



УДК 331.103.4

ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОЦЕСУ ВІДДАЛЕНОГО ОНБОРДИНГУ

Ольга Білик; Єлизавета Михальчук

*Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
Київ, Україна*

Резюме. Розглянуто теоретичні підходи та практичні аспекти процесу віддаленого онбордингу персоналу, що є сучасним підходом ефективної адаптації нових співробітників та закріплення новоприйнятих співробітників у компанії в умовах дистанційного режиму добору та організації роботи персоналу. Систематизовано та охарактеризовано основні етапи віддаленого онбордингу персоналу (підготовка до проведення віддаленого онбордингу; ознайомлення новоприйнятого з компанією та процесами роботи; навчання та тренування; завершення процесу онбордингу (зворотний зв'язок), послідовне проходження яких допоможе компанії забезпечити ефективне включення нових працівників у робочий процес. Розглянуто виклики та проблеми, з якими може стикнутися компанія та новий працівник при реалізації онбордингу у віддаленому режимі. Описано сильні сторони та переваги проведення адаптації працівників у віддаленому режимі. Обґрунтовано підходи, що допоможуть забезпечити ефективний процес віддаленого онбордингу та зробити перші робочі дні нового працівника комфортними й продуктивними, а також сприятимуть закріпленості персоналу в компанії та формуванню лояльності новоприйнятих. Акцентовано увагу на тому, що важливою складовою успішного віддаленого онбордингу є використання сучасних практик (використання технологій; залучення наставника для нового працівника; забезпечення доступу до необхідної інформації; планування плану дій і конкретних професійних завдань для нового працівника; регулярна співпраця та зворотний зв'язок), які допоможуть забезпечити ефективне навчання і включення в робочий процес нового працівника в адаптаційний період. Розглянуто необхідність певного ресурсного забезпечення для організації процесу онбордингу у віддаленому режимі. Акцентовано увагу на необхідності проведення оцінювання ефективності процесу віддаленого онбордингу, що стане у нагоді для розроблення та вдосконалення подальших програм віддаленого навчання та розвитку співробітників у компанії, допоможе не тільки виявити проблеми та позитивні аспекти процесу, але й удосконалювати його.

Ключові слова. Онбординг, адаптація персоналу, добір персоналу, управління персоналом.

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.024

Отримано 08.10.2023

UDC 331.103.4

EFFICIENCY OF THE REMOTE ONBOARDING PROCESS

Olga Bilyk; Yelyzaveta Mykhalchuk

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine

Summary. The article considers theoretical approaches and practical aspects of the remote onboarding process, which is a modern approach to effective adaptation of new employees and consolidation of newly hired employees in the company in the conditions of remote mode of selection and organisation of personnel work. The article systemises and characterises the main stages of remote onboarding of personnel (preparation for remote onboarding; familiarisation of the newly hired employee with the company and work processes; education and training; completion of the onboarding process (feedback)), the sequential passage of which will help the company to ensure effective inclusion of new employees in the work process. The author considers the challenges and problems that a company and a new employee may face when implementing onboarding in a remote mode. The strengths and advantages of conducting employee onboarding remotely are described. The author substantiates approaches that will help ensure an effective remote onboarding process and make the first working days of a new

employee comfortable and productive, as well as contribute to the retention of personnel in the company and the formation of loyalty of new hires. It is emphasised that an important component of successful remote onboarding is the use of modern practices (use of technology; involvement of a mentor for a new employee; ensuring access to the necessary information; planning an action plan and specific professional tasks for a new employee; regular cooperation and feedback), which will help ensure effective training and inclusion of a new employee in the work process during the adaptation period. The author considers the need for certain resource support for organising the onboarding process in a remote mode. Attention is focused on the need to evaluate the effectiveness of the remote onboarding process, which will be useful for developing and improving further remote training and development programmes for employees in the company, and will help not only to identify problems and positive aspects of the process, but also to improve it.

