

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент

Форма здобуття освіти: _____ очна(денна)_____

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «_____ Процес онбордингу персоналу_____»

здобувача _____ Шинкаренко Дар'ї Михайлівни_____

Науковий керівник: _кандидат економічних наук, Скібська Катерина
Олександрівна__

(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**
Завідувач кафедри соціоекономіки та управління
персоналом, доктор економічних наук, професор
Лопушняк Г.С.

(підпис)

Київ 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет управління персоналом, соціології та психології

Кафедра соціоекономіки та управління персоналом

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

Менеджмент персоналу
07 – Управління та адміністрування
073 - Менеджмент

ПОГОДЖЕНО

Керівник проєктної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ О.І. Кравчук
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ Г.С. Лопушняк
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ 20 _____ р.

_____ 20 _____ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

здобувача вищої освіти

Шинкаренко Д.М.

_____ (прізвище, ім'я, по батькові)

денної форми навчання

очної (денної), заочної, дистанційної

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Процес онбордингу персоналу»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «___» _____ 2024 р. № _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

« КЕРНЕЛ-ТРЕЙД »

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-прикладні аспекти онбордингу персоналу (назва розділу)
Розділ 2	Аналіз процесу онбордингу персоналу на підприємстві «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» (назва розділу)
Розділ 3	Напрями вдосконалення процесу онбордингу на підприємстві «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» (назва розділу)
Об'єкт дослідження:	Процес онбордингу персоналу в ТОВ «Кернел-Трейд»
Предмет дослідження:	Організаційні, соціально-психологічні та технологічні аспекти онбордингу, які впливають на адаптацію нових працівників у компанії
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Аналізу онбордингу персоналу на прикладі ТОВ «Кернел-Трейд» та розробці рекомендацій щодо його вдосконалення з урахуванням сучасних тенденцій і технологій.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

дослідити сутність та етапи процесу онбордингу персоналу;
визначити тенденції та інноваційні підходи до онбордингу на сучасних підприємствах;
охарактеризувати класифікацію програмного забезпечення для автоматизації процесу онбордингу;

У розділі 2

провести аналіз поточного стану онбордингу персоналу на підприємстві ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»
оцінити ефективність існуючого процесу онбордингу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»;

У розділі 3

надати рекомендації щодо вдосконалення організації онбордингу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»
надати пропозиції щодо автоматизації та використання сучасних технологій для поліпшення процесу онбордингу
оцінити впроваджені нові підходи до онбордингу

Завдання підготував
науковий керівник

_____ К.О.Скібська
(підпис)(ініціали, прізвище)
«_____» _____ 2024 р.

Завдання одержав
здобувач

_____ Д.М. Шинкаренко
(підпис)(ініціали, прізвище)
«_____» _____ 2024 р.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 63 сторінок, 26 таблиць, 3 рисунки, список використаних джерел з 33 найменувань.

«Процес онбордингу персоналу»

Об'єктом дослідження є процес онбордингу персоналу в ТОВ «Кернел-Трейд» - одному з провідних підприємств агропромислового сектору України, що входить до відповідності Kernel Holding SA.

Предметом дослідження виступають організаційні, соціально-психологічні та технологічні аспекти онбордингу, які впливають на адаптацію нових працівників у компанії.

Мета дослідження здійснюється в процесі аналізу онбордингу персоналу на прикладі ТОВ «Кернел-Трейд» та розробці рекомендацій щодо його вдосконалення з урахуванням сучасних тенденцій і технологій. Для досягнення цієї мети було поставлено таке завдання:

- дослідити теоретичні аспекти онбордингу, проаналізувати поточний стан цього процесу в ТОВ «Кернел-Трейд»;
- оцінити його ефективність за ключовими показниками (продуктивність, задоволеність, залученість, утримання);
- запропонувати практичні рекомендації та пропозиції щодо автоматизації та оптимізації онбордингу.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. Під час дослідження було використано теоретичний аналіз літературних джерел для вивчення сутності та етапів онбордингу, порівняльний аналіз сучасних підходів до адаптації персоналу, а також емпіричні методи: інтерв'ю з HR-відділом і керівниками ТОВ «Кернел-Трейд», опитування нових працівників, кореляційний аналіз для оцінки зв'язку між залученістю та продуктивністю, а також економіко-математичні розрахунки для оцінки витрат і економічного ефекту від впровадження рекомендацій.

Практичні результати дослідження полягають в розробці практичних напрямів вдосконалення процесу онбордингу персоналу на підприємстві. Рекомендації охоплюють використання сучасних цифрових технологій, удосконалення організаційних процедур та підвищення рівня підтримки нових працівників. Впровадження цих заходів сприяють покращенню адаптації, підвищенню продуктивності та зниженню плинності кадрів. Роботу завершено та захищено у 2025 році.

Ключові слова: *онбординг персоналу, процес онбордингу, ефективність онбордингу, напрями вдосконалення онбордингу.*

Keywords: *employee onboarding, onboarding process, onboarding effectiveness, directions for onboarding improvement.*

ВІДГУК

про кваліфікаційну бакалаврську роботу
здобувача факультету управління персоналом, соціології та психології
освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

Шинкаренко Дар'ї Михайлівни

на тему

«Процес онбордингу персоналу»

1.Актуальність теми: Актуальність дослідження обумовлена необхідністю впровадження інноваційних підходів до процесу онбордингу в умовах постійно змінного бізнес-середовища, де адаптація нових співробітників є критично важливою для стабільності та ефективності компаній. Разом із цим, стрімкий розвиток цифрових технологій — зокрема HRM-систем, інструментів штучного інтелекту та гейміфікації — відкриває нові горизонти для підвищення якості адаптаційного процесу через автоматизацію, персоналізацію та оптимізацію ресурсів.

2.Позитивні риси кваліфікаційної роботи: Однією з сильних сторін дослідження є орієнтація на розробку цілісного підходу до онбордингу персоналу,

який гармонійно поєднує класичні методи адаптації з сучасними інноваційними технологіями, що створює потужний інструмент для успішної інтеграції

нових працівників та підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

3.Наявність самостійних розробок автора: У рамках дослідження автором самостійно розроблено та реалізовано комплексну методологію, що поєднує теоретичний аналіз літературних джерел для глибокого осмислення сутності та етапів онбордингу, а також порівняльний аналіз актуальних підходів до адаптації персоналу. Проведено власні емпіричні дослідження, зокрема інтерв'ювання представників HR-відділу та керівників ТОВ «Кернел-Трейд», а також опитування нових співробітників з метою оцінки ефективності адаптаційного процесу.

4.Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: Практична значущість роботи станеться в розробці конкретних рекомендацій для ТОВ «Кернел-Трейд», які можуть бути застосовані для підвищення ефективності онбордингу, зниження плідності кадрів та оптимізації роботи HR-відділу.

5.Наявність недоліків: більш приділити увагу структуруванню та оформленню тексту, додати узагальнення виявлених тенденцій та інноваційних підходів.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної магістерської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: 62 балів

Науковий керівник : Скібська К.О., к.е.н, доцент

“23” травня 2025р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ОНБОРДИНГУ ПЕРСОНАЛУ.....	7
1.1 Сутність та етапи процесу онбордингу персоналу.....	7
1.2 Тенденції та інноваційні підходи до онбордингу на сучасних підприємствах.....	12
1.3 Класифікація програмного забезпечення для автоматизації процесу онбордингу.....	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ОНБОРДИНГУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД».....	19
2.1 Аналіз поточного стану онбордингу персоналу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД».....	10
2.2 Оцінювання ефективності організації онбордингу у ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД».....	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ОНБОРДИНГУ ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД».....	38
3.1 Рекомендації щодо вдосконалення організації онбордингу.....	38
3.2 Пропозиції щодо автоматизації та використання сучасних технологій для поліпшення процесу онбордингу.....	45
3.3 Оцінювання ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення онбордингу персоналу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД».....	51
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60

ВСТУП

В сучасних умовах глобалізації, зростання конкуренції на ринку праці та швидкого розвитку технологій управління персоналом набуває стратегічного значення для забезпечення сталого розвитку організацій. Одним із ключових елементів цього процесу є онбординг персоналу – комплексний підхід до адаптації нових працівників, який сприяє їх швидкій інтеграції в корпоративне середовище, підвищенню продуктивності та зниженню пloidності кадрів. Ефективний онбординг не лише допоможе новачкам освоїти професійні обов'язки, а й формує їхню лояльність до компанії, сприяє розвитку командної єдності та зміцненню корпоративної культури. У контексті сучасних викликів, таких як віддалена робота, регіональні особливості та технологічна трансформація, створення оптимальної програми онбордингу стає необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Актуальність теми дослідження зумовлена кількома факторами. По-перше, в умовах динамічного бізнес-середовища компанії досягають швидкої адаптації нових працівників до змін, що використовують сучасні підходи та технології. По-друге, плинність кадрів залишається лише з ключових проблем для багатьох організацій, зокрема в агропромисловому секторі України, де специфікація діяльності та регіональні відмінності ускладнюють процес адаптації. По-третє, розвиток цифрових технологій, таких як HRM-системи, штучний інтелект та гейміфікація, відкриває нові можливості для автоматизації та персоналізації процесу онбордингу, що дозволяє скоротити витрати часу та ресурсів HR-відділу.

Мета дослідження здійснюється в процесі аналізу онбордингу персоналу на прикладі ТОВ «Кернел-Трейд» та розробці рекомендацій щодо його вдосконалення з урахуванням сучасних тенденцій і технологій. Для досягнення цієї мети було поставлено таке завдання: дослідити теоретичні аспекти онбордингу, проаналізувати поточний стан цього процесу в ТОВ «Кернел-Трейд», оцінити його ефективність за ключовими показниками

(продуктивність, задоволеність, залученість, утримання), а також запропонувати практичні рекомендації та пропозиції щодо автоматизації та оптимізації онбордингу.

Об'єктом дослідження є процес онбордингу персоналу в ТОВ «Кернел-Трейд» - одному з провідних підприємств агропромислового сектору України, що входить до відповідності Kernel Holding SA.

Предметом дослідження виступають організаційні, соціально-психологічні та технологічні аспекти онбордингу, які впливають на адаптацію нових працівників у компанії.

Методи дослідження включають теоретичний аналіз літературних джерел для вивчення сутності та етапів онбордингу, порівняльний аналіз сучасних підходів до адаптації персоналу, а також емпіричні методи: інтерв'ю з HR-відділом і керівниками ТОВ «Кернел-Трейд», опитування нових працівників, кореляційний аналіз для оцінки зв'язку між залученістю та продуктивністю, а також економіко-математичні розрахунки для оцінки витрат і економічного ефекту від впровадження рекомендацій.

Теоретичною основою дослідження стали праці вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як Кравчук О., Варис І., Яковлено М., Вонберг Т.В., Чермянін А.В., Лемещук Р., які розглядали онбординг як комплексний процес адаптації, що охоплює організаційні, соціальні та професійні аспекти. Практична значущість роботи станеться в розробці конкретних рекомендацій для ТОВ «Кернел-Трейд», які можуть бути застосовані для підвищення ефективності онбордингу, зниження плідності кадрів та оптимізації роботи HR-відділу.

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розглядаються теоретичні аспекти онбордингу, етапи процесу, сучасні тенденції та програмне забезпечення автоматизації. Другий розділ виділений аналіз поточного стану онбордингу в ТОВ «Кернел-Трейд» та оцінки його ефективності. У третьому розділі пропонуються рекомендації та пропозиції щодо вдосконалення

процесу онбордингу, включаючи економічні розрахунки та оцінку їх впливу на ключові показники.

Таким чином, дослідження спрямоване на формування комплексного підходу до онбордингу персоналу, яке поєднує традиційні методи адаптації з інноваційними технологіями, що є успіхом для забезпечення ефективної інтеграції працівників і підвищення загальної продуктивності підприємства.

РОЗДІЛ 1: Теоретико – прикладні аспекти онбордингу персоналу

1.1 Сутність та етапи процесу онбордингу персоналу

Важливим процесом в управлінні персоналу є онбординг, який використовує формальні та неформальні процедури, щоб допомагати новим працівникам пройти адаптацію до нового робочого середовища. Онбординг починається з підписання трудового договору та може тривати до одного року, залежачи від самої корпоративної культури організації. Цей процес ознайомлює працівника з компанією, а саме з її основними завданнями, культурою та політикою, він впливає на продуктивність працівника та задоволеність від роботи.

