

5.8. Цифровізація онбордингу персоналу в умовах дистанційної та гібридної зайнятості

Кравчук О.І.,

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,

Азовцева К.С.,

здобувач вищої освіти,

Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана

Цифровізація сучасного ринку праці сприяє динамічному розвитку бізнес-середовища. Компанії, які наймають висококваліфікований та мотивований персонал, в змозі швидше реагувати на зміни на ринку та впроваджувати нові ідеї та інноваційні підходи у відповідь сучасним викликам. Зокрема, налагоджена система адаптації персоналу до умов цифрової трансформації суспільства є невід'ємною складовою HR-менеджменту в сучасних українських та зарубіжних компаніях. Саме успішно впроваджена система адаптації нових працівників визначає, чи затримається новий працівник в команді, чи вирішить звільнитися та сприяє зменшенню кількості втрат висококваліфікованого персоналу, позитивно впливаючи на імідж та фінансові показники бізнес-організації. Процес онбордингу персоналу є одним з найважливіших факторів управління персоналом на підприємстві. Хоча ефективна адаптація працівників є складним завданням, її успішне впровадження допомагає компаніям знайти саме потрібних фахівців та вдало інтегрувати їх в усі робочі процеси на підприємстві.

Аналіз останніх досліджень теоретичних аспектів онбордингу персоналу серед вітчизняних та зарубіжних вчених, свідчить про їх підвищену зацікавленість щодо усунення проблем та модернізації процесу адаптації працівників на підприємстві. Зокрема, серед закордонних вчених цьому процесу приділяли увагу Баг'ялакшмі Д. Н., Блаженний Р. та Реваті Д. Р. [3], Кулькарні М. та Моханти В. [9], Холл-Елліс С. Д. [7], Штейн М. А. та Крістіансен Л. [18]. Серед українських вчених, процесу онбордингу персоналу присвятили увагу Василик А. та Мурза К. [21], Лобза А., Бикова А. та Рябуха Т. [28], Обруч Г. [11], Пижова М. О. та Пижов О. М. [29], Пугачевська К., Лисенко Е. [31] та інші.

Онбординг, Кулькарні М. та Моханти В. розглядають з точки зору людських ресурсів: як організаційний процес, під час якого нові працівники знайомляться з організацією, її баченням, місією та цінностями [9]. Згідно Холл-Елліс С. Д. [7], добре продуманий і скоординований процес адаптації

допомагає новим працівникам інтегруватися в організацію та забезпечує їх усіма інструментами та ресурсами, необхідними для професійного й особистого успіху. Це підкреслює важливість правильної та виваженої інтеграції нових працівників в робочий колектив з подальшим розкриттям їх потенціалу та ознайомленням з організаційною структурою підприємства.

Як зазначають Лобза А., Бикова А. та Рябуха Т. [28], виважена та структурована програма адаптації нових працівників поліпшує їх організаційну соціалізацію в перші місяці роботи. Метою даної взаємодії є підвищення рівня залученості та утримання нового персоналу для збільшення продажів та прибутковості компанії. Онбординг починається з прийняття новим кадром оффера, оформлення відповідної документації, навчання, створення ефективних робочих відносин та організація їх взаємодії, з кінцевою фазою інтеграції нового працівника до робочого колективу. Головними аспектами ефективної адаптації нових працівників автори виділяють створення ефективної програми адаптації, надання чіткого опису посадових обов'язків та очікуваних результатів від кадрів, призначення наставника або ментора, організацію їх навчання та постійну підтримку зворотного зв'язку.

Згідно Василик А. та Мурза К. [21], ефективний онбординг сприяє досягненню кращих бізнес-результатів, тому слід розглядати його як стратегічний процес, спрямований на орієнтацію нових працівників відповідно до цілей та цінностей організації. Важливо спрямувати даний процес на підвищення лояльності та ефективності взаємодії з новачками з початку їх адаптаційного періоду, що безумовно сприятиме підвищенню їх продуктивності та мінімізації витрат часу на організацію їх інтеграції в робочі процеси компанії. Отже, успішна адаптація нового працівника напряму впливає на його продуктивність та задоволеність роботою. Ефективне розкриття повного потенціалу нових працівників є важливим аспектом для досягнення кращих бізнес-результатів компанії.

Онбординг можна визначити, як автоматизований процес знайомства нового працівника з digital-продуктом, через який він може зрозуміти головні корпоративну культуру та процеси роботи, познайомитися з ключовими працівниками компанії, зрозуміти її цінності, послуги та пропозиції й у підсумку, швидше і легше адаптуватися до нового середовища.

SHRM [16] структуру процесу онбордингу умовно розділяє на три фази: підтовчий етап, етапи орієнтації та інтеграції. Важливим аспектом формування першого враження працівника від взаємодії компанією є знайомство з HR відділом. Тому під час наймання та відбору персоналу варто максимально створювати для кандидата відчуття, що він обрав саме потрібну компанію, яка

цінує його, як спеціаліста своєї справи, і є чудовою можливістю для подальшого кар'єрного зростання.

Першим етапом онбордингу є преонбординг, який настає після того, як кандидат прийняв оффер. Це процес підготовки нового працівника до роботи, який відбувається до офіційного початку його робочого дня в компанії. На даному етапі, для підвищення лояльності працівника, варто направити йому Welcome-лист, Welcome-book та Welcome-kit. Welcome-лист – невеликий за обсягом документ, який надсилається новому кадру перед його прийняттям на роботу. Головна мета даного листа - допомогти новому працівнику зорієнтуватися в компанії та підготуватися до роботи. Welcome-book - це комплексний документ, який містить всю необхідну інформацію про компанію, її продукти та послуги, культуру спілкування та більш детальні інструкції, що стосуються роботи в компанії. Він часто включає інформацію про історію компанії, її цінності та місію, структуру компанії, основні розробки та інші цікаві факти (табл.1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика змістовної наповненості Welcome-листа та Welcome-book

