онбордингу пов'язаний із глибшою інтеграцією HR-платформ, посиленням аналітичної складової, персоналізацією маршрутів адаптації, використанням інтелектуальних рекомендацій та adaptive learning. Отже, цифровий онбординг слід розглядати як стратегічний інструмент управління персоналом, що впливає на швидкість адаптації, якість соціалізації, стабільність кадрів і загальну ефективність організації. Його успіх визначається здатністю компанії перетворити цифрову платформу з формального адміністративного інструменту на засіб змістовної, підтримувальної та аналітично керованої інтеграції нового працівника в професійне середовище.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаптація персоналу – види, цілі та сучасні методи. Tierient. URL: <https://en.tierient.com/adaptation-of-personnel-types-objectives-and-modern-methods/> (дата звернення: 16.03.2026).
2. Адаптація персоналу [види, методи, програма]. CleverStaff. URL: <https://cleverstaff.net/blog/uk/adaptatsiya-personalu/> (дата звернення: 16.03.2026).
3. Адаптація персоналу: три підходи та чотири етапи. Staff Capital. URL: <https://staff-capital.com/adaptatzija-personala-try-pidhody-u-chotyry-etapy/> (дата звернення: 16.03.2026).
4. Блажківський М. І. Поняття адаптації у сучасній науковій літературі. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. 2014. № 1. С. 233–242.
5. Велумян Н. Керуйте адаптацією нових співробітників поетапно для кращої продуктивності. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2021/11/04/manage-newemployees-adaptation-in-stages-for-better-performance/> (дата звернення: 05.03.2026).
6. Висич М. Менторинг особистостей. Київ : Українська академія лідерства, 2021. 89 с.
7. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Островерхов В., Коцур А., Хлиповка О. Цифрова трансформація в управлінні персоналом: виклики та можливості. Економічний аналіз. 2024. Том 34. № 4. С. 213–238. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.213>.
8. Заседателева Я. О. Цифровізація управління адаптацією персоналу підприємства : курсова робота. Київ, 2023. 42 с.
9. Зворотний зв'язок співробітників: інструкція для HR-фахівця. PeopleForce. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/zvorotnij-zvyazok-spivrobitnikiv> (дата звернення: 16.04.2026).
10. Інновації та тренди в корпоративному навчанні у SoftServe University. SoftServe. URL: <https://www.softserveinc.com/uk-ua/news/in-the-name-of-purpose> (дата звернення: 17.03.2026).
11. Конотопцева Ю. Адаптація персоналу державної служби. Науковий вісник. 2014. № 14. С. 100–107.
12. Крушельницька О. В. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : Знання України, 2008. 299 с.
13. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : Кондор, 2005. 308 с.

14. Лобза А. В., Козир В. В. Розробка програми адаптації персоналу на підприємстві як необхідна умова утримання конкурентоздатного персоналу. Молодий вчений. 2018. № 12. С. 287–291.
15. Менеджмент соціальної роботи : підруч. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 386 с.
16. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 334 с.
17. Менторство в компаніях: як і навіщо впроваджувати. HURMA. URL: <https://hurma.work/blog/mentorstvo-v-kompaniyah-yak-i-navishho-vprovadzhuвати/> (дата звернення: 03.05.2023).
18. Никифорова В. Г. Управління персоналом : навч. посіб. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.
19. Ретрейнінг-програми в EPAM Україна: Big Data, GCP, Node.js, Go, Ruby on Rails. EPAM. URL: <https://careers.epam.ua/learning/retraining-programs> (дата звернення: 17.03.2026).
20. Сервіс для онбордингу. HURMA. URL: <https://hurma.work/capabilities/onboardingsoft/> (дата звернення: 07.05.2023).
21. Як адаптують новачків у Grammarly. URL: <https://www.work.ua/guides/adaptation/2671/> (дата звернення: 17.03.2026).
22. Bauer T. N. Onboarding New Employees: Maximizing Success. Alexandria, VA : SHRM Foundation, 2010. 54 p.
23. Bauer T. N., Bodner T., Erdogan B., Truxillo D. M., Tucker J. S. Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. Journal of Applied Psychology. 2007. Vol. 92, No. 3. P. 707–721. DOI: 10.1037/0021-9010.92.3.707.
24. Bauer T. N., Erdogan B. Organizational socialization: the effective onboarding of new employees. APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Vol. 3: Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization / ed. by S. Zedeck. Washington : American Psychological Association, 2011. P. 51–64. DOI: 10.1037/12171-002.
25. Benbya H., Passiante G., Belbaly N. A. Corporate portal: a tool for knowledge management synchronization. International Journal of Information Management. 2004. Vol. 24, No. 3. P. 201–220. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2003.12.012.
26. Bondarouk T., Parry E., Furtmueller E. Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences. The International Journal of Human Resource Management. 2017. Vol. 28, No. 1. P. 98–131. DOI: 10.1080/09585192.2016.1245672.

