

УДК 331.108:004

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/40.26>**Вонберг Т.В.**

кандидат економічних наук, доцент

Київський національний економічний університет  
імені Вадима ГетьманаORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5370-5467>**Дмитрук С.М.**

кандидат економічних наук

Київський національний економічний університет  
імені Вадима ГетьманаORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0958-5848>**Рупак А.А.**

здобувач вищої освіти

Київський національний економічний університет  
імені Вадима ГетьманаORCID: <https://orcid.org/0009-0005-0463-3977>

## ВІДДАЛЕНИЙ ОНБОРДИНГ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ДИСТАНЦІЙНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ

Досліджено теоретичні засади формування концепції віддаленого онбордингу персоналу в умовах цифрової трансформації економіки та поширення дистанційної зайнятості. Обґрунтовано, що діджиталізація бізнес-процесів, пандемія та соціально-економічні виклики воєнного часу сприяли активному розвитку дистанційних практик адаптації працівників. Розкрито сутність онбордингу як комплексного процесу професійної, соціальної та культурної інтеграції працівника в організаційне середовище. Систематизовано основні етапи процесу онбордингу та визначено особливості їх реалізації у віддаленому форматі. Охарактеризовано ключові цифрові інструменти дистанційної адаптації, зокрема LMS-платформи, системи управління завданнями, відеокommунікації та елементи гейміфікації. Доведено, що ефективність віддаленого онбордингу залежить від поєднання цифрових технологій із якісною комунікацією, інтерактивною взаємодією та підтримкою корпоративної культури.

**Ключові слова:** адаптація персоналу, віддалений онбординг, діджиталізація, дистанційна зайнятість, менеджмент персоналу, онбординг, цифрові інструменти, цифровізація менеджменту персоналу.

**Постановка проблеми.** В умовах активної фази цифрової трансформації та поширення дистанційних форм зайнятості традиційні підходи до адаптації персоналу потребують оновлення. Це ставить перед HR-менеджерами термінове завдання розроблення ефективних механізмів взаємодії з новими працівниками, зберігаючи високий рівень корпоративної культури, мотивації та залученості навіть у віртуальному середовищі.

В умовах воєнних дій на території України питання ефективного віддаленого онбордингу набуває особливої значущості. Через вимушену релокацію бізнесу, трудову міграцію, зростання частки дистанційної роботи та необхідність збереження кадрового потенціалу компанії стикаються з новими викликами у процесі адаптації персоналу. Забезпечення якісного онбордингу на відстані дозволяє не лише підтримувати стабільність кадрових процесів, а й сприяє психологічній підтримці нових працівників, їхній залученості та швидкій інтеграції в корпоративну культуру.

Крім того, у складних соціально-економічних умовах воєнного часу віддалений онбординг стає важливим інструментом відновлення бізнес-діяльності, залучення фахівців із різних регіонів та збереження гнучкості організаційних структур.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження окремих аспектів процесу адаптації персоналу компанії знайшло відображення в наукових доробках численних дослідників, серед яких О. І. Кравчук [1, 2], І. О. Варіс [2], Л. А. Лутай [3], Н. М. Мальячук [3], О. М. Білик [4], Ю. В. Карпенко [5], Д. Варшні [6], М. Шелуга-Романська [7] тощо.

Зазначені науковці в своїх працях піднімають питання адаптації персоналу, особливу увагу приділяючи трансформації процесів адаптації персоналу під впливом цифровізації управлінських практик. Більшість науковців підкреслюють, що розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та поширення дистанційних форм зайнятості спричинили появу нових підходів до організації онбордингу працівників, які передбачають активне використання цифрових інструментів та онлайн-комунікацій. Незважаючи на численні доробки в царині досліджень проблематики віддаленого онбордингу, ще й досі немає єдиного бачення щодо її вирішення, а тому лишаються і на сьогодні питання для дослідження.