Welcome-лист	Welcome-book
Щирі слова з привітаннями щодо приєднання до компанії з вимогами, які очікуються від нового працівника	Слова з привітаннями щодо приєднання до компанії, історія, місія та цінності компанії, її корпоративна та організаційна структури, бонусні програми мотивації
Ознайомча вступна презентація про компанію	Інформація про продукти та послуги компанії, забезпечення всіма необхідними технічними засобами (наявність ПЗ та ноутбуку/комп'ютера, спільні чати, посилання для відео зустрічей)
Дата початку роботи, локація компанії, час початку, перерви та закінчення першого робочого дня, інформація про усі необхідні документи, які працівник повинен надіслати для прийняття на роботу	Опис політики компанії: політика відпусток та вихідних, правила поведінки, відсутності, виплати заробітної плати, конфіденційність, інструкції роботи
Контактна інформація керівника, HR відділу, ментора (за наявності), відповідного департаменту і лінійного керівника	Замітка про нового працівника у спільному чаті компанії або розсилці (коротка розповідь про людину, її захоплення, фото і контакти для робочого зв'язку)

Джерело: розроблено авторами на основі [25]

Welcome-kit – це комплект, що містить різноманітні речі, які новий працівник може використовувати на роботі або поза нею: книги, ноутбуки,

блокноти, ручки, кружки, футболки або будь-які інші брендові предмети. Welcome-kit може бути частиною Welcome-book або видаватися окремо. Поруч з цим, варто зазначити, що під час ознайомлення з усіма надісланими матеріалами, HR-менеджер має постійно перебувати на зв'язку із новим кадром для прояснення усіх незрозумілих аспектів. Це підсилює відчуття психологічної підтримки з боку компанії, що беззаперечно створить у новачка почуття цінності, приналежності та важливості й сприятиме його подальшому утриманню [25].

Первинна орієнтація працівника завершується на етапі ознайомлення з документами, політикою та процедурами компанії, підписанням договорів, реєстрації робочих акаунтів та відвідуванням базових тренінгів. Наступним етапом є професійний тренінг. Він складається зі знайомства новачка з командою, робочими інструкціями, інструментами та протоколами.

Для пришвидшення процесу адаптації, протягом першого тижня, важливо організувати першу зустріч нового кадра з лінійним керівником, робочою командою та її лідером, на якій має отримати план, за яким буде оцінюватися його ефективність на випробувальному терміні та доступ до усієї необхідної інформації та ресурсів, таких як програмне забезпечення, стандарти, процедури та політики компанії. HR-менеджер має відповідально віднестися до цього моменту та переконатися, що в працівника є доступ до цифрової платформи, за допомогою якої буде проводитися відео зустріч (наприклад, Zoom, Skype, Discord, Google Meet, GoToMeeting, Google Spaces та інші.), пристрій, з якого підключатися та володіння політикою користування електронними засобами комунікації. Поруч з цим, важливим аспектом кращої інтеграції новачка до робочого колективу є допомога ментора – вже наявного досвідченого працівника компанії, який надаватиме підтримку та допомогу новому працівнику протягом його перших днів та тижнів роботи в компанії. За даними дослідження НСІ, близько 90% працівників є більш успішними, коли вони мають наставника, якого зазвичай прикріплюють до новачка на перший час - наприклад, 1 місяць, де працівник може запитати інформацію, яка його цікавить та поділитися своїми першими успіхами [27]. Також необхідним є подальше залучення нового працівника до виконання командних проєктів. Це допоможе йому ближче зрозуміти процеси роботи в команді, а також сприятиме підтримці його почуття належності до колективу [32].

Наступним етапом є проходження онбордингу по навчанню - процесу ознайомлення нового працівника з необхідними знаннями та навичками, що допоможуть йому ефективно виконувати свої обов'язки в компанії за допомогою практичних завдань. Для кращого запам'ятовування та закріплення

розуміння робочих процесів, в ознайомчі матеріали варто включати текстовий опис або відеоматеріалами для проходження тестових та практичних завдань. Наприкінці курсу обов'язково потрібно організувати зустріч новачка з лідером команди, для підбиття підсумків, оцінювання та перевірки актуального статусу роботи.

Етап введення в посаду зазвичай триває від двох до чотирьох тижнів. Прикладом застосування практичних методів навчання для покращення процесу адаптації та розвитку навичок є рольова гра. Ще одним ефективним способом навчання є бізнес-симуляції, які допомагають менеджерам приймати правильні рішення, відтворюючи реакції на різноманітні ситуації [11]. Такий підхід дозволяє новому працівнику отримати додаткову підготовку та зробити підготовчі кроки, для більш успішного та швидкого розуміння робочих обов'язків та початку ефективної роботи.

Кінцевим етапом онбордингу є підтримання стратегічної комунікації у вигляді індивідуальних зустрічей працівника з HR менеджером та лідером команди, у вигляді проведення регулярних чекапів (30/60/90 днів), які супроводжується наданням слухних коментарів та зауважень [30]. Як тільки новий працівник отримує достатню кількість знань та зрозуміє принципи функціонування підприємства - він стане більш автономним та почне самостійно виконувати повсякденні задачі та самовдосконалюватися.

Одним з найважливіших завдань процесу сучасного онбордингу в Україні на час воєнного стану є забезпечення комфортної адаптації нового працівника з його подальшою підтримкою в онлайн-форматі. Тому, все більшої популярності набирає об'єднання очного та дистанційного формату організації робочого середовища. Саме гібридний формат зайнятості постає новою реальністю для сучасних українських підприємств у відповідь на трансформацію бізнес-процесів. Зокрема, починаючи з 2021 року 31% HR-процесів зазнали цифрової трансформації та переходу на гібридний формат роботи: процесів добору, адаптації та подальшого розвитку персоналу [11]. За даного формату роботи, HR-відділ має забезпечити ефективну комбінацію роботи працівників в офісі та дистанційної роботи з використанням сучасних технологій комунікації.

Якщо мова йде про велику компанію, яка регулярно приймає нових працівників, то процес онбордингу, так само як і багато інших HR-процесів, можна автоматизувати. Одним зі способів його автоматизації є створення чат-ботів в Telegram, де для нових працівників будуть зібрані всі основні аспекти організації робочого процесу, бенефіти та інформація про корпоративну культуру компанії [11]. Однак при використанні даного методу адаптації

персоналу складніше забезпечити індивідуальний підхід до кожного нових кадрів, що може знизити рівень їх залученості й інтерактивності та обмежити особисте спілкування з новачками. Крім того, для забезпечення належної функціональності чат-ботів необхідно постійно оновлювати інформацію, забезпечувати її актуальність та використовувати відповідні техніки захисту та забезпечити безпеку даних, для попередження кібератак.