Key words: *Onboarding, staff adaptation, staff selection, HR management.*

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.024

Received 08.10.2023

Постановка проблеми. У сучасному бізнес-середовищі дедалі більше компаній переходять до використання онлайн-інструментів для найму нових співробітників, що дозволяє значно скоротити час та витрати на добір персоналу. Важливим етапом у процесі найму персоналу є створення умов для найшвидшого входження нового співробітника в колектив, засвоєння специфіки корпоративної культури та особливостей посадових обов'язків. Питання ефективного онбордингу та закріплення новоприйнятих співробітників в компанії, формування лояльності до компанії постають вкрай актуальними в умовах поширення дистанційної зайнятості. Все більше компаній звертаються до такого онлайн-інструменту, як віддалений онбординг, який дозволяє проводити вступні тренінги та ознайомлення з компанією дистанційно.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Онбординг – це процес залучення нового працівника до компанії, під час якого він ознайомлюється зі специфікою роботи в компанії та її корпоративною культурою. Останнім часом все більшу популярність здобуває віддалений онбординг, особливо в умовах воєнного стану та пандемії.

Згідно з дослідженням Груздева О.В. онбординг є важливим фактором розвитку персоналу компанії. Дослідник підкреслює необхідність створення спеціальної програми онбордингу, яка міститиме в собі інформацію про компанію, її структуру, правила та процедури роботи. Груздев О. зазначає, що онбординг передбачає навчання працівника, залучення його до виробничого процесу, і головне – створення необхідних передумов для того, аби новий працівник залишився працювати на новому місці на довгі роки [4, с. 27].

У своєму дослідженні Жуковська В. М. та Миколайчук І. П. звертають увагу саме на електронному рекрутенгу як методі онбордингу в компанії. Вони стверджують, що цей метод є ефективнішим у порівнянні з традиційним методом проведення онбордингу, оскільки забезпечує більшу гнучкість та об'єктивність. Зокрема зазначено, що актуальним інструментом рекрутменту є впровадження цифрових методів у проведенні віртуально-дистанційних співбесід з кандидатами, застосування HR-ботів для відсіювання кандидатів на первинному інтерв'ю та VR-асесменту в процесі наймання й оцінювання soft skills кандидатів. [6, с. 260].

Василик А. та Мурза К. зазначають, що вкрай необхідно автоматизувати процеси онбордингу та використовувати цифрові технології для концентрації потрібної інформації для новоприйнятих працівників відповідно до їх посади та рівня відповідальності, складати адаптаційні «дорожні карти» [1, с. 142].

Цимбалюк С. О. досліджує адаптацію в системі напрямів формування лояльності працівників підприємства до бренду роботодавця й визначає основні чинники, які впливають на успішність адаптації нових працівників та процедури керівництва процесом адаптації [8, с. 172–173].

Вонберг Т. В. та Головка А. А. проводять дослідження digital-можливостей у царині рекрутингу персоналу за сучасних умов функціонування економіки та стверджують, що

діджиталізація безупинно наближає нас до абсолютно нового формату роботи з кандидатами на вакантні посади, а використання digital-інструментів дозволить рекрутерам максимально швидко охопити ринок і активно взаємодіяти з кандидатами [3, с. 316].

Необхідність управління процесом онбордингу підкреслюють у своїй статті Стрижеус Л. та Тендюк А., зазначаючи, що управління процесом адаптації персоналу в організації охоплює комплекс процедур і заходів, застосування яких створює умови для прискорення процесу досягнення новим співробітником поставлених перед ним цілей у виконанні професійних та соціальних завдань [7, с. 120].

Таким чином, дослідження українських авторів зосереджені на різних аспектах онбордингу та вказують на важливість правильної організації процесу залучення нового працівника до компанії, особливо в умовах пандемії та віддаленої роботи. Проте незважаючи на численні дослідження методів адаптації персоналу, питання дослідження методів віддаленого онбордингу потребує подальшого дослідження, розвитку та обґрунтування рекомендацій щодо використання електронного навчання та збереження корпоративної культури в умовах віддаленої зайнятості.