**Мета статті** полягає у дослідженні теоретичного підґрунтя формування концепції віддаленого онбордингу в сучасних соціоекономічних умовах.



© Вонберг Т.В., Дмитрук С.М., Рупак А.А., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

У процесі виконання дослідницької роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до сутності віддаленого онбордингу; індукцію та дедукцію – для формування логічних висновків; порівняльний аналіз – для зіставлення українських і зарубіжних практик; системний та структурно-функціональний підходи – для виявлення взаємозв'язків між елементами процесу онбордингу тощо.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Під терміном «онбординг» зазвичай розуміють спеціально продуманий і структурований бізнес-процес, котрий спрямований на швидке й ефективно включення нового працівника в робоче середовище через ознайомлення із його завданнями, робочим місцем, необхідними інструментами тощо. У соціальній площині адаптація триває довше, адже людині потрібно пристосуватися до нових традицій, норм поведінки, корпоративної мови, неформальних груп у колективі. І, власне, саме адаптація допомагає різним за досвідом, фізичними чи психологічними особливостями працівникам швидко стати частиною команди.

Означене тлумачення відображає комплексний підхід до онбордингу, у якому поєднано перш за все професійний і соціальний аспекти адаптації. Як влучно підкреслює М.Шелуга-Романська, онбординг це не лише ознайомлення з посадовими обов'язками та робочими інструментами, а насамперед поступове включення новачка в організаційну структуру, де на перший план виходять міжособистісна взаємодія, корпоративні норми і неформальні зв'язки як чинники, що впливають на успішну інтеграцію працівника та формування його лояльності до компанії [7, с. 981]. Доповнюючи означений вище підхід до трактування важливого в компанії бізнес-процесу управління персоналом, вважаємо за потрібне підкреслити, що пристосування не відбувається однобічно, допоки новий член команди пристосовується до нового колективу, колектив своєю чергою пристосовується до новачка. Очевидно, що успішно спроектований та вміло реалізований цей процес має безліч переваг: починаючи від прищвидшення ступеня залученості нового працівника до справ компанії, закінчуючи зменшенням плинності кадрів [8]. А ось невдалий онбординг знижує залученість нових працівників, формує почуття невпевненості та професійної ізоляції, що призводить до довгострокового припинення трудових відносин, що підкреслюється результатами досліджень компанії HiJob, адже 64% працівників залишають організацію протягом першого року роботи в ній через власне негативний досвід адаптації [9].

Сьогодні диктує нові правила, а сучасний етап розвитку суспільства характеризується стрімкою діджиталізацією бізнес-процесів, що безпосередньо вплинуло і на сферу управління персоналом в цілому та процес онбордингу зокрема. Перехід до віддалених форматів роботи зумовив потребу у створенні ефективних цифрових рішень. Як зазначають О.І.Кравчук та К.С.Азовцева, онбординг сьогодні розглядається як «автоматизований процес знайомства нового працівника з digital-продуктом» [1, с. 639] Автори підкреслюють, що використання цифрових інструментів робить

адаптацію більш структурованою і значно зменшує навантаження на HR-фахівців.