У даному контексті, доречним буде провести аналіз використання альтернативних способів організації онбордингу в гібридному форматі на українських та зарубіжних підприємствах, з метою розкриття засобів забезпечення більш ефективного та гнучкого процесу інтеграції нових працівників, що особливо актуально в умовах нестабільності та постійних змін у сучасному бізнес-середовищі. Зокрема, доречним буде застосування онлайн-платформ - інтерактивних інструментів, які допомагають компаніям ефективно проводити процес адаптації нових працівників, використовуючи технології веб-додатків та хмарних сервісів. Дані платформи можуть бути інтегровані в системи управління персоналом та електронними досье працівників, що дозволяє забезпечити взаємодію між департаментами компанії та зменшити ризики, пов'язані зі зберіганням та обробкою конфіденційної інформації. Проте, бізнес-організації мають відповідально ставитися до вибору потрібного програмного забезпечення відповідно до політики та цілей підприємства (табл.2).

Таблиця 2

Методика оцінювання доцільності впровадження програмного забезпечення для онбордингу персоналу на підприємстві

Критерій	Характеристика
Визначення цілей автоматизації онбордингу персоналу	Оцінювання доречності введення процедури автоматизації онбордингу на основі наявності прогалин в його окремих процесах
Оцінювання варіантів налаштування процесів онбордингу	Налаштування програмного забезпечення відповідно до індивідуальних потреб підприємства
Конфіденційність та безпека бази даних	Забезпечення захисту конфіденційних даних про компанію та її працівників під час використання програмного забезпечення з надійними функціями безпеки та відповідністю законодавчим нормам
Звітність та аналітичні характеристики	Визначення інструментів підвищення ефективності процесу онбордингу персоналу під час створення аналітичних звітів для відстежування прогресу працівників та вимірювання ефективності програми адаптації

Джерело: розроблено авторами на основі [13]

Зокрема, варто звертати особливу увагу на відповідність програмного забезпечення політиці, цінностям та цілям організації, аналізуючи наявні прогалини у поточному процесі етапів онбордингу та доречність їх цифровізації. Залежно від цілей автоматизації, можна виокремити найбільш корисні функції, серед яких може бути налаштування електронних форм та шаблонів для заповнення, програм наставництва, засобів зворотного зв'язку, інструментів управління продуктивністю та залученням персоналу. Обрана програма має відповідати індивідуальним цілям, процесам та політиці компанії, отже вона має відповідати вимогам процесу адаптації персоналу, правильному оформленню форм та документів, містити потрібні навчальні матеріали та засоби комунікації, а також вона має бути інтегрована з іншими системами управління персоналом.

Разом з цим, цифрові інструменти онбордингу мають коректно складати аналітичні звіти для відстежувати прогрес працівників, визначати методи вдосконалення їх роботи та вимірювання ефективності програм адаптації на підприємстві. Дана інформація полегшує визначення найефективніших навчальних модулів та вказує, які з них потребують вдосконалення, а які взагалі можна прибрати або змінити на більш ефективні. В табл. 3 висвітлені основні процеси гібридного онбордингу в Jooble, Talentgrator та Zeeks, що дозволяють порівняти організацію їх процесів онбордингу, інструменти, комунікаційні канали та методики, з метою визначення найкращих практик для успішної інтеграції працівників.

Jooble – це IT-компанія, яка створила сайт з пошуку роботи у 69 країнах світу з понад 140 тисячами джерел для пошуку роботи з доступними вакансіями. Як і багато інших українських підприємств, Jooble протягом останнього року було переведено на роботу у гібридному форматі [22].

В «Jooble» процес гібридного онбордингу відбувається за допомогою комбінації онлайн та офлайн форматів. Онлайн-частина передбачає надання новачкам онлайн-документації та інструктажів, проведення відеоконференцій, віртуальних зустрічей та тренінгів, а також з інші інтерактивних елементів. Організація офлайн формату робочого середовища складається з особистих зустрічей в офісі компанії, організації заходів командоутворення, екскурсій та інших подій. Кожен кандидат може обрати той формат, який буде йому зручніше або який є необхідним за умовами, встановленими компанією. Процес онбордингу в «Jooble» починається з Welcome листа, зі вказаним списком справ для організації першого робочого дня новачка, разом з посиланнями на внутрішні путівники.

Порівняльна характеристика реалізації процесів гібридного онбордингу з використанням українських онлайн-платформ для онбордингу персоналу «Jooble», «Talentgrator» та «Zeeks»

Jooble	Talentgrator	Zeeks
Завчасне надання конкретного плану першого робочого дня з подальшими інструкціями та посиланнями з організації робочого середовища	Завчасне надання конкретного плану першого робочого дня з подальшими інструкціями та посиланнями з організації робочого середовища	Завчасне надання необхідної робочої техніки для організації робочого середовища
Екскурсія по офісу, заходи командоутворення, Welcome лист з посиланнями на внутрішні путівники	Екскурсія по офісу, Welcome лист, короткий опитувальник на Google Drive	Екскурсія по офісу, Welcome лист, Welcome box, GIF-зображення
Закріплення бадді (ментора)	Закріплення за керівником відділу	Закріплення тимлідера та ментора (за потреби)
1-2-1 з лідером команди у перший робочий день, обговорення подальшого характеру роботи та постановка цілей	Зустріч з менеджером та робочою командою та обговорення поставлених цілей	Знайомство з колегами, HR-командою, таск-менеджером «Jiga», обговорення подальшого характеру роботи та постановка цілей
Контроль виконання обов'язків та підтримання зворотного зв'язку	Контроль виконання обов'язків та проведення особистих зустрічей з менеджером та HR-представником	Підтримка регулярної комунікації з новачком з отриманням фідбеку для покращення процесу онбордингу

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення [1; 8; 10; 22]

Також за новим кадром закріплюється бадді – наявний працівник компанії, основною задачею якого є допомога з адаптацією новачка та його інтеграція в колектив компанії. Кандидату, який обрав віддалений процес онбордингу, завчасно надсилається план першого робочого дня, з метою чіткого окреслення всіх заходів, до яких він буде залучений з чіткими часовими межами для належної організації його робочого часу. Також у перший день на новачка чекає зустріч 1-2-1 (один на один) з лідером команди, для координації онбордингу для пришвидшення процесу адаптації. Кінцевим важливим етапом є підтримка зворотного зв'язку з новим працівником не лише у перший робочий день, але й через місяць та після проходження адаптаційного періоду. В «Jooble» висока якість запровадження гібридного онбордингу

підтверджується низьким показником плинності працівників протягом періоду адаптації, який становить 6,5% [8].