27. Chugh R., Macht S., Harreveld B. Learning management systems in the workplace: a literature review. 2018 IEEE International Conference on Teaching, Assessment, and Learning for Engineering (TALE). 2018. P. 387–393. DOI: 10.1109/TALE.2018.8615158.

28. Cooper-Thomas H. D., Anderson N. Organizational socialization: a new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology*. 2006. Vol. 21, No. 5. P. 492–516. DOI: 10.1108/02683940610673997.

29. Frögéli E., Jenner B., Gustavsson P. Effectiveness of formal onboarding for facilitating organizational socialization: a systematic review. *PLOS ONE*. 2023. Vol. 18, No. 2. Article e0281823. DOI: 10.1371/journal.pone.0281823.

30. Holm A. B. E-recruitment: towards an ubiquitous recruitment process and candidate relationship management. *Zeitschrift für Personalforschung / German Journal of Human Resource Research*. 2012. Vol. 26, No. 3. P. 241–259. DOI: 10.1688/1862-0000_ZfP_2012_03_Holm.

31. Klein H. J., Polin B. Are organizations on board with best practices onboarding? *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* / ed. by C. R. Wanberg. Oxford : Oxford University Press, 2012. P. 267–287.

32. Marler J. H., Fisher S. L. An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review*. 2013. Vol. 23, No. 1. P. 18–36. DOI: 10.1016/j.hrmr.2012.06.002.

33. Microsoft Learn. Overview of the Microsoft New Employee Onboarding Sites. URL: <https://learn.microsoft.com/en-us/sharepoint/provision-neo-hub> (дата звернення: 17.03.2026).

34. Ngai E. W. T., Wat F. K. T. Human resource information systems: a review and empirical analysis. *Personnel Review*. 2006. Vol. 35, No. 3. P. 297–314. DOI: 10.1108/00483480610656702.

35. Oracle Fusion Cloud Human Resources. Implementing and Using Journeys. Oracle Help Center. URL: https://docs.oracle.com/cd/G44591_01/trans/G34729-02/implementing-and-using-journeys.pdf (date of access: 17.03.2026).

36. Oracle Fusion Cloud Human Resources. Overview of Journeys. Oracle Help Center. URL: <https://docs.oracle.com/en/cloud/saas/human-resources/fajjh/overview-of-journeys.html> (date of access: 17.03.2026).

37. Oracle Fusion Cloud Human Resources. Set Up an Onboarding Journey. Oracle Help Center. URL: <https://docs.oracle.com/en/cloud/saas/human-resources/fasoj/set-up-an-onboarding-journey.html> (date of access: 17.03.2026).