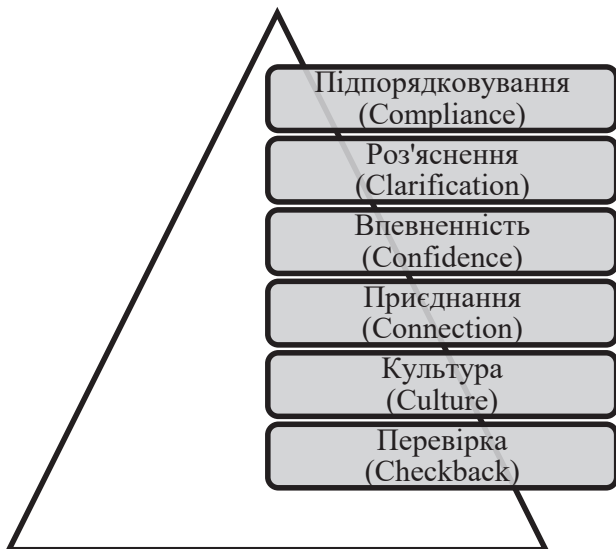
Проте реальна необхідність впровадження віртуального онбордингу стала очевидною лише після початку пандемії, коли компанії зіткнулися з неможливістю використання традиційних офлайн інструментів адаптації. Власне це у своїй статті зазначала й науковиця Д.Варшні: «Безперечно, віртуальний онбординг існує вже кілька років, однак саме пандемія підняла його на новий рівень». Дослідниця також підкреслює, що «хоча гнучка робота та віртуальний рекрутинг спостерігалися ще задовго до пандемії, багато компаній відчули брак підготовленості. Швидкий перехід програм онбордингу до віртуальної моделі був раптовим, однак із цього процесу було винесено дуже цінні висновки» [6, с. 56–57].

Отримані уроки стали поштовхом до розвитку сучасних цифрових HR-інструментів, які сьогодні дозволяють організаціям зберігати ефективність навіть у кризових умовах. Як справедливо підкреслюють І.Г.Сновилич та М.О.Кохан, одним із пріоритетних напрямів діяльності HR-фахівців у кризових умовах є забезпечення безпеки персоналу – від безпечного робочого місця і технічного оснащення до віддаленої роботи з дому та/або релокації компанії у безпечні регіони [10, с. 51; 59].

Таким чином, завдяки напрацьованому досвіду дистанційної взаємодії, наша держава з початку повномасштабного вторгнення не починала з нуля, а продовжила удосконалювати механізми віддаленої роботи та онбордингу, забезпечуючи безперервність бізнес-процесів і підтримку персоналу в умовах невизначеності та шалених змін.

У цих умовах особливої актуальності набувають теоретичні моделі, що дозволяють системно описати структуру онбордингу та визначити ключові елементи успішної адаптації працівника. Однією з найбільш відомих та практично застосовних у цьому контексті є модель «6С», розроблена Т.Бауер, яка поєднує формальні, професійні та соціально-культурні елементи та дозволяє розглядати онбординг як багатокомпонентну систему, де кожен компонент має власне змістове навантаження (рис. 1).

Аналізуючи шість компонентів адаптації працівників: compliance – дотримання правил, clarification – уточнення ролей, confidence – формування впевненості, connection – налагодження взаємин, culture – знайомство з корпоративною культурою, checkback – перевірка та зворотний зв'язок наголосимо, що кожен із них виконує окрему, але взаємопов'язану функцію в процесі онбордингу. Так, дотримання формальних вимог створює базові організаційні умови для початку роботи, тоді як прояснення ролей допомагає новачкові визначити свою роль у структурі компанії. Формування впевненості забезпечує психологічну стійкість та мотивацію до освоєння нових завдань, а розвиток професійних і міжособистісних зв'язків сприяє відчуттю підтримки й належності до колективу. Ознайомлення з культурою організації дозволяє працівникові зрозуміти внутрішні норми й цінності, а завершальним елементом виступає повторна перевірка та зворотний зв'язок, завдяки чому компанія може оперативно оцінити перебіг адаптації й удосконалити власні практики.