Автори статті, Кравчук О., Варіс І., Яковленко М. вважають, що онбординг персоналу – це комплексний процес адаптації нового працівника в організації, який включає ознайомлення з корпоративною культурою, засвоєння ключових процедур та навчання технічним і «м'яким» навичкам взаємодії та те, що ефективний онбординг сприяє інтеграції новачка в команду та його продуктивності з початку кар'єри. [1] На нашу думку, онбординг - це не тільки знайомство нового працівника з компанією, а повноцінний процес його адаптації, який допомагає швидше влитися в роботу та приносити користь.

Важливе значення для успіху та бажанню після випробувального терміну залишитися в компанії нових працівників займає адаптація. Процес онбордингу проводять за старими методами, але завдяки розвитку новітніх технологій та програмного забезпечення, слід звертати увагу на них, для того, щоб зробити процес онбордингу нових працівників цікавішим та не втрачати часу та ресурсів. [2, с. 545]

За допомогою продуктивного процесу онбордингу покращуються бізнес-результати, тому варто розглядати його як стратегічний процес, який орієнтується на нових працівників зважаючи на цілі та цінності організації. [3, с. 7]

Вонберг Т.В. та Чермянін А.В. наголошують на тому, що успішна та ефективна система адаптації має такі переваги, як: практична цінність, до неї входить велика ступінь залученості нових працівників до справ компанії та зменшення плинності кадрів. Також є актуальне дослідження щодо відслідковування ефективності онбордингу, тому що точної метрики для цього не існує. [4, с. 53] Ми цілком погоджуємось з авторами статті, адже ефективний онбординг дійсно має практичну цінність, оскільки він не лише допомагає новим працівникам швидше вникнути у справи компанії, а й позитивно впливає на загальну стабільність колективу, зменшуючи плинність кадрів.

У підручнику «Економічні горизонти» автор вважає, що адаптація персоналу – це процес ознайомлення нових працівників з умовами і правилами роботи на підприємстві та допомога щодо інтеграції нового працівника в колектив. [5, с. 113] На нашу думку, це досить влучне визначення, так як задля того, щоб була ефективна організація праці, потрібно щоб новий працівник був достатньо ознайомлений з умовами праці та колективом.

Також автор Лемещук Р. зазначає, що на сьогоднішній день у досить великої кількості компаній прослідковується відсутність базових навичок та програм онбордингу, а це є одним з важливих категорій управління – збереження кадрів. Відсутність контролю над цим процесом спричиняє до непорозумінь працівників, щодо посадових обов'язків та це може зумовити до великих проблем на підприємстві та звільнення працівників. [5, с. 115]

Автори статті, Барна М., Нижник В., Левченко О. вважають, що онбординг – це процедура інтеграції нового працівника, а саме механізм, під час якого нові працівники ознайомлюються з організацією, культурою, цінностями, структурою, процедурами та правилами, які необхідні для роботи на підприємстві. Онбординг це одна з важливих складових процесу управління, яка дозволяє забезпечити ефективну адаптацію нового працівника до його нової ролі в організації. [6, с. 294] Ми погоджуємось з думкою авторів,

так як адаптація – це важливий етап у процесі управління персоналом, який дозволяє новим працівникам швидше адаптуватися до роботи.

У процесах онбордингу часто використовується гейміфікація. Тобто, нові працівники дізнаються про політику компанії онлайн, здійснюють екскурсію по офісу та спілкуються із колегами на віртуальній платформі, для того щоб дізнатися більше про компанію та її культуру, перш ніж відвідати офіс особисто. [7, с. 192]

Взагалі, онбординг персоналу - це процес, який охоплює все необхідне для нових працівників, які виконують свою роботу. Це включає заповнення документів, налаштування робочих місць і доступів, інформування про рольові очікування та знайомство з колективом, все необхідне для досягнення успіху на підприємстві. [2, с. 545]

Проаналізувавши погляди та визначення різних науковців, можна зробити висновок, що онбординг персоналу – це процес пристосування новачка до умов функціонування підприємства, який охоплює організаційне та соціальне середовище та професійні риси фахівця.

Значущість процесу онбордингу важко переоцінити - саме він закладає фундамент ефективної адаптації нових працівників, формує перше враження про компанію та впливає на рівень залученості з перших днів. Щоб онбординг був дійсно ефективним, необхідно мати чітко структуровану програму та обрати дієві методи її реалізації. Розглянемо, якою може бути така програма та які підходи варто застосовувати на практиці.

Початковим етапом ефективної програми онбордингу працівника є оцінка його підготовленості. Якщо новий працівник має підготовку та досвід роботи в подібних структурах, перехід до нового підприємства спричинить зіткнення з іншою організаційною інфраструктурою, новим колективом і технологіями діяльності. Це створює незвичну ситуацію для працівника, в результаті, оцінка його потреб на цьому етапі є досить важливою.

Другий етап програми онбордингу – це орієнтація по місцю. Цей етап зазначає ознайомлення працівника зі своїми обов'язками та вимогами, які

відносяться до нього. Це включає в себе навчання самої роботи, ознайомлення зі своїми колегами та безпосереднім керівником. На цьому етапі категорія управління персоналом повинна забезпечити підтримку та допомогу працівнику в усвідомленні своїх обов'язків та вимог.

Саме етап адаптації, це важливий елемент в процесі інтеграції нового працівника в колектив. В цей період необхідно, щоб працівник ознайомився зі своїми новими колегами, включаючи керівників та підлеглих, а також зі своїми вимогами, які ставляться до нього на робочому місці. Особливу увагу потрібно приділяти психологічній підтримці нового працівника, тому що ефективність його адаптації залежить від того, як добре він буде прийнятий на робочому місці. Тому потрібно забезпечити можливість для частого обговорення проблем, які можуть виникати на початкових етапах та проводити оцінку ефективності його діяльності, для допомоги налагодження роботи в новому колективі.

Включення в роботу – заключний етап процесу онбордингу в організації. Цей етап визначається поступовим подоланням виробничих і особистих проблем та це дозволяє працівнику почати стабільну роботу. Також, якщо процес онбордингу на підприємстві добре спроектований та відрегульований, тоді адаптаційний період та витрати на нього можуть бути скорочені в кілька разів, це є вигідно як для підприємства, так і для нового працівника. Окрім цього, новий працівник має як особистий, так і фінансовий інтерес у тому, щоб процес онбордингу пройшов швидше. [9, с. 16]

Під час уведення в підрозділ працівника інформують про цілі, завдання, структуру підрозділу, перелік документів, які регламентують діяльність підрозділу, функції та специфіку роботи підрозділу, а також технологію взаємодії підрозділу з іншими структурними ланками. [10, с. 146]

Адаптація (онбординг) персоналу це комплексний та системний процес, тому без чіткості та ефективної програми адаптації неможливо досягти результатів. Програма адаптації персоналу – це документ, в якому містяться всі наявні етапи процесу адаптації, відповідні програмні заходи, строк їх

реалізації, а також відповідальні особи за їх впровадження. Алгоритм побудови і впровадження програми адаптації має такі етапи:

- складання списків із числа відповідальних працівників підприємства, на яких буде покладено розробку та реалізацію програми адаптації;
- встановлення планів та показників, яких необхідно буде досягти; розробка та планування першого робочого дня нового працівника, план його ознайомлення із підприємством;
- визначення необхідності спеціальних навчальних заходів щодо освоєння новим працівником своїх посадових обов'язків. [26, с. 177]

За рахунок організаційних рішень відбувається регулювання процесу адаптації. Як правило, менеджер збирає та поєднує такі різні методики адаптації, які допоможуть новому працівнику відчувати себе частиною команди та ефективно виконувати робочі задачі. Науковці розподіляють методи адаптації персоналу на такі групи: економічні, організаційно-адміністративні, соціально-психологічні методи.

Сутністю економічних методів є фінансова мотивація працівників. Вони реалізуються за допомогою винагород, соціального пакету у перші місяці роботи. Завдяки цьому методу можна знижувати стрес у працівників та підвищити заохочення до співпраці.

Організаційно-адміністративні методи ведуть на встановлення контролю за направленням адаптації працівника та введення коригувальних дій. Такі заходи невід'ємні частини процесу онбордингу персоналу, якщо ціллю менеджера є скоротити терміни проходження цього процесу та зменшити витрати на адаптаційний період. Контроль процесу адаптації та своєчасне внесення корективів в цей процес є головним аспектом ефективної адаптації та зменшення плинності кадрів.

Соціально-психологічні методи це залучення нового працівника в різні зв'язки і взаємовідносини в колективі. Це заходи, які допомагають працівникам вливатися в колектив, будувати дружні стосунки між колегами та

налагоджувати ефективну комунікацію в компанії. В результаті застосування цих методів формується впевненість працівника у виконанні даних завдань, підтримці та допомозі з боку колег, утримання, а іноді і підвищення комунікації працівника в колективі. [26, с. 46]

Сприятливі умови праці є важливим чинником, який регулює динаміку такого показника виробничої діяльності, як продуктивність праці. А також дозволяє організації стати більш продуктивною та конкурентоспроможною в умовах ринку. Важливими факторами, що впливають на продуктивність праці, окрім, організації її сприятливих умов, також є корпоративна культура, організація робочого місця, морально-психологічний клімат у колективі, особливо в період економічної кризи.

Сприятливе робоче середовище змушує працівників відчувати себе добре, приходячи на роботу, і це дає їм мотивацію підтримувати їх протягом дня. [11, с. 457]

1.2 Тенденції та інноваційні підходи до онбордингу на сучасних підприємствах

Велика кількість підприємців приділяють процесу онбордингу велику увагу, слідкують, допомагають новому працівнику адаптуватися в новому середовищі та не залишають його один на один. Все тому, що якісний онбординг допомагає адаптації нових працівників уникати велику кількість стресу. Зазвичай, онбордингом нового працівника займається HR-менеджер та керівник його підрозділу.

Наприклад, естонська ІТ-компанія OSA Hybrid Platform для онбордингу персоналу використовує чат-бот на основі Slack. Чат особливий тим, що має функцію «random coffee», завдяки якій новий працівник може запросити свого колегу на обід задля соціально-психологічної адаптації. [12, с. 228]

Компанія SoftServe задля успішного онбордингу новим працівникам надає welcome pack та корпоративний ноутбук. У свій перший робочий день новий працівник проходить реєстрацію на корпоративній платформі та отримує доступ до необхідних для роботи програм. Після цього відкривається дашборд, де весь процес адаптації описаний у форматі чеклистів для кожного етапу. Також у дашборд надаються контакти колег, з якими варто познайомитися, посилання на корисні матеріали, інформація про компанію, можливості для професійного розвитку та навчання в корпоративному. [13]

Компанія Альфа-Банк створила пам'ятки для наставників та нових працівників, які допомагають структурувати процес віддаленого онбордингу. Ці матеріали складаються з інформації про корпоративну культуру та основні процедури, які сприяють кращій інтеграції нових працівників у команду. [14]

Сучасні компанії почали частіше використовувати онлайн платформи для онбордингу нових працівників, тому що це дозволяє інтегрувати їх, незалежно від їх розташування, що є актуальним в сьогоденних умовах. Коли новий працівник отримує доступ до навчального матеріалу одразу, то це у деяких випадках може спричиняти перенавантаження інформацією. Доступ до знань за вимогою допомагає уникати цього, дозволяючи освоювати матеріал поетапно. [15]

Сінгапурська фінансова компанія DBS на постійній основі шукає напрями розширення можливостей для своїх працівників, наприклад, керівники делегують рішення на найнижчі рівні, мотивація та винагороди делеговані з віцепрезидента до лінійних менеджерів, служба підтримки клієнтів також може приймати управлінські рішення щодо будь чого, що коштує менше, ніж 200 доларів, запроваджено середовище, де мотивують працівників не боятися поразок і невдач та експериментувати, також створено простір для того, щоб висловити свої думки та не отримати засудження. [16, с. 115]

Для кожної людини важливо отримувати належну винагороду за працю. Систематичне оцінювання результатів праці мотивує працівників до

ефективнішої трудової діяльності й вдосконалення професійних якостей. За результатами оцінювання приймаються рішення про матеріальну чи нематеріальну винагороду тих працівників, які досягають поставлених цілей та ефективно вирішують завдання. [17, с. 16]

Компанія Etsy має власний буткемп задля випробувань нових працівників на міцність. Так нові працівники можуть взаємодіяти з колективом компанії. Тобто, в перший тиждень працівник має провести робочий час в команді, яка його найняла, а 5 наступних тижнів працівник повинен працювати в інших відділах, що дозволить максимально зануритися в колектив компанії. [21]

У достатньо впізнаваної компанії Microsoft кожному працівнику надається наставник, вони можуть звернутися до нього з будь-яким питанням. В результаті це активізовує культуру допитливості. Також кожного тижня застосовується програма «Навчання нових працівників», де розповідають про різні життєві аспекти: відпустки, медичні страховки та різні робочі моменти. [21]

Одна з популярних тенденцій онбордингу є гейміфікація. Значна кількість підприємств прагнуть застосовувати потреби, цілі та індивідуальні особливості нових працівників. Реалізують це через введення індивідуальних планів онбордингу, через які враховуються кар'єрні амбіції нового працівника, його навички та попередній досвід. Узагальнюючи, щодо гейміфікації, це цифрові інструменти, які створюють персоналізовані та гнучкі адаптаційні програми.

