



ДЕМОГРАФІЯ, ЗАЙНЯТІСТЬ НАСЕЛЕННЯ І СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА

УДК 005.96:005.94:004.9

DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2026.3.19>

JEL Classification: M12, M14, O33, O15

Баб'як Г.П.,
канд. геогр. наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9303-0783>,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА В ПРОЦЕСІ ОНБОРДИНГУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ HR-ПРОЦЕСІВ

Babiak H.P.,
cand.sc.(geogr.), associate professor,
associate professor at the department of management,
public administration and human resources,
West Ukrainian National University, Ternopil

ORGANIZATION OF MANAGERIAL ACTIVITY IN THE EMPLOYEE ONBOARDING PROCESS UNDER DIGITAL TRANSFORMATION OF HR PROCESSES

Постановка проблеми. В умовах посилення конкуренції на ринку праці, цифровізації бізнес-процесів та зростання вимог до ефективності управління людськими ресурсами особливого значення набуває процес адаптації нових працівників в організації. Швидке включення новоприйнятого персоналу в робочі процеси, засвоєння корпоративних цінностей та формування лояльності до роботодавця безпосередньо впливають на продуктивність праці, рівень плинності кадрів та конкурентоспроможність підприємства. У цьому контексті важливу роль відіграє менеджер, який координує процес онбордингу та забезпечує ефективну інтеграцію працівника в організаційне середовище.

Сучасний онбординг виходить за межі традиційного ознайомлення нового працівника з посадовими обов'язками та передбачає комплекс заходів, спрямованих на професійну, соціальну та психологічну адаптацію персоналу. У зв'язку з цим актуальним науковим і практичним завданням є дослідження особливостей організації діяльності менеджера в процесі онбордингу персоналу та обґрунтування сучасних підходів до його реалізації в умовах цифрової трансформації управління людськими ресурсами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та прикладні аспекти адаптації персоналу, управління людськими ресурсами та формування ефективних систем кадрового менеджменту посідають важливе місце в сучасних наукових дослідженнях. Значний внесок у розвиток теорії управління персоналом здійснили зарубіжні та вітчизняні науковці, праці яких формують методологічну основу сучасних підходів до адаптації працівників. Теоретичні засади організації процесу адаптації персоналу та входження працівника в нове трудове середовище розкрито у працях Д. Васильчева та В. Мирошниченка [2], які обґрунтовують необхідність системного підходу до управління адаптаційними процесами на підприємстві.

Питання організації адаптації персоналу, її впливу на ефективність діяльності підприємства та розвиток трудового потенціалу висвітлено у працях А. Бойко та Й. Ситника [1], О. Миронової [10], Т. Погорєлової [12], Л. Стрижеус і А. Тендюк [14]. Особливості інтеграції працівників у сучасне організаційне середовище та роль адаптаційних механізмів у забезпеченні стабільності кадрового складу досліджують Л. Ремньова, О. Симонов і С. Хмелевський [13].

Проблематика цифровізації HR-процесів, використання сучасних інформаційних технологій в управлінні персоналом та трансформації підходів до онбордингу розглядається у працях Р. Лемещука [8; 9], Н. Пачевої та Н. Мальярчук [11], Д. Касьміна і Ю. Котельникової [6], а також О. Кравчука, І. Варіс та М. Яковленко [7], які досліджують сучасні практики онбордингу персоналу в умовах воєнних викликів. Окремі аспекти організації дистанційного та гібридного онбордингу висвітлено у дослідженнях Т. Вонберг, С. Дмитрук та А. Рупак [3].

Водночас аналіз наукових джерел свідчить, що більшість досліджень зосереджена на окремих аспектах адаптації персоналу, цифровізації HR-процесів або наставництва. Недостатньо уваги приділено комплексному дослідженню діяльності менеджера як ключового суб'єкта управління онбордингом, зокрема в умовах цифрової трансформації, поширення дистанційних форматів роботи та використання HR-аналітики для супроводу адаптаційного процесу. Це зумовлює необхідність подальшого наукового обґрунтування сучасних підходів до організації онбордингу персоналу та визначення ролі менеджера в забезпеченні його ефективності.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження теоретичних і практичних аспектів організації діяльності менеджера в процесі онбордингу персоналу в умовах цифрової трансформації управління людськими ресурсами, а також обґрунтування сучасних підходів до підвищення ефективності адаптації працівників. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- дослідити сутність онбордингу персоналу та узагальнити наукові підходи до його трактування;
- визначити роль і функції менеджера в процесі адаптації та інтеграції нових працівників;
- систематизувати основні етапи онбордингу персоналу та обґрунтувати їх зміст;
- розробити авторське бачення структури онбордингу й запропонувати модель його реалізації в сучасній HR-системі підприємства;
- проаналізувати сучасні цифрові інструменти, практики наставництва та технології управління адаптацією персоналу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні умови господарювання вимагають від організацій не лише залучення кваліфікованих працівників, а й створення умов для їх швидкої адаптації та ефективної роботи. Загострення конкуренції на ринку праці, поширення дистанційних форм зайнятості, цифровізація бізнес-процесів та наслідки воєнних викликів актуалізують проблему утримання персоналу та його ефективної інтеграції в організаційне середовище. За таких умов особливого значення набуває онбординг як сучасний інструмент управління людськими ресурсами, що сприяє формуванню позитивного досвіду працівника з перших днів роботи та знижує ризик його дострокового звільнення. Як зазначають Н. Захаркевич та Д. Арзянцева [5], сучасний рекрутинг і адаптація персоналу дедалі більше базуються на цифрових технологіях, що забезпечують оперативність комунікацій та підвищують ефективність кадрових процесів.

Аналіз наукових праць [4; 8; 11; 13] свідчить, що сучасний онбординг розглядається як комплексна система адаптації, яка поєднує організаційні, професійні, соціально-психологічні та цифрові механізми інтеграції працівника в організацію. Більшість дослідників наголошують, що ефективний онбординг виходить за межі традиційного ознайомлення працівника з посадовими обов'язками та охоплює весь період входження співробітника в нове робоче середовище. Зокрема, Р. Лемещук [8] акцентує увагу на ролі цифрових технологій навчання та e-learning платформ, які забезпечують безперервність адаптаційного процесу. Водночас Н. Пачева та Н. Мальярчук [11] підкреслюють значення автоматизації HR-процесів і використання інформаційних систем для координації адаптаційних заходів.

Онбординг (від англ. onboarding – «введення на борт») представляє собою комплексний процес інтеграції нового працівника в організацію, що охоплює ознайомлення з корпоративною культурою, посадовими обов'язками, внутрішніми процедурами та особливостями взаємодії в колективі. Його основною метою є скорочення періоду адаптації працівника, підвищення рівня його залученості та забезпечення максимально швидкого досягнення необхідного рівня продуктивності. На думку В. Жуковської, І. Миколайчук, А. Марняло та М. Шоми [4], ефективний онбординг слід розглядати як продовження процесу рекрутингу, адже саме якість адаптаційних заходів значною мірою визначає подальшу успішність працівника в організації та його готовність до довгострокової співпраці.

