

## Theoretical Foundations of Onboarding as a Management category and a Modern Personnel Management Tool in Organizations

Halyna Babiak<sup>1</sup>

**Abstract.** *Theoretical foundations of onboarding as a management category and a modern personnel management tool in organization. The purpose of the article is to substantiate onboarding as a modern personnel management tool by clarifying its essence and place within the personnel management system, as well as by revealing its principles, functions, structural elements, and specific features of its implementation in different types of organizations. The analysis method was employed to examine scientific approaches to interpreting the essence of onboarding, its principles, functions, methods, and tools. The synthesis method was used to develop the author's approach to considering onboarding as a management category and to construct a conceptual model of its internal structure. The methods of scientific abstraction, generalization, induction, and deduction were applied to formulate the author's definition of onboarding, identify its structural elements, and develop the study conclusions. Systemic and structural-functional approaches were used to substantiate the relationships among the principles, functions, methods, tools, and outcomes of onboarding, as well as to develop the author's system of key performance indicators for assessing the effectiveness of onboarding functions. The comparative analysis method was applied to investigate the practical implementation of onboarding in organizations of the entrepreneurial sector and the public sector. The modeling method was employed to develop a conceptual model of the internal structure of onboarding as a management category. Research results. The study substantiates the feasibility of considering onboarding as an independent management category and develops a conceptual model of its internal structure. The principles, functions, methods, and tools for the practical implementation of onboarding have been systematized. The specific features of onboarding implementation in organizations of the entrepreneurial sector and the public sector have been identified. The author's system of key performance indicators for assessing the effectiveness of onboarding functions and an integrated indicator for evaluating overall onboarding effectiveness have been proposed. The study also demonstrates the logic of interaction among the structural elements of onboarding as a management category. Promising avenues for further theoretical and practical research into onboarding - viewed both as a management category and as a modern personnel management tool within organizations - include: refining the organizational-economic mechanism for managing onboarding; developing industry-specific models for the practical implementation of onboarding; and investigating the impact of digital technologies on enhancing the effectiveness of the onboarding process.*

**Keywords:** onboarding; personnel management; employee adaptation; organizational socialization; key performance indicators for assessing onboarding functions; conceptual model of the internal structure of onboarding.

**Received:** 08 May 2026 | **Revised:** 09 May 2026 | **Accepted:** 28 May 2026 | **Published:** 25 August 2026

### Suggested Citation:

Babiak, H. P. (2026). Theoretical Foundations of Onboarding as a Management category and a Modern Personnel Management Tool in Organizations. *Herald of Economics*, 3, 112-128. DOI: 10.35774/visnyk2026.03.112.



This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 License (<http://www.creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>), which permits use and distribution in any medium, provided the original work is properly cited and the use is non-commercial.

© 2026 The Author(s).

<sup>1</sup>Halyna Babiak, West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine.

ORCID ID: 0000-0001-9303-0783.

E-mail: h.p.babjak@gmail.com

---

## Теоретичні засади онбордингу як управлінської категорії та сучасного інструменту управління персоналом в організаціях

Галина Баб'як<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна

**Анотація.** Теоретичні засади онбордингу як управлінської категорії та сучасного інструменту управління персоналом в організаціях. Метою статті є обґрунтування онбордингу як сучасного інструменту управління персоналом шляхом уточнення його сутності та місця в системі управління персоналом, а також розкриття його принципів, функцій, структурних елементів і особливостей застосування в організаціях різних типів. Метод аналізу використано для дослідження наукових підходів до трактування сутності онбордингу, його принципів, функцій, методів та інструментів. Метод синтезу застосовано для формування авторського підходу до розгляду онбордингу як управлінської категорії та для побудови концептуальної моделі його внутрішньої структури. Методи наукової абстракції, узагальнення, індукції та дедукції використано для формулювання авторського трактування онбордингу, представлення його структурних елементів та формування висновків. Системний та структурно-функціональний підходи застосовано для обґрунтування взаємозв'язку між принципами, функціями, методами, інструментами і результатами онбордингу, а також для розроблення авторської системи ключових показників оцінювання результативності реалізації функцій онбордингу. Метод порівняльного аналізу використано для дослідження особливостей практичної реалізації онбордингу в організаціях підприємницького сектору економіки та публічної сфери. Метод моделювання застосовано для розроблення концептуальної моделі внутрішньої структури онбордингу як управлінської категорії. Обґрунтовано доцільність розгляду онбордингу як самостійної управлінської категорії та сформовано концептуальну модель його внутрішньої структури. Систематизовано принципи, функції, методи та інструменти практичної реалізації онбордингу. Визначено особливості практичної діяльності щодо здійснення онбордингу в організаціях підприємницького сектору економіки та публічної сфери. Запропоновано авторську систему ключових показників оцінювання результативності реалізації функцій онбордингу та інтегральний показник оцінювання результативності онбордингу. Показано логіку взаємодії структурних елементів онбордингу як управлінської категорії. Перспективними напрямками подальших теоретичних і практичних розвідок щодо онбордингу як управлінської категорії та сучасного інструменту управління персоналом в організаціях є такі: вдосконалення організаційно-економічного механізму управління онбордингом; формування галузевих моделей практичної реалізації онбордингу для організацій; дослідження впливу цифрових технологій на підвищення результативності процесу онбордингу.

**Ключові слова:** онбординг, управління персоналом, адаптація персоналу, організаційна соціалізація, ключові показники результативності реалізації функцій, концептуальна модель внутрішньої структури онбордингу.

**Постановка проблеми.** Динамізм зовнішнього середовища, пов'язаний із соціально-економічними змінами, цифровізацією бізнес-процесів, поширенням дистанційних та змішаних форм зайнятості, а також загостренням конкуренції за висококваліфіковані кадри, актуалізує питання забезпечення результативної інтеграції нових працівників у діяльність організацій. Швидкість та результативність адаптації працівника до нового робочого середовища впливають на його професійну продуктивність, задоволеність працею та готовність до довгострокової співпраці з працедавцем. Тому чинна практика управління персоналом характеризується все більшим поширенням і використанням концепції онбордингу, яка ґрунтується на комплексному підході до організаційного, професійного, соціального та морально-психологічного введення працівника у діяльність організації.