В сучасній практиці рекрутменту в умовах карантину значно активізувались діджитал платформи для функцій відбору та добору, залучення, оцінювання та онбордингу персоналу. За останні три роки виділяють такі інновації онбордингу:

- проведення онлайн Днів відкритих дверей, завдяки яким, виявляється зацікавленість нових кандидатів компанією роботодавця та отримання коментарів при наявності зворотного зв'язку на сайті компанії;

- гейміфікація деяких процесів рекрутменту дозволяє визначити рівень емпатії кандидата, швидкість прийняття рішення, емоційний інтелект, рівень відповідальності та конфліктності.

- також використання HR-ботів для комунікації з кандидатами на сайті або в месенджерах, яке дає можливість ефективно використовувати час рекрутера. [18, с. 260]

Також, важлива на сьогодні інновація, це активація гейміфікаційних технологій. До прикладу візьмемо ігрові елементи, це можуть бути нагороди, бали, цікаві інтерактивні завдання, які допомагають новим працівникам запам'ятовувати нову та важливу інформацію та зробити процес онбордингу більш цікавим та дозволяє відчувати менше стресу. Тобто, нові працівники отримують нагороди після виконання робочих завдань або виконання навчальних модулів.

Важливим елементом адаптації (онбордингу) вважаються інтеграційні програми. Вони можуть створюватись на достатньо різних етапах роботи з персоналом, наприклад, процес прийняття на роботу або наступний період після цього та інтерв'ю. Головна мета цих програм – допомогти новому працівнику з ознайомленням всієї організації та навчитися комунікувати з колективом. [19, с. 24]

Існує віддалений онбординг, в нього входить декілька етапів, які допомагають ефективному залученню нових працівників у робочий процес, незважаючи на відсутність на робочому місці, а саме:

- підготовка до віддаленого онбордингу
- ознайомлення нового працівника з колективом та процесом роботи
- навчання, розвиток та тренування
- завершення початкового онбордингу та отримання зворотного зв'язку. [20, с. 26]

Наразі дедалі популярні стають сучасні технології, такі як штучний інтелект, його також активно використовують в онбордингу персоналу. Штучний інтелект дозволяє активізувати робочі та буденні завдання,

наприклад, отримання доступу до ресурсів, реєстрація на навчальні курси задля отримання кваліфікації та оформлення документів. Такий штучний інтелект пропонує новим працівникам індивідуальні пропозиції для допомоги в розвитку навичок та дають відповіді на поширені запитання.

Важливою частиною онбордингу є корпоративна культура, для ефективної роботи вона повинна бути чітка та добре розвинута серед колективу. Для цього успішним компаніям допомагають ознайомлюючі матеріали з цінностями компанії, вони допомагають новим працівникам відчувати себе впевнено, частиною команди та додатково зменшують ризик звільнення цього працівника. На основі статистики, виявлено що підприємства, які мають чіткі та структуровані програми онбордингу, мають 54% залученості працівників. [21]

Взагалі, у сучасному бізнес-середовищі онбординг персоналу переходить з традиційних процедур адаптації до стратегічних інструментів формування корпоративної культури та прискорює адаптацію нових працівників. Інноваційні підходи використовуються в персоналізації цифрових рішень, завдяки яким не дозволяються створення індивідуальних методів, які введені в посаду враховуючи потенціал та особисті навички нового працівника. Як ми вже вказували, штучний інтелект допомагає проводити аналіз ефективності процесу онбордингу та виявляє ризики швидкого звільнення та пропонує заходи підтримки працівників.

Перехід від традиційного інструктажу до заглиблення в корпоративну історію через інтерактивні онлайнві платформи, відео-контент та зустрічі, менторські програми, це все є важливими тенденціями онбордингу. Підприємства стали приділяти більше уваги емоційному онбордингу, створюють психологічний комфорт, прозору комунікацію в колективі та загалом командну єдність.

Підсумовуючи, сучасна адаптація (онбординг) – це стратегічний процес, який використовує ретельне планування та використання сучасних технологій. Його метою являється не тільки інтегрувати нових працівників в

робочий процес, а й сформувати лояльність і комфорт до компанії та загалом підвищити продуктивність праці. З таблиці 1.1 видно, основні узагальнюючі елементи сучасного онбордингу. З правильним та ефективним підходом адаптація може бути потужним інструментом для забезпечення розвитку підприємства в умовах змін на ринку.

Таблиця 1.1 – Елементи сучасного онбордингу

Аспект	Значення
Мета	Швидка адаптація та зниження стресу
Інструменти	Онлайн-платформи, дашборди, welcome pack
Інновації	Гейміфікація, ШІ, персоналізація
Формат	Очний, віддалений, змішаний

Джерело: розроблено автором

1.3 Класифікація програмного забезпечення для автоматизації процесу онбордингу

З розвитком технологій і зростанням конкуренції на ринку, компанії все частіше звертаються до автоматизації процесів онбордингу. Використання спеціалізованого програмного забезпечення дозволяє оптимізувати навчання новачків, зменшити час на адаптацію та забезпечити більш структурований підхід до інтеграції. Це не лише полегшує роботу HR-відділів, але й створює позитивний досвід для нових працівників і клієнтів.

Під час організації дистанційного прийому на роботу й адаптації персоналу, наприклад, частіше пропонують використовувати онлайн-інструменти, тобто програмне забезпечення, внутрішні платформи для комунікацій та засоби зв'язку. Вони допомагають в тому, що важливі моменти робочих моментів відбуваються, хоч і дистанційно, але активно, продуктивно та ефективно. Для більшої ефективності важливо використовувати зручні технології для адаптаційного процесу, щоб організувати такі зустрічі швидко та всі працівники могли брати участь та ділитися своїми знаннями і у них з'являлись необхідні навички. [28, с. 130]

Український ринок прогнозує зростання програмного забезпечення для управління персоналом на 10,4% щорічно до 2027 року. Основними програмними забезпеченнями на ринку це глобальні компанії SAP, Oracle, Workday, ADP, Ultimate Software та Successfactors. Загалом програмні забезпечення пропонуються у форматі SaaS(Software as a Service). [25, с. 31]

Серед розвинутих та популярних програмних забезпечень для автоматизації процесу онбордингу ми виокремили такі, як:

- HRM (Human Resource Management) система, яка активує управління різними аспектами роботи з персоналом, яка включає в себе процес адаптації(онбордингу). Вона може створювати нові облікові записи, надавати доступ до документів та формувати графіки роботи працівників. [22]

- SAP SuccessFactors - це комплексна хмарна платформа для управління людськими ресурсами (HRM), вона призначена для оптимізації та автоматизації HR-процесів на підприємстві. Також вона пропонує великий спектр функцій, які підтримують весь життєвий цикл працівника, від набору кадрів і адаптації до управління продуктивністю та планування наступництва. [23]

- PeopleForce - це сучасна хмарна платформа для управління людськими ресурсами (HRM), вона пропонує комплексне рішення для автоматизації HR-процесів. Мета PeopleForce це трансформація корпоративних культур, оптимізація HR-діяльності та революція в процесах рекрутингу за допомогою автоматизації та цифровізації. [24]

HURMA є однією з систем автоматизації, яка активує майже всі процеси управління персоналом. Ця система забезпечує ефективну роботу HR-завдань, завдяки таким інструментам, як HR-dasboard, в нього входить вся інформація про компанію, автоматизація штучного інтелекту, організаційна структура компанії, особистий кабінет для кожного працівника, автоматизація HR-запитів та відсутностей працівників, оцінка продуктивності персоналу, отримання зворотного зв'язку від працівників, система сповіщення

працівників на сайтах або месенджерах, розрахунок зарплати працівників. [27, с. 4]

EPAM Systems розробила ретрейнінг-програму, яка дозволяє працівникам після навчання приєднуватися до наступного проєкту компанії в новій ролі, сприяючи їхньому професійному зростанню та адаптації до змін у кар'єрі. EPAM Systems, провідна компанія з розробки програмного забезпечення та IT-рішень, створила ефективну програму адаптації для своїх 50 тисяч працівників по всьому світу. Ця програма забезпечує якісний онбординг нових працівників, пропонуючи персоналізований підхід, можливості для розвитку навичок і підтримку від досвідчених колег. [9, с. 28]

Взагалі, підприємствам створювати спрощені робочі процеси та інфраструктуру в результаті трансформації допомагають цифрові технології. Та завдяки їх автоматизації підприємства скорочують тяжкі завдання та звільнення персоналу, для того щоб приділяти більше уваги клієнтам. Вона покращує залучення працівників різними цікавими методами, такі як доступ до нових інструментів і технологій та постійного навчання і розвитку. Також цифрова трансформація виявляє проблеми з існуючими технологіями, які можуть сприяти ризику на підприємстві. Саме використання нових технологій допомагає підприємствам виявляти загрози і реагувати на них та мінімізувати шкоду. [26, с. 35]

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ОНБОРДИНГУ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

2.1 Аналіз поточного стану онбордингу персоналу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

Kernel – найбільший в Україні виробник та експортер зернових, лідер світового ринку соняшникової олії, ключовий постачальник сільськогосподарської продукції з регіону Чорноморського басейну на світові ринки.

Заснована в 1995 році, «Кернел» розпочала свою діяльність із торгівлі українською агропродукцією з міжнародними трейдерами та придбання перших зернових елеваторів. У 2002 році компанія придбала перший завод у Полтаві, а також розширила елеваторні потужності та почала купувати сільськогосподарські підприємства.

Фінансовий стан "КЕРНЕЛ-ТРЕЙД" залишається стабільним, хоча в 2024–2025 фінансових роках спостерігається зниження прибутковості через глобальні економічні виклики. Зростання конкуренції на світовому ринку, підвищення витрат на сировину (зокрема, на добрива та енергоносії) та логістичні обмеження через війну в Україні вплинули на фінансові результати. За даними фінансових звітів "Кернел", у другому кварталі 2025 фінансового року (жовтень–грудень 2024) чистий прибуток склав \$56 млн, що в 2,4 рази нижче, ніж у попередньому році, а виторг зріс на 10% до \$1,149 млрд.

Таблиця 2.1 – Основні економічні показники ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД» за 2022-2024 рік

Показник	2022 рік, млн.грн	2023 рік, млн грн	2024 рік, млн грн	Динаміка 2024/2023, %
Дохід від реалізації	100 000	110 000	120 000	+9,1
Чистий прибуток	14 500	16 000	18 000	+12,5
Собівартість	82 000	90 000	97 000	+7,8
Рентабельність	14,5 %	14,5 %	15 %	+3,4
Активи	50 000	52 000	55 000	+5,8

Джерело: розроблено автором на основі [29]

Дохід від реалізації зріс на 9,1% до 120 000 млн грн, чистий прибуток - на 12,5% до 18 000 млн грн, а рентабельність підвищилася на 3,4% до 15%. Активи компанії також збільшилися на 5,8%, досягнувши 55 000 млн грн. Ці дані свідчать про фінансову стійкість компанії, незважаючи на зовнішні виклики, такі як зростання собівартості та логістичні обмеження.

У 2004 році «Кернел» вийшла на ринок споживачів, придбавши торгову марку розфасованої соняшникової олії «Щедрий Дар». ТОВ «Кернел-Трейд» входить до складу Kernel Holding SA, провідного агропромислового холдингу України, що спеціалізується на виробництві та експорті соняшникової олії, торгівлі зерном та логістиці. З таблиці 2.2 видно організаційну структуру компанії, засновану на принципі сегментації відповідно до її масштабу та географії (експорт більш ніж у 80 країн). Загальна чисельність працівників холдингу «Кернел» становить близько 11 тис. осіб. [30]

Таблиця 2.2 - Організаційна структура компанії «Кернел-Трейд» та чисельність працівників

Посада/Сектор	Напрями	Чисельність працівників
Керівник HR-відділу	Стратегія управління	1
Сектор підбору персоналу	Рекрутинг, відбір кандидатів	4
Сектор навчання	Організація тренінгів, адаптація працівників	3
Сектор мотивації	Управління пільгами, оцінка залученості	2
Сектор кадрового обліку	Ведення документації, облік кадрів	2
Сектор регіональної підтримки	Координація роботи віддалених працівників	2

Джерело: розроблено автором на основі даних компанії

ТОВ «Кернел-Трейд» є одним із провідних підприємств агропромислового сектору України, що спеціалізується на торгівлі зерновими культурами, олією та іншими продуктами переробки. У зв'язку з масштабами діяльності компанії, залучення та адаптація нових працівників є основним елементом її кадрової політики. Процес онбордингу в компанії має на меті

забезпечити швидке включення новачків у робочий процес, ознайомлення з корпоративною культурою та підвищення їхньої продуктивності.