Особливої актуальності проблема адаптації персоналу набуває в умовах воєнного стану. Сучасні українські підприємства функціонують в умовах високої невизначеності, кадрового дефіциту та значної мобільності трудових ресурсів, що вимагає перегляду традиційних підходів до адаптації персоналу. На думку Л. Ремньової, О. Симонова та С. Хмелевського [13], саме інноваційні форми онбордингу здатні забезпечити ефективну інтеграцію працівників у таких умовах.

Ключова роль у процесі онбордингу належить менеджеру. Саме він виступає координатором адаптаційних заходів, забезпечує комунікацію між новим працівником і колективом, контролює виконання індивідуального плану адаптації та оцінює результати інтеграції співробітника в організацію. Ефективність адаптації значною мірою визначається якістю управлінської підтримки нового працівника та рівнем організації комунікацій у колективі [12; 14]. При цьому Л. Стрижеус та

А. Тендюк [14] особливу увагу приділяють ролі менеджера як координатора професійного розвитку та джерела зворотного зв'язку на всіх етапах онбордингу.

У сучасних умовах діяльність менеджера в процесі онбордингу набуває стратегічного характеру та передбачає виконання низки взаємопов'язаних функцій.

По-перше, це планування процесу адаптації працівника. Менеджер формує індивідуальну програму онбордингу, визначає терміни адаптації, перелік необхідних компетентностей та критерії оцінювання результатів. Як зазначає О. Миронова [10], наявність чіткої програми адаптації дозволяє знизити рівень стресу нового працівника та скоротити терміни його входження в робочий процес.

По-друге, важливим напрямом є організація ознайомлення нового співробітника з корпоративною культурою. Саме на цьому етапі формуються первинні уявлення працівника про цінності організації, правила поведінки та особливості внутрішніх комунікацій. Т. Погорелова [12] підкреслює, що успішність соціально-психологічної адаптації безпосередньо впливає на подальшу лояльність працівника до організації.

По-третє, менеджер здійснює координацію взаємодії між новачком та членами колективу. Важливе значення при цьому має система наставництва, яка дозволяє прискорити процес засвоєння професійних навичок та сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі. Особливо актуальним це є для підприємств, які використовують дистанційні або гібридні формати роботи.

Наступною функцією виступає забезпечення працівника необхідними інформаційними та матеріальними ресурсами. Сучасні цифрові HR-технології дозволяють автоматизувати цей процес шляхом використання корпоративних порталів, електронних баз знань, інтерактивних інструкцій та спеціалізованих HRM-систем. Дослідження Д. Касьміна та Ю. Котельникової [6] свідчать, що впровадження цифрових технологій адаптації позитивно впливає на швидкість засвоєння працівниками нових знань та підвищує ефективність управління персоналом загалом.

Важливою функцією менеджера є також контроль виконання адаптаційних заходів. Він передбачає проведення регулярних зустрічей із працівником, моніторинг досягнення проміжних результатів, виявлення проблем адаптації та своєчасне коригування програми онбордингу. За результатами досліджень А. Бойко та Й. Ситника [1], системний контроль адаптаційного процесу сприяє підвищенню рівня продуктивності персоналу та скороченню витрат підприємства на повторний підбір кадрів.

Завершальним елементом діяльності менеджера є оцінювання результативності онбордингу. Для цього можуть використовуватися показники швидкості досягнення необхідного рівня продуктивності, рівень задоволеності працівника умовами праці, його залученість у діяльність організації та показники плинності кадрів. У сучасних умовах оцінювання результатів адаптації дедалі частіше здійснюється за допомогою цифрових аналітичних інструментів, що дозволяє отримувати об'єктивну інформацію про ефективність реалізації програм онбордингу.

Таким чином, діяльність менеджера в процесі онбордингу охоплює широкий спектр організаційних, комунікаційних, навчальних та контрольних функцій. Комплексне виконання зазначених завдань забезпечує узгодженість адаптаційних заходів, сприяє формуванню позитивного досвіду працівника та створює передумови для його швидкого включення в професійну діяльність і колективну взаємодію.

У практиці сучасних організацій процес онбордингу доцільно розглядати як послідовність взаємопов'язаних етапів, спрямованих на комплексну інтеграцію працівника в професійне та соціальне середовище підприємства. Проте серед науковців не існує єдиного підходу до структурування цього процесу, що зумовлено різними теоретико-методологічними акцентами досліджень. Так, у працях О. Миронової [10] адаптація персоналу розглядається як поетапний процес пристосування працівника до нових умов праці, що охоплює професійну, соціально-психологічну та організаційну складові без чіткого виокремлення преадаптаційного етапу. Такий підхід ґрунтується на класичній концепції управління персоналом і передбачає, що процес адаптації розпочинається безпосередньо з моменту фактичного вступу працівника на посаду. Натомість сучасні дослідники цифрової трансформації HR-процесів, зокрема Р. Лемещук [8], розширюють традиційне трактування онбордингу, включаючи до нього елементи безперервного навчання, цифрового супроводу та розвитку персоналу. У такому підході онбординг перестає бути обмеженим у часі етапом і трансформується у постійний процес професійного розвитку працівника в межах організації.

Ще більш комплексну модель пропонують В. Жуковська, І. Миколайчук, А. Марняло та М. Шома [4], які наголошують на тісному взаємозв'язку рекрутингу та онбордингу. На їхню думку, преонбординг є критично важливою складовою сучасної системи адаптації, оскільки саме період між прийняттям оффера та першим робочим днем формує первинне ставлення працівника до організації та рівень його майбутньої залученості. Додатковий вимір у розуміння структури онбордингу вносять дослідження Т. Вонберг, С. Дмитрук та А. Рупак [3], які розглядають його крізь призму дистанційної та гібридної зайнятості. Автори підкреслюють, що в умовах цифрової економіки класична лінійна

послідовність етапів трансформується у більш гнучку, часто циклічну модель взаємодії працівника з організацією.

Водночас у науковій літературі існують розбіжності щодо визначення меж завершення процесу онбордингу. Частина дослідників, зокрема О. Миронова [10], вважає, що адаптація завершується після досягнення працівником базового рівня продуктивності та стабільного виконання посадових обов'язків. Натомість інші автори, такі як Р. Лемешук [8], Н. Пачева та Н. Малярчук [11] доводять, що в умовах цифровізації економіки онбординг набуває ознак безперервного процесу навчання, оцінювання та розвитку персоналу.