Попри широке використання організаціями онбордингу в сучасній практиці управління персоналом, у науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування його сутності, змістового наповнення, функціонального навантаження та місця в системі управління персоналом організацій різних типів. Саме тому дослідження теоретичних засад онбордингу як сучасного інструменту управління персоналом є актуальним науковим завданням, розв'язання якого сприятиме розвитку сучасної теорії та вдосконаленню практики управління кадровим потенціалом організацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичне підґрунтя сучасної концепції онбордингу доцільно розглядати через призму організаційної соціалізації як процесу, в рамках якого новий працівник ознайомлюється з цілями організації, її цінностями, правилами комунікаційної взаємодії, зміст якого розкривається у працях Дж. Ван Маанена та Е. Шайна [1]. «Як послідовне, поетапне включення людини в різні сектори соціально-економічного процесу, зайняття в цьому просторі власної ніші, яка відповідала би потребам і можливостям індивідуума, відповідному рівню культури, залежно від стратегії і тактики економічної поведінки» [2, с.18] трактує соціалізацію Л. Кириленко. Це означає, що організаційна соціалізація працівника не є стихійним процесом, а цілеспрямованою діяльністю. У цьому контексті О. Груздев [3] пропонує підхід до формування ефективної системи онбордингу, в основу якого покладено відповідні етапи підготовки нових працівників. Зв'язок і вплив організаційної соціалізації персоналу на результативність роботи і його залученість відображають дослідження Т. Бауер [4]. На рівні професійного підходу у цих дослідженнях онбординг пов'язується з організаційною культурою та інструментальним супроводом роботи працівника (передусім, комунікаційним інструментами). А. Василик А. та К. Мурза акцентують на важливості процесу адаптації як невід'ємної частини організаційної соціалізації, зазначаючи, що «усі заходи з адаптації та соціалізації персоналу потрібно проводити комплексно, інтегрувати адаптацію у процес професійного добору, наймання та процеси управління талантами в компанії» [5, с. 137]. У контексті цього важливим є вивчення питання здійснення онбордингу в організаціях різних типів. Так, Frögéli E. з колективом авторів [6] досліджує процеси професійної соціалізації, адаптації нових працівників та їхній вплив на результати діяльності приватних організацій. Наукове дослідження [7] присвячене визначенню найбільш ефективних підходів до підтримання нових працівників на всіх етапах їхнього входження в організацію (від моменту прийняття пропозиції про працевлаштування до завершення першого року роботи). За результатами цього дослідження сформовано рекомендації для керівників державних установ і фахівців з управління персоналом щодо підвищення ефективності процесів інтеграції нових працівників. Водночас доцільно більш детального обґрунтувати питання особливостей застосування онбордингу як управлінської категорії й універсального інструменту управління персоналом в організаціях підприємницького сектору економіки та публічної сфери. Така значимість посилюється сучасними умовами, зумовленими повномасштабною війною в нашій країні. Значні структурні зміни на ринку праці, внутрішня та зовнішня міграція населення, поширення дистанційних і гібридних форматів зайнятості, нестача кваліфікованих кадрів та необхідність оновлення кадрового потенціалу організацій різних типів вимагають застосування дієвих інструментів, які дали б змогу забезпечити безперервність виконання свого функціонального навантаження в умовах воєнних викликів та повосного відновлення держави. Таким інструментом є онбординг. Власне, сьогодні цей інструмент виконує стратегічну роль щодо збереження людського капіталу, забезпечення швидкої професійної адаптації нових працівників, їхнього організаційного інтегрування і підвищення результативності роботи.

**Мета статті** – обґрунтування онбордингу як сучасного інструменту управління персоналом шляхом уточнення його сутності та місця в системі управління персоналом, а також розкриття його принципів, функцій, структурних елементів і особливостей застосування в організаціях різних типів.

**Методи дослідження.** Використано методи аналізу та синтезу, групування, порівняльного аналізу, наукової абстракції, узагальнення, індукції та дедукції. Системний та структурно-функціональний підходи застосовано для обґрунтування взаємозв'язку між принципами, функціями, методами, інструментами і результатами онбордингу. Емпіричне підтвердження

викладених положень отримано на основі аналізу та збору матеріалів для логіки взаємодії структурних елементів онбордингу як управлінської категорії.

**Виклад основного матеріалу.** У науковій літературі з питань управління персоналом онбординг розглядається з різних позицій (як: елемент організаційної культури; кадрова технологія; процеси соціалізації працівника та адаптації його в організації; інструмент управління персоналом; перший досвід працівника в організації тощо).

Розкриваючи сутність і зміст онбордингу, зазначимо, що в науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування цього поняття. Аналіз наукових джерел свідчить, що більшість дослідників не розглядає онбординг безпосередньо як управлінську категорію, а трактує його на інших рівнях теоретичного узагальнення, зокрема, як управлінський процес, управлінський механізм або інструмент управління персоналом (табл. 1).

Таблиця 1

Особливості розгляду онбордингу на різних рівнях

| № з/п | Рівні розгляду онбордингу        | Трактування онбордингу                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Представники, джерела                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Управлінська категорія           | Відображає систему управлінських відносин щодо інтеграції нового працівника в організацію, яка ґрунтується на визначених цілях, принципах і функціях та реалізується через відповідні процеси, механізми, методи й інструменти управління, спрямовані на забезпечення його ефективної інтеграції в організаційне середовище та командну роботу. | Авторське трактування                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 2     | Управлінський процес             | Послідовність взаємопов'язаних дій, пов'язаних із введенням нового працівника в організацію.                                                                                                                                                                                                                                                    | «Онбординг поділяється на три загальні категорії або періоди. Існує етап підготовки до посади, коли новий співпрацівник приймає пропозицію, але не сильно обізнаний в особливостях діяльності підприємства, окрім процесу подання заявки та співбесіди; етап навчання нових співпрацівників, коли «новачків» знайомлять з політикою компанії, перевагами та культурою; і поточний або «дослідний» етап, коли вони почали працювати, але ще не повністю зробили свій внесок» [8]. |
| 3     | Управлінський механізм           | Сукупність процедур, методів, інструментів і управлінських рішень, що забезпечують ефективний онбординг.                                                                                                                                                                                                                                        | «Механізм, за допомогою якого нові працівники набувають необхідних знань, навичок, моделей поведінки та компетентностей, що дають їм змогу стати ефективними членами організації та повноцінно інтегруватися в її внутрішнє середовище» [9].                                                                                                                                                                                                                                     |
| 4     | Інструмент управління персоналом | Один із інструментів здійснення кадрової політики в організації.                                                                                                                                                                                                                                                                                | «Своєчасне введення системи онбордингу в корпоративну культуру компанії та цінності сприяють формуванню прихильності компанії, що важливо для побудови довгострокових відносин з працівниками» [10]                                                                                                                                                                                                                                                                              |

Джерело: розроблено автором з використанням джерел [8; 9; 10].

Інформація, наведена в табл. 1, свідчить про відсутність єдиного підходу до трактування онбордингу. Водночас підходи до розгляду онбордингу як процесу, механізму або інструменту управління персоналом відображають лише окремі аспекти цього явища. Це актуалізує необхідність уточнення його місця в категоріальному апараті теорії управління персоналом.