В українській рекрутинговій компанії «Talentgrator», яка поєднує професіоналів своєї справи та компанії в IT entertainment, онбординг проходить у трьох форматах: в офісі, віддалено (онлайн-формат) та в гібридному (офлайн + онлайн) форматах [10]. В «Talentgrator», незалежно від формату, в якому він проходить, для кандидата спочатку проводиться екскурсія офісом наживо або в онлайн-форматі та надсилаються всі необхідні доступи, посилання на презентації та вступні документи на електронну пошту. Протягом наступних кількох днів компанія стежить за процесом вивчення документів новачка та забезпечує постійну комунікацію, контролюючи рівень його розуміння та засвоєння усіх робочих процесів від початку до кінця онбордингу. Це допомагає новому кадру швидше познайомитися та опанувати корпоративну культуру та цінності компанії, а також отримати уявлення про те, як виглядатимуть його подальші робочі дні. Поруч з цим, рекрутери та HR-менеджери «Talentgrator» відзначають, що найбільш ефективним методом проведення онбордингу є короткий опитувальник на Google Drive, який допомагає зібрати базову інформацію про нового працівника. Також компанія зазвичай надсилає новачку вступну презентацію про компанію з усіма необхідними посиланнями та онлайн-навігацією, що дозволяє ознайомити його з усіма необхідними документами, які він буде використовувати в роботі [14].

В українській компанії зі створення програмного забезпечення для індустрії iGaming «Zeeks» процес онбордингу відбувається протягом трьох місяців, починаючи з першого робочого дня й до завершення випробувального періоду. В даному процесі беруть участь новачок, його керівник та HR-команда, які завчасно призначають кандидату завдання на цей період, для отримання чіткого розуміння того, що його очікує [21]. Спочатку відбувається процес преонбордингу, під час якого компанія з'ясовує, чи потребує новачок додаткової техніки для роботи, щоб у випадку чого, попередньо замовити її забезпечити її для його першого робочого дня. Якщо працівник працює віддалено, йому пропонується допомога з облаштуванням комфортного робочого місця вдома: крісло, стіл, монітор, квіти та інші речі. Під час преонбордингу компанія також формує план його першого робочого дня, залишаючи час на перерви та відпочинок, щоб не перевантажувати новачка великою кількістю інформації. Перший робочий день є важливим етапом у формуванні лояльності до компанії, оскільки він формує перше враження про неї. Тому, рекрутер, що приймає спеціаліста на роботу в офісі у Києві або Івано-Франківську, обов'язково проводить екскурсію, показує робоче місце,

кухню, терасу та знайомить з командою та іншими членами Zeeks Team, таким чином, ефективно інтегруючи його в усі робочі процеси. Компанія також компенсує грошові витрати на дорогу новачків до офісу.

Зустрічі з новими колегами, що працюють віддалено, HR-команда проводить через Google Meets або Zoom, де вони у перший робочий день знайомляться з усіма внутрішніми інструментами, такими як Slack, Jira, Hirma, Get Guru та Welcome book. У Welcome book міститься презентація компанії, з інформацією про її цінності, графік роботи, вихідні, бенефіти, посилання на соцмережі та необхідні контакти. В «Zeeks» передають стиль комунікації в компанії через дизайн Welcome book, щоб зобразити легкий, дружній та теплий, але водночас чіткий та структурований робочий характер.

Особливої уваги HR-команда приділяє знайомству новачка з основним інструментом відстеження виконання завдань «Jira», де на нього вже чекає ряд завдань для ознайомлення з політиками компанії. Також за новачком закріплюється лідер команди та, за потреби, ментор та він стає активним учасником заходів командоутворення. Компанія інформує робочий колектив про приєднання нового члена колективу, надсилаючи його GIF-зображення з інформацією про попередній досвід, досягнення та хобі, що підкреслює важливість створення відчуття особистого знайомства та набуває особливого значення у період віддаленої роботи через війну. Також в офісі «Zeeks» в Києві є розміщений фотоколаж з усіма працівниками компанії та їх датами народження для майбутніх привітань, інформація на якому постійно актуалізується. Майбутні працівники отримують невеликий подарунок від компанії у вигляді Welcome box з брендowanymi чашками, блокнотами та персональним листом від CEO. Надалі підтримується регулярна комунікація з новачком з проведенням мінімум трьох обов'язків зустрічей з HR-командою, яка завершується отриманням фідбеку від нього про загальний процес онбордингу [1].

За результатами порівняльного аналізу, можна відмітити, що усі три компанії надають новим працівникам конкретний план першого робочого дня з інструкціями та посиланнями для організації робочого середовища. Крім того, вони також забезпечують екскурсію по офісу (онлайн чи офлайн) та надають новачкам Welcome лист для кращого знайомства з компанією. Поруч с цим, Jooble, Talentgrator та Zeeks надають можливість закріплення новачків за керівником відділу або ментором за потреби. У перший робочий день, Jooble організовує зустріч 1-2-1 з тимлідом, тоді як Talentgrator зустрічає нового працівника з менеджером та робочою командою для обговорення поставлених цілей. Zeeks організовують знайомство з колегами, HR-командою та task-

менеджером «Jira». Контроль виконання обов'язків та підтримання зворотного зв'язку також є важливим елементом онбордингу, і кожна з компаній має індивідуальний підхід до цього. Jooble та Talentgrator проводять особисті зустрічі з менеджером та HR-представництвом, тоді як Zeeks забезпечує регулярну комунікацію з новим працівником для отримання фідбеку, з метою покращення процесу онбордингу. Також для підвищення ефективності онбордингу варто проводити заходи командоутворення, як засіб більш близького знайомства новачка з робочим колективом, який поліпшує загальну комунікацію в команді та підвищує її продуктивність.

Для того, щоб збільшити результативність проведення процесу онбордингу та сприяти зменшенню плинності кадрів, дуже важливо створити атмосферу взаємної поваги і підтримки для нових працівників на всіх етапах процесу онбордингу. Це допомагає зменшити ступінь невпевненості та стресу у перші дні на новій роботі. Крім того, дозволяє забезпечити комфортну інтеграцію працівника в робочі процеси та культуру компанії оптимізована комунікація.