Метою дослідження є специфіка процесу віддаленого онбордингу, а також аналіз сильних та слабких сторін використання даного підходу до організації процесу найму та ознайомлення нових співробітників з компанією.

Постановка завдання. Завданнями даної роботи є дослідження теоретичних підходів та практичних засад онбордингу персоналу; узагальнення сучасних практик управління адаптацією новоприйнятих працівників; обґрунтування рекомендацій щодо вдосконалення онбордингу та закріплення новоприйнятих співробітників у компанії. Для вирішення поставлених завдань використано методи: аналізу та синтезу, узагальнення, системний підхід.

Виклад основного матеріалу. Процес віддаленого онбордингу складається з кількох етапів, які допомагають компанії забезпечити ефективне включення нових працівників у робочий процес, незважаючи на відсутність можливості присутності в офісі. Основні етапи віддаленого онбордингу зображено на рисунку 1:

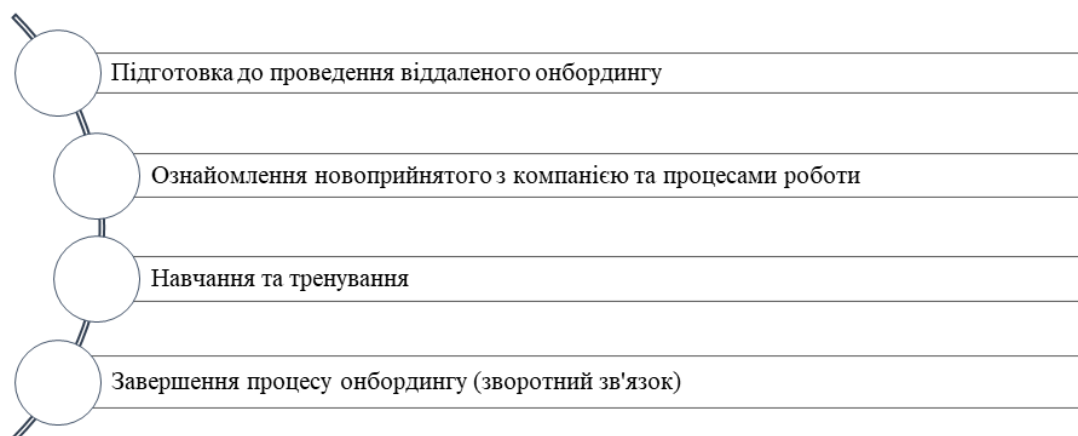


Рисунок 1. Основні етапи віддаленого онбордингу

Джерело: розроблений автором на основі ресурсу [2].

На першому етапі віддаленого онбордингу новому працівникові необхідно надати необхідні ресурси, щоб він міг успішно почати роботу з віддаленого місця. Це може містити такі елементи:

- організаційні матеріали, такі, як список необхідних контактів, графік роботи, ознайомлення з корпоративною культурою компанії;

- необхідне обладнання, таке, як комп'ютер, оргтехніка, смартфон або інші необхідні інструменти для виконання роботи;
- доступ до необхідних програм та програмних засобів;
- доступ до віддаленого серверу або хмарної платформи, які забезпечують роботу зі збереженням даних та документів.

Другий етап містить в себе ознайомлення нового працівника з компанією та процесами роботи. Новоприйнятий повинен отримати необхідну інформацію про історію компанії, її цілі та завдання, ознайомитися з організаційною структурою компанії, специфікою робочих процесів та процедур. Для досягнення цієї мети компанія може провести віртуальні екскурсії, знайомства з різними відділами, використовуючи відеоконференції, вебінари та інші засоби телекомунікаційного зв'язку.

Третій етап містить навчання та тренування нового працівника відповідно до специфіки виконання посадових обов'язків новоприйнятого. Компанія повинна забезпечити необхідні знання та навички для ефективної роботи працівника віддалено. Навчання може бути проведене за допомогою відеоуроків, вебінарів, інтерактивних підручників та інших онлайн-ресурсів. Крім того, важливо забезпечити підтримання колег (наставника) на перший період роботи новачка.