На нашу думку, онбординг доцільно розглядати не тільки як систему практичних заходів щодо введення нового працівника в організацію, а й як самостійну управлінську категорію. Це обґрунтовується тим, що онбординг характеризує специфічний вид управлінської діяльності, який спрямований на те, щоб організувати процес входження працівника в соціальне, професійне та організаційне середовища. Така управлінська діяльність: є цілеспрямованою; характеризується виконанням визначених функцій; в її основу покладено множину принципів; здійснюється з використанням відповідних методів; супроводжується прийняттям необхідних управлінських рішень.

Онбордингу доцільно розглядати як управлінську категорію з огляду на такі його ознаки: має мету (результативна інтеграція працівника в організацію); виконує функціональне навантаження (адаптаційна, соціалізаційна, мотиваційна, комунікаційна, контрольна функції); реалізується через методи й інструменти управління; здійснюється відповідними суб'єктами управління (керівниками різних рівнів управління, службою управління персоналом (HR-службою), наставниками); спрямований на організацію інтегрування нового працівника в організаційне середовище та його становлення як продуктивного члена команди.

Додатковим аргументом, який вказує на логічність і необхідність розгляду онбордингу як управлінської категорії, є те, що автори [11; 12] аналізують не лише сутність і зміст, а й механізми реалізації онбордингу (basic onboarding, advanced onboarding, integration of newcomers, remote onboarding). Якщо в межах онбордингу виокремлюються різні механізми його здійснення, то сам онбординг є ширшим науковим поняттям, ніж окремий механізм, процес чи інструмент управління персоналом. Це свідчить про його комплексний характер і обґрунтовує доцільність вивчення онбордингу як самостійної управлінської категорії.

Розгляд онбордингу як управлінської категорії дає змогу сформулювати цілісне уявлення про його місце в системі управління персоналом, оскільки саме категоріальний рівень дослідження забезпечує інтеграцію його цілей, функцій, принципів, процесів, механізмів та інструментів практичної реалізації в єдину систему управління персоналом.

Зміст онбордингу як управлінської категорії розкривається через систему взаємопов'язаних структурних елементів, які визначають його місце в системі управління персоналом організації та забезпечують практичну реалізацію процесу інтеграції нового працівника в організацію (рис. 1).

Запропонована на рис. 1 концептуальна модель відображає не лише структурні компоненти онбордингу, а й демонструє, що його практична реалізація ґрунтується на взаємопов'язаній системі цілей, принципів, функцій, методів та інструментів, які забезпечують ефективне управління процесом інтеграції нового працівника в організацію. Саме через їх практичне застосування онбординг реалізується як сучасний інструмент управління персоналом.

Така концептуальна модель має методологічний характер. Вона дає змогу розглядати онбординг як багаторівневу систему управління. У рамках цієї системи кожен структурний елемент перебуває у причинно-наслідковому взаємозв'язку з іншими елементами та виконує визначену функцію. Такий підхід показує, що онбординг є не окремим кадровим заходом, а цілісною управлінською системою, інтегрованою в загальну систему управління персоналом організації. Водночас авторська концептуальна модель створює теоретичне підґрунтя для формування організаціями політик онбордингу, розроблення програм адаптації працівників та здійснення моніторингу їхньої результативності. Саме системний характер взаємодії структурних елементів моделі внутрішньої структури онбордингу забезпечує узгодженість

управлінських рішень і сприяє підвищенню результативності інтеграції нового працівника в організаційне середовище.

Логіка моделі розкривається в тому, що необхідність здійснення онбордингу обумовлюється впливом чинників зовнішнього середовища, серед яких: стан ринку праці, цифровізація економіки та управління, конкуренція за людський капітал, організаційні зміни, розвиток організаційної культури, професіоналізація кадрів тощо. Саме ці чинники визначають потребу організацій різних типів у формуванні цілісної системи інтегрування нових працівників.

Онбординг як управлінська категорія, що визначає концептуальні засади організації процесу входження нового працівника в організацію, є центральним елементом запропонованої моделі. Взаємопов'язані цілі, принципи та функції формують методологічну основу управління процесом онбордингу.

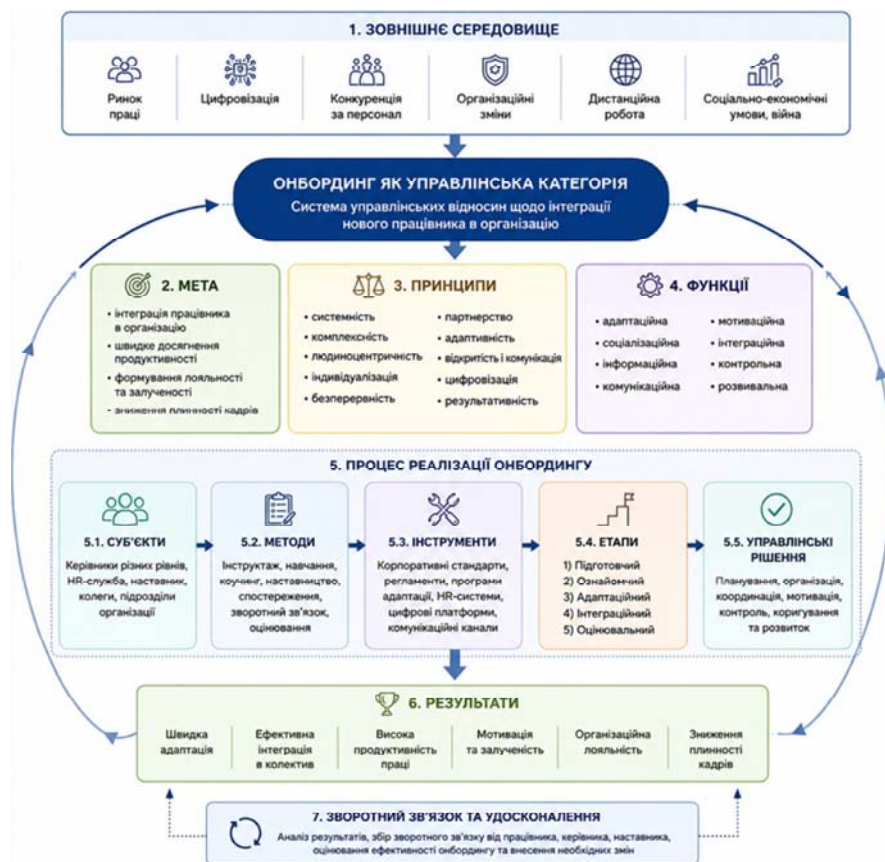


Рис. 1. Концептуальна модель внутрішньої структури онбордингу як управлінської категорії.  
Джерело: розроблено автором.

Практичну реалізацію онбордингу забезпечують відповідні суб'єкти управління шляхом застосування сукупності методів та інструментів, а також ухвалення управлінських рішень на кожному етапі інтегрування нового працівника. Такий підхід дає змогу забезпечити системність, безперервність та узгодженість управлінського впливу.