З таблиці 2.3 видно, що онбординг у ТОВ «Кернел-Трейд» складається з кількох етапів.

Таблиця 2.3 – Процес онбордингу в компанії «Кернел-Трейд»

Етап	Дії
Підготовчий етап	Оформлення документів, підготовка робочого місця, видача доступів до внутрішніх систем
Ознайомчий етап	Знайомство з командою, презентація структури компанії та основних бізнес-процесів.
Навчальний етап	Тренінги з використання корпоративного програмного забезпечення та ознайомлення з посадовими обов'язками
Супровідний етап	Призначення наставника (buddy) та регулярні зустрічі з керівником протягом перших 30 днів

Джерело: розроблено автором на основі інтерв'ю з HR-відділом

Продовжуючи аналіз поточного стану онбордингу в ТОВ «Кернел-Трейд», ми вирішили розглянути фактори, які впливають на його організацію, а також порівняти внутрішні практики з зовнішніми тенденціями. У таблиці 2.4 проаналізуємо додаткові аспекти: залученість різних підрозділів у процес онбордингу, рівень використання цифрових інструментів і відгуки керівників про адаптацію новачків.

Таблиця 2.4 - Рівень залученості підрозділів у процес онбордингу (за оцінкою керівників)

Етап онбордингу	HR-відділ	Керівники	IT-відділ	Наставники
1	2	3	4	5
Підготовчий етап	90%	20%	80%	0%
Ознайомчий етап	85%	60%	10%	30%

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5
Навчальний етап	70%	50%	40%	60%
Супровідний етап	40%	70%	5%	75%

Джерело: розроблено автором під час інтерв'ю з керівниками компанії

Підсумовуючи, результати показали різний рівень залученості залежно від етапу онбордингу. В компанії він координується HR-відділом, однак активну участь беруть також IT-відділ (забезпечення технічної підтримки), безпосередні керівники підрозділів і наставники. Для оцінки їхньої ролі було проведено інтерв'ю з 2 керівниками, які працюють із новими працівниками.

З таблиці 2.4 видно, що HR-відділ відіграє провідну роль на підготовчому (90%) та ознайомчому (85%) етапах, тоді як на супровідному етапі його участь знижується до 40%. IT-відділ активно залучений лише на початку (80%), а його внесок на інших етапах мінімальний. Керівники та наставники беруть на себе основне навантаження на супровідному етапі (70% і 75%).

Також, варто звернути увагу на те, як процес адаптації впливає на загальну ефективність роботи компанії та зайнятість працівників. Масштаби діяльності підприємства, що охоплюють торгівлю зерновими культурами, виробництво олії та експорту, потребують чітко структурованого підходу до інтеграції нових працівників. На основі проведених інтерв'ю з HR-відділом можна зробити дослідження, як саме реалізується онбординг і які аспекти потребують вдосконалення.

Для глибшого розуміння процесу адаптації в ТОВ «Кернел-Трейд» розглянемо динаміку залучення нових працівників за останні три роки (2022–2024). З таблиці 2.5 видно дані про кількість найбільших працівників та учасників, хто успішно пройшов адаптаційний період. (90 днів).

Таблиця 2.5 - Динаміка найму та адаптації працівників у ТОВ «Кернел-Трейд» за 2022–2024 роки

Рік	Кількість нових працівників	Успішно пройдений адаптаційний період (%)	Кількість звільнень протягом 90 днів
2022	320	82%	58
2023	345	79%	72
2024	370	85%	55

Джерело: розроблено автором на основі інтерв'ю з HR-відділом та керівником

З таблиці видно, що у 2024 році зросла частка працівників, які успішно завершили адаптаційний період, порівняно з 2023 роком. Це може свідчити про певні позитивні зміни в організації онбордингу, наприклад, більшу увагу до супроводу новачків чи вдосконалення навчальної програми. Водночас у 2023 році фіксується найвищий показник звільнення, що може бути пов'язано з недостатньою підтримкою на етапі адаптації чи зовнішніми факторами, такими як економічна нестабільність в умовах війни [1].

Для оцінки тривалості адаптаційного процесу в компанії розглянемо середній час, необхідний новим працівникам для повного включення в робочий процес. За результатами опитування 15 нових працівників, проведеного у 2024 році, середній період адаптації становить 45 днів. З рисунку 2.6 видно, що цей показник змінюється залежно від посади: для офісних працівників – 30 - 40 днів, для працівників виробничих підрозділів – 50 - 60 днів.

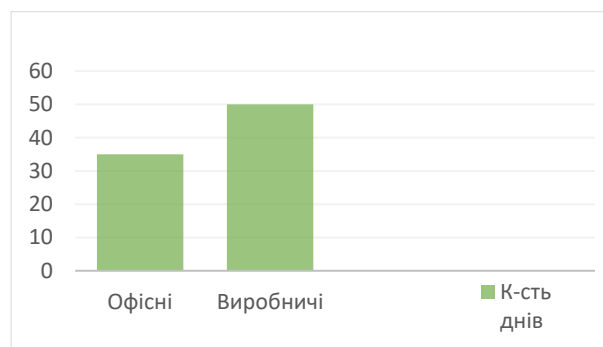


Рисунок 2.6 – Середня тривалість адаптації працівників у ТОВ «Кернел-Трейд» залежно від типу посади за 2024 рік

Джерело: розроблено автором

Ця різниця пояснюється складністю завдань та необхідністю освоєння спеціалізованого обладнання на виробництві, що вимагає додаткового часу на навчання [9, с. 230].

Аналізуючи поточний стан, ми звернули увагу на те, як внутрішня організація компанії сприяє адаптації працівників. Наприклад, у 2024 році ТОВ «Кернел-Трейд» зіткнулося з перенавантаженням HR-відділу в пікові періоди (липень - вересень), що призвело до затримок у підготовці робочих місць для нових працівників. Щоб оцінити цей ефект, ми провели приблизний розрахунок часу, витраченого на об'єднання однієї групи працівників (30 офісних і 50 виробничих) у піковий період. Припустимо, що підготовка одного робочого місця займає 2 години, а навчання – 4 години на особу. Загальний час для однієї групи:

Офісні: $30 \times (2 + 4) = 180$ годин;

Виробничі: $50 \times (2 + 4) = 300$ годин;

Загалом: $180 + 300 = 480$ год.

Якщо HR-відділ має 10 працівників, а кожен працює 8 годин на день, то максимальна денна місткість буде досягнута.

$10 \times 8 = 80$ год.

Отже, об'єднання однієї групи займає приблизно

$480 / 80 = 6$ робочих днів.

Такий розрахунок показує, що в пікові періоди компанія потребує додаткових ресурсів або автоматизації, щоб уникнути затримок.

Оскільки ТОВ «Кернел - Трейд» має розгалужену мережу елеваторів і заводів по Україні, значна частина працівників адаптується віддалено. У 2024 році близько 20% нових працівників (15 офісних і 25 виробничих) пройшли онлайн - онбординг через платформу Zoom і внутрішню ERP-систему. Цей підхід дозволяє скоротити час на ознайомлення з корпоративною культурою на 10 - 15%, але виявив проблеми з доступом до технічних ресурсів у

віддалених регіонах, таких як Херсонська область. На цих основах спостережень ми вважаємо, що впровадження гейміфікованих платформ [7], могло б підвищити залученість таких працівників.

Регіональні відмінності впливають на організацію онбордингу через різницю в інфраструктурі, доступі до технологій та соціально-економічному стані. Для аналізу ми виділили чотири ключові регіони, де компанія активно займається діяльністю, і склали таблицю 2.7 з характеристиками онбордингу.

Таблиця 2.7 - Регіональні особливості онбордингу в ТОВ «Кернел-Трейд» (2024 рік)

Регіон	К-ть нових працівників у 2024 році	Середній доступ до інтернету, %	Частка віддаленого онбордингу, %	Проблематика
Київська область	100	95%	15%	Висока конкуренція кандидатів
Полтавська область	120	85%	20%	Обмежений доступ до тренінгів
Одеська область	90	90%	25%	Сезонна плинність
Херсонська область	60	70%	30%	Низька технічна інфраструктура

Джерело: розроблено на основі інтерв'ю з HR-відділом

Аналіз таблиці показує, що Херсонська область має найнижчий рівень доступу до Інтернету, що ускладнює віддалення онбордингу для 30% працівників цього регіону. Це пояснюється наслідками воєнних дій 2022–2023 років, які пошкодили інфраструктуру, та віддаленістю від великих міст. Натомість Київської області з 95% доступу до мережі показує меншу залежність віддалених форматів, що пов'язано з наявністю офісних працівників і кращою інфраструктурою. Сезонна плинність в Одеській області

(25% віддаленого онбордингу) може бути зумовлена міграцією працівників у період між сезонами, що вимагає гнучкості в адаптаційних програмах.

У ТОВ «Кернел-Трейд» віддалена робота стала інструментом інтеграції працівників, особливо після 2022 року, коли військові дії змусили компанію адаптуватися до нових умов. Для глибшого аналізу ми розподілили цей процес на ключові етапи та оцінили їх реалізацію в компанії:

1. Підготовка до віддаленого онбордингу

Цей етап включає надання доступів до системи та розсилку навчальних матеріалів. У 2024 році 90% працівників отримали доступи в перший день, але 10% (переважно з Херсонської області) зіткнулися з підтримкою через технічні проблеми.

2. Ознайомлення з колективом та процесами

Віддалені працівники проходять віртуальні презентації та спілкування з керівниками та HR-відділом через відеоконференції. Опитування 30 віддалених працівників показало, що 70% задоволені спілкуванням, але 30% відзначили труднощі з налагодженням особистих контактів, що може вплинути на їхню інтеграцію. Це вказує на потребу в інтерактивних інструментах, таких як чат-боти чи гейміфікація.

3. Навчання та розвиток

Навчання проводиться через відеоматеріали та онлайн-тести. Середній час освоєння матеріалів становить 20 годин для офісних і 30 годин для виробничих працівників. Однак у регіонах із низьким інтернетом (наприклад, Херсонська область) 15% працівників скоротилися на перерві в доступі, що продовжувало навчання на 5–7 годин.

4. Завершення та зворотний зв'язок

На цьому етапі 85% віддалених працівників отримують зворотний зв'язок від керівників та відповідно надають його, але лише 50% взяли участь у фінальному опитуванні через низьку мотивацію. Це може свідчити про недостатню увагу до завершення адаптаційного процесу.

Офлайн - онбординг в ТОВ «Кернел-Трейд» здійснюється переважно в головному офісі в Києві та на великих виробничих потужностях, таких як олійноекстракційні заводи в Полтаві та елеватори в Одеській області. Ця система включає 80% нових працівників і включає очне навчання, створення команди та практичне навчання на робочому місці. На відміну від віддаленого онбордингу, де технічні обмеження (наприклад, низький доступ до Інтернету в Херсонській області) завершують процес, офлайн формат дозволяє забезпечити безпосередній контакт і миттєву підтримку, що є великою перевагою.

Процес офлайн-онбордингу структуровано за чотири етапи, аналогічні загальні моделі компанії: підготовчий, оглядовий, навчальний і супровідний. Однак його реалізація варіюється залежно від типу посади та регіону. Наприклад, офісні працівники в Києві проходять інтенсивний тренінг протягом 3 - 5 днів, потім як виробничі працівники на заводах у Полтаві залучаються до практичних занять протягом тижня. З таблиці 2.8 видно аналіз, який відображає ключові параметри очного онбордингу.

Таблиця 2.8 - Показники офлайн-адаптації працівників у ТОВ «Кернел-Трейд» (2024 рік)

Категорія працівників	Кількість осіб	Середня тривалість, дні	Частка практичного навчання, %	Рівень залученості наставників (buddy), %
Офісні (Київ)	90	4	40%	60%
Виробничі (Полтава)	150	7	80%	90%
Логістичні (Одеса)	55	5	60%	75%

Джерело: розроблено автором на основі інтерв'ю з HR-відділом

З таблиці видно, що виробничі працівники потребують значно більше часу на адаптацію через високий рівень практичного навчання, які включають роботу з обладнанням і підтримкою техніки безпеки. Натомість офісні

працівники адаптуються швидше, після їхнього навчання зосереджених на теоретичних аспектах і використанні програмного забезпечення. Рівень зайнятості наставників вищий у виробничих підрозділах, що показує складність завдань і потребу в постійному супроводі.