Останній етап містить завершення процесу онбордингу та оцінювання його результатів. Новий працівник повинен бути повністю готовим до ефективного виконання своїх посадових обов'язків, у тому числі у віддаленому режимі. Компанія повинна надати можливість новому працівнику відповісти на запитання, зробити остаточну перевірку знань та умінь, отримати фідбек щодо ефективності процесу онбордингу.

Зауважимо, що віддалений онбординг вимагає від компанії більшої організації та підготовки, але при правильному підході може бути дуже ефективним. Для успішного віддаленого онбордингу компанія повинна забезпечити необхідні інструменти, матеріали та підтримку для нового працівника, а також використовувати кращі практики, такі як залучення наставника та використання сучасних технологій.

Для того, щоб забезпечити успішний віддалений онбординг, необхідно вирішити ряд викликів, з якими може зіткнутися компанія та новий працівник. Розглянемо деякі з них.

Одним із основних викликів віддаленого онбордингу є віртуальне спілкування – відсутність можливості безпосереднього спостереження за працівником під час його перших днів роботи. Це може призводити до труднощів у навчанні та оцінюванні ефективності роботи. Для подолання цього виклику компанії можуть використовувати онлайн-інструменти для моніторингу роботи працівників та призначати наставників для нових працівників, які надаватимуть допомогу та підтримку під час перших тижнів роботи.

Іншим викликом віддаленого онбордингу є віддаленість нового працівника від колективу та компанії. Якщо працівник не отримує достатньої підтримки, він може відчувати відчуження від колективу, корпоративної культури та важко адаптуватися до нових умов праці.

Ключовою складовою успішного віддаленого онбордингу є використання сучасних практик, які допоможуть забезпечити ефективне навчання нового працівника та надати йому відчуття комфорту під час першого робочого дня. Зокрема, під час розроблення процесу віддаленого онбордингу варто враховувати наступне:

➤ *Використання технологій.* Технології відіграють важливу роль у віддаленому онбордингу. Компанія може використовувати онлайн-інструменти, такі, як відеоконференції та вебінари, для забезпечення комунікації з новим працівником та організації тренінгів та навчань. Крім того, компанія може створити віддалений портал, де новий працівник може отримати доступ до всієї необхідної інформації та матеріалів.

➤ *Залучення наставника для нового працівника.* Це є важливим елементом віддаленого онбордингу, оскільки новий працівник може відчувати себе відчуженим і не мати можливості консультуватися з колегами. Наставник може стати посередником між новим працівником та компанією, допомагаючи йому реалізовувати робочий процес, ознайомитися з процесами та процедурами роботи. Наставник може допомогти новому працівникові зрозуміти культуру компанії та звички колег. Залучення наставника для нового працівника віддалено можна здійснити через відеозв'язок або месенджери. Він може розпочати зі знайомства з новим працівником та поясненням своєї ролі та завдань.

➤ *Забезпечення доступу до необхідної інформації.* Компанія повинна забезпечити доступ до всієї необхідної інформації для нового працівника, такої, як матеріали з навчання та інструкції, а також інформацію про продукти та послуги компанії.

➤ *Планування конкретних професійних завдань для нового працівника.* Це допоможе новому працівнику зосередитися на конкретних завданнях та швидше зрозуміти, як вони пов'язані зі стратегією компанії. Крім того, таке планування допоможе забезпечити поступове зростання складності завдань для нового працівника та збільшення його відповідальності з часом.

➤ *Регулярна співпраця та зворотний зв'язок.* Важливо підтримувати регулярний зв'язок між новим працівником та його колегами, наставником або керівником, а також забезпечити можливість отримувати зворотний зв'язок від нового працівника.

Розглянуті підходи допоможуть забезпечити ефективний процес віддаленого онбордингу та зробити перші робочі дні нового працівника комфортними та продуктивними.