Результатом здійснення онбордингу в рамках запропонованої моделі є: успішна адаптація нового працівника; підвищення його професійного рівня і продуктивності; формування

лояльності працівника до організації; підвищення рівня його організаційної залученості; зниження плинності кадрів; покращення іміджу та репутації організації. Наявність зворотного зв'язку уможливорює постійне оцінювання результативності процесу онбордингу та його вдосконалення відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища організації.

Концептуальну основу онбордингу як управлінської категорії формує система взаємопов'язаних принципів, які визначають його зміст, логіку побудови та особливості практичної реалізації як сучасного інструменту управління персоналом. Тому доцільно розкрити зміст цих принципів та їх управлінське призначення (табл. 2).

Таблиця 2

Принципи онбордингу як управлінської категорії та їх роль у практичній реалізації онбордингу як сучасного інструменту управління персоналом

| № з/п | Принцип                | Управлінський зміст онбордингу                                                                                                                                            | Роль принципу у практичній реалізації онбордингу                                                                                                                                     |
|-------|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Системності            | Розкривається у тому, що онбординг є цілісною системою взаємопов'язаних управлінських дій, спрямованих на інтеграцію нового працівника в організацію.                     | Полягає у забезпеченні узгодженості всіх етапів введення працівника в організацію, координації діяльності суб'єктів онбордингу.                                                      |
| 2     | Комплексності          | Знаходить вияв у тому, що інтеграція працівника в організацію охоплює: соціальну, організаційну, професійну, психологічну та культурну її складові.                       | Передбачає здійснення комплексу організаційно-розпорядчих, інформаційно-комунікаційних, соціально-психологічних, мотиваційних і навчальних заходів.                                  |
| 3     | Людиноорієнтованості   | Працівник виступає центральним об'єктом управлінського впливу, а його потенціал, потреби й очікування є визначальними в ході організації онбордингу.                      | Забезпечує індивідуальний підхід до адаптації працівника, підвищує його мотивацію до праці, задоволеність роботою та організаційну лояльність.                                       |
| 4     | Індивідуалізації       | Онбординг здійснюється з урахуванням професійного досвіду, компетентностей конкретного працівника і посади, яку він обіймає.                                              | Дає змогу формувати індивідуальні програми онбордингу та дозволяє скорочувати тривалість процесу адаптації працівника.                                                               |
| 5     | Безперервності         | Є послідовним управлінським процесом, який не обмежується першим робочим днем, а триває до завершення процесу повної професійної та організаційної інтеграції працівника. | Забезпечує системний супровід нового працівника через наставництво, навчання та регулярний зворотний зв'язок.                                                                        |
| 6     | Партнерської взаємодії | Будується на взаємодії керівників різних рівнів, служби управління персоналом, наставника, трудового колективу та нового працівника.                                      | Формує сприятливий соціально-психологічний клімат, покращує комунікаційні взаємовідносини та пришвидшує входження працівника в команду.                                              |
| 7     | Адаптивності           | Розкривається у врахуванні змін у внутрішньому і зовнішньому середовищах організації та швидкому реагуванні на них.                                                       | Дає змогу відкоригувати програми онбордингу з урахуванням цифрової трансформації, нових форм зайнятості та інших сучасних викликів.                                                  |
| 8     | Цифровізації           | Полягає в тому, що управління онбордингом здійснюється з використанням сучасних інформаційних і цифрових технологій.                                                      | Передбачає застосування корпоративних порталів, електронних платформ, систем відеонавчання та інших цифрових інструментів.                                                           |
| 9     | Результативності       | Онбординг орієнтується на досягнення вимірюваних результатів та оцінювання результативності прийнятих управлінських рішень.                                               | Дозволяє здійснювати моніторинг рівня адаптації працівника, його залученості, лояльності, професійної продуктивності і своєчасно вносити корективи у систему управління онбордингом. |

Джерело: розроблено автором.

Інформація, представлена в табл. 2, дає підстави зробити висновок, що принципи онбордингу мають універсальний характер і визначають концептуальні засади його реалізації незалежно від сфери діяльності організації чи її організаційно-правового статусу. Ці принципи формують методологічну основу побудови системи управління онбордингом та забезпечують його цілісність, послідовність і результативність. Водночас у практиці діяльності організацій принципи онбордингу визначають методи та управлінські інструменти, які будуть задіяні в рамках кадрової політики щодо інтеграції нового працівника. Отже, принципи є теоретичною основою онбордингу як управлінської категорії, а методи та інструменти є формою його практичної реалізації як сучасного інструменту управління персоналом.

Водночас універсальність принципів не означає однаковості їх практичного застосування. Залежно від сфери діяльності організації, особливостей її функціонування та цілей кадрової політики механізми реалізації онбордингу можуть суттєво відрізнятися. Тому доцільно порівняти особливості практичної реалізації онбордингу в організаціях підприємницького сектору економіки та публічної сфери (табл. 3).

Таблиця 3

Особливості практичної реалізації онбордингу як сучасного інструменту управління персоналом в організаціях підприємницького сектору економіки та публічної сфери

| № з/п | Принцип                | Особливості практичного застосування онбордингу в організаціях підприємницького сектору економіки та публічної сфери                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Системності            | У приватному секторі онбординг орієнтується на швидке досягнення професійної продуктивності працівника, а в організаціях публічної сфери – на законодавчі та нормативні вимоги, службові регламенти та на засвоєння посадових процедур.                                                                                                                                |
| 2     | Комплексності          | У приватних організаціях акцент робиться на бізнес-процесах і корпоративній культурі й етиці, а в організаціях публічної сфери – на законодавчій і нормативно-правовій базі, правилах, службовій дисципліні, етичних стандартах.                                                                                                                                       |
| 3     | Людиноорієнтованості   | У приватних організаціях принцип розкривається через формування індивідуальних кар'єрних траєкторій, а в організаціях публічної сфери – через професійний розвиток                                                                                                                                                                                                     |
| 4     | Індивідуалізації       | У приватному секторі зміст онбордингу адаптується до посади, компетентностей, досвіду й кар'єрних перспектив працівника, а у публічній сфері – до категорії посади, функціональних повноважень, спеціальних вимог законодавства та специфіки діяльності відповідної організації (органу місцевого самоврядування, освітньої установи, комунального підприємства тощо). |
| 5     | Безперервності         | У приватних організаціях онбординг супроводжується безперервним професійним навчанням, розвитком кар'єри та оцінюванням результативності роботи, а в організаціях публічної сфери – із системою підвищення кваліфікації кадрів, професійним навчанням та періодичною оцінкою службової діяльності.                                                                     |
| 6     | Партнерської взаємодії | У приватному секторі економіки в організаціях активно застосовуються корпоративні комунікації, наставництво, коучинг і командна взаємодія. В організаціях публічної сфери важливою є інформаційно-комунікаційна взаємодія керівника, кадрової служби й відповідного структурного підрозділу відповідно до встановлених процедур.                                       |
| 7     | Адаптивності           | У приватних організаціях програми онбордингу оперативно адаптуються до потреб ринку, змін у бізнес-процесах та технологіях, а в організаціях публічної сфери – до змін законодавства та адміністративних процедур.                                                                                                                                                     |