**Рисунок 1 – Концептуальна модель шести компонентів онбордингу**

*Джерело: розроблено на основі [11]*

Враховуючи тему нашого дослідження та поставлені завдання, зупинимося детальніше на основних етапах онбордингу. Зрозуміло, що сам процес віддаленого онбордингу складається з низки поступових етапів. Першим є преонбординг – підготовка новачка до роботи ще до його першого робочого дня, наступає з моменту прийняття кандидатом оферу. Одним із основних інструментів преонбордингу, на думку О.І.Кравчук та К.С.Азовцевої є *welcome-pack* [1, с. 640], який компанія надсилає новачкові для попереднього ознайомлення з ключовою інформацією. До такого пакету зазвичай входять кілька елементів [8]. *Welcome-letter* виконує роль первинного орієнтиру та містить базову інформацію щодо доступів до корпоративних платформ, організації першого робочого дня та контакти відповідальних осіб. Доповнює його *welcome-book* – більш розгорнутий інформаційний документ, у якому містяться відомості про місію та цінності компанії, структуру, напрями діяльності, систему бенефітів, а також етапи адаптації. Окремим елементом може бути *welcome-kit* – брендований набір матеріалів та сувенірів, спрямований на формування позитивного першого враження та підсилення корпоративної ідентичності. Він виконує передусім іміджеву функцію, а наявність персоналізованих елементів демонструє індивідуальний підхід компанії до нового працівника. Завдяки поєднанню цих складових преонбординг створює новому працівникові підтримувальне інформаційне середовище ще до офіційного початку роботи.

Окрім цього, на етапі преонбордингу HR може перевіряти технічну готовність працівника (наявність ноутбука, програмного забезпечення, доступів), узгоджувати план першого дня та повідомляти команду про приєднання нового колеги.

Загалом цей етап, за нашим переконанням, є однаковим як для офлайн-формату, так і для онлайн-формату, оскільки відбувається до першого робочого дня й передбачає базове ознайомлення з компанією, її полі-

тиками та правилами. Різниця полягає лише в організаційних деталях: у офлайн-форматі HR-менеджер додатково відповідає за підготовку робочого місця та оформлення фізичної документації, тоді як в онлайн-форматі весь процес реалізується виключно через цифрові інструменти та електронний документообіг. Натомість на наступних етапах онбордингу між форматами виникають суттєві відмінності (табл.1).

Проведений аналіз демонструє, що дистанційний онбординг є цілісною, багатоетапною системою, яка завдяки цифровим технологіям здатна ефективно трансформувати традиційні формати адаптації. Ключовим у забезпеченні ефективності цього процесу є інтеграція сучасних LMS-платформ, інструментів гейміфікації та аналітики KPI, що забезпечує якісне навчання й об'єктивне оцінювання результатів. При цьому, для мінімізації ризиків соціальної ізоляції, необхідним є використання синхронних комунікаційних та відеоформатів для формування емоційного зв'язку. Таким чином, успішна реалізація дистанційного онбордингу потребує технологічної насиченості та пріоритизації інтерактивної взаємодії.

Важливо, адаптацію працівника можна вважати завершеною тоді, коли виконання роботи не супроводжується відчуттям напруги чи невпевненості, а стає природним і комфортним; новачок засвоїв необхідні знання та навички; його поведінка узгоджується з очікуваннями керівництва та вимогами посади; результати роботи відповідають встановленим стандартам; працівник виявляє зацікавленість у подальшому професійному розвитку та пов'язує себе з обраною сферою.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволило ґрунтовно проаналізувати феномен віддаленого онбордингу як сучасної форми адаптації персоналу, що виникла у відповідь на трансформацію ринку праці, цифровізацію бізнес-процесів та зміну моделей зайнятості. У роботі послідовно розкрито теоретичні основи даного процесу, виявлено його ключові переваги та обмеження, а також проаналізовано зарубіжний і український досвід упровадження дистанційних практик адаптації. Здійснений аналіз дає підстави стверджувати, що віддалений онбординг сформувався як окрема управлінська технологія, що вимагає структурованості, цифрової підтримки та системних підходів до формування взаємодії з новим працівником.

У роботі визначено, що сутність віддаленого онбордингу полягає у забезпеченні професійної, соціальної та культурної інтеграції працівника за відсутності фізичної присутності в офісі. Це зумовлює потребу в точніших регламентах, стандартизованих цифрових інструментах і гнучких моделях комунікації. Доведено, що дистанційний формат загострює значення таких факторів, як якість комунікацій, наявність цифрових ресурсів, готовність компанії до автоматизації процесів та здатність підтримувати залученість працівника через інтерактивні механізми взаємодії. Водночас проаналізовані підходи свідчать, що ефективність адаптації не обмежується суто інструментами; важливу роль відіграє соціально-психологічний компонент: відчуття підтримки, довіри та належності до команди. Саме тому у роботі наголошено, що дистанційний онбординг вимагає комплексного оцінювання, що включає професійні, поведінкові та технологічні аспекти.