Узагальнення наукових підходів дозволяє виокремити три основні концептуальні підходи до структурування процесу онбордингу:

1) класичний (лінійний) підхід – передбачає послідовність етапів після найму працівника (адаптація → навчання → інтеграція);

2) розширений (процесний) підхід – включає преонбординг і тісний зв'язок із рекрутингом;

3) цифрово-циклічний підхід – розглядає онбординг як безперервний процес розвитку працівника в межах цифрової HR-екосистеми.

Для систематизації існуючих наукових підходів до трактування та організації процесу онбордингу персоналу нами узагальнено їхні ключові характеристики (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика наукових підходів до трактування та організації онбордингу персоналу

Підхід	Автори	Теоретична основа	Зміст онбордингу	Ключові особливості	Обмеження підходу
Класичний (лінійний)	О. Миронова та ін. [10]	Теорія адаптації персоналу	Онбординг як процес пристосування після найму	Послідовність етапів: адаптація → навчання → інтеграція	Не враховує преонбординг і цифрові інструменти
Розширений (процесний)	В. Жуковська, І. Миколайчук, А. Марняло, М. Шома [4]	Теорія HR-циклу та рекрутингу	Онбординг як продовження рекрутингу	Включає преонбординг, зв'язок «відбору та адаптації»	Частково лінійна структура, обмежена цифровізація
Цифрово-інтегрований	Р. Лемешук [8; 9], Н. Пачева, Н. Малярчук [11]	Цифрова трансформація HR	Онбординг як цифрова система адаптації та розвитку	Використання HRM, e-learning, автоматизації, HR-аналітики	Недостатня деталізація соціально-психологічної адаптації
Цифрово-циклічний (сучасний)	Узагальнення автора	Теорія HR-екосистем	Безперервний онбординг як управління досвідом працівника	Замкнений цикл: преонбординг → адаптація → розвиток → оцінювання → зворотний зв'язок	Потребує емпіричної верифікації

Джерело: розроблено автором за результатами аналізу наукових джерел [4; 8–11]

Наведене узагальнення свідчить, що еволюція наукових підходів до онбордингу характеризується переходом від лінійних моделей адаптації до інтегрованих цифрових HR-екосистем, у межах яких онбординг набуває ознак безперервного управлінського процесу.

Таким чином, відсутність єдиної наукової позиції щодо структури та меж онбордингу свідчить про еволюційний характер цього явища та необхідність подальшого теоретичного узагальнення з урахуванням сучасних цифрових трансформацій управління людськими ресурсами. На відміну від існуючих підходів, у даному дослідженні онбординг пропонується розглядати як інтегровану систему управління досвідом працівника, що поєднує процеси адаптації, розвитку компетентностей та цифрового супроводу на основі HR-аналітики. Такий підхід дозволяє розширити традиційне трактування онбордингу як короткострокового адаптаційного заходу та розглядати його як складову стратегічного управління людським капіталом підприємства.

Узагальнення наукових підходів дозволяє виділити п'ять основних етапів онбордингу персоналу.

Перший етап – преонбординг. Він розпочинається після прийняття кандидатом пропозиції про працевлаштування та триває до його першого робочого дня. Дослідники В. Жуковська, І. Миколайчук, А. Марняло та М. Шома [4] наголошують, що саме цей етап значною мірою визначає подальший рівень залученості працівника, оскільки дозволяє сформулювати позитивне перше враження про організацію ще до початку виконання трудових обов'язків. На даному етапі менеджер забезпечує підготовку робочого місця, створення облікових записів у корпоративних системах, оформлення необхідної документації, надання інформаційних матеріалів та підтримку комунікації з майбутнім

працівником. В умовах цифровізації дедалі більшого поширення набуває використання електронних кабінетів новачка, онлайн-курсів та автоматизованих HR-платформ.

Другий етап – первинна адаптація. Його основною метою є ознайомлення працівника з організацією та створення умов для комфортного входження в нове трудове середовище. Як зазначає Т. Погорєлова [12], у цей період відбувається формування первинних соціальних зв'язків, які значною мірою впливають на подальший рівень задоволеності роботою та організаційну прихильність працівника. Менеджер організовує знайомство новачка з колективом, структурою підприємства, внутрішніми регламентами, корпоративною культурою та посадовими обов'язками. На думку Л. Ремньової, О. Симонова та С. Хмелевського [13], особливо важливим цей етап є в умовах воєнного часу, коли нові працівники нерідко стикаються з додатковими психологічними та соціальними труднощами адаптації.

Третій етап – професійна адаптація. У науковій літературі він вважається найбільш тривалим і ресурсомістким. Зокрема, Л. Стрижеус та А. Тендюк [14] підкреслюють, що саме на цьому етапі формується професійна компетентність працівника та його здатність ефективно виконувати функціональні обов'язки. Менеджер організовує навчання, стажування, наставництво та поступове залучення працівника до виконання виробничих завдань. Р. Лемещук у своїх працях [8; 9] звертає увагу на доцільність використання інструментів e-learning та нейромеджменту для прискорення засвоєння нових знань і формування стійкої професійної мотивації. Своєю чергою Д. Касьмін та Ю. Котельникова [6] вказують, що цифрові HR-технології дозволяють індивідуалізувати навчальні траєкторії працівників і підвищити результативність адаптаційних програм.

Четвертий етап – інтеграція в організаційне середовище. Якщо на попередніх етапах основна увага приділяється ознайомленню та навчанню, то на цьому етапі ключового значення набуває формування повноцінної участі працівника в житті організації. На думку Т. Федорчук та Т. Можаровської [15], успішна інтеграція передбачає не лише прийняття корпоративних цінностей, але й досягнення психологічного комфорту в колективі, що сприяє професійній самореалізації працівника. У цьому контексті діяльність менеджера спрямовується на розвиток горизонтальних комунікацій, підтримку командної взаємодії та створення умов для професійного зростання працівника. Деякі дослідники [10; 14] розглядають інтеграцію як завершальний етап адаптації, тоді як інші трактують її як безперервний процес, що триває протягом усього періоду роботи співробітника в організації. Важливо зазначити, що на сучасному етапі інтеграція набуває ознак постійного процесу соціально-професійної взаємодії, який не завершується формальним завершенням адаптаційного періоду.

П'ятий етап – оцінювання результатів адаптації. Його метою є визначення ефективності реалізованих заходів та рівня досягнення поставлених цілей онбордингу. А. Бойко та Й. Ситник [1] зазначають, що відсутність системного оцінювання адаптації суттєво знижує ефективність управління персоналом, оскільки не дозволяє своєчасно виявляти проблеми інтеграції працівників. На цьому етапі менеджер проводить індивідуальні співбесіди, оцінює рівень сформованості професійних компетентностей, аналізує показники продуктивності праці, залученості та задоволеності роботою. Н. Пачева та Н. Малярчук [11] пропонують використовувати для цього сучасні інформаційні системи HR-аналітики, які забезпечують можливість комплексного моніторингу результатів адаптації та формування індивідуальних рекомендацій щодо подальшого професійного розвитку працівників.