38. Petrilli S., Galuppo L., Ripamonti S. C. Digital onboarding: facilitators and barriers to improve worker experience. *Sustainability*. 2022. Vol. 14, No. 9. Article 5684. DOI: 10.3390/su14095684.
39. Pinco O., Salanta I. I., Beleiu I. N., Crisan E. L. The onboarding process: a review. *Vilakshan — XIMB Journal of Management*. 2024. Vol. 22, No. 1. P. 2–13. DOI: 10.1108/XJM-01-2024-0008.
40. Sani K. F., Adisa T. A., Adekoya O. D., Oruh E. S. Digital onboarding and employee outcomes: empirical evidence from the UK. *Management Decision*. 2023. Vol. 61, No. 3. P. 637–654. DOI: 10.1108/MD-11-2021-1528.
41. SAP. SAP SuccessFactors Onboarding. URL: <https://www.sap.com/products/hcm/employee-onboarding.html> (date of access: 17.03.2026).
42. Stone D. L., Deadrick D. L., Lukaszewski K. M., Johnson R. The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*. 2015. Vol. 25, No. 2. P. 216–231. DOI: 10.1016/j.hrmr.2015.01.002.
43. Strohmeier S. Digital human resource management: a conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*. 2020. Vol. 34, No. 3. P. 345–365. DOI: 10.1177/2397002220921131.
44. Van Maanen J., Schein E. H. Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior* / ed. by B. M. Staw. Greenwich, CT : JAI Press, 1979. Vol. 1. P. 209–264.
45. Workday. Human Resource Management Software (HRMS). URL: <https://www.workday.com/en-us/products/human-capital-management/overview.html> (дата звернення: 17.02.2026).
46. Workday. Onboarding Plans. URL: <https://www.workday.com/en-us/products/talent-management/onboarding-plans.html> (дата звернення: 17.03.2026).
47. Workday. What Is an HR System? URL: <https://www.workday.com/en-hk/topics/hr/hr-system.html>

Карта новачка для працівника «Нової пошти»

Карта новачка – це короткий практичний документ, який працівник отримує в перший день роботи або ще до виходу на посаду. Вона має допомогти людині швидко зорієнтуватися в організації, зрозуміти базові правила та знати, до кого звертатися в разі питань.

Приклад карти новачка

Блок	Зміст
Прізвище, ім'я працівника	_____
Посада	_____
Відділення / термінал / підрозділ	_____
Дата виходу на роботу	_____
Безпосередній керівник	_____
Наставник	_____
HR-відповідальний	_____
Графік роботи	_____
Канали комунікації	Робочий чат, телефон керівника, корпоративна пошта / месенджер
Основні документи	Трудовий договір, посадова інструкція, правила внутрішнього трудового розпорядку, інструкції з охорони праці
Першочергові навчальні матеріали	Стандарти обслуговування, правила безпеки, робота з клієнтами, робота з відправленнями
Дії під час повітряної тривоги	Ознайомлення з маршрутом до укриття, правила зупинки/відновлення роботи
Контрольна зустріч через 7 днів	Так / Ні
Контрольна зустріч через 30 днів	Так / Ні

Такий документ дозволяє зменшити стрес першого робочого дня, особливо в умовах війни, коли працівник має швидко зрозуміти не лише виробничі завдання, а й безпекові правила, порядок комунікації та джерела підтримки.

Карта входження на посаду

Карта входження на посаду деталізує, що саме має засвоїти працівник залежно від конкретної посади. Для «Нової пошти» доцільно розробляти різні карти для оператора відділення, кур'єра, вантажника/працівника терміналу, фахівця контакт-центру та керівника відділення.

2.1. Карта входження на посаду: оператор поштового відділення

Період	Завдання новачка	Відповідальний	Очікуваний результат
1-й день	Ознайомлення з відділенням, колективом, робочим місцем, правилами безпеки	Керівник відділення, наставник	Працівник знає базові правила роботи
1-й тиждень	Вивчення стандартів прийому й видачі відправлень, правил комунікації з клієнтами	Наставник	Працівник виконує прості операції під контролем
2-й тиждень	Робота з клієнтськими зверненнями, оформленням відправлень, оплатами, документацією	Наставник, керівник	Працівник самостійно виконує типові операції
3–4-й тиждень	Самостійне обслуговування клієнтів, робота з нестандартними ситуаціями	Керівник відділення	Зменшення кількості помилок, зростання швидкості роботи
2–3-й місяць	Поглиблення знань щодо сервісів компанії, продаж додаткових послуг, робота зі скаргами	Керівник, HR	Працівник повністю інтегрований у роботу відділення