Отже, правильно побудований процес онбордингу є фундаментом успішної співпраці працівника і компанії, тому він має бути якісним та добре організованим. Оскільки втрата персоналу чинить негативний вплив на усі бізнес-процеси, діяльність організацій в цілому й економічного середовища країни загалом. Це спричиняє негативні наслідки для організації, зокрема - збільшує часові витрати для відділу кадрів та призводить до збитків компанії, оскільки втрачені кошти на процес найму та підготовки нового працівника не повертаються. Також значно погіршується репутація компанії, тому що, поперше, через негативний досвід нових працівників, інформація може розповсюдитися серед потенційних кандидатів та мати негативний вплив на робочий колектив, підриваючи їхню довіру до керівництва та процесів найму й подальшого онбордингу персоналу. В підсумку, це є загрозою для корпоративної культури та клієнтської бази компанії. На жаль, більшість керівників не повною мірою оцінюють фінансові витрати під час втрати персоналу. Зокрема, за даними дослідження, проведеного LinkedIn, вартість звільнення одного працівника коштує організації приблизно \$3 400 на кожні \$10 000 зарплати. Середня номінальна заробітна плата за місяць в Україні у 2022 році становила понад 14 900 грн [3]. На кінець 2022 року в державному бюджеті України середньорічний курс був 28,7 грн/дол. Отже, середньорічна зарплата складає 178 800 грн або \$6 230. Якщо вирахувати вартість вибуття працівника в розмірі 34%, то отримаємо річну вартість за звільнення одного працівника в розмірі \$2 118 або 73 798 грн. З чого можна зробити висновок, що

втрата працівника наразі дуже недешево обходиться підприємствам і тому, варто усіма силами намагатися утримувати та постійно мотивувати персонал, використовуючи відповідні дієві програми залучення працівників. Якщо новачок не отримує достатньої уваги та підтримки в період адаптації, він може не лише припинити виконувати свої обов'язки належним чином, але й почати шукати інший робочий колектив.

Використання цифрових інструментів онбордингу дають змогу HR-відділам налаштовувати індивідуальні робочі та навчальні процеси для кожного працівника, автоматизувати процес завантаження та підписання документів, визначення посадових обов'язків, побудову цілей та оцінювання результатів роботи персоналу [13]. Найпоширенішими способами автоматизації HR-процесів є використання програмного забезпечення з управління персоналом, наприклад, BambooHR, Zenefits, OpenTute та Ultimate Software (табл.4).

Таблиця 4

Характеристика платформ та сервісів з управління персоналом BambooHR, Zenefits, OpenTute та Ultimate Software

Назва ПЗ	Доступні функції з автоматизації онбордингу персоналу
BambooHR	збір та систематизація інформації про робочий час працівників, з метою допомогти досягнути поставлених цілей
Zenefits	корисні та прості у використанні інструменти для зменшення адміністративних витрат та підвищення ефективності роботи працівників; автоматизація паперової рутини
OpenTute	онлайн-платформа для об'єднання працівників за допомогою корпоративної мережі для навчання та менторства
Ultimate Software	управління персоналом, талантами та заробітною платою

Джерело: розроблено автором на основі [4; 8; 10; 22]

BambooHR допомагає керівникам і HR-менеджерам управляти процесом онбордингу персоналу, забезпечуючи ефективну комунікацію між новими працівниками та їхніми наставниками. Також з BambooHR новачки отримують спеціальний електронний лист з інформацією про навчання та доступом до всіх актуальних системних файлів і корпоративних документів, які вони повинні виконати [4; 22].

Zenefits пропонує інструменти для автоматизації адміністративних процесів, пов'язаних з управлінням персоналом, включаючи прийняття на роботу, заробітну плату, страхування, пенсійні внески та інші аспекти, що стосуються управління персоналом. Використання Zenefits корисне для компаній, які потребують допомоги в придбанні планів для своїх працівників, а також для тих, хто потребує інструментів для більш ефективного управління поточними пропозиціями. Zenefits пропонує інструменти для управління

медичним, стоматологічним та страхуванням зору, а також додаткові переваги, такі як гнучкі рахунки витрат (FSA), пенсійні плани та програми для оздоровлення працівників [8; 10].

OpenTute - це онлайн-платформа для навчання та розвитку персоналу, що допомагає організаціям створювати та управляти навчальними курсами для працівників. Це дозволяє організаціям розвивати управління персоналом та збільшувати їхню ефективність, а також забезпечувати новим працівникам доступ до необхідної навчальної інформації та забезпечити їхню швидку інтеграцію в організацію [14].

Ultimate Software є програмним забезпеченням для управління персоналом, заробітною платою та управлінням талантами, яке допомагає компаніям управляти своїм персоналом та розвивати їхні таланти, забезпечуючи автоматизацію процесів і збільшення ефективності роботи [21].

Проаналізувавши фактори для аналізу доцільності впровадження HR програмного забезпечення для онбордингу персоналу, можна зробити висновок, що використання цифрових технологій дозволяє компаніям скорочувати витрати часу HR-відділу, шляхом автоматизації процедури адаптації персоналу, зменшує адміністративні витрати та підвищує ефективність та результативність контролю та ведення звітності роботи нових працівників. Вибір програмного забезпечення для автоматизації процесу онбордингу персоналу залежить від потреб компанії та її можливостей, тому слід уважно розглядати всі варіанти та здійснювати відповідну оцінку. Важливо також враховувати бюджет компанії, доступність технічної підтримки, відповідність законодавчим вимогам та можливості інтеграції з іншими системами, які вже використовуються в компанії.

Продовжуючи мову про автоматизацію онбордингу персоналу, варто зазначити, що в зарубіжних організаціях в останні роки також постало питання приділення більшої уваги розширенню практик та використанню новітніх технологій під час адаптації персоналу. Зокрема, за даними дослідження Gartner, до 2025 року близько 70% організацій інвестуватимуть у рішення IHRSМ [1]. Рішення з інтегрованого управління кадровими службами (IHRSМ) передбачають використання комплексних платформ для управління фізичними та/або віртуальними операціями та комунікаціями між персоналом та HR-службами. У даному контексті, доречним буде проведення комплексної порівняльної характеристики зарубіжних практик проведення онбордингу персоналу з метою оцінювання доречності їх впровадження на підприємства (Додаток В) на прикладі найкращого програмного забезпечення для онбордингу персоналу за версією G2. Для їх порівняння оцінимо такі параметри, як:

наявність безкоштовного періоду користування; доступна кількість користувачів; HR-процеси, які вирішує платформа; наявність доступних функцій управління персоналом; відгуки користувачів; переваги та недоліки під час користування програмами, засновані на аналізі відгуків реальних користувачів; можливості використання інтерфейсу платформи за допомогою розміщення бази даних в хмарних сервісах (Cloud та SaaS), доступу з настільного комп'ютера (Desktop), локальних (On-Premise), та мобільних пристроїв (Mobile); надання технічної підтримки та формати навчання персоналу (Додаток В).