Узагальнення існуючих підходів дозволяє сформулювати авторське бачення структури онбордингу як інтегрованої моделі, що поєднує послідовні (преонбординг → адаптація → професійний розвиток) та циклічні (інтеграція → оцінювання → зворотний зв'язок) елементи. На відміну від класичних підходів, запропонована інтерпретація акцентує увагу не лише на завершенні адаптаційного процесу, а й на його безперервності в межах HR-екосистеми підприємства.

На основі цього підходу розроблено авторську модель онбордингу персоналу, яка інтегрує лінійні та циклічні механізми адаптації та відображає трансформацію HR-процесів під впливом цифровізації. Запропонована модель розглядає онбординг як безперервний процес формування досвіду працівника в організації та розвитку його професійного потенціалу (рис. 1).

Запропонована модель ґрунтується на поєднанні послідовних та циклічних елементів адаптаційного процесу. Її структура охоплює преонбординг, первинну та професійну адаптацію, інтеграцію в організаційне середовище та оцінювання результатів, що формують замкнений контур управління. Ключовою особливістю моделі є наявність зворотного зв'язку між етапами оцінювання та планування, що забезпечує безперервне вдосконалення процесу онбордингу. Інтеграція цифрових інструментів HR-менеджменту дозволяє автоматизувати адаптаційні процедури, здійснювати моніторинг прогресу працівника та формувати індивідуальні траєкторії його професійного розвитку.

В цілому, запропонована авторська модель відображає еволюцію онбордингу від лінійної адаптаційної процедури до інтегрованої системи управління досвідом працівника. У такому контексті онбординг виступає складовою сучасної HR-екосистеми підприємства, забезпечуючи узгодження процесів адаптації, розвитку та оцінювання персоналу й сприяючи формуванню стійкого людського капіталу організації.

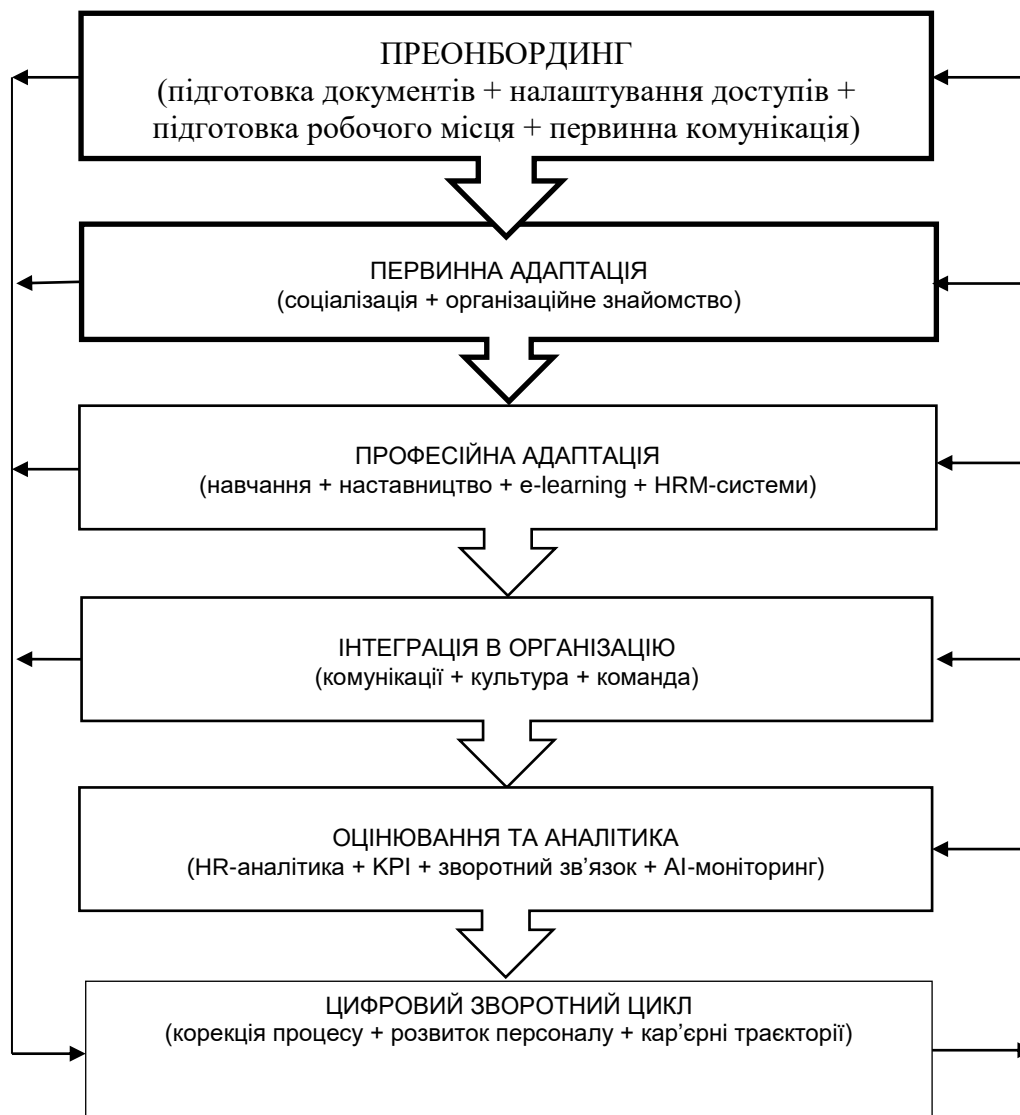


Рис. 1. Авторська модель онбордингу персоналу

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення [1–15]

Сучасні практики онбордингу характеризуються активним використанням цифрових технологій, які забезпечують підвищення швидкості адаптації працівників, стандартизацію адаптаційних процедур та покращення якості управлінських рішень. Цифровізація HR-процесів суттєво трансформувала традиційні підходи до адаптації персоналу, розширивши функціональне призначення онбордингу, який сьогодні охоплює не лише первинне входження працівника в організацію, а й формування довгострокової траєкторії його професійного розвитку в межах компанії.

Серед найбільш поширених інструментів сучасного цифрового онбордингу можна виділити корпоративні онлайн-платформи для навчання персоналу, системи управління людськими ресурсами (HRM-системи), цифрові чек-листи адаптації, відеоінструкції та інтерактивні курси, чат-боти для підтримки нових працівників, а також системи моніторингу ефективності адаптації. Зазначені інструменти формують інтегроване цифрове середовище, у якому управління адаптацією переходить від фрагментарних процедур до централізовано керованої системи підтримки працівника на всіх етапах його входження в організацію. На думку Д. Касьміна та Ю. Котельникової [6], використання цифрових HR-технологій дозволяє не лише автоматизувати адміністративні процедури, але й забезпечити персоналізований підхід до професійного розвитку працівників, враховуючи їх індивідуальні компетентності та потреби. Отож, цифрові рішення виконують подвійну функцію: оптимізаційну (зниження адміністративного навантаження) та аналітичну (підтримка управлінських рішень на основі даних).