2.2. Карта входження на посаду: кур'єр

Період	Завдання новачка	Відповідальний	Очікуваний результат
1-й день	Ознайомлення з маршрутом, транспортом, правилами безпечної доставки	Керівник, наставник	Працівник розуміє порядок роботи
1-й тиждень	Супровід досвідченого кур'єра, вивчення маршрутів, правил передачі відправлень	Наставник	Працівник засвоює логіку маршрутизації
2-й тиждень	Самостійне виконання частини маршруту	Наставник	Формування практичних навичок доставки
3–4-й тиждень	Повне виконання маршруту, робота з клієнтами, вирішення типових проблем	Керівник	Зростання самостійності
2–3-й місяць	Оптимізація маршруту, дотримання показників швидкості та якості	Керівник	Стабільне виконання планових показників

2.3. Карта входження на посаду: вантажник / працівник терміналу

Період	Завдання новачка	Відповідальний	Очікуваний результат
1-й день	Інструктаж з охорони праці, правила переміщення вантажів, ознайомлення з терміналом	Керівник зміни	Працівник знає правила безпеки
1-й тиждень	Навчання сортуванню, маркуванню, переміщенню вантажів	Наставник	Працівник виконує прості операції
2-й тиждень	Робота з різними типами відправлень, дотримання норм пакування та переміщення	Наставник	Зменшення помилок у сортуванні
3–4-й тиждень	Самостійна робота в зміні	Керівник зміни	Працівник дотримується темпу роботи
2–3-й місяць	Виконання планових норм, участь у пікових навантаженнях	Керівник	Повна адаптація до фізичного й операційного навантаження

2.4. Карта входження на посаду: фахівець контакт-центру

Період	Завдання новачка	Відповідальний	Очікуваний результат
1-й день	Ознайомлення з правилами комунікації, скриптами, цифровими системами	Тренер, наставник	Працівник знає базову логіку роботи
1-й тиждень	Прослуховування дзвінків, вивчення типових запитів клієнтів	Наставник	Працівник розуміє структуру звернень
2-й тиждень	Перші консультації під контролем наставника	Наставник	Працівник опрацьовує прості звернення
3–4-й тиждень	Самостійна робота з клієнтами, обробка складніших ситуацій	Керівник групи	Підвищення якості комунікації
2–3-й місяць	Робота з конфліктними зверненнями, дотримання KPI	Керівник	Стабільне виконання стандартів сервісу

2.5. Карта входження на посаду: керівник відділення

Період	Завдання новачка	Відповідальний	Очікуваний результат
1-й тиждень	Ознайомлення з операційними стандартами, командою, показниками відділення	Регіональний керівник	Розуміння управлінської ролі
2-й тиждень	Аналіз роботи персоналу, клієнтського потоку, проблемних зон	Регіональний керівник	Виявлення сильних і слабких сторін відділення
3–4-й тиждень	Самостійне планування роботи зміни, контроль якості обслуговування	Регіональний керівник	Формування управлінської самостійності
2-й місяць	Робота з мотивацією персоналу, навчанням, графіками, конфліктами	HR, регіональний керівник	Стабілізація управління командою
3-й місяць	Досягнення планових KPI, зниження помилок, підвищення якості сервісу	Регіональний керівник	Повне входження в управлінську роль

Індивідуальний план адаптації працівника

Індивідуальний план адаптації доцільно складати на період **30–90 днів**. Його зміст залежить від посади, досвіду працівника, місця роботи, формату зайнятості та рівня відповідальності.