Згідно з проведеним дослідженням, можна зробити висновок, що всі перераховані сервіси, окрім Paylocity мають безкоштовну версію або пробний період користування, в Vob наявні обидві функції. Як відомо, безкоштовні версії часто мають обмежені можливості функціонала, що дещо обмежує їх використання. У випадку, коли під час використання пробного періоду компанія дійде висновку, що її повністю задовольняють наявні можливості платформи, які відповідають її корпоративній культурі та цінностям, можна підбивати підсумки щодо оформлення платної підписки для користування її повним функціоналом. Кожен із поданих сервісів має можливість реєстрації різної кількості користувачів. Vob дозволяє компаніям залучати найбільшу кількість користувачів, в діапазоні від 201 та понад 1000, тоді як пропонується кількість користувачів в BambooHR коливається в діапазоні від 1 до 1000. Paylocity має діапазон користувачів від 11 та понад 1000. Це означає, що платформи можуть бути використані як для невеликих, так і для великих підприємств. Організації, у яких кількість працівників не перевищує 50 осіб та річний дохід не перевищує 10 млн євро, належать до малих підприємств, тоді як великі підприємства налічують понад 250 найманих осіб та мають річний дохід понад 50 млн євро. Інші суб'єкти господарювання належать до категорії середніх [24].

Використання RUN Powered by ADP доречно для малих компаній. Отже, Vob, BambooHR, Paylocity та RUN Powered by ADP, розраховані на різні категорії бізнесу залежно від їхнього розміру та потреб в різних HR-процесах. Тому, важливо враховувати майбутню кількість залучених користувачів в компанії, щоб обрати потрібну платформу для автоматизації процесу онбордингу, яка найбільше відповідає потребам конкретного бізнесу. Зокрема, Vob призначений для середніх, багатонаціональних компаній, BambooHR – середніх, Paylocity призначена для малих та великих підприємств і RUN Powered by ADP розрахована лише для малого бізнесу. Поруч з цим, кожна з програм має свої унікальні функції, такі як відстеження заявок, управління

компенсаціями, управління пільгами та інтеграція з третіми сторонами. Усі доступні методи автоматизації HR-процесі наявні в Paylocity, в BambooHR відсутня лише автоматизована функція управління компенсаціями; оцінювання персоналу за методом 360 градусів та інтеграції з третіми сторонами немає в RUN Powered by ADP та найменшу кількість доступних функцій має Bob. Можна зробити висновок, що всі чотири системи отримали високі бали від користувачів, проте найвищу середню оцінку має BambooHR з рейтингом 4.6/6. Оцінки Bob, RUN Powered by ADP та Paylocity мають також високі значення та мають схожі значення, тому можемо підсумувати, що всі чотири платформи є конкурентоспроможними та можуть цілком задовольняти потреби бізнесу. Крім того, кожен з розглянутих сервісів має свої переваги. Наприклад, BambooHR пропонує хороші механізми адаптації нових працівників та функції самообслуговування, тоді як Paylocity зосереджується на управлінні персоналом та мінімізації помилок. RUN Powered by ADP має вигоду легкого нарахування заробітної плати та повністю автоматичного заповнення податкових декларацій. Крім того, у кожного сервісу є функції, що сприяють підвищенню морального духу та зближення команди. Поруч з цим, серед недоліків в Bob відзначають недостачу певних HR-функцій, в BambooHR не вистачає функції сповіщень, в Paylocity наявний негативний досвід взаємодії користувачів з технічною підтримкою й RUN Powered by ADP може стягувати гроші за користування програмою після розірвання контракту та має дорогі послуги. Поруч з цим, в таблиці наведено інформацію щодо підтримки користування платформами з різних типів програмного забезпечення. Отже, всі сервіси підтримують Cloud, SaaS та веб-платформи, які дозволяють використовувати програмне забезпечення через Інтернет. Окрім хмарних сервісів, в Bob відсутня можливість використання інших засобів. Однакові рівні користування з ПК та мобільних пристроїв мають BambooHR та Paylocity. RUN Powered by ADP підтримує лише використання хмарних сервісів та з мобільних пристроїв. З таблиці можна зробити висновок, що всі перераховані платформи надають технічну підтримку своїм клієнтам через електронну пошту та засоби мобільного зв'язку, довідкову службу, FAQ/форум та базу даних. Крім цього, RUN Powered by ADP також надає підтримку користувачам цілодобово .

Наостанок, всі компанії пропонують різні формати навчання персоналу, зокрема: чат, особисте навчання, наживо онлайн, вебінари, надання документації та навчання у відео-форматі. З Bob у користувачів буде відсутня можливість використання офлайн навчання, Paylocity пропонує усі можливі формати та в RUN Powered by ADP відсутній лише відео-формат навчання.

Середня ціна за початковий тарифний план використання платформ з автоматизації онбордингу персоналу за місяць варіюється від 49 до 100 дол. США+. Програмне забезпечення може коштувати дорожче, в залежності від наявності додаткових функцій, таких як проведення тестувань та формування відповідної звітності, можливості налаштування шаблони, ведення необмеженої документації, інтеграція програмного забезпечення для обчислення та нарахування заробітної плати, інструменти гейміфікації залучення працівників та управління талантами [13].

В підсумку, варто зазначити, що кожна з описаних вище платформ має свої переваги та недоліки, тому неможливо однозначно визначити найкращу платформу для автоматизації процесу онбордингу конкретного підприємства. Процес їх вибору є індивідуальним, залежно від існуючих цінностей, правил та політик підприємств.

Процес онбордингу може бути складним та нудним для новачків, що може призвести до їхньої дезорієнтації та зростанню рівня незадоволення роботою, що в підсумку може призвести до його звільнення. Саме тому, сучасні компанії продовжують шукати прогресивні методи утримання нових кадрів, допоможуть стимулювати рівень їх залученості до всіх робочих процесів. Новим підходом стає гейміфікація, або використання ігрових елементів для неігрових процесів, з метою полегшення процесу онбордингу та забезпечення цікавої та змістовної інтеграції нових працівників у команду. Гейміфікація сприяє створенню емоційно насиченого досвіду роботи, який змушує працівників активніше взаємодіяти з компанією та сприяє їх більшому зацікавленню до робочих процесів. Зокрема, в процесі онбордингу нові працівники можуть бути залучені до процесу виконання завдань через взаємодію в ігровому форматі з колегами, щоб досягати спільних цілей. Гейміфікація базується на психологічній схильності людей до участі в іграх шляхом додавання ігрових елементів для урізноманітнення рутинних завдань.