продовження таблиці 3

|   |                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8 | Цифровізації     | У приватному секторі організації використовують корпоративні портали та мобільні застосунки, інформаційні системи управління персоналом, системи управління навчанням, а організації публічної сфери – систему електронного документообігу (система електронної взаємодії органів виконавчої влади), державні цифрові платформи (наприклад, портал управління знаннями НАДС для професійного навчання державних службовців), інформаційні системи органів влади (наприклад, АСКОД), системи дистанційного навчання (наприклад, Moodle у закладах освіти) та інші цифрові сервіси. |
| 9 | Результативності | У приватних організаціях онбординг оцінюється за показниками досягнення бізнес-результатів, професійної продуктивності, швидкості адаптації, утримання персоналу, а в організаціях публічної сфери – за якістю виконання функцій і посадових обов'язків, результатами оцінювання службової діяльності, дотриманням стандартів.                                                                                                                                                                                                                                                    |

Джерело: розроблено автором.

Інформаційні дані табл. 3 дають змогу зробити висновок про те, що хоча й концептуальні принципи онбордингу є універсальними, – на їх практичну реалізацію впливають особливості діяльності конкретної організації та специфіка кадрової політики, що у ній реалізується. В організаціях підприємницької сфери онбординг орієнтований насамперед на швидке досягнення працівником професійної продуктивності і організаційної ефективності, підвищення залученості працівника та розвиток корпоративної культури. Водночас в організаціях публічної сфери першочергова увага приділяється дотриманню вимог законодавства, організаційних регламентів, етичних стандартів, а також якісному виконанню функцій. Отже, попри те, що онбординг має універсальний методологічний характер, водночас він набуває різних організаційних форм реалізації залежно від інституційного середовища та особливостей діяльності організації. Така різноваріантність практичного застосування онбордингу підтверджує доцільність його розгляду як сучасного інструменту управління персоналом, котрий може бути адаптовний до потреб організацій різних типів.

Реалізація онбордингу здійснюється шляхом виконання системи взаємопов'язаних функцій. Кожна з них є відображенням окремого напрямку управлінського впливу на процес інтеграції нового працівника в організацію. Сукупність цих функцій формує змістове наповнення управлінської діяльності щодо здійснення онбордингу та спрямована на формування мотивованого, продуктивного та інтегрованого в організацію працівника. З огляду на це доцільним є розкриття змісту основних функцій онбордингу (табл. 4).

Таблиця 4

## Функції онбордингу як управлінської категорії та їхній зміст

| № з/п | Назва функції  | Зміст функції                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Адаптаційна    | Розкривається у пристосуванні нового працівника до організаційного середовища та умов праці, особливостей виконання професійних функцій та посадових обов'язків.                                                                                           |
| 2     | Соціалізаційна | Передбачає інтегрування працівника в організаційну і комунікаційну культуру, неформальні взаємовідносини, систему корпоративних цінностей, правил та норм поведінки в організації.                                                                         |
| 3     | Інтеграційна   | Знаходить вияв у включенні нового працівника у виробничі, інформаційно-комунікаційні, управлінські процеси, командну роботу в організації, а також сприяє формуванню результативної взаємодії працівника з керівниками, наставником і трудовим колективом. |

|   |                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 | Інформаційно-комунікаційна | Розкривається у забезпеченні працівника інформацією щодо законодавчих норм, процедур, правил та вимог до виконання відповідної роботи, посадових обов'язків, організаційної структури та діючих цифрових сервісів. Передбачає побудову дієвої системи внутрішньоорганізаційних інформаційно-комунікаційних відносин між новим працівником, керівниками, службою управління персоналом (HR-службою), наставником і трудовим колективом задля налагодження конструктивного зворотного зв'язку. У контексті зазначеного вище акцентуємо на тому, що, наприклад, до чинників, які значною мірою визначають успішність онбордингу належать: призначення наставника (ментора) або колеги-супроводжувача для нового працівника; систематичні зустрічі нового працівника з безпосереднім його керівником для обговорення результатів адаптації; налагодження постійного зворотного зв'язку, який дозволяє своєчасно виявляти труднощі та проблеми в процесі адаптації нового працівника. |
| 5 | Мотиваційна                | Спрямована на формування позитивного ставлення працівника до організації, підвищення його професійної зацікавленості, рівня залученості, відповідальності та готовності до довгострокової співпраці. Сприяє розвитку професійних компетентностей працівника, набуттю ним необхідних знань, умінь і навичок.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 6 | Контрольна                 | Виявляється у здійсненні моніторингу результативності проходження онбордингу, оцінюванні рівня адаптації нового працівника та виконанні ним індивідуального плану онбордингу, виявленні існуючих проблем та здійсненні коригуючих дій.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

Джерело: розроблено автором.

Інформація, наведена в табл. 4, свідчить про те, що функції онбордингу формують цілісну систему взаємопов'язаних напрямів управлінського впливу, що спрямовані на забезпечення результативної інтеграції нового працівника в організацію. Здійснення функцій онбордингу масштабується на весь процес входження працівника в організаційне середовище.

Доповнюючи інформаційні дані табл. 4, звернемо увагу на важливість здійснення моніторингу результативності онбордингу і необхідність використання для цього системи показників, які «потрібні для того, щоб відстежувати, наскільки добре адаптаційний процес впливає на досвід співробітників, продуктивність їхньої роботи, а також на утримання та рекрутинг» [13].

Наведена систематизація функцій онбордингу дає змогу розкрити його зміст як управлінської категорії. Водночас кожна функція має бути ефективною. Тому реалізація функцій онбордингу має супроводжуватися використанням відповідних показників, які дадуть змогу оцінити результативність управління процесом інтеграції нового працівника.

У сучасній вітчизняній і міжнародній практиці для цього широко застосовується система ключових показників результативності. Наприклад, організація з управління людськими ресурсами (Society for Human Resource Management (SHRM)) пропонує оцінювати результативність проведення онбордингу з використанням ключових показників (Key Performance Indicators, KPI), серед яких: «швидкість досягнення працівником нормативного рівня продуктивності (Time-to-Productivity); рівень утримання нових працівників (Retention Rate); рання плинність кадрів (Turnover Rate); результати опитувань нових працівників (New Hire Surveys); рівень залученості персоналу (Employee Engagement); показники результативності роботи (Performance Measures); оцінювання безпосереднім керівником (Manager Feedback); неформальний зворотний зв'язок (Informal Feedback)» [14].