Таблиця 1 – Етапи процесу онбордингу та особливості їх реалізації у віддаленому форматі

Етап	Опис	Особливості онлайн реалізації
Підготовчий (пре-онбординг)	Підготовка новачка до роботи після прийняття оферу: надсилання welcome-паketу, надання базової інформації про компанію, правила, цінності, контакти HR і куратора.	Процес реалізується через цифрові інструменти: електронний документообіг, корпоративні платформи, віртуальні листи та доступи до систем.
Ознайомчий	Знайомство з компанією, командою, корпоративною культурою, оформлення документів і первинний інструктаж.	– Проведення віртуального дня знайомств (virtual orientation day) через Zoom чи Skype із інтерактивними презентаціями. – Використання відео-привітань від CEO або команди – короткі відео для емоційного контакту. – Створення корпоративного “digital tour” віртуальної екскурсії офісом або компанією через 3D-тур чи відеоролик. – Підписання документів за допомогою електронного підпису.
Навчальний	Професійне навчання, ознайомлення зі стандартами роботи, засвоєння посадових обов’язків, проходження тренінгів і наставництво.	– Використання LMS-платформ (TalentLMS, Moodle, WorkRamp, Coursera for Business). – Використання гейміфікації (бейджі, рівні, система балів за проходження тренінгів). – Інтерактивні симуляції робочих ситуацій у цифрових тренажерах (EdApp або EasyGenerator). – Менторство через онлайн-зв’язок.
Адаптаційний	Поступове включення працівника у робочі процеси, виконання перших завдань, отримання зворотного зв’язку.	– Регулярні check-in зустрічі через відеозв’язок або спеціальні чат-боти, які збирають фідбек. – Використання трекерів прогресу (Asana, Notion, Trello) для контролю завдань і звітності. – Проведення коротких онлайн-coffee-chat із різними членами команди для неформальної адаптації.
Інтеграційний	Повна участь у командній роботі, самостійне виконання поставлених завдань, закріплення корпоративних цінностей, розвиток soft skills.	– Віртуальні тимбілдінги. – Віртуальні зустрічі. – Участь у спільних проєктах через цифрові середовища.
Оціночний	Оцінювання результатів адаптації, аналіз досягнень і визначення подальших цілей розвитку.	– Проведення онлайн-опитувань. – Аналітика KPI через HRIS-системи. – Відеоспівбесіда з HR і керівником.