Особливого поширення в останні роки набули HRM-системи, які інтегрують функції рекрутингу, онбордингу, оцінювання персоналу та управління кар'єрним розвитком працівників. Використання таких платформ дозволяє менеджерам отримувати оперативну інформацію про проходження адаптаційних етапів, рівень виконання індивідуальних завдань та ступінь залученості нових

співробітників до діяльності організації. Як зазначають Н. Пачева та Н. Малярчук [11], застосування інформаційних технологій забезпечує підвищення прозорості адаптаційних процесів та створює умови для формування єдиного цифрового середовища управління персоналом, у межах якого всі етапи роботи з працівником є взаємопов'язаними та підконтрольними. Водночас сучасні дослідження свідчать про поступовий перехід від автоматизації окремих процедур до використання інтелектуальних цифрових рішень. Зокрема, все більшої популярності набувають чат-боти на основі штучного інтелекту, які здатні надавати новим працівникам цілодобову інформаційну підтримку, відповідати на типові запитання, нагадувати про виконання адаптаційних завдань та здійснювати первинну діагностику труднощів входження в організаційне середовище. Такі інструменти особливо ефективні у великих організаціях із розподіленою структурою управління, де оперативна комунікація є критичним фактором успішної адаптації.

Перспективним напрямом розвитку цифрового онбордингу виступає використання технологій штучного інтелекту та предиктивної HR-аналітики. На відміну від традиційного оцінювання результатів адаптації, сучасні аналітичні системи дозволяють не лише фіксувати фактичний рівень залученості працівника, але й прогнозувати ймовірні ризики його дезадаптації або дострокового звільнення. Це створює передумови для проактивного управління персоналом, коли коригування адаптаційної програми здійснюється до моменту виникнення критичних проблем, а не після їх прояву. У цьому контексті функціональна роль менеджера трансформується: він поступово переходить від адміністратора процедур до координатора аналітично обґрунтованих управлінських рішень, що базуються на даних цифрових систем. Таким чином, управління онбордингом набуває ознак стратегічного процесу, орієнтованого на довгострокове формування та збереження людського капіталу.

Окремої уваги заслуговує використання технологій гейміфікації в онбордингу персоналу. Результати сучасних досліджень свідчать, що впровадження ігрових механік, систем рейтингування, віртуальних винагород та адаптаційних квестів сприяє підвищенню мотивації нових працівників, покращує засвоєння корпоративних стандартів та позитивно впливає на формування організаційної лояльності. Особливо ефективними такі інструменти є для представників поколінь Y та Z, для яких інтерактивність та зворотний зв'язок є важливими елементами навчального процесу.

Окремі сучасні дослідження та практики управління персоналом вказують на перспективність використання технологій віртуальної та доповненої реальності (VR/AR) у процесах професійного навчання й адаптації працівників. Такі інструменти застосовуються переважно у форматі симуляцій робочих ситуацій, що дозволяє працівнику без ризику для виробничих процесів відпрацьовувати необхідні професійні навички та знайомитися з робочим середовищем. Водночас слід враховувати, що рівень впровадження таких технологій у практику вітчизняних підприємств залишається нерівномірним і потребує додаткового економічного та організаційного обґрунтування.

Враховуючи сучасні тенденції цифрової трансформації управління персоналом, перспективним напрямом подальших досліджень може стати розроблення інтегрованої моделі умовно названого «Smart-Onboarding». Під такою моделлю доцільно розуміти багаторівневу систему адаптації працівників, яка поєднує можливості цифрових HR-платформ, аналітичних інструментів оцінювання, автоматизованого супроводу та персоналізованого навчання. Реалізація такого підходу створює передумови для формування адаптаційних програм нового покоління, які орієнтовані не лише на швидке входження працівника в організацію, а й на його довгостроковий професійний розвиток.

Таким чином, використання цифрових технологій суттєво розширює інструментарій управління процесом адаптації персоналу, забезпечуючи його більш високу адаптивність до змін зовнішнього середовища, персоналізацію навчальних траєкторій та аналітичну підтримку управлінських рішень. Це, своєю чергою, підвищує ефективність взаємодії між працівником та організацією на всіх етапах онбордингу.

Особливої актуальності цифровий онбординг набув у зв'язку з поширенням дистанційної та гібридної форм зайнятості, що докорінно змінює підходи до організації праці та комунікацій у межах підприємства. У таких умовах традиційні форми адаптації, які базуються на фізичній присутності працівника в офісі та безпосередній взаємодії з колегами, поступово втрачають ефективність. Натомість зростає значення цифрових каналів комунікації, віртуальних робочих просторів та онлайн-платформ управління персоналом, які забезпечують безперервність процесу онбордингу незалежно від географічного розташування працівника. Як зазначають Т. Вонберг, С. Дмитрук та А. Рупак [3], віддалений онбординг у сучасних умовах виступає не просто альтернативою традиційній адаптації, а окремою управлінською моделлю, що потребує спеціально організованої цифрової інфраструктури, чіткої регламентації комунікацій та високого рівня координації між усіма учасниками процесу. У цьому контексті ключова роль менеджера полягає у формуванні ефективного цифрового середовища взаємодії, яке забезпечує своєчасне надання інформації, підтримку зворотного зв'язку та контроль за виконанням адаптаційних завдань.

Важливим елементом успішного онбордингу залишається наставництво, яке в умовах цифрової трансформації набуває нових форм реалізації. Якщо традиційно наставництво передбачало

безпосередню особисту взаємодію між досвідченим працівником і новачком, то в сучасних організаціях воно дедалі частіше реалізується у форматі дистанційного або змішаного менторства з використанням цифрових платформ, відеоконференцій та систем спільної роботи. Такий підхід дозволяє зберегти переваги індивідуального супроводу працівника, одночасно адаптуючи його до умов гнучкої зайнятості. Дослідження Л. Стрижеус та А. Тендюк [14] свідчать, що наставництво є одним із найбільш ефективних інструментів прискореної професійної адаптації, оскільки забезпечує не лише передачу практичних знань, але й формування поведінкових моделей, необхідних для успішної інтеграції в організаційне середовище. Своєю чергою Т. Погорелова [12] підкреслює, що наставник виконує функцію соціального посередника між новим працівником і організацією, сприяючи зниженню рівня стресу та невизначеності на початкових етапах роботи.