Інший підхід до структурування змісту та визначення пріоритетів процесу онбордингу пропонує використовувати модель «5 C's», яка включає п'ять взаємопов'язаних елементів, зокрема: «дотримання вимог; уточнення ролі; організаційна культура; формування взаємозв'язків; регулярний зворотний зв'язок» [15].

До загальних показників оцінювання результативності онбордингу у вітчизняній практиці пропонують відносити: «задоволеність та відгуки працівників; зворотний зв'язок від керівника

та колег; плинність кадрів / утримання працівників; поріг утримання; час, необхідний для підвищення продуктивності; залученість і настрої співробітників» [13].

Щоби більш повно враховувати функціональні особливості здійснення процесу онбордингу, пропонуємо авторську систему ключових показників оцінювання результативності здійснення функцій онбордингу як управлінської категорії (табл. 5).

Таблиця 5

Авторська система ключових показників оцінювання результативності реалізації функцій онбордингу

| № з/п | Функція онбордингу         | Показники оцінювання результативності функції                                                                                                                                                                                                                 | Спосіб оцінювання                                                                                          |
|-------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Адаптаційна                | - тривалість адаптаційного періоду;<br>- час досягнення нормативної продуктивності (Time-to-Productivity);<br>- частка працівників, які успішно завершили випробувальний термін                                                                               | аналіз статистики щодо функціонування кадрової підсистеми організації; оцінювання безпосереднім керівником |
| 2     | Соціалізаційна             | - рівень інтегрованості в трудовий колектив;<br>- стан засвоєння корпоративних цінностей;<br>- рівень задоволеності працівника організаційним середовищем                                                                                                     | анкетування працівників; опитування керівника і наставника                                                 |
| 3     | Інтеграційна               | - ступінь включення у командну роботу;<br>- рівень самостійності виконання посадових обов'язків;<br>- результативність роботи (Performance Measures);<br>- якість формальної і неформальної ((Informal Feedback)) взаємодії з іншими працівниками організації | проведення експертного оцінювання; здійснення оцінювання службової діяльності                              |
| 4     | Інформаційно-комунікаційна | - повнота проходження програми онбордингу;<br>- стан обізнаності нового працівника щодо внутрішніх процедур;<br>- результативність комунікації з керівниками, службою управління персоналом та наставником                                                    | тестування; анкетування; опитування керівника                                                              |
| 5     | Мотиваційна                | - рівень залученості (Employee Engagement);<br>- рівень задоволеності нового працівника роботою (New Hire Surveys);<br>- рівень організаційної лояльності;<br>- намір працівника продовжувати роботу в організації (Retention Intention)                      | опитування працівників; інтерв'ю з новим працівником                                                       |
| 6     | Контрольна                 | - стан виконання індивідуального плану онбордингу;<br>- частка працівників, які успішно завершили програму онбордингу;<br>- оцінювання безпосереднім керівником (Manager Feedback);<br>- рання плинність кадрів (Early Turnover)                              | кадрова статистика; результати оцінювання нового працівника керівником                                     |

Джерело: розроблено автором.

Запропонована система основних показників оцінювання результативності реалізації функцій онбордингу ґрунтується на функціональному підході до розгляду онбордингу як управлінської категорії. Спрямованість такої системи показників на забезпечення системного взаємозв'язку між функціями онбордингу та показниками оцінювання їхньої результативності дозволяє оцінювати результативність реалізації окремих функцій онбордингу. Це дає змогу своєчасно виявляти «вузькі місця» процесу адаптації і приймати необхідні управлінські рішення щодо його вдосконалення.

Методичне значення запропонованої системи ключових показників оцінювання результативності реалізації функцій онбордингу розкривається через можливість здійснення

функціонально векторизованого оцінювання результативності онбордингу. На противагу традиційним підходам, які переважно оцінюють кінцеві результати адаптації нового працівника, запропонована система уможливіє визначення результативності реалізації кожної окремої функції онбордингу, виявлення функціональних диспропорцій та формування напрямів їх усунення. У підсумку це забезпечує підвищення об'єктивності оцінювання процесу інтеграції нового працівника в організаційне середовище, посилює інформаційний супровід прийняття обґрунтованих управлінських рішень і створює передумови для безперервного удосконалення онбордингу з урахуванням стратегічних цілей розвитку організації.

Онбординг є комплексною управлінською категорією, результативність якої визначається сукупною реалізацією усіх його функцій. Тому доцільно визначити інтегральний показник результативності онбордингу (формула 1), який дасть змогу здійснювати комплексне оцінювання результативності процесу інтеграції нового працівника в організацію.

$$I_{on} = \frac{F_1 + F_2 + F_3 + F_4 + F_5 + F_6}{6}, \quad (1)$$

де  $I_{on}$  – інтегральний показник результативності онбордингу;  $F_i$  – результативність реалізації функцій онбордингу (адаптаційної, соціалізаційної, інтеграційної, інформаційно-комунікаційної, мотиваційної та контрольної).

Оскільки всі функції онбордингу взаємопов'язані та однаково важливі для забезпечення результативної інтеграції нового працівника, інтегральний показник оцінювання результативності онбордингу пропонуємо визначати як середнє арифметичне оцінок результативності реалізації кожної функції.

Нормовані значення кожної з функцій визначаються на основі сукупності відповідних ключових показників результативності, наведених у табл. 5, шляхом їх приведення до єдиної шкали оцінювання (наприклад, від 0 до 1). Оцінка результативності кожної функції визначається як середнє арифметичне нормованих значень ключових показників, що її характеризують.

Для інтерпретації результатів пропонується така шкала: значення інтегрального показника від 0,80 до 1,00 характеризує високий рівень результативності онбордингу; від 0,60 до 0,79 – достатній; від 0,40 до 0,59 – середній; менше 0,40 – низький.

Запропонований інтегральний показник забезпечить можливість комплексного оцінювання результативності онбордингу з урахуванням виконуваних функцій незалежно від типу організації. Використання цього показника дасть змогу перейти від оцінювання окремих, поодиноких заходів онбордингу до системного аналізу результативності функціонування всієї системи інтеграції персоналу.

Онбординг як сучасний інструмент управління персоналом в організаціях реалізується у практичній площині шляхом застосування таких основних методів управління, як: інструктаж, наставництво, коучинг, навчання, спостереження, налагодження зворотного зв'язку та оцінювання (табл. 6).