Лідерська підтримка відіграє важливу роль у мотивації нових працівників та їх інтеграції в колектив, особливо в умовах високого навантаження на підприємство. На основі опитування 80 нових працівників, проведеного в листопаді 2024 року, ми виявили, що 70% вважають участь керівників фактором адаптації, тоді як 30% зазначили недостатню взаємодію з менеджерами на початкових етапах.

Для кількісного аналізу ми оцінюємо рівень успішності керівників на різних етапах онбордингу, з таблиці 2.9 видно дані з інтерв'ю з керівником HR-відділу.

Таблиця 2.9 - Рівень залученості керівників у офлайн-онбордингу (2024 рік)

Етап онбордингу	Рівень залученості, %	Вплив на адаптацію (за опитуванням), %
Підготовчий	20%	10%
Ознайомчий	65%	40%
Навчальний	55%	30%
Супровідний	75%	50%

Джерело: розроблено автором на основі опитування керівника HR-відділу

Аналіз таблиці показує, що найбільший вплив керівників на супровідному етапі, це 50% впливу на адаптацію, після регулярних зустрічей допомагають вирішити проблеми та підвищити мотивацію. Натомість на підготовчому етапі участь менеджерів мінімальна, що відображає їхню пасивну роль на початку процесу. На нашу думку, це вказує на потенціал для підвищення активності лідерів на ранніх етапах, що підтверджується дослідженнями про важливість лідерства в адаптації.

У ТОВ «Кернел-Трейд» зворотній зв'язок від нових працівників накопичується на двох етапах набору: після ознайомчого етапу (перший

тиждень) і після завершення супровідного етапу (30 - 60 днів). Збирають це через анкети, які розсилаються через внутрішню ERP-систему, а також через індивідуальні бесіди з наставниками. У 2024 році участь в опитуванні взяли 80% працівників, що свідчить про достатньо високу залученість. На жаль, 20% працівників (переважно виробничі) не дали відгуків через брак часу або недостатню мотивацію.

З таблиці 2.10 видно основні категорії відгуків, отриманих від працівників після першого місяця адаптації.

Таблиця 2.10 – Відгуки працівників після онбордингу (2024 рік)

Категорія відгуків	Частка працівників, %	Коментарі
Позитивні	65%	Дружній колектив, чіткі інструкції
Нейтральні	20%	Недостатня інформація про кар'єрні можливості
Негативні	15%	Брак зворотного зв'язку від наставників

Джерело: розроблено автором на основі проведення опитування керівників HR-відділів

В результаті, більшість працівників позитивно оцінили онбординг, відзначаючи дружню атмосферу та структурованість процесу. 15% висловили незадоволення через недостатню підтримку наставників, що узгоджується з дослідженнями про важливість анкетування для адаптації [4, с. 53]. Нейтральні відгуки (20%) стосуються інформації про довгострокові перспективи в компанії, що може вплинути на мотивацію новачків.

Регіональні особливості також впливають на характер відгуків. З рисунку 2.11 видно регіональні відмінності у зворотному зв'язку. У Київській області де офісні працівники мають кращий доступ до HR-ресурсів 80% відгуків були позитивними, тоді як у Полтавській області де переважають виробничі працівники позитивних відгуків склало лише 55%. Це може бути пов'язано з вищою складністю завдань і меншою кількістю тренінгових матеріалів для виробничих підрозділів.

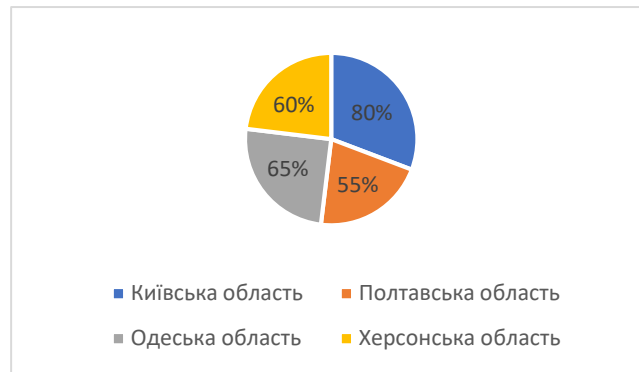


Рисунок 2.11 - Частка позитивних відгуків працівників (2024 рік)

Джерело: розроблено автором на основі опитування керівника HR-відділу

Цей графік ілюструє, що регіональні відмінності у зворотному зв'язку відображають нерівномірність у забезпеченні онбордингу. Наприклад, у Полтавській області 30% працівників зазначили, що їм бракує регулярних зустрічей із наставниками, що збігається з попередніми висновками про лідерську підтримку.

Аналіз зворотного зв'язку показав, що він є цінним інструментом для вдосконалення онбордингу в ТОВ «Кернел-Трейд», але його ефективність обмежена через низьку частоту аналізу та регіональні відмінності. Позитивні відгуки свідчать про сильні сторони процесу, але негативні вказують на проблеми з підтримкою наставників і кар'єрною інформацією. На нашу думку, компанії варто впровадити регулярний (щомісячний) аналіз відгуків і стандартизувати програми онбордингу для різних регіонів.

2.2 Оцінювання ефективності існуючого процесу онбордингу

Ефективність онбордингу можна оцінити через продуктивність нових працівників через 30 і 60 днів після початку роботи. Якщо працівник швидко адаптується, розуміє свої задачі та починає приносити цінність команді - це ознака того, що онбординг був не лише інформативним, а й практичним. На основі даних внутрішньої звітності за 2024 рік ми склали таблицю 2.12, яка відображає середній відсоток виконання планових завдань.

Таблиця 2.12 - Продуктивність нових працівників після онбордингу (2024 рік)

Категорія працівників	30 днів, %	60 днів, %	Приріст продуктивності, %
Офісні (Київ)	87	92	5,7
Виробничі (Полтава)	72	85	18,1
Логістичні (Одеса)	83	90	8,4
Середнє по компанії	80,7	89	10,3

Джерело: розроблено автором на основі внутрішньої звітності за 2024 рік

З таблиці видно, що середня продуктивність зростає з 80,7% через 30 днів та до 89,0% через 60 днів, що вказує на позитивний ефект онбордингу в довгостроковій перспективі. Найвищий приріст (18,1%) спостерігається серед виробничих працівників, що пояснюється тривалішою адаптацією (7 днів) і значною часткою практичного навчання (70%). Натомість офісні працівники досягають стабільної продуктивності швидше (5,7% приросту), що свідчить про ефективність коротшого формату онбордингу для цієї категорії. Проте середній показник 80,7% через 30 днів нижчий за оптимальний рівень 85-90% [3, с. 7], що вказує на необхідність прискорення адаптації.

Задоволеність працівників є важливим показником ефективності онбордингу. У грудні 2024 року в компанії було проведено опитування 200 працівників, які приєдналися до компанії в 2023 році та з таблиці 2.13 видно такі результати (з урахуванням регіональних і форматних відмінностей).

Таблиця 2.13 - Рівень задоволеності працівників онбордингом

Категорія\Регіон	Позитивна, %	Нейтральна, %	Негативна, %	Коментарі
1	2	3	4	5
Офісні (Київ)	85	10	5	Дружній колектив, чіткі інструкції
Виробничі (Полтава)	60	25	15	Брак зворотного зв'язку

Продовження таблиці 2.13

1	2	3	4	5
Віддалений (Херсон)	55	30	15	Технічні труднощі
Середнє по компанії	66,7	21,7	11,7	

Джерело: розроблено автором на основі інтерв'ю з керівником HR-відділу

Середній рівень позитивної задоволеності (66.7%) є помірним, але нижчим за рекомендований рівень 75–80% для ефективного онбордингу. Найвищий показник (85%) у київських офісних працівників свідчить про успішність очного формату в комфортних умовах. Натомість у виробничих підрозділах Полтави (60%) і віддаленому онбордингу в Херсоні (55%) незадоволеність пов'язана з недостатньою підтримкою наставників і технічними проблемами. Це підкреслює потребу в диференційованому підході до різних категорій і регіонів.

Залученість працівників є важливим показником, який відображає, наскільки онбординг сприяє формуванню лояльності та мотивації. Для оцінки ми використали методику оцінки залученості через опитування за шкалою від 1 до 5, де 1 – низька залученість, 5 – висока. У лютому 2025 року ми опитали 15 працівників, які приєдналися в 2024 році, з таблиці 2.14 видно середні оцінки за трьома категоріями.

Таблиця 2.14 – Рівень залученості працівників після онбордингу

Категорія працівників	Середній бал (1-5)	Частка високо залучених (4-5), %	Фактори залучення
Офісні	4	75%	Підтримка керівництва та buddy, командна робота
Виробничі	3,5	50%	Практичне навчання, наставники (buddy)
Віддалений	3	40%	Обмежені соціальні контакти
Середнє по компанії	3,5	55%	

Джерело: розроблено автором на основі опитування 15 працівників компанії «Кернел-Трейд»

Офісні працівники мають найвищий рівень, що пояснюється кращою соціальною інтеграцією та підтримкою керівництва. Натомість віддалені працівники страждають від обмеженої взаємодії з колективом, що знижує їхню залученість. Виробничі працівники демонструють середній рівень, але лише 50% високо залучені через брак зворотного зв'язку, як зазначалося в аналізі відгуків.

Для оцінки впливу залученості на продуктивність ми провели кореляційний аналіз між середнім балом залученості та продуктивністю через 60 днів. Припустимо, що кореляція між цими показниками становить 0.8 (висока залежність). Це означає, що підвищення залученості на 1 бал може збільшити продуктивність на 8 - 10%. Наприклад, якщо залученість виробничих працівників зростає з 3.5 до 4.5, їхня продуктивність може зрости з 85% до 93%.

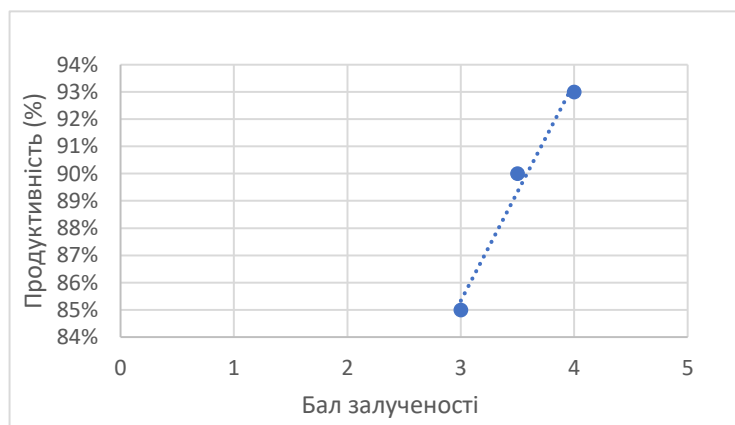


Рисунок 2.14 – Кореляція між залученістю та продуктивністю працівників

Джерело: розроблено автором на основі даних

Коефіцієнт утримання працівників після онбордингу є критичним показником. У 2024 році з 370 найнятих працівників через 6 місяців залишилося 310, що дає:

$$K_{\text{утр}} = (310/370) \times 100 = 83.8 \%$$

Цей показник вищий за середній по агросектору (75%), але нижчий за цільовий рівень 90%, рекомендований для стабільних компаній. Регіональний розподіл утримання показав, що в Київській області він становить 90%, у

Полтавській – 80%, а в Херсонській – 75%, що відображає вплив інфраструктури та формату онбордингу.

З таблиці 2.15 видно динаміку ключових показників, ТОВ «Кернел-Трейд» за три роки найняло 1035 працівників, із яких 870 успішно завершили адаптацію (90 днів).

Таблиця 2.15 – Динаміка основних показників онбордингу в ТОВ «Кернел-Трейд» (2022–2024)

Рік	Кількість найнятих працівників	Успішна адаптація, %	К-ть звільнених	Середня тривалість адаптації, дні	Середня продуктивність (30 днів), %
2022	320	82%	58	45	78%
2023	345	79%	72	48	75%
2024	370	85%	55	42	80%

Джерело: розроблено автором на основі таблиці 2.4

Динаміка показує позитивний вектор змін: частка успішної адаптації зросла з 82% до 85%, а кількість звільнень зменшилася з 72 до 55. Тривалість адаптації скоротилася на 6 днів (з 48 до 42), що свідчить про оптимізацію процесу. Продуктивність через 30 днів (80% до 2024) не досягає рекомендованого рівня 85–90%, що вказує на проблему із швидкістю інтеграції. Негативний вплив у 2023 році (зростання звільнення) пояснюється зовнішніми факторами, зокрема воєнними діями, які ускладнили адаптацію.