Але не варто ототожнювати гейміфікацію онбордингу лише з отриманням значків, винагород та балів. Це значно глибший процес, який пробуджує внутрішні мотиви нових працівників не лише стати учасником ігрового процесу заради забави та отримання балів, а для відчуття залученості та цінності, отримання підтримки та зворотного зв'язку, відчуття досягнень висот та процесу боротьби з викликами та їх успішним подоланням [28]. Гейміфікація також підвищує рівень залученості працівників, що знижує вірогідність того, що вони можуть покинути компанію. Згідно з результатами дослідження Gallup, компанії з високим рівнем залученості працівників мають на 43% меншу плинність кадрів [6].

Для забезпечення успішного гейміфікованого досвіду адаптації важливо співвідносити його інтеграцію в HR-процеси з бізнес-цілями організації [5]. Зокрема, для початку потрібно створити Welcome привітання (також можна включити короткі відеоролики з привітанням від керівництва чи ролики, на яких працівники розповідають про свій досвід роботи в компанії для ближчого ознайомлення) з поетапністю ознайомлення з усіма посиланнями та документами та панеллю відстеження прогресу ознайомлення з ними, щоб новачок отримав основну інформацію про його роль в компанії та ознайомився з подальшими завданнями. Прописані сценарії надають автентичний контекст процесу адаптації та покращують процес навчання та утримання персоналу.

Для прикладу, у відеоіграх користувачі краще запам'ятовують той рівень гри, який вони не пройшли, набагато більше, ніж фактичну історію проходження гри. Навіть не маючи жодної винагороди, вони продовжуватимуть входити в систему, щоб завершити його виконання та перейти на новий рівень. Тотожним є принцип адаптації нових працівників. Створивши візуалізований підсумковий список із зазначеними завершеними та кількома незавершеними завданнями, компанія буде мотивувати кадрів скоріше закінчити прогрес виконання задач [12]. На даному етапі можна також додати до його списку задач фінансові винагороди за їх виконання. На кожному етапі важливо висвітлювати індикатор з показником прогресу виконання доручень, щоб стимулювати працівників до подальшої роботи з ними. Поруч з цим, впровадження гейміфікованих балів та бейджів сприяє активнішій участі новачків в процесі онбордингу та мотивує їх на досягнення вищих результатів. Використання таблиці лідерів допомагає структурувати рейтингову систему, яка базується на успішності нового працівника в процесі адаптації до нового робочого середовища. Наприклад, кожне завдання може бути оцінене певною кількістю балів, а прогрес відобразиться у таблиці лідерів, де найвищий рейтинг має той, хто успішно виконує доручені справи та найшвидше досягає цілей. Дана система підтримує змагальний дух в колективі та мотивувати нових працівників до активної інтеграції в робочі процеси та активній участі в їх виконанні. Саме отримання винагород запалює інтерес та стимулює бажання повторно виконати завдання та отримати відповідну відзнаку [15].

Отже, типовими елементами гейміфікації онбордингу персоналу є отримання балів, побудова рейтингових таблиць з присвоєнням відзнак або медалей лідерам, що сприяє підвищенню статусу працівників; графіки прогресу виконання завдань; присвоєння значків на аватар профілю новачків або подібних відзнак у вигляді – вподобайок, реакцій емодзі тощо; головоломки та квести в контексті розробки кейсів, що стимулюють прийняття відповідних

рішень для подолання складнощів під час виконання робочих процесів, для отримання балів та бейджів; виклики та відзнаки за досягнення працівників; елементи суперництва між різними користувачами [23]. При цьому, 89% працівників відзначають, що гейміфікація допомагає їм почуватися більш продуктивними [2]. Її можна додати безпосередньо з браузера за допомогою інструментів без кодування, наприклад, таких як Userpilot; дана онлайн-платформа визнана найкращою в сфері гейміфікації онбордингу створена для управління діяльністю персоналу на сайтах та під час використання мобільних додатків [16]. Цей інструмент дозволяє створювати та тестувати інтерактивні елементи, такі як сповіщення, анімацію, кнопки, додавання підказок при натисканні по елементах, з метою допомоги новим працівникам ознайомитися з поставленими завданнями та функціями й швидше досягти успіху в їх виконанні. Userpilot також дозволяє аналізувати прогрес користувачів, щоб легше знаходити та виправити проблеми, які можуть виникати під час освоєння нових функцій [20].

Загалом, вдало впроваджена та цифровізована процедура онбордингу дозволяє забезпечити швидке залучення нового працівника до роботи, правильно спланувати його кар'єрний розвиток, підвищити рівень продуктивності, знижуючи стресові фактори та плинність кадрів, що в підсумку забезпечує збереження талановитого персоналу та збільшення його лояльності до компанії. Саме тому, за останні кілька років все більше компаній вкладають ресурси у створення та належний розвиток процесу онбордингу персоналу, приділяючи особливу увагу цифровим технологіям адаптації нового персоналу та його подальшому утриманню на підприємстві. Адже вдалий початок робочих процесів сприяє успішній інтеграції працівника в колектив, розкриттю його здібностей та самореалізації на користь розвитку компанії. Організації, які використовують гейміфікацію під час онбордингу, досягають кращих результатів в передачі знань, утриманні персоналу, підвищенні рівня їх продуктивності та залученості. Це забезпечує більш оптимізовану та швидку інтеграцію нових працівників, збільшуючи можливість детальнішого контролю виконання більшої кількості кадрів поставлених завдань, в порівнянні з традиційними методами адаптації.

Сучасні цифрові інструменти та програмне забезпечення для адаптації допомагають HR-фахівцям оптимізувати процес адаптації нових працівників, пришвидшити та урізноманітнити процеси їх інтеграції до нового робочого середовища завдяки використанню інтерактивних та гейміфікованих методів навчання та відслідковування власних результатів. Зокрема, використовуючи сучасне програмне забезпечення можна автоматизувати такі функції, як

створення шаблонів та цифрових форм для заповнення необхідної інформації, керування завданнями, відстеження прогресу виконання модулів з електронного навчання та ведення звітності ефективності застосування обраних методів, що допомагають працівникам відділу кадрів ефективно керувати процесом адаптації працівників.