Таблиця 6

Методи практичної реалізації онбордингу як сучасного інструменту управління персоналом в організаціях

| № з/п | Методи реалізації онбордингу | Управлінське призначення                                                                                                      |
|-------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Інструктаж                   | Ознайомлення нового працівника з правилами, процедурами, вимогами охорони праці та посадовими обов'язками.                    |
| 2     | Наставництво                 | Індивідуальний супровід нового працівника досвідченим співробітником для прискорення процесу адаптації.                       |
| 3     | Коучинг                      | Розвиток професійних компетентностей нового працівника шляхом індивідуального консультування та постановки професійних цілей. |

продовження таблиці 6

|   |                                 |                                                                                                                         |
|---|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 | Навчання                        | Формування необхідних знань, умінь і навичок для виконання новим працівником посадових обов'язків.                      |
| 5 | Спостереження                   | Ознайомлення нового працівника з особливостями виконання роботи через спостереження за роботою досвідченого працівника. |
| 6 | Налагодження зворотного зв'язку | Оцінювання результатів адаптації нового працівника, виявлення проблем та коригування процесу онбордингу.                |
| 7 | Оцінювання                      | Визначення рівня засвоєння знань новим працівником та його готовності до самостійної роботи.                            |

Джерело: розроблено автором.

Згідно з табл. 6, методи онбордингу мають різне управлінське призначення, однак у сукупності вони забезпечують цілісність процесів організаційної, професійної та соціальної інтеграції нового працівника. Більше того, комплексне застосування методів онбордингу забезпечує результативність управлінського впливу.

Методи онбордингу визначають способи здійснення управлінського впливу, а інструменти онбордингу є практичними засобами реалізації відповідних методів. Саме застосування адміністративних, організаційних, інформаційних, комунікаційних та цифрових інструментів уможливило практичну реалізацію онбордингу (табл. 7).

Таблиця 7

## Інструменти практичної реалізації онбордингу в організаціях

| № з/п | Назва інструменту                                     | Практичне призначення інструменту                                                                |
|-------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Програма онбордингу                                   | Полягає у плануванні заходів щодо інтеграції нового працівника.                                  |
| 2     | Чек-лист онбордингу                                   | Призначений для контролю за виконанням передбачених заходів.                                     |
| 3     | Індивідуальний план адаптації                         | Спрямований на персоналізацію процесу онбордингу.                                                |
| 4     | Настанови, регламенти, стандарти                      | Забезпечують регламентацію діяльності нового працівника.                                         |
| 5     | Корпоративний портал                                  | Призначений для того, щоб надати доступ новому працівнику до інформаційних ресурсів організації. |
| 6     | HRIS (Human Resource Information System)              | Забезпечує автоматизацію процедур щодо управління кадрами.                                       |
| 7     | LMS (Learning Management System)                      | Призначена для організації професійного навчання.                                                |
| 8     | Електронний документообіг                             | Дозволяє здійснювати оформлення кадрової документації.                                           |
| 9     | Комунікаційні платформи (Microsoft Teams, Slack тощо) | Спрямовані на організацію взаємодії нового працівника з трудовим колективом.                     |
| 10    | Опитувальники та анкети                               | Призначені для оцінювання результативності процесу онбордингу.                                   |

Джерело: розроблено автором.

Інформація табл. 7 є свідченням того, що інструменти практичної реалізації онбордингу в організаціях є різноманітними. Водночас на результативність процесу онбордингу значною мірою впливає інтегрованість використання цих інструментів, оскільки вона дає змогу стандартизувати і регламентувати цей процес, забезпечити його прозорість і скоротити тривалість терміну адаптації нового працівника.

На вибір інструментів онбордингу прямо впливають рівень цифрової зрілості організації, особливості її організаційної побудови та кадрова політика. Наприклад, традиційні інструменти організаційного характеру (програми онбордингу, чек-листи, індивідуальний план адаптації)

спрямовані на забезпечення стандартизації процесу інтеграції працівника. На противагу цьому сучасні цифрові рішення (комунікаційні платформи, корпоративні портали тощо) уможливають автоматизацію кадрових процедур, оперативний доступ до інформації та здійснення безперервного моніторингу результативності онбордингу. Це є свідченням тенденції цифрової трансформації процесів управління персоналом в організаціях та зростання ролі цифрових інструментів у забезпеченні результативної інтеграції нових працівників. Загалом інструменти онбордингу доцільно застосовувати комплексно, що забезпечує результативне управління процесом інтеграції нових працівників в організацію та досягнення стратегічних цілей кадрової політики організації.

Досягнення поставленої мети онбордингу забезпечується шляхом реалізації його функцій, використання відповідних методів та інструментів, а також здійснення моніторингу результативності прийнятих управлінських рішень. Саме взаємозв'язок усіх цих складових елементів утворює цілісну систему управління процесом інтеграції нового працівника в організацію. З огляду на це доцільно узагальнити взаємозв'язки між основними структурними елементами онбордингу як управлінської категорії (табл. 8).

Таблиця 8

Логіка взаємодії структурних елементів онбордингу як управлінської категорії

| № з/п | Назва елементу                     | Його управлінське призначення                                        | Отриманий практичний результат                     |
|-------|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| 1     | Принципи                           | Визначають концепцію онбордингу.                                     | Єдність і цілеспрямованість управлінського впливу. |
| 2     | Функції                            | Визначають напрями онбордингу.                                       | Інтеграція працівника у колектив.                  |
| 3     | Методи                             | Визначають способи здійснення онбордингу.                            | Реалізація функцій онбордингу.                     |
| 4     | Інструменти                        | Забезпечують практичне впровадження методів онбордингу.              | Дотримання процедур, стандартів та регламентів.    |
| 5     | Ключові показники результативності | Дозволяють оцінювати результативність реалізації функцій онбордингу. | Моніторинг здійснення процесу онбордингу.          |
| 6     | Інтегральний показник оцінювання   | Дає змогу комплексно оцінити здійснення онбордингу.                  | Прийняття необхідних управлінських рішень.         |

Джерело: розроблено автором.

Представлена у табл. 8 логіка взаємодії структурних елементів онбордингу як управлінської категорії свідчить про їхній взаємообумовлений та системний характер. Принципи онбордингу формують його концептуальну основу, функції – визначають напрями управлінського впливу, методи – способи його здійснення, а інструменти – практичну реалізацію необхідних управлінських дій. Ключові показники результативності та інтегральний показник оцінювання створюють інформаційно-аналітичне підґрунтя для проведення моніторингу процесу онбордингу, оцінювання результативності ухвалених управлінських рішень і своєчасного їх коригування.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** У статті обґрунтовано доцільність розгляду онбордингу як самостійної управлінської категорії, котра відображає систему управлінських відносин щодо інтеграції нового працівника в організацію. Аргументовано, що онбординг є сучасним інструментом управління персоналом в організації. Сформовано концептуальну модель внутрішньої структури онбордингу як управлінської категорії. Визначено принципи здійснення онбордингу, його функції, методи та інструменти. Розкрито особливості практичної реалізації онбордингу в організаціях підприємницького сектору економіки та публічної сфери, що підтвердило універсальність концептуальних засад онбордингу, та водночас довело необхідність адаптації механізмів його практичної реалізації до специфіки

діяльності організації. Запропоновані авторська система ключових показників оцінювання результативності реалізації функцій онбордингу та підхід до визначення інтегрального показника оцінювання його результативності уможливають здійснення комплексного моніторингу процесу інтеграції нового працівника, своєчасне виявлення проблемних аспектів онбордингу та прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо вдосконалення системи управління персоналом організацій. Аргументовано, що роль онбордингу не обмежується рамками традиційної адаптації нових працівників в організації, а розкривається у забезпеченні організаційної стійкості, збереженні людського капіталу, формуванні позитивного досвіду працівника та підвищенні конкурентоспроможності організації. Констатовано, що онбординг доцільно розглядати не лише як окремий інструмент управління кадровим складом організацій, а як інтегровану складову сучасної системи управління персоналом, яка поєднує різні аспекти управлінської діяльності (стратегічні, організаційно-функціональні, соціально-психологічні та інформаційно-комунікаційні).