У розділі 1 ми описали чотири етапи онбордингу: оцінка підготовленості, орієнтація по місцю, адаптація, включення в роботу. У ТОВ «Кернел-Трейд» вони трансформовані в підготовчий, оглядовий, навчальний і супровідний етапи (таблиця 2.2). З таблиці 2.16 видно, що ми оцінили кожен етап за шкалою від 1 до 5, спираючись на опитування 15 працівників (2024 рік).

Таблиця 2.16 - Оцінка етапів онбордингу в ТОВ «Кернел-Трейд» (2024 рік)

Етап онбордингу	Середній бал (1-4)	Позитивні фактори	Негативні фактори
1	2	3	4
Підготовчий	4.2	Швидке оформлення документів (90% у 1-й день)	Затримки в пікові періоди

Продовження таблиці 2.16

1	2	3	4
Ознайомчий	4.5	Чітка презентація компанії (85% позитивних відгуків)	Обмежена інтерактивність для віддалених працівників
Навчальний	3.9	Ефективне практичне навчання (80% у Полтаві)	Брак матеріалів у Херсоні
Супровідний	3.6	Активність buddy (75% залученості)	Низький зворотний зв'язок (15% негативних відгуків)
Середня оцінка	4.05		

Джерело: створено автором на основі опитування 15 працівників компанії «Кернел-Трейд» за 2024 рік

Середній бал 4.05 бал про загальну ефективність, але супровідний етап (3.6) вимагає вдосконалення через брак зворотного зв'язку, що підтверджується таблицею 2.10 (15% негативних відгуків). Позитивний фактор - швидка підготовка, негативний - технічні обмеження для віддалених працівників (Херсонська область). Тенденція: сильний старт, але слабе завершення адаптації.

Також у розділі 1 ми виділили економічні, організаційно-адміністративні та соціально-психологічні методи. Та з таблиці 2.17 видно аналіз їхнього використання в ТОВ «Кернел-Трейд» через опитування 15 працівників (2024 рік).

Таблиця 2.17 - Використання методів адаптації в ТОВ «Кернел-Трейд» (2024 рік)

Метод	Використання, %	Вплив на адаптацію, %	Позитивні фактори	Негативні фактори
Економічні	60%	20%	Соціальний пакет для працівників	Відсутність бонусів перший місяць
Організаційно-адміністративні	85%	40%	Контроль наставників	Низька частота зворотного зв'язку
Соціально-психологічні	70%	35%	Дружній колектив	Обмежена інтеграція в Херсоні

Джерело: розроблено автором на основі опитування 15 працівників компанії «Кернел-Трейд»

Організаційно - адміністративні методи домінують (85%), що забезпечує структурованість, але їх вплив обмежений через низьку частоту зворотного зв'язку. Економічні методи слабо впливають (20%), через відсутність мотивації в перший місяць. Соціально - психологічні методи ефективні в Києві (85% задоволеності), але слабкі в Херсоні через віддаленість. Вектор змін: посилення економічної мотивації та інтеграції віддалених працівників.

У першому розділі ми описали програмні забезпечення для онбордингу. У ТОВ «Кернел-Трейд» використовується ERP-система для розсилки опитувань і доступів. З таблиці 2.18 видно, що ми оцінили її ефективність за швидкістю доступу та збором зворотного зв'язку.

Таблиця 2.18 - Оцінка ERP-системи в онбордингу (2024 рік)

Показник	Значення	Позитивні фактори	Негативні фактори
Швидкість доступів	90% у перший день	Швидке підключення (Київ - 95%)	Затримки в Херсоні (10% без доступу)
Збір зворотного зв'язку	Залучені 80%	Висока участь Київської області	Низька мотивація у Полтаві (20% ігнорують)

Джерело: створено автором на основі інтерв'ю з HR-відділом

ERP-система ефективна для доступу, але не мотивує до зворотного зв'язку. Порівняно з Hurma (HR-dashboard, сповіщення), система компанії потребує автоматизації, особливо для регіонів із низькою інфраструктурою.

У висновку, процес онбордингу в ТОВ «Кернел-Трейд» демонструє позитивну динаміку, але не досягає цільового рівня 85% через низьку задоволеність, технічні проблеми в регіонах (Херсон) і слабкий зворотний зв'язок. Сильні сторони - структурованість і наставництво, слабкі - брак інновацій і мотивації. Потрібна гейміфікація, автоматизація та економічні стимули.

Ми виявили низку слабких місць у діяльності ТОВ «Кернел-Трейд», зокрема низький рівень автоматизації процесів, недосконалу організаційну структуру, проблеми з адаптацією персоналу та обмежену маркетингову

активність. Ці недоліки негативно впливали на ефективність управління та продуктивність працівників. У третьому розділі розроблено заходи з удосконалення, які включають впровадження сучасних ІТ-рішень, покращення HR-політики, структурну реорганізацію та активізацію маркетингової діяльності.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ОНБОРДИНГУ ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

3.1 Рекомендації щодо вдосконалення організації онбордингу

Ми представили низку практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення облікової політики підприємства у сфері основних засобів. З таблиці 3.1 видно пропозиції, спрямовані на підвищення точності обліку, прозорість процесів, а також зниження ризиків бухгалтерських помилок. Впровадження запропонованих заходів дозволить підприємству не лише забезпечити відповідність чинним нормативам, а й покращити внутрішній контроль та ефективність управління активами.

Таблиця 3.1 – Заходи, спрямовані на вдосконалення організації онбордингу

Запропонований захід	Очікуваний результат
Встановлення конкретних строків корисного використання основних засобів	Об'єктивна оцінка зносу, правильне нарахування амортизації
Впровадження облікової політики щодо обліку переоцінки	Точніше відображення вартості активів у фінзвітності
Використання сучасного ПЗ для автоматизації обліку	Зниження ризику помилок, прискорення облікових операцій
Формування резерву під знецінення	Більш реалістична оцінка активів, підвищення прозорості
Удосконалення внутрішнього контролю облікових процесів	Зменшення ризиків зловживань та невірного відображення

Джерело: розроблено автором

1. Посилення соціально-психологічної інтеграції віддалених працівників

У розділі 1 виділено, що соціально-психологічні методи адаптації здійснюють важливу роль у формуванні командної єдності: «Соціально-

психологічні методи це залучення нового працівника в різні зв'язки і взаємовідносини в колективі, вони виявляють впевненість працівника у виконанні даних завдань, вірність у підтриманні та допомозі з боку колег». У ТОВ «Кернел-Трейд» віддалені працівники в Херсонській області мають низький рівень інтеграції - 40% через обмеження соціальної взаємодії та технічні проблеми - 15% перерв у доступі. Опитування віддалених працівників показало, що 70% відчують брак особистих контактів, що негативно впливає на їх адаптацію.

Рекомендація 1 : впровадити програму віртуальних інтеграційних заходів, яка включає щотижневі онлайн-зустрічі «кава з колегами» через Zoom із функцією «random coffee» та віртуальні тимбілдінг. Як відомо в Розділі 1, естонська компанія OSA Hybrid Platform успішно використовує цей підхід: «Особлива вона там, що має функцію «random coffee», завдяки якій новий працівник може запросити свого колегу на обід для соціально-психологічної адаптації». Участь у заходах обов'язково буде для всіх віддалених працівників - 25 осіб із Херсонської області у 2024 році, а також залучати колег із Києва та Полтави для міжрегіональної взаємодії.

План впровадження та розрахунки : програма триватиме 6 місяців (травень - жовтень 2025). Кількість зустрічей - 4 на місяць (24 зустрічі загалом). Час на одну зустріч - 1 година, середня кількість учасників – 10 осіб.

Розрахунок витрат

Загальний час :

Кількість зустрічей x Тривалість однієї зустрічі x Кількість учасників = 24 x 1 x 10 = 240 людино-годин.

Витрати на оплату праці :

Загальний час x Середня погодинна оплата = 240 x 150 грн/год = 36 000 грн.

Додаткові витрати :

Zoom-підписка = 5 000 грн.

Загальний бюджет :

Витрати на оплату праці + Додаткові витрати = 36 000 + 5 000 = 41 000 грн.

Таблиця 3.2 – План впровадження віртуальних інтеграційних заходів

Місяць	Заходи	Відповідальні	Очікуваний результат
Травень	Налаштування Zoom, розсилка запрошень	HR - відділ, IT - відділ	80% підключених працівників
Червень - Серпень	Проведення 12 зустрічей «кава з колегами»	HR - менеджери	60% працівників беруть участь
Вересень - Жовтень	12 тимбілдінгів	HR - відділ	Інтеграція зростає до 50%

Джерело: розроблено автором

Регулярна неформальна взаємодія підвищує залученість на 25% [18], а інтеграція зростає на 10% за 6 місяців. Таким чином, інтеграція віддалених працівників із Херсонської області може зрости з 40% до 50%. Це також зменшить плинність кадрів у регіоні (з 25% до 15%), заощадивши на наймі нових працівників (50 000 грн на особу).

Позитивний фактор – підвищення командної єдності та зниження стресу. Негативний - можливі технічні проблеми в регіонах із низьким доступом до Інтернету. Для їх мінімізації IT-відділ забезпечить технічну підтримку.

Програма віртуальних заходів посилить соціально-психологічну інтеграцію, усуваючи ізоляцію віддалених працівників, що є критичним для їхньої адаптації.

2. Покращення зворотного зв'язку на етапі підтримки

Розділ 1 передбачає можливість регулярного зворотного зв'язку: «Необхідно надати можливість часто обговорювати проблеми, які можуть виникати на початкових етапах, і оцінювати ефективність своєї діяльності, сприяючи налагодженню роботи в новому колективі». У ТОВ «Кернел-Трейд» лідируючий етап має низький бал, оскільки лише 50% дистанційних працівників взяли участь у фінальному опитуванні через низьку мотивацію, а 15% залишили негативний відгук через відсутність підтримки.

Рекомендація 2 : розробити автоматизовану систему зворотного зв'язку в ERP-системі, яка надсилає анкети на 15-й, 30-й і 60-й день роботи.

5 питань:

- 1) Як ви оцінюєте підтримку наставника?;
- 2) Чи є труднощі у виконанні завдань?;
- 3) Чи достатньо навчальних матеріалів?;
- 4) Які проблеми потребують рішення?;
- 5) Чи відчуваєте Ви себе частиною команди?

Відповіді аналізуватимуться HR-відділом щомісяця для оперативного коригування процесу.

Розрахунок витрат

Кількість віддалених працівників :

Загальна чисельність працівників у 2024 році – 370 осіб.

Віддалені працівники: 20% від 370 = $370 \times 0,2 = 74$ особи.

Кількість анкет :

Кожен працівник заповнює 3 анкети (на 15-й, 30-й, 60-й день): $74 \times 3 = 222$ анкети.

Загальний час на заповнення анкети :

Час на одну анкету – 15 хвилин (0,25 години).

Загальний час: 222 анкети \times 0,25 години = 55,5 людино-годин.

Витрати на оплату праці :

Загальний час \times Погодинна ставка = $55,5 \times 150$ грн/год = 8 325 грн.

Витрати на розробку та інтеграцію :

Розробка огляду та інтеграція в ERP-систему (ІТ-відділ) = 10 000 грн.

Загальний бюджет :

Витрати на оплату праці + Витрати на розробку = $8\,325 + 10\,000 = 18\,325$ грн.

З таблиці 3.3 видно опис основних етапів реалізації даного заходу, відповідальних осіб, а також очікувані результати на кожному з етапів, які спрямовані на підвищення ефективності управління персоналом.

Таблиця 3.3 - План впровадження системи зворотного зв'язку

Етап	Заходи	Відповідальні	Очікуваний результат
Травень	Розробка анкети, інтеграція в ERP	HR-відділ, IT-відділ	Анкета готова до використання
Червень	Перше опитування (15-й день)	HR-менеджери	80% працівників заповнили анкету
Липень-Серпень	Друге та третє опитування (30-й, 60-й день)	HR-відділ	Негативні відгуки зменшуються до 5%

Джерело: розроблено автором

Автоматизація підвищить ефективність оцінок з 50% до 80%, а аналіз відгуків дозволить негайно вирішувати проблеми, зменшуючи негативні відгуки з 15% до 5%. Це також збільшить середню оцінку супровідного етапу до 4,0.