У сучасних умовах менеджер виступає ключовим координатором системи наставництва, забезпечуючи узгодження дій наставника, HR-відділу та нового працівника. Його функції включають добір наставників з урахуванням професійних і комунікаційних компетентностей, визначення цілей менторської взаємодії, контроль дотримання адаптаційного плану та оцінювання ефективності наставницького супроводу. Водночас зростає значення цифрових інструментів моніторингу наставництва, які дозволяють фіксувати прогрес працівника, аналізувати частоту комунікацій та оцінювати результативність взаємодії. Окремого значення набуває інтеграція наставництва з цифровими HR-системами. Використання HRM-платформ та систем управління навчанням (LMS) дозволяє формалізувати процес наставництва, закріплювати індивідуальні цілі розвитку працівника та забезпечувати прозорість оцінювання результатів. Як зазначають Н. Пачева та Н. Малярчук [11], цифровізація HR-процесів створює умови для формування єдиної екосистеми управління адаптацією, у якій наставництво є інтегрованим елементом загальної системи онбордингу. Важливо підкреслити, що ефективність наставництва значною мірою залежить від рівня залученості менеджера, який забезпечує баланс між формальною структурою адаптаційного процесу та індивідуальними потребами працівника. У сучасних організаціях менеджер дедалі частіше виконує роль фасилітатора навчання, а не лише контролера виконання завдань, що свідчить про трансформацію його функціональної ролі в умовах цифрової економіки.

Отже, поєднання цифрових інструментів і системи наставництва забезпечує комплексний характер адаптації працівників, поєднуючи технологічну підтримку з індивідуальним супроводом. Це сприяє не лише швидшому засвоєнню професійних знань, а й формуванню стійких соціальних зв'язків та організаційної лояльності. Відтак, поєднання цифрового онбордингу та системи наставництва формує гібридну модель адаптації персоналу, яка забезпечує високу гнучкість, індивідуалізацію навчального процесу та підвищення ефективності інтеграції нових працівників.

Для оцінювання ефективності онбордингу можуть використовуватися такі ключові показники результативності, які відображають як економічні, так і соціально-психологічні аспекти адаптації персоналу: рівень плинності персоналу протягом випробувального терміну; швидкість досягнення планових показників продуктивності; рівень задоволеності працівників; ступінь залученості персоналу; якість виконання посадових обов'язків; тривалість адаптаційного періоду. У сукупності ці індикатори формують комплексну систему оцінювання ефективності онбордингу, що дозволяє менеджменту об'єктивно аналізувати результативність адаптаційних заходів та своєчасно коригувати управлінські рішення.

Варто зазначити, що сучасні дослідники дедалі частіше наголошують на необхідності переходу від традиційного ретроспективного оцінювання адаптації до проактивних аналітичних моделей. Зокрема, Н. Пачева та Н. Малярчук [11] підкреслюють, що використання цифрових HR-систем дає змогу здійснювати безперервний моніторинг процесу онбордингу в режимі реального часу, що значно підвищує якість управлінських рішень та дозволяє запобігати ризикам дострокового звільнення працівників. Своєю чергою А. Бойко та Й. Ситник [1] акцентують увагу на тому, що ефективна система адаптації безпосередньо впливає на зниження витрат підприємства, пов'язаних із повторним рекрутингом та навчанням персоналу. У цьому контексті діяльність менеджера в процесі онбордингу набуває не лише організаційного, але й стратегічного значення. Він виступає не просто координатором адаптаційних процедур, а ключовим суб'єктом управління людським капіталом, який забезпечує баланс між інтересами працівника та цілями організації. Як зазначають Л. Стрижеус та А. Тендюк [14], саме системний підхід до управління адаптацією дозволяє формувати стійку кадрову основу підприємства та підвищувати його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Підсумовуючи, слід відзначити, що ефективність онбордингу визначається не лише набором формальних показників, а й якістю управлінської взаємодії, рівнем цифровізації HR-процесів та здатністю організації швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Сучасні умови функціонування підприємств вимагають переходу до інтегрованих моделей управління адаптацією персоналу, які поєднують цифрові технології, наставництво та індивідуалізований підхід до розвитку працівників.

Отже, ефективна організація діяльності менеджера в процесі онбордингу є важливим чинником підвищення продуктивності праці, зниження кадрових ризиків та зміцнення стратегічного потенціалу

організації. Результати дослідження підтверджують, що сучасний онбординг доцільно розглядати як складову стратегічного управління людськими ресурсами, яка поєднує адаптацію, розвиток компетентностей, наставництво та цифровий супровід працівника.

Висновки з проведеного дослідження. Проведене дослідження засвідчило, що сучасний онбординг трансформується з традиційної адаптаційної процедури в інтегровану багаторівневу систему стратегічного управління людськими ресурсами, яка охоплює преонбординг, адаптацію, професійний розвиток, інтеграцію та оцінювання результатів із замкненим циклом зворотного зв'язку. Така еволюція відображає перехід від лінійних моделей адаптації до процесно-циклічних HR-екосистем, орієнтованих на безперервний розвиток працівника в організації. Доведено, що ключову роль у забезпеченні ефективності онбордингу відіграє менеджер, який виступає координатором адаптаційного процесу, інтегруючи функції планування, організації, комунікації, контролю та оцінювання результатів. Його діяльність трансформується від адміністративного супроводу до стратегічного управління досвідом працівника, що передбачає використання цифрових HR-інструментів, аналітичних систем та механізмів наставництва.

У роботі запропоновано авторську модель онбордингу персоналу, що поєднує послідовні (преонбординг → первинна адаптація → професійна адаптація) та циклічні (інтеграція → оцінювання → зворотний зв'язок) компоненти. Особливістю моделі є наявність безперервного управлінського контуру, який забезпечує постійне вдосконалення адаптаційних процедур на основі результатів оцінювання та цифрової аналітики.

Встановлено, що цифровізація є визначальним чинником трансформації онбордингу, оскільки впровадження HRM- та LMS-систем, інструментів e-learning, чат-ботів, HR-аналітики, гейміфікації, а також технологій штучного інтелекту та VR/AR суттєво підвищує ефективність адаптації персоналу, забезпечує її персоналізацію та дозволяє здійснювати проактивне управління ризиками дезадаптації. Обґрунтовано, що інтеграція цифрових технологій із системою наставництва формує гібридну модель адаптації, яка поєднує технологічну підтримку та соціально-психологічний супровід працівника. Це сприяє прискоренню професійної адаптації, підвищенню рівня залученості, формуванню організаційної лояльності та зміцненню соціальних зв'язків у колективі.

Практична цінність дослідження полягає у можливості застосування запропонованої моделі для проектування сучасних цифрових HR-систем, формування індивідуалізованих програм адаптації та вдосконалення управлінських рішень у сфері управління персоналом.