У контексті проведеного дослідження перспективними напрямками подальших теоретичних і практичних розвідок щодо онбордингу як управлінської категорії та сучасного інструменту управління персоналом в організаціях є: вдосконалення організаційно-економічного механізму управління онбордингом; формування галузевих моделей практичної реалізації онбордингу для організацій; дослідження впливу цифрових технологій на підвищення результативності процесу онбордингу.

### Література

1. Van Maanen J. Toward a theory of organizational socialization / J. Van Maanen, E. H. Schein. *Research in Organizational Behavior*. 1979. Issue 1. P. 209–264.
2. Кириленко Л. Необхідність, сутність та напрями соціальної орієнтації економічного розвитку. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2014. № 12 (165). С.18–22.
3. 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>.
4. Bauer T. N. Onboarding new employees: Maximizing success: SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series. SHRM, 2011. 54 p.
5. Василик А., Мурза К. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2020. Т. 64, № 3. С. 137–146. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.03.137](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.137).
6. Frögéli E. et al. Effectiveness of Formal Onboarding for Facilitating Organizational Socialization. URL: PubMed Central (PMC).
7. GettinG On BoardA Model for Integrating and Engaging New Employees. URL: [https://www.opm.gov/policy-data-oversight/training-and-development/reference-materials/online-courses/maximizing-employee-engagement/content/common/cw/data/Getting\\_Onboard\\_a\\_Model\\_for\\_Integrating\\_and\\_Engaging\\_New\\_Employees.pdf?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.opm.gov/policy-data-oversight/training-and-development/reference-materials/online-courses/maximizing-employee-engagement/content/common/cw/data/Getting_Onboard_a_Model_for_Integrating_and_Engaging_New_Employees.pdf?utm_source=chatgpt.com).
8. Employee Onboarding Process: The HR Manager's Guide to Automation. URL: <http://surl.li/sxlbtt>.
9. Onboarding. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Onboarding?utm\\_source=chatgpt.com](https://en.wikipedia.org/wiki/Onboarding?utm_source=chatgpt.com).
10. Пенюк В. О. Адаптація як складова процесу онбордингу персоналу. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-332-338>.

11. Bauer T.N., Erdogan B. Delineating and reviewing the role of newcomer capital in organizational socialization. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2014. Vol. 1. P. 439–457. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091251>.
12. Simon L. S., Bauer T. N., Erdogan B. and Shepherd W. Built to last: interactive effects of perceived overqualification and proactive personality on new employee adjustment. *Personnel Psychology*, 2019. Vol. 72. No. 2. P. 213–240. DOI: <https://doi.org/10.1111/peps.12297>.
13. Як виміряти ефективність онбордингу? 6 ключових показників. URL: <https://budni.robota.ua/hr/yak-vimiryati-efektivnist-onbordingu-6-klyuchovih-pokaznikiv>.
14. Society for Human Resource Management (SHRM). *Employee Onboarding Guide: Measuring Success*. URL: <https://www.shrm.org/topics-tools/topics/onboarding/measuring-success>.
15. Successful Onboarding: Time-to-Productivity + Early Performance Signals. URL: <https://www.allencomm.com/2026/04/successful-onboarding-time-to-productivity-early-performance-signals/>.

### References

1. Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209–264. [in English].
2. Kyrylenko, L. (2014). The necessity, essence and directions of the social orientation of economic development. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, 12(165), 18–22. [in Ukrainian].
3. Hruzdiev, O. V. (2021). Directions for creating an effective onboarding system at an enterprise. *Investments: Practice and Experience*, (7), 25–31. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.7.25>. [in Ukrainian].
4. Bauer, T. N. (2011). *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series. SHRM. [in English].
5. Vasylyk, A., & Murza, K. (2020). Modern approaches to employee adaptation and organizational socialization. *Galician Economic Bulletin*, 64(3), 137–146. [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.03.137](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.137). [in Ukrainian].
6. Frögel, E., et al. *Effectiveness of Formal Onboarding for Facilitating Organizational Socialization*. Retrieved from PubMed Central (PMC). [in English].
7. *Getting On Board: A Model for Integrating and Engaging New Employees*. URL: [https://www.opm.gov/policy-data-oversight/training-and-development/reference-materials/online-courses/maximizing-employee-engagement/content/common/cw/data/Getting\\_Onboard\\_a\\_Model\\_for\\_Integrating\\_and\\_Engaging\\_New\\_Employees.pdf](https://www.opm.gov/policy-data-oversight/training-and-development/reference-materials/online-courses/maximizing-employee-engagement/content/common/cw/data/Getting_Onboard_a_Model_for_Integrating_and_Engaging_New_Employees.pdf). [in English].
8. *Employee Onboarding Process: The HR Manager's Guide to Automation*. <http://surl.li/sxlbtt>. [in English].
9. *Onboarding*. <https://en.wikipedia.org/wiki/Onboarding>. [in English].
10. Peniuk, V. O. (2024). Adaptation as a component of the personnel onboarding process. *Business Inform*. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-332-338>. [in Ukrainian].
11. Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2014). Delineating and reviewing the role of newcomer capital in organizational socialization. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 439–457. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091251>. [in English].
12. Simon, L. S., Bauer, T. N., Erdogan, B., & Shepherd, W. (2019). Built to last: Interactive effects of perceived overqualification and proactive personality on new employee adjustment. *Personnel Psychology*, 72(2), 213–240. <https://doi.org/10.1111/peps.12297>. [in English].
13. How to measure onboarding effectiveness? Six key performance indicators. URL: <https://budni.robota.ua/hr/yak-vimiryati-efektivnist-onbordingu-6-klyuchovih-pokaznikiv>. [in Ukrainian].

14. Society for Human Resource Management (SHRM). *Employee Onboarding Guide: Measuring Success*. <https://www.shrm.org/topics-tools/topics/onboarding/measuring-success> . [in English].
15. *Successful Onboarding: Time-to-Productivity + Early Performance Signals*. <https://www.allencomm.com/2026/04/successful-onboarding-time-to-productivity-early-performance-signals>. [in English].