Після проведення процесу віддаленого онбордингу важливо провести оцінювання його ефективності. Це допоможе виявити, наскільки успішним був процес та виявити можливі проблеми, які потрібно вирішити.

Для оцінювання ефективності процесу віддаленого онбордингу можна використовувати різні методи, наприклад [5, с. 435]:

- Опитування нового працівника та його наставника для виявлення проблем та позитивних аспектів процесу. Це може допомогти виявити, наскільки ефективно новий працівник опанував специфіку роботи та наскільки йому було комфортно під час процесу віддаленого онбордингу.

- Аналіз результатів професійної діяльності нового працівника під час перших тижнів роботи. Це може допомогти виявити, наскільки добре новий працівник засвоїв навички та здійснює свої завдання. Якщо новий працівник швидко адаптується та продуктивно працює, це може свідчити про ефективність процесу віддаленого онбордингу.

- Аналіз відгуків та рекомендацій від інших співробітників. Це може допомогти виявити, які аспекти процесу віддаленого онбордингу працюють добре, а які можуть бути покращені.

Оцінювання ефективності процесу віддаленого онбордингу є важливим етапом, що допомагає покращувати процес та забезпечувати ефективність роботи нового працівника.

Крім оцінювання ефективності процесу віддаленого онбордингу він залежить від забезпеченості працівника необхідним обладнанням та програмним забезпеченням для віддаленої роботи, наявності чітких інструкцій для нового працівника, технічної підтримки під час віддаленого онбордингу тощо.

Проведення оцінювання ефективності процесу віддаленого онбордингу стане у нагоді для розроблення та вдосконалення подальших програм віддаленого навчання та розвитку співробітників у компанії, допоможе не тільки виявити проблеми та позитивні

аспекти процесу, але й удосконалювати його та розробляти ефективніші програми віддаленого навчання та розвитку співробітників. На основі результатів оцінювання ефективності процесу віддаленого онбордингу можна виявити проблеми та складнощі, з якими стикаються нові працівники під час адаптаційного процесу, та обґрунтувати напрямки удосконалення цього процесу з забезпечення більш ефективного та продуктивного введення нового працівника й закріплення його в компанії.

Багато українських компаній успішно використовують віддалений онбординг нових співробітників у своїй діяльності. Зокрема, це стало особливо поширеним під час пандемії covid-19. Віддалений онбординг є сучасним результативним та практичним інструментом адаптації та навчання нових співробітників не лише в Україні, а й в усьому світі.

Висновки. Проведене дослідження показало, що віддалений онбординг має багато переваг, але й не позбавлений певних недоліків використання.

Серед переваг варто відзначити: збільшення ефективності та швидкості процесу добору персоналу, зручність проведення навчання та відстеження ефективності професійної діяльності новоприйнятого персоналу, зниження витрат на адаптацію та навчання персоналу, можливість залучення талановитих співробітників з різних регіонів та країн.

Також було виявлено деякі слабкі сторони віддаленого онбордингу, такі, як зменшення можливості соціальної взаємодії та комунікації між новими співробітниками та їхніми колегами, зниження рівня мотивації та залученості нових співробітників, а також нездатність забезпечити повноцінну інтеграцію нових співробітників у культуру та цінності компанії.

Варто відзначити, що для успішного проведення віддаленого онбордингу необхідною умовою постає належна забезпеченість новоприйнятого якісним технічним обладнанням та інтернет-з'єднанням для належної комунікації в онлайн-режимі.

Отже, дослідження показало, що віддалений онбординг може бути ефективним інструментом управління персоналом компанії, якщо він правильно спланований, організований та реалізований.

Conclusions. The study has shown that remote onboarding has many advantages, but it is not without certain disadvantages.

Among the advantages are: increased efficiency and speed of the recruitment process, convenience of training and tracking the professional performance of newly hired staff, reduced costs for adaptation and training of staff, and the ability to attract talented employees from different regions and countries.

Some weaknesses of remote onboarding have also been identified, such as reduced opportunities for social interaction and communication between new employees and their colleagues, reduced motivation and engagement of new employees, and the inability to ensure full integration of new employees into the company's culture and values.