Джерело: створено авторами

### Список використаних джерел:

1. Кравчук О. І., Азовцева К. С. Цифровізація онбордингу персоналу в умовах дистанційної та гібридної зайнятості. *Трансформація практики управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем*: колект. монографія / ред.: В. В. Храпкіної, К. В. Пічик. Київ, 2024. С. 638–658. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/29561>
2. Кравчук О. І., Варіс І. О., Яковленко М. В. Теоретико-методичні засади та сучасні практики онбордингу персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства: виклики та адаптація в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-9>.
3. Лутай Л. А., Малярчук Н. М. HR-технології: ефективна адаптація та мотивація через цифрові платформи. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. Вип.11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15578801>
4. Білик О. М., Михальчук Є. Р. Ефективність процесу віддаленого онбордингу. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 85, № 6. С. 24–30. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.06.024](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.024)
5. Карпенко Ю.В., Копилець А.В. Цифрова трансформація онбордингу персоналу. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф., м.Київ, 23-24 квіт. 2025 р. Т.2 / ВД «Кисво-Могиланська академія»*. Київ, 2025. С. 380–382. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolNTNU/21016>
6. Varshney D. Understanding virtual employee onboarding (VEO): the new normal and beyond. *Emirati journal of business, economics and social studies*. 2022. Vol. 1, no. 1. pp. 55–71. DOI: <https://doi.org/10.54878/ejbess.171>
7. Szeluga-Romańska M. Barriers to Knowledge Sharing During the Onboarding Process. *European Conference on Knowledge Management*. 2025. Vol. 26, no. 2. pp. 981–986. DOI: <https://doi.org/10.34190/ekm.26.2.4092>
8. Вонберг Т.В., Чермянін А.В. Дослідження методів вимірювання ефективності онбордингу персоналу. *Соціоекономіка та менеджмент: стан, тенденції, управлінські рішення*: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. молодих вчених, м.Київ, 11 травня 2022 р. Частина 1. /КНЕУ. Київ, 2022. С.53–55.
9. Hodkin S. What’s the connection between onboarding and retention? URL: <https://www.hibob.com/research/hibob-research-finds-64-of-new-hires-leave-a-job-after-a-bad-onboarding-process/>
10. Сновидич І. Г., Кохан М. О. Ринок праці та інновації в управлінні персоналом підприємства під час війни. *Стратегія економічного розвитку України*. 2022. № 51. С.50–62. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.050.062>
11. Bauer T. The 6 C’s Of Employee Onboarding – A Scientific Framework For HR. URL: <https://www.preppio.com/blog/new-employee-onboarding-framework>

### References:

1. Kravchuk O. I., Azovtseva K. S. (2024). Tsyfrovizatsiia onbordynhu personalu v umovakh dystantsiinoi ta hibrydnoi zainiatosti [Digitalization of staff onboarding in remote and hybrid employment]. *Transformatsiia praktyky upravlinnia innovatsiinym rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system* [Transformation of the practice of managing the innovative development of socio-economic systems]: collective monograph / ed.: V. V. Khrapkina, K. V. Pichik. Kyiv. pp. 638–658. Available at: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/29561> (in Ukrainian)

2. Kravchuk O. I., Varis I. O., Yakovlenko M. V. (2024). Teoretyko-metodychni zasady ta suchasni praktyky onbordynhu personalu v systemi kadrovoho zabezpechennia pidpriemstva: vyklyky ta adaptatsiia v umovakh viiny [Theoretical and methodological principles and modern practices of personnel onboarding in the enterprise's personnel management system: challenges and adaptation in wartime]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and society]*. no.66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-9> (in Ukrainian)
3. Lutay L. A., Malyarchuk N. M. (2025). HR-tekhnohohii: efektyvna adaptatsiia ta motyvatsiia cherez tsyfrovi platformy [HR technologies: effective adaptation and motivation through digital platforms]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk [Current issues of economic sciences]*. Vol.11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15578801> (in Ukrainian)
4. Bilyk O. M., Mykhalchuk E. R. (2023) Efektyvnist protsesu viddalenooho onbordynhu [Efficiency of the remote onboarding process]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk [Galician Economic Bulletin]*. Vol.85. no.6. pp. 24–30. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2023.06.024](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.024) (in Ukrainian)
5. Karpenko Y.V., Kopylets A.V. (2025) Tsyfrova transformatsiia onbordynhu personalu [Digital transformation of personnel onboarding]. Proceedings of the *Menedzhment ta marketynh yak faktory rozvytku biznesu (Ukraine, Kyiv, April 23–24, 2025)*, Kyiv: VD “Kyievo-Mohylianska akademiia”, pp. 380–382. Available at: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/21016> (in Ukrainian)
6. Varshney D. (2022) Understanding virtual employee onboarding (VEO): the new normal and beyond. *Emirati journal of business, economics and social studies*. Vol. 1, no. 1. pp. 55–71. DOI: <https://doi.org/10.54878/ejbess.171>
7. Szeluga-Romańska M. (2025) Barriers to Knowledge Sharing During the Onboarding Process. *European Conference on Knowledge Management*. Vol. 26, no. 2. pp. 981–986. DOI: <https://doi.org/10.34190/eckm.26.2.4092>
8. Vonberg T.V., Chermianin A.V. (2022) Doslidzhennia metodiv vymiriuвання efektyvnosti onbordynhu personalu [Research on methods for measuring the effectiveness of personnel onboarding]. Proceedings of the *Sotsioekonomika ta menedzhment: stan, tendentsii, upravlynski rishennia (Ukraine, Kyiv, May 11, 2022)*, Kyiv: KNEU, pp. 53–55. (in Ukrainian)
9. Hodkin S. What's the connection between onboarding and retention? Available at: <https://www.hibob.com/research/hibob-research-finds-64-of-new-hires-leave-a-job-after-a-bad-onboarding-process/>
10. Snovydych I. G., Kokhan M. O. (2022) Rynok pratsi ta innovatsii v upravlinni personalom pidpriemstva pid chas viiny [Labor market and innovations in enterprise personnel management during the war]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy [Economic Development Strategy of Ukraine]*. no 51. pp. 50–62. DOI: <https://doi.org/10.33111/sedu.2022.51.050.062> (in Ukrainian)
11. Bauer T. The 6 C's Of Employee Onboarding – A Scientific Framework For HR. Available at: <https://www.preppio.com/blog/new-employee-onboarding-framework>