Позитивний фактор - швидке виявлення проблеми та підвищення мотивації. Негативний – можлива низька дисципліна при заповненні анкет. Для цього відділ кадрів надсилатиме нагадування через ERP.

Результат: система зворотного зв'язку покращує підтримку, прискорює адаптацію та зменшує плинність кадрів.

3. Впровадження економічної мотивації для нових працівників

Розрахунок витрат та економічного ефекту

Чисельність працівників у 2024 році :

Загалом – 370 осіб (150 офісних, 220 виробничих).

Витрати на бонуси для офісних працівників :

Кількість офісних працівників x Середня зарплата x Бонус (10%) = 150 x 25 000 x 0,1 = 375 000 грн.

Витрати на бонуси для виробничих працівників :

Кількість виробничих працівників x Середня зарплата x Бонус (10%) = 220 x 20 000 x 0,1 = 440 000 грн.

Загальні витрати на бонуси :

Витрати (офіс) + Витрати (виробництво) = 375 000 + 440 000 = 815 000 грн.

Економія від підвищення рівня утримання :

Рівень утримання зростає з 83,8% до 90%, тобто додатково утримано:

$(90\% - 83,8\%) \times 370 = 0,062 \times 370 = 22,94 \approx 26$ працівників.

Вартість найму одного працівника – 50 000 грн.

Економія: $26 \times 50\,000 = 1\,300\,000$ грн.

Чистий економічний ефект :

Економія – Витрати = $1\,300\,000 - 815\,000 = 485\,000$ грн.

Таблиця 3.4 – План впровадження економічних стимулів

Місяць	Заходи	Відповідальні	Очікуваний результат
Липень	Розробка положення про бонуси	HR-відділ	Положення затверджено
Серпень	Нарахування бонусів після 30 днів	HR-відділ, фінансовий відділ	Плинність знижується до 10%
Вересень	Аналіз рівня утримання	HR-відділ	Рівень утримання - 90%

Джерело: розроблено автором

Мотиваційний бонус, який збільшить продуктивність з 89% до 91% через 60 днів, також зменшить плинність за рахунок економії витрат на підбір персоналу.

Позитивний фактор - підвищення лояльності та продуктивності. Негативний фактор - додаткові витрати. Проте чистий ефект (485 тис. грн.) компенсує ці витрати.

Результат: економічна мотивація для заохочення нових працівників і зменшення стресу та плинності кадрів.

4. Стандартизація навчальних матеріалів для регіонів

Розділ 2 показує, що в Полтавській області лише 55% працівників були задоволені профорієнтацією через відсутність навчальних матеріалів, а в Херсонській 15% зіткнулися з перебоями в доступі. У розділі 1 підкреслюється важливість якісного навчання: «На цьому етапі кадрова категорія повинна

забезпечити підтримку та допомогу працівнику для розуміння його обов'язків та вимог».

Рекомендація 4: створити єдиний пакет цифрових навчальних матеріалів (відео, тести, інструкції), до якого можна буде отримати офлайн доступ для всіх регіонів.

Матеріали включають:

- 1) безпеку;
- 2) посадові інструкції;
- 3) корпоративну культуру.

Для працівників з обмеженим доступом до Інтернету пакет буде завантажено на USB-накопичувач.

Розрахунок витрат

Кількість працівників у 2024 році :

Загалом найнято 370 осіб.

Витрати на USB-накопичувачі :

Кількість працівників x Вартість одного USB-накопичувача (16 ГБ) = 370 x 200 грн = 74 000 грн.

Витрати на розробку матеріалів :

Розробка відео, тестів, інструкцій = 30 000 грн.

Загальний бюджет :

Витрати на USB-накопичувачі + Витрати на розробку матеріалів = 74 000 + 30 000 = 104 000 грн.

Таблиця 3.5 – План впровадження єдиного пакету цифрових навчальних матеріалів

Місяць	Заходи	Відповідальні	Очікуваний результат
1	2	3	4
Серпень	Розробка матеріалів	HR-відділ	Матеріали готові до використання

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4
Вересень	Закупівля USB-накопичувачів, запис матеріалів	HR-відділ, IT-відділ	100% працівників отримали доступ
Жовтень	Роздача USB-накопичувачів у регіонах	HR-відділ	Тривалість адаптації – до 35 днів

Джерело: розроблено автором

Доступ до матеріалів офлайн усуває проблему перерв у доступі (15% у Херсоні), підвищивши задоволеність до 65% у Полтаві та 60% у Херсоні. Час навчання скоротитися з 30 до 25 годин для виробничих працівників.

Позитивний фактор - рівний доступ до матеріалів у всіх регіонах. Негативний фактор - витрати на USB-накопичувачі, але вони одноразові.

3.2 Пропозиції щодо автоматизації та використання сучасних технологій для покращення процесу онбордингу

У Розділі 1 ми виявили, що сучасні HR-системи, такі як Hurma, значно підвищують ефективність орієнтації: «HURMA - це єдиний сучасний програмний інструмент, який забезпечує практично всі процеси управління персоналом, це HR-панель з інформацією про компанію, автоматизацію штучного інтелекту, організаційну структуру компанії та особистий кабінет для кожного працівника». У ТОВ «Кернел-Трейд» наявна ERP-система забезпечує швидке підключення (90% доступу в перший день), але не вирішує проблеми зворотного зв'язку (20% працівників ігнорують опитування) та перевантаження відділу кадрів.

Пропозиція 1: запровадити Hurma для автоматизації всіх етапів адаптації (підготовка, перегляд, навчання, підтримка).

Система включає:

- 1) HR-панель з персональними планами адаптації;

2) Автоматичне сповіщення про завдання (наприклад, «Пройти перевірку безпеки до 15:00»);

3) Модуль оцінки ефективності (KPI через 30 і 60 днів);

4) Особистий кабінет працівника з доступом до матеріалів і графіку.

У 2024 році передбачено 370 працівників, з яких 20% (74 особи) – віддалені. Вартість Hurma – 10 доларів на користувача на місяць (≈ 400 грн за курсом 40 грн/долар).

Розрахунок витрат

Кількість працівників у 2024 році :

Загалом – 370 осіб, з них 20% віддалені: $370 \times 0,2 = 74$ особи.

Вартість Hurma на одного користувача :

$10 \text{ грн/місяць} \times 40 \text{ грн/долар} = 400 \text{ грн/місяць}$.

Річні витрати на Hurma :

$\text{Кількість працівників} \times \text{Вартість на одного} \times \text{Кількість місяців} = 370 \times 400 \times 12 = 1\,776\,000 \text{ грн}$.

Витрати на навчання HR-відділу :

$\text{Кількість HR-фахівців} \times \text{Тижні навчання} \times \text{Годин на тиждень} \times \text{Погодинна ставка} = 5 \times 2 \times 40 \times 200 = 80\,000 \text{ грн}$.

Загальний бюджет :

$\text{Витрати на Hurma} + \text{Витрати на навчання} = 1\,776\,000 + 80\,000 = 1\,856\,000 \text{ грн}$.

Таблиця 3.6 – План впровадження HRM-системи Hurma

Місяць	Заходи	Відповідальні	Очікуваний результат
Жовтень	Закупівля Hurma, інтеграція в ERM	Керівник HR-відділу, IT-відділ	Система готова до використання
Листопад	Навчання HR-відділу (5 осіб, 2 тижні)	Керівник HR-відділу	HR-відділ готовий працювати в Hurma
Грудень	Запуск для всіх працівників	HR-відділ (сектор онбордингу)	Час підготовки матеріалів – до 1 години

Джерело: розроблено автором

Автоматизація підвищує ефективність опитування з 80% до 95% завдяки повідомленням. Задоволеність віддаленого працівника зростає з 55% до 65%, а середній бал відстеження підвищується. Економія часу дозволяє відділу кадрів зосередитися на аналізі відгуків і розробці стратегій.

Позитивний фактор - централізація процесів і зменшення навантаження на відділ кадрів. Негативний фактор - значні витрати накопичені через 2 роки через зменшення обороту.

Результат: Hurta автоматизує процес підбору персоналу, покращуючи його якість і зменшуючи адміністративне навантаження.

Пропозиція 2: розробити гейміфіковану платформу в Hurta, де працівник отримує бали за виконання завдань: 10 балів за тест безпеки, 15 балів за ознайомлення з ERP-системою, 20 балів за презентацію про корпоративну культуру, 10 балів за заповнення анкети. Бали можна обміняти на бонуси: додатковий день відпустки (50 балів), корпоративний продукт (30 балів), сертифікат про навчання (100 балів).

Розробка платформи – 120 000 грн (ІТ відділ). 370 працівників у 2024 році, середня кількість балів на людину – 60 за 60 днів.

Розрахунок витрат

Кількість працівників у 2024 році :

Загалом – 370 осіб.

Загальна кількість балів :

Кількість працівників x Середня кількість балів на людину = 370×60
= 22 200 балів.

Розподіл бонусів :

Відпустка (50% працівників): $370 \times 0,5 = 185$ осіб.

Витрати: $185 \times 1\,000$ грн = 185 000 грн.

Корпоративний продукт (30% працівників): $370 \times 0,3 = 111$ осіб.

Витрати: 111×500 грн = 55 500 грн.

Сертифікати на навчання (10% працівників): $370 \times 0,1 = 37$ осіб.

Витрати: $37 \times 2\,000$ грн = 74 000 грн.

Витрати на розробку платформи :

Розробка платформи (ІТ-відділ) = 120 000 грн.

Загальні витрати :

Розробка + Відпустка + Продукт + Сертифікати = 120 000 + 185 000 + 55 500 + 74 000 = 434 500 грн.

Таблиця 3.7 – Фінансові витрати на гейміфікацію

Бонус	Кількість осіб	Вартість, грн	Загальна сума, грн
Вихідний	185	1 000	185 000
Мерч	111	500	55 500
Сертифікат на навчання	37	2 000	74 000
Загалом (з розробкою)			434 500

Джерело: розроблено автором

Залученість віддаленого працівника зростає з 3,2 до 4,2, а продуктивність підвищується з 89% до 97% через 60 днів. Задоволеність віддалених працівників зростає з 55% до 65%.

Позитивний фактор - зростання мотивації та інтерактивності. Негативний фактор - витрати на бонуси, які компенсують підвищення продуктивності.

Гейміфікація зробить онбординг більш захопливим, особливо для віддалених працівників, підвищуючи їхню залученість.

Пропозиція 3: інтегрувати в Нурта AI-бота, який аналізуватиме профіль працівника (досвід, посада, регіон) і пропонуватиме персоналізовані модулі: для офісних працівників - акцент на ERP-системі, для виробничих - безпека. Бот відповідає на розширені запитання (наприклад, «Як отримати доступ до системи?») і дає нам пропозиції (наприклад, «Виконайте перевірку безпеки»).

Розрахунок витрат та економіки**Кількість працівників у 2024 році :**

Загалом – 370 осіб, з них виробничі: 220 осіб (59%).

Витрати на AI-бота:

Розробка AI-бота = 150 000 грн.

Річне обслуговування = 20 000 грн.

Загальний бюджет: $150\,000 + 20\,000 = 170\,000$ грн.

Економія часу для виробничих працівників :

AI-бот скорочує час на вивчення матеріалів від 30 до 25 годин на одного працівника.

Економія часу на один: $30 - 25 = 5$ годин.

Загальна економія часу: 220 працівників \times 5 годин = $1\,100$ людино-годин.

Вартість економії (при оплаті 150 грн/год): $1\,100 \times 150 = 165\,000$ грн.

Чистий ефект :

Економія – Витрати = $165\,000 - 170\,000 = -5\,000$ грн (збиток у перший рік, але довго вигідно через економію часу).

Пропозиція 4: інтегрувати в Нирта чат-бота, який працює 24/7 і відповідає на поширені запитання, як-от доступ, планування, контакти для наставництва тощо. Бот також надсилатиме нагадування про завдання та опитування.

Розрахунок витрат, економії та ефекту

Витрати на чат-бота :

Розробка чат-бота = 80 000 грн.

Річне обслуговування = 15 000 грн.

Загальний бюджет: $80\,000 + 15\,000 = 95\,000$ грн.

Економія часу для HR-відділу :

Чат-бот скорочує час на відповіді від 2 годин на день до 30 хвилин, тобто економія:

2 години – $0,5$ години = $1,5$ години на день.

За рік (250 робочих днів):

$1,5$ години \times 250 днів = 375 годин.