It is worth noting that for remote onboarding to be successful, the new hire must be provided with high-quality technical equipment and an Internet connection for proper online communication.

The study has shown that remote onboarding can be an effective tool for managing a company's personnel if it is properly planned, organised and implemented.

Список використаних джерел

1. Василик А., Мурза К. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. Галицький економічний вісник. 2020. Том 64. № 3. С. 137–146. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.137 (дата звернення: 08.10.2023). DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.137
2. Власова-Чмерук О. М. Впровадження позитивних HR-практик для забезпечення благополуччя персоналу організацій. Moderní aspekty vědy: XIV. Díl mezinárodní kolektivní monografie. Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2021. С. 72–82.

3. Вонберг Т. В., Головка А. А. Рекрутинг персоналу в епоху діджиталізації. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 313–318. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-313-318>
4. Груздев О. В. Напрями створення ефективної системи онбордингу на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 7. С. 25–31. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.7.25>
5. Джулай М., Сичова А., Безус А., Сичова Н. Стратегія розвитку бренду роботодавця під час війни та в повоєнний час. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 6 (47). С. 433–446. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3908>
6. 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>
7. Стрижеус Л., Тендюк А. Управління адаптацією персоналу організації в системі менеджменту персоналу. *Економічний форум*. 2022. № 1 (4). С. 115–121. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-14> (дата звернення: 08.10.2023).
8. Цимбалюк С. О. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика: монографія. Київ: КНЕУ, 2018. 227 с.

References

1. Vasylyk A., Murza K. (2020). Suchasni pidkhody do adaptatsii ta orhanizatsiinoi sotsializatsii personalu [Modern approaches to adaptation and organizational socialization of personnel]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. Vol. 64. No. 3. P. 137–46. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.137. (In Ukrainian) (accessed: 08 October 2023). DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.137
2. Vlasova-Chmeruk O. M. (2021). Vprovadzhenia pozytyvnykh HR-praktyk dlia zabezpechennia blahopoluchchia personalu orhanizatsii [Implementation of positive HR practices to ensure the well-being of employees]. *Moderní aspekty vědy: XIV. Díl mezinárodní kolektivní monografie. Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.* P. 72–82. [In Ukrainian].
3. Vonberh T. V., Holovko A. A. (2020). Rekrutynh personalu v epokhu didzhitalizatsii [Recruiting in the age of digitalization]. *Biznes Inform*. No. 6. P. 313–318. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-313-318>
4. Hruzdev O. V. (2021). Napriamy stvorennia efektyvnoi systemy onbordynhu na pidpriemstvi [Directions for creating an effective onboarding system at the enterprise]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. No. 7. P. 25–31. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.7.25>
5. Dzhulai M., Sychova A., Bezus A., Sychova N. (2022). Stratehiia rozvytku brendu robotodavtsia pid chas viiny ta v povoiennyi chas [Employer brand development strategy during the war and post-war period]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. No. 6 (47). P. 433–446. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3908>
6. Zhukovska V. M., Mykolaichuk I. P., Marnialo A. M., Shoma M. S. (2021). Rekrutment yak tekhnolohiia efektyvnoho zaluchennia y onbordynhu personalu [Recruitment as a technology for effective staff attraction and onboarding]. *Biznes Inform*. No. 12. P. 257–262. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-12-257-262>
7. Stryzheus L., Tendiuk A. (2022). Upravlinnia adaptatsiieiu personalu orhanizatsii v systemi menedzhmentu personalu. *Ekonomichnyi forum* [Managing the adaptation of the organization's personnel in the personnel management system]. No. 1 (4). P. 115–121. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2022-4-14> (accessed: 08 October 2023). [In Ukrainian].
8. Tymbaliuk S. O. (2018). Brend robotodavtsia: metodolohiia doslidzhennia ta praktyka: monohrafiia [Employer brand: research methodology and practice: a monograph]. Kyiv: KNEU. 227 p. [In Ukrainian].