Список використаних джерел

1. *Analyst report: 2023 gartner® market guide for integrated HR service management solutions. Servicenow. URL: <http://surl.li/trsov>*
2. *Apostolopoulos A. The 2019 gamification at work survey. TalentLMS Blog. URL: <https://www.talentlms.com/blog/gamification-survey-results/>.*
3. *Baggyalakshmi D. N., Dhanya R., Revathi D. R. HR onboarding kit. International academic journal of innovative research. 2024. Vol. 11, no. 1. P. 27–38. URL: <https://doi.org/10.9756/iajir/v11i1/iajir1104>*
4. *Bamboohr. HR onboarding software for new employees | create stellar first days | bamboohr. Bamboohr: The Complete HR Software for People, Payroll & Benefits. URL: <https://www.bamboohr.com/hr-software/employee-self-onboarding>.*
5. *Brew M. How to create the perfect onboarding training. Training built for your frontline, one tap away | eduMe. URL: <https://www.edume.com/blog/how-to-create-the-perfect-onboarding-training>.*
6. *Gallup. Gallup Q12® Meta-Analysis. Gallup.com. URL: <https://www.gallup.com/workplace/321725/gallup-q12-meta-analysis-report.aspx>.*
7. *Hall-Ellis S. D. Onboarding to improve library retention and productivity. The bottom line. 2014. Vol. 27, no. 4. P. 138–141.*
8. *Homepage. Zenefits. URL: <https://www.zenefits.com/>*
9. *Kulkarni M., Mohanty V. Employee experience design of the employee onboarding process at a medium scale manufacturing company. International journal of indian culture and business management. 2023. Vol. 1, no. 1.*
10. *McKenna K. Zenefits HR Software Review 2023. Business News Daily. URL: <https://www.businessnewsdaily.com/hr/zenefits-review>*
11. *Obruch H. Digital tools for managing staff adaptation in railway transport enterprises in the context of ensuring their sustainable development. State and regions. series: economics and business. 2020. No. 1 (112). URL: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-1-19>*
12. *Onboarding gamification: the 4 step formula for saas success in app. Thoughts about Product Adoption, User Onboarding and Good UX | Userpilot Blog. URL: <https://userpilot.com/blog/user-onboarding-gamification/#:~:text=The%204%20steps%20to%20a>.*
13. *Onboarding software buyers guide. Capterra. URL: <https://www.capterra.com/onboarding-software/buyers-guide/>*

14. Opentute. *eLearning Industry*. URL: <https://elearningindustry.com/directory/elearning-software/opentute>
15. Pandey A. *How to improve new hire integration and engagement with onboarding gamification (featuring 6 examples)*. *eLearning Industry*. URL: <https://elearningindustry.com/how-to-improve-new-hire-integration-and-engagement-onboarding-gamification-examples>.
16. *Product Fruits: the leading customer onboarding platform. All-in-one user onboarding platform | Product Fruits*. URL: <https://productfruits.com/how-it-works>.
17. *SHRM. Understanding employee onboarding. Welcome to SHRM | The Voice of All Things Work*. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/tools/toolkits/understanding-employee-onboarding>.
18. Stein M. A., Christiansen L. *Successful onboarding: a strategy to unlock hidden value within your organization*. New York: McGraw-Hill, 2010. 278 p. URL: <https://onboardingmargin.com/site/assets/files/1048/introduction.pdf>.
19. *Ultimate software - crunchbase company profile & funding*. Crunchbase. URL: <https://www.crunchbase.com/organization/ultimate-software> 22
20. *User onboarding software - userpilot*. Userpilot. URL: <https://userpilot.com/solutions/user-onboarding-software/>.
21. Vasylyk A., Murza K. *Modern approaches to personnel onboarding and organizational socialization*. *Galic'kij ekonomičnij visnik*. 2020. Vol. 64, no. 3. P. 137–146.
22. *Watson E. 20 Best Applicant Tracking Software Solutions of 2023 - Financesonline.com*. URL: <https://financesonline.com/top-20-applicant-tracking-software-solutions/>
23. *Zavvy. Onboarding gamification: create an engaging employee experience | zavvy. The People Enablement Platform | Zavvy*. URL: <https://www.zavvy.io/blog/onboarding-gamification>.
24. *Давиденко Є. Малі, середні, великі підприємства: які переваги й недоліки має кожен вид*. *PaySpace Magazine*. URL: <https://psm7.com/uk/business/malye-srednie-krupnye-predpriyatiya-kakie-preimushhestva-i-nedostatki-imeet-kazhdyj-vid.html>.
25. *Клімушка А. Чек-лист для вдалого онбордінга клієнта: Стаття з блогу IT-школи Hillel. Корисні матеріали: Статті та новини IT-індустрії | Комп'ютерна школа Hillel*. URL: <https://blog.ithillel.ua/articles/chek-lyst-dlia-vdaloho-onbordinha-kliienta>
26. *Кушнірук М. Welcome book, welcome pack: зустрічаємо нових співробітників ефектно*. *All-in-One HR platform PeopleForce*. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/welcome-book-welcome-pack>.
27. *Кушнірук М. Онбординг. Адаптація персоналу в умовах віддаленої роботи*. *All-in-One HR platform PeopleForce*. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/onbording-adaptatsiya-personalu-v-umovah-viddalenoyi-roboti>.
28. *Лобза А., Бикова А., Рябуха Т. Розробка програми адаптації для персоналу*. *Молодий вчений*. 2021. № 1 (89). С. 174–178.

29. Піжова М. О., Піжов О. М. Адаптація працівників як ключовий елемент сучасного ринку праці. *Juridical scientific and electronic journal*. 2023. № 8. С. 232–234.

30. Процес онбордингу та оффбордингу в компаніях сьогодні. *Recruitment agency for iGaming business | Talentgrator*. URL: <https://talentgrator.com/uk/blog/statti/proces-onbordingu-ta-offbordingu-v-kompaniyah-sogodni>.

31. Пугачевська К., Лисенко Е. Адаптивне управління підприємством в умовах невизначеності. *Молодий вчений*. 2021. № 9 (97). С. 158–161.

32. Ракша Л. Онбординг – це живий процес, який має особливості в кожній компанії. *Bazilik*. URL: <https://bazilik.media/onbordynh-tse-zhyvyj-protses-iakyj-maie-osoblyvosti-v-kozhnij-kompanii/>