Перспективним напрямом подальших досліджень визначено розроблення концепції Smart-Onboarding як інтелектуальної системи управління адаптацією персоналу, що базується на використанні штучного інтелекту, предиктивної HR-аналітики та персоналізованих цифрових траєкторій розвитку працівників.

Література

1. Бойко А. І., Ситник Й. С. Напрями вдосконалення процесу адаптації персоналу IT-підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-122>
2. Васильчев Д. В., Мирошніченко В. А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2014. № 3-4. С. 44-50.
3. Вонберг Т. В., Дмитрук С. М., Рупак А. А. Віддалений онбординг персоналу в умовах цифрової трансформації та дистанційної зайнятості. *Підприємництво та інновації*. 2026. № 40. С. 171-175. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/40.26>
4. Жуковська В. М., Миколайчук І. П., Марняло А. М., Шома М. С. Рекрутмент як технологія ефективного залучення й онбордингу персоналу. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 257-262. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-257-262>
5. Захаркевич Н., Арзянцева Д. Рекрутинг персоналу в сучасних умовах: цифрові тренди та адаптація до нових реалій ринку праці. *Фінансовий простір*. 2024. № 1–2(53). С. 113-126. DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.1-2\(53\).2024.113125126](https://doi.org/10.30970/fp.1-2(53).2024.113125126)
6. Касьмін Д. С., Котельникова Ю. М. Інноваційні HR-технології: адаптація персоналу до цифрового середовища. *Digital Economy and Economic Security*. 2024. № 4(13). С. 141-147. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.13-21>
7. Кравчук О. І., Варіс І. О., Яковленко М. В. Теоретико-методичні засади та сучасні практики онбордингу персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства: виклики та адаптація в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-9>
8. Лемещук Р. Поняття адаптації персоналу на підприємствах: онбординг та e-learning. *Економічні горизонти*. 2024. № 2-3(28). С. 111-118. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(28\).2024.305861](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(28).2024.305861)
9. Лемещук Р. Удосконалення процесу адаптації працівників з позиції нейроменеджменту. *Економічні горизонти*. 2024. № 4(29). С. 4-13. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(29\).2024.313035](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(29).2024.313035)

10. Миронова О. М. Основні проблеми адаптації персоналу та методи їх вирішення на підприємствах. *Економіка та суспільство*. 2017. Випуск № 13. С. 602-608. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/101.pdf (дата звернення: 20.05.2026).
11. Пачева Н., Мальярчук Н. Управління системою адаптації персоналу на підприємствах із використанням інформаційних технологій. *Економіка. Управління. Інновації*. 2026. № 1(38). DOI: [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2026-1\(38\)-10](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2026-1(38)-10)
12. Погорелова Т. В. До питання про адаптацію персоналу. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Економічні науки. 2020. № 4. С. 20-24. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.4.20>
13. Ремнова Л., Симонов О., Хмелевський С. Адаптація персоналу як виклик ринку праці в умовах війни. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 2(27). С. 62-78. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(27\)-62-78](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-62-78)
14. Стрижеус Л. В., Тендюк А. В. Управління адаптацією персоналу організації в системі менеджменту персоналу. *Економічний форум*. 2022. Т. 12. № 4. С. 115-121. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-14>
15. Федорчук Т. Ю., Можаровська Т. В. Теоретичні аспекти психологічних особливостей адаптації працівників. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія*. 2023. Вип. 2. С. 65-68. DOI: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2023.2.12>

References

1. Boiko, A.I. and Sytnyk, Y.S. (2024), "Directions for improving the personnel adaptation process at IT enterprises", *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue no. 63, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-122>
2. Vasylychev, D.V. and Myroshnychenko, V.A. (2014), "Organization of the personnel adaptation process at an enterprise", *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, no. 3-4, pp. 44-50.
3. Vonberh, T.V., Dmytruk, S.M. and Rupak, A.A. (2026), "Remote employee onboarding in the conditions of digital transformation and remote employment", *Pidpriumnytstvo ta innovatsii*, no. 40, pp. 171-175, DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/40.26>
4. Zhukovska, V.M., Mykolaichuk, I.P., Marnialo, A.M. and Shoma, M.S. (2021), "Recruitment as a technology of effective attraction and onboarding of personnel", *Biznes Inform*, no. 12, pp. 257-262, DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-257-262>
5. Zakharkevych, N. and Arziantseva, D. (2024), "Personnel recruiting in modern conditions: digital trends and adaptation to new labor market realities", *Finansovyi prostir*, no. 1-2(53), pp. 113-126, DOI: [https://doi.org/10.30970/fp.1-2\(53\).2024.113125126](https://doi.org/10.30970/fp.1-2(53).2024.113125126)
6. Kasmin, D.S. and Kotelnikova, Yu.M. (2024), "Innovative HR technologies: adaptation of personnel to the digital environment", *Digital Economy and Economic Security*, no. 4(13), pp. 141-147, DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.13-21>
7. Kravchuk, O.I., Varis, I.O. and Yakovlenko, M.V. (2024), "Theoretical and methodological foundations and modern onboarding practices in the enterprise staffing system: challenges and adaptation under wartime conditions", *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue no. 66, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-9>
8. Lemeshchuk, R. (2024), "The concept of personnel adaptation at enterprises: onboarding and e-learning", *Ekonomichni horyzonty*, no. 2-3(28), pp. 111-118, DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(28\).2024.305861](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(28).2024.305861)
9. Lemeshchuk, R. (2024), "Improvement of the employee adaptation process from the standpoint of neuromanagement", *Ekonomichni horyzonty*, no. 4(29), pp. 4-13, DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(29\).2024.313035](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(29).2024.313035)
10. Myronova, O.M. (2017), "Main problems of personnel adaptation and methods of their solution at enterprises", *Ekonomika ta suspilstvo*, Issue no. 13, pp. 602-608, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/101.pdf (access date May 20, 2026).
11. Pacheva, N. and Maliarchuk, N. (2026), "Management of the personnel adaptation system at enterprises using information technologies", *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii*, no. 1(38), DOI: [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2026-1\(38\)-10](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2026-1(38)-10)
12. Pohorielova, T.V. (2020), "On the issue of personnel adaptation", *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KhPI"*. *Ekonomichni nauky*, no. 4, pp. 20-24, DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.4.20>
13. Remnova, L., Symonov, O. and Khmelevskiy, S. (2023), "Personnel adaptation as a labor market challenge under wartime conditions", *Naukovyi visnyk Polissia*, no. 2(27), pp. 62-78, DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(27\)-62-78](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-62-78)
14. Stryzheus, L.V. and Tendiuk, A.V. (2022), "Management of personnel adaptation in the personnel management system of an organization", *Ekonomichni forum*, Vol. 12, no. 4, pp. 115-121, DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-14>

15. Fedorchuk, T. Yu. and Mozharovska, T. V. (2023), "Theoretical aspects of psychological features of employee adaptation", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Psykholohiia*, Iss. 2, pp. 65-68, DOI: <https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2023.2.12>

Баб'як Г.П.

ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА В ПРОЦЕСІ ОНБОРДИНГУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ HR-ПРОЦЕСІВ

Мета. Дослідження теоретичних і практичних аспектів організації діяльності менеджера в процесі онбордингу персоналу в умовах цифрової трансформації управління людськими ресурсами, а також обґрунтування сучасних підходів до підвищення ефективності адаптації працівників.

Методика дослідження. Методологічну основу становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечують комплексне дослідження процесів адаптації персоналу та онбордингу в сучасних умовах. Застосовано системний підхід для розгляду онбордингу як елемента HR-системи підприємства; методи аналізу, синтезу та порівняння – для узагальнення наукових підходів і уточнення понятійного апарату; індукції та дедукції – для формування узагальнень, а також контент-аналіз наукових джерел для виявлення тенденцій цифровізації HR-процесів (e-learning, дистанційна адаптація, HR-аналітика). Це забезпечило цілісність та обґрунтованість результатів дослідження.

Результати дослідження. Узагальнено сучасні підходи до онбордингу персоналу та встановлено його трансформацію від традиційної адаптаційної процедури до інтегрованої багаторівневої системи управління людськими ресурсами. Доведено, що сучасний онбординг охоплює взаємопов'язані етапи преонбордингу, первинної та професійної адаптації, інтеграції працівника в організацію, а також оцінювання результатів із формуванням замкнутого циклу зворотного зв'язку. Встановлено, що ефективність адаптаційного процесу значною мірою залежить від ролі менеджера, який забезпечує координацію, планування, комунікацію та контроль, переходячи від функцій адміністративного супроводу до стратегічного управління досвідом працівника. Обґрунтовано, що цифровізація є ключовим чинником розвитку онбордингу, оскільки впровадження HRM- та LMS-систем, e-learning, HR-аналітики та елементів штучного інтелекту підвищує швидкість і якість адаптації персоналу. Показано, що поєднання цифрових інструментів із наставництвом формує гібридну модель адаптації, яка забезпечує персоналізацію процесу, підвищення залученості працівників і зниження ризиків дезадаптації.

Наукова новизна результатів дослідження. Сформульовано концептуальний підхід до онбордингу персоналу як багаторівневої системи управління людськими ресурсами, що охоплює преонбординг, адаптацію, інтеграцію та оцінювання результатів у межах замкнутого циклу зворотного зв'язку. Удосконалено науковий підхід до організації онбордингу шляхом обґрунтування ролі менеджера як стратегічного координатора досвіду працівника та поєднання цифрових HR-технологій із наставництвом, що забезпечує персоналізацію та підвищення ефективності адаптації. Вперше запропоновано авторську модель онбордингу, яка інтегрує послідовні та циклічні етапи з формуванням безперервного управлінського контуру на основі цифрової аналітики.

Практична значущість результатів дослідження. Результати дослідження можуть бути використані підприємствами та HR-підрозділами для вдосконалення процесів онбордингу персоналу, розроблення структурованих програм адаптації та підвищення ефективності управління людськими ресурсами. Запропонована модель дозволяє оптимізувати процес входження працівника в організацію, скоротити період адаптації, підвищити рівень його залученості та продуктивності. Практичне значення також полягає у можливості застосування цифрових HR-інструментів і наставництва для формування персоналізованих адаптаційних програм та підвищення якості управлінських рішень у сфері HR-менеджменту.

Ключові слова: онбординг персоналу, адаптація працівників, управління персоналом, HR-менеджмент, цифрові HR-технології, HRM-системи, LMS, e-learning, наставництво, гібридна модель адаптації, інтеграція персоналу, HR-аналітика, організаційний розвиток.

Babiak H.P.

ORGANIZATION OF MANAGERIAL ACTIVITY IN THE EMPLOYEE ONBOARDING PROCESS UNDER DIGITAL TRANSFORMATION OF HR PROCESSES

Purpose. The aim of the article is to study theoretical and practical aspects of organizing managerial activity in the employee onboarding process under the conditions of digital transformation of human resource management, as well as substantiation of modern approaches to improving employee adaptation effectiveness.

Methodology of research. The methodological framework is based on a set of general scientific and special research methods that ensure a comprehensive analysis of employee adaptation and onboarding processes in contemporary conditions. A systems approach is applied to consider onboarding as an element of the enterprise HR system. Methods of analysis, synthesis, and comparison are used to generalize

scientific approaches and clarify the conceptual framework. Induction and deduction are employed to formulate general conclusions, while content analysis of academic sources is used to identify current trends in HR digitalization (e-learning, remote adaptation, HR analytics). These methods ensure the integrity and validity of the research findings, interconnections and coordination mechanisms across management levels.

Findings. Modern approaches to employee onboarding are generalized, and its transformation from a traditional adaptation procedure into an integrated multi-level human resource management system is identified. It is demonstrated that contemporary onboarding includes interrelated stages of pre-onboarding, initial and professional adaptation, employee integration into the organization, and performance evaluation with a closed feedback loop. It is established that the effectiveness of the adaptation process largely depends on the role of the manager, who ensures coordination, planning, communication, and control, shifting from administrative support functions to strategic management of employee experience.

It is substantiated that digitalization is a key driver of onboarding development, as the implementation of HRM and LMS systems, e-learning, HR analytics, and artificial intelligence elements enhances the speed and quality of employee adaptation. It is shown that the combination of digital tools with mentoring forms a hybrid adaptation model that ensures process personalization, increased employee engagement, and reduced risks of maladaptation.

Originality. A conceptual approach to employee onboarding is formulated as a multi-level human resource management system that includes pre-onboarding, adaptation, integration, and performance evaluation within a closed feedback loop. The scientific approach to onboarding organization is improved by substantiating the role of the manager as a strategic coordinator of employee experience and integrating digital HR technologies with mentoring to ensure personalization and higher adaptation efficiency. For the first time, an original onboarding model is proposed that integrates sequential and cyclical stages with a continuous management loop based on digital analytics.

Practical value. The research results can be applied by enterprises and HR departments to improve onboarding processes, develop structured adaptation programs, and enhance human resource management efficiency. The proposed model allows optimization of employee onboarding, reduction of adaptation time, and improvement of employee engagement and productivity. Its practical value also lies in the use of digital HR tools and mentoring for designing personalized adaptation programs and improving the quality of managerial decision-making in HR management.

Key words: employee onboarding, employee adaptation, human resource management, HR management, digital HR technologies, HRM systems, LMS, e-learning, mentoring, hybrid adaptation model, employee integration, HR analytics, organizational development.

Дата надходження рукопису: 25.06.2026

Дата прийняття рукопису до друку: 29.07.2026

Дата публікації: 28.08.2026