**Vonberg Tetiana, Dmytruk Serhii, Rupak Alina**  
*Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

## REMOTE ONBOARDING OF STAFF IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION AND REMOTE WORKING

*The theoretical foundations for developing the concept of remote onboarding of personnel in the context of digital transformation of the economy and changes in employment formats were explored. It has been proven that the spread of remote work, active digitalisation of business processes, as well as the socio-economic challenges of wartime have necessitated a rethinking of traditional approaches to the adaptation of new employees and the introduction of modern digital personnel management tools. The importance of effective onboarding as a key part of the HR management system, which helps employees quickly integrate professionally, socially, and culturally into the organisational environment, has been justified. The study summarises modern approaches to interpreting the essence of onboarding as a comprehensive adaptation process that combines professional, social and psychological aspects of employee inclusion in the organisation's activities. The features of the transformation of this process in the context of the spread of remote work formats and the digitalisation of management practices were revealed. The impact of the COVID-19 pandemic and military events in Ukraine on the development of virtual staff adaptation practices is analysed, which contributed to the active implementation of digital HR tools and the formation of new models of interaction between employer and employee. The paper systematises the main stages of the onboarding process, including pre-onboarding, familiarisation, training, adaptation, integration and assessment stages, and identifies the specifics of their implementation in a remote format. It identifies the key tools of digital onboarding, including the use of LMS platforms, task management systems, electronic document management, video communications, and gamification elements. Particular attention is paid to the role of pre-onboarding as a preparatory stage of adaptation, which involves creating an information environment for new employees through the use of welcome letters, welcome books, and welcome kits. The importance of combining technological tools with socio-psychological mechanisms of staff support in order to maintain engagement, build trust and strengthen corporate culture in the context of remote interaction is substantiated. It has been proven that the effectiveness of remote onboarding depends not only on the level of digital automation of processes, but also on the quality of communication, interactivity of interaction, and systematic management approaches to staff adaptation. It has been summarised that remote onboarding in modern conditions is an independent management technology aimed at ensuring the continuity of business processes, increasing the effectiveness of new employee adaptation, and supporting the stability of organisational activities in conditions of dynamic socio-economic changes.*

**Keywords:** staff onboarding, remote onboarding, digitalisation, remote working, HR management, onboarding, digital tools, digitalisation of HR management.

**JEL classification** J24, J62, M12

*Дата надходження статті: 12.02.2026*

*Дата прийняття статті: 05.03.2026*

*Дата публікації статті: 29.05.2026*