Приклад індивідуального плану адаптації на 90 днів

Період	Цілі адаптації	Заходи	Критерії оцінювання
1–7 день	Первинне входження в компанію	Ознайомлення з правилами, колективом, робочим місцем, безпековими інструкціями	Працівник знає основні правила та контакти
8–14 день	Засвоєння базових операцій	Навчання з наставником, виконання простих завдань	Мінімальна кількість помилок під час виконання типових дій
15–30 день	Формування самостійності	Виконання основних посадових функцій під періодичним контролем	Працівник виконує більшість завдань самостійно
31–60 день	Закріплення професійних навичок	Робота зі складнішими ситуаціями, участь у командних процесах	Зростання продуктивності, дотримання стандартів
61–90 день	Повна інтеграція в роботу	Самостійне виконання функцій, підсумкова оцінка	Досягнення планових показників, позитивний висновок керівника

Додаток 4

Система наставництва

Наставництво є особливо важливим для «Нової пошти», оскільки значна частина посад передбачає швидке практичне навчання, роботу з клієнтами, вантажами, цифровими системами й операційними стандартами. Наставник має не лише пояснювати правила, а й допомагати новачку подолати перший період невизначеності.

Модель наставництва

Учасник	Основні функції
Наставник	Пояснює робочі операції, демонструє стандарти, контролює перші завдання, відповідає на питання
Новачок	Активно навчається, ставить питання, виконує завдання, проходить контрольні етапи
Керівник	Визначає цілі адаптації, оцінює прогрес, вирішує складні питання
HR-фахівець	Координує процес адаптації, проводить опитування, аналізує результати

Критерії вибору наставника

Критерій	Зміст
Професійний досвід	Працівник добре знає стандарти роботи
Комунікабельність	Уміє пояснювати просто й доброзичливо
Відповідальність	Дотримується правил і є прикладом для новачка
Лояльність до компанії	Позитивно представляє організаційну культуру
Стресостійкість	Може підтримати новачка в умовах високого навантаження

Моніторинг адаптації працівників за рік

Для оцінювання ефективності онбордингу доцільно проводити **річний моніторинг**, який дозволяє виявити проблеми адаптації, порівняти результати між посадами та визначити напрями вдосконалення HR-процесів.

Річний план моніторингу

Місяць	Заходи моніторингу	Що оцінюється
Січень	Аналіз плинності новачків за попередній рік	Частка звільнень у перші 3 місяці
Лютий	Перегляд карт новачка та посадових карт	Актуальність матеріалів
Березень	Опитування нових працівників	Задоволеність адаптацією
Квітень	Оцінка роботи наставників	Якість наставництва
Травень	Аналіз помилок новачків	Типові проблеми навчання
Червень	Проміжний HR-аудит онбордингу	Відповідність стандартам
Липень	Порівняння результатів за посадами	Які посади адаптуються складніше
Серпень	Оцінка цифрових навчальних матеріалів	Зручність і повнота інформації
Вересень	Аналіз продуктивності новачків	Досягнення KPI після 30/60/90 днів
Жовтень	Опитування керівників відділень	Оцінка готовності новачків до роботи
Листопад	Корекція програми онбордингу	Оновлення планів і чек-листів
Грудень	Підсумковий річний звіт	Ефективність онбордингу за рік

Основні KPI моніторингу

Показник	Формула / спосіб оцінки	Бажана тенденція
Плинність новачків у перші 3 місяці	Кількість звільнених новачків / кількість прийнятих $\times 100\%$	Зменшення
Середній час виходу на продуктивність	Кількість днів до самостійного виконання норми	Зменшення
Частка працівників, які завершили онбординг	Кількість тих, хто пройшов усі етапи / загальна кількість новачків $\times 100\%$	Зростання
Кількість операційних помилок	Помилки новачків за період адаптації	Зменшення
Рівень задоволеності новачків	Опитування за шкалою 1–5	Зростання
Оцінка наставника	Анкетування новачка та керівника	Зростання
Рівень виконання плану адаптації	Виконані завдання / заплановані завдання $\times 100\%$	Зростання
Частка новачків, які залишилися після 6 місяців	Кількість працівників, що продовжують роботу / кількість прийнятих $\times 100\%$	Зростання