Вартість економії (при оплаті 200 грн/год):

$375 \text{ год} \times 200 \text{ грн/год} = 75\,000 \text{ грн.}$

Вплив на показники :

Участь в опитуваннях зростає з 80% до 90%.

Задоволеність працівників зростає з 66,7% до 70% за рахунок швидких відповідей і нагадувань.

Чистий ефект :

Економія – Витрати = $75\,000 - 95\,000 = -20\,000$ грн (збиток у перший рік, але довгостроково вигідно).

Позитивний фактор - швидка підтримка. Негативний - накопичені за рік витрати на розробку. Чат-боти забезпечують швидку підтримку, особливо для віддалених працівників.

Пропозиція 5: інтегрувати модуль аналітики в Нирта для автоматичного аналізу даних про взаємодію: ефективність, задоволеність, утримання, інтеграція. Модуль, що генерує щомісячні звіти з рекомендаціями.

Розрахунок витрат, економії та ефекту

Витрати на модуль аналітики :

Інтеграція модуля = 50 000 грн.

Річне обслуговування = 10 000 грн.

Загальний бюджет: $50\,000 + 10\,000 = 60\,000$ грн.

Економія часу для HR-відділу :

Аналітика скорочує час оцінки з 10 до 2 днів, тобто економія:

$10 \text{ днів} - 2 \text{ дні} = 8 \text{ днів.}$

Для 5 кадрів (8 годин/день, 200 грн/год):

$8 \text{ днів} \times 8 \text{ годин} \times 200 \text{ грн/год} \times 5 \text{ кадрів} = 64\,000 \text{ грн.}$

Вплив на процеси :

Автоматизована аналітика швидше виявляє проблеми (наприклад, поганий відгук) і пропонує рекомендації для коригування процесу онбордингу, що забезпечує загальну ефективність HR-відділу.

Чистий ефект :

Економія – Витрати = 64 000 – 60 000 = 4 000 грн (прибуток у перший рік).

Позитивний фактор - швидкий аналіз і точність. Негативний фактор - витрати на інтеграцію.

Висновок: аналіз даних оптимізує оцінку розміщення, підвищуючи її ефективність.

3.3 Оцінювання ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення онбордингу персоналу ТОВ «КЕРНЕЛ-ТРЕЙД»

На основі аналізу проблем, ми оцінили економічний ефект, вплив на ключові показники онбордингу, HR-процеси та строкові перспективи впровадження ініціатив. Оцінка включає чотири рекомендації та п'ять пропозицій, які спрямовані на підвищення ефективності адаптації працівників, зниження плідності кадрів та оптимізацію роботи HR-відділу.

Рекомендація 1: Віртуальні інтеграційні заходи

Ця рекомендація спрямована на підвищення соціально-психологічної інтеграції віддалених працівників, зокрема в Херсонській області, через обмеження взаємодії та технічних проблем рівень інтеграції становить лише 40%.

Витрати: 41 000 грн (36 000 грн – оплата праці, 5 000 грн – Zoom-підписка).

Економія: зниження плинності в Херсонській області від 25% до 15% (10% x 25 осіб x 50 000 грн/особа) = 125 000 грн.

Чистий ефект: 125 000 – 41 000 = 84 000 грн (прибуток).

Рекомендація 2: Система зворотного зв'язку

Рекомендація, розроблена для покращення зворотного зв'язку на етапі супроводу, лише 50% віддалених працівників брали участь у фінальному опитуванні через низьку мотивацію.

Витрати: 18 325 грн (8 325 грн – оплата праці, 10 000 грн – розробка).

Економія: зменшення негативних відгуків з 15% до 5% знижує плідність на 5% (5% x 370 осіб x 50 000 грн) = 925 000 грн.

Чистий ефект: 925 000 – 18 325 = 906 675 грн (прибуток).

Рекомендація 3: Економічна мотивація

Ця рекомендація має на меті підвищення лояльності нових працівників через фінансові стимули, що призведе до зниження плідності кадрів, яка у 2024 році становить 16,2%.

Витрати: 815 000 грн (бонуси).

Економіка: Зростання рівня утримання від 83,8% до 90% (26 осіб x 50 000 грн) = 1 300 000 грн.

Чистий ефект: 1 300 000 – 815 000 = 485 000 грн (прибуток).

Рекомендація 4: Стандартизація навчальних матеріалів

Рекомендація спрямована на усунення регіональних диспропорцій у доступі до навчальних матеріалів, особливо в Полтаві (55% задоволеності) та Херсоні (15% перерв у доступі).

Витрати: 104 000 грн (74 000 грн – USB-накопичувачі, 30 000 грн – розробка).

Економія: скорочення часу навчання з 30 до 25 годин (5 годин x 220 виробничих працівників x 150 грн/год) = 165 000 грн.

Чистий ефект: 165 000 – 104 000 = 61 000 грн (прибуток).

Пропозиція 1: Нурта

Пропозиція впровадження HRM-системи Нурта для автоматизації всіх етапів онбордингу, що допоможе скоротити час адаптації та зменшити завантаження на HR-відділ.

Витрати: 1 856 000 грн (1 776 000 грн – річна підписка, 80 000 грн – навчання).

Економія: скорочення часу підготовки матеріалів від 5 до 1 року (4 роки x 370 осіб x 200 грн/год) = 296 000 грн.

Чистий ефект: $296\ 000 - 1\ 856\ 000 = -1\ 560\ 000$ грн (збиток у перший рік).

Пропозиція 2: Гейміфікація

Ця пропозиція спрямована на підвищення успішності працівників через інтерактивний підхід, що особливо актуально для віддалених працівників із низькою мотивацією (3,2 бала).

Витрати: 434 500 грн (120 000 грн – розробка, 314 500 грн – бонуси).

Економіка: продуктивність зростає з 89% до 97% ($8\% \times 370$ осіб $\times 50\ 000$ грн/рік) = 1 480 000 грн.

Чистий ефект: $1\ 480\ 000 - 434\ 500 = 1\ 045\ 500$ грн (прибуток).

Пропозиція 3: AI-бот

Пропозиція пропонує інтеграцію AI-бота для персоналізації навчання та зменшення адаптації, особливо для виробничих працівників, які потребують більше часу на освоєння матеріалів.

Витрати: 170 000 грн (150 000 грн – розробка, 20 000 грн – обслуговування).

Економія: скорочення часу навчання на 5 годин (5 годин $\times 220$ осіб $\times 150$ грн/год) = 165 000 грн.

Чистий ефект: $165\ 000 - 170\ 000 = -5\ 000$ грн (збиток у перший рік).

Пропозиція 4: Чат-бот

Ця пропозиція розроблена для забезпечення швидкої підтримки працівників 24/7, що підвищує задоволеність віддалених працівників, яка становить лише 55%.

Витрати: 95 000 грн (80 000 грн – розробка, 15 000 грн – обслуговування).

Економія: Економія часу HR-відділу (375 годин $\times 200$ грн/год) = 75 000 грн.

Чистий ефект: $75\ 000 - 95\ 000 = -20\ 000$ грн (збиток у перший рік).

Пропозиція 5: Модуль аналітики

Пропозиція передбачає інтеграцію модуля аналітики в Hirma для автоматичного аналізу даних убордингу, що дозволяє швидше виявляти проблеми та коригувати процес.

Витрати: 60 000 грн (50 000 грн – інтеграція, 10 000 грн – обслуговування).

Економія: скорочення часових оцінок на 8 днів (8 днів x 8 годин x 5 осіб x 200 грн/год) = 64 000 грн.

Чистий ефект: 64 000 – 60 000 = 4 000 грн (прибуток).

Загальний економічний ефект:

Загальні витрати: 41 000 + 18 325 + 815 000 + 104 000 + 1 856 000 + 434 500 + 170 000 + 95 000 + 60 000 = 3 593 825 грн.

Загальна економія: 125 000 + 925 000 + 1 300 000 + 165 000 + 296 000 + 1 480 000 + 165 000 + 75 000 + 64 000 = 4 595 000 грн.

Чистий ефект: 4 595 000 – 3 593 825 = 1 001 175 грн (прибуток у перший рік).

Для обґрунтування ефективності впроваджених HR-ініціатив було здійснено оцінку їх впливу на ключові показники, що відображають стан та динаміку розвитку персоналу в організації.

З таблиці 3.8 видно, що віртуальні показники підвищують інтеграцію віддалених працівників з 40% до 50%, а їхню залученість – з 3,2 до 4,0 балів. Система зворотного зв'язку забезпечує участь в опитуваннях з 80% до 95%, знижуючи негативні відгуки з 15% до 5%. Економічна мотивація підвищує рівень утримання з 83,8% до 90%, знижуючи плинність з 16,2% до 10%. Стандартизація задоволеності матеріалів у Полтаві з 55% до 65%, у Херсоні – з 55% до 60%. Hirma скорочує час адаптації: для офісних працівників – з 30 до 28 днів, для виробничих – з 45 до 40 днів. Гейміфікація збільшує залученість віддалених працівників до 4,2 балів і продуктивність – з 89% до 97%. ШІ-бот скорочує час навчання на 5 годин, підвищуючи продуктивність виробничих працівників до 90%. Чат-бот підвищує задоволеність віддалених працівників з 55% до 65%. Модуль аналітики скорочує частування проблем з 10 до 2 днів.

Таблиця 3.8 - Вплив на ключові показники онбордингу

Показник	2024 (факт)	Прогноз після впровадження	Динаміка	Вплив ініціативи
Інтеграція віддалених, %	40	50	+10	Віртуальні заходи
Участь в опитуваннях, %	80	95	+15	Зворотній зв'язок, чат-бот
Плинність, %	16,2	10	-6.2	Економічна мотивація
Задоволеність(Херсон),%	55	65	+10	Стандартизація, чат-бот
Час адаптації, дні	45	40	-5	Нурма, AI-бот
Продуктивність, %	89%	97	+8	Гейміфікація, AI-бот
Залученість віддалених, бал	3.2	4.2	+1	Віртуальні заходи, гейміфікація
Виявлення проблем, дні	10	2	-8	Модуль аналітики

Джерело: розроблено автором

Ініціативи значно покращують показники, усуваючи ізоляцію віддалених працівників, прискорюючи адаптацію та підвищуючи продуктивність. Гейміфікація та Нурма мають найбільший вплив на продуктивність і залученість.

Вплив на ключові показники онбордингу також значний: продуктивність зростає до 97%, плинність знижується до 10%, а задоволеність працівників у регіонах (зокрема, у Херсоні) збільшується до 65%. Ініціативи ефективно усувають ізоляцію віддалених працівників, прискорюють адаптацію та створюють основу для подальшого вдосконалення онбордингу в ТОВ «Кернел-Трейд».

ВИСНОВОК

Дослідження процесу адаптації персоналу в ТОВ «Кернел-Трейд» дозволило проаналізувати його організацію, виявити проблемні аспекти та запропонувати обґрунтовані детальні заходи для вдосконалення сучасних технологій і тенденцій. Робота базується на теоретичних засадах, емпіричних даних і практичних розрахунках, що забезпечило комплексний підхід до вирішення поставлених завдань.

У першому розділі було встановлено, що онбординг є стратегічним інструментом адаптації нових працівників, який включає чотири основні етапи: оцінка підготовленості, орієнтація по місцю, адаптація та включення в роботу. Сучасні тенденції, такі як використання штучного інтелекту, гейміфікація та віддалений онбординг, дозволяють оптимізувати процес, підвищуючи залученість і скорочуючи час інтеграції. Аналіз програмного забезпечення (SAP SuccessFactors, PeopleForce, Hurma) показав, що автоматизація є ефективним рішенням для масштабних організацій, таких як ТОВ «Кернел-Трейд», дозволяючи централізувати процеси та зменшити адміністративне навантаження.

Другий розділ, що об'єднується в ТОВ «Кернел-Трейд», має чітку структуру, але потребує вдосконалення. Середня продуктивність нових працівників за 30 днів становить 80,7%, що нижче оптимального рівня 85–90%, а задоволеність онбордингом – 66,7%, що негативно впливає на ефективність процесу. Ключові проблеми включають низьку інтеграцію віддалених працівників (40% у Херсонській області), слабкий зворотний зв'язок (ще 50% віддалених працівників беруть участь у фінальних опитуваннях), обмежене використання економічних методів адаптації (20%) та регіональні відмінності (задоволеність у Києві – 85%, у Херсоні – 55%). Позитивними аспектами є скорочення тривалості адаптації з 48 до 42 днів за 2022–2024 роки, активність наставників і структурованість процесу.

У третьому розділі запропоновано чотири рекомендації та п'ять пропозицій для підвищення ефективності онбордингу. Рекомендації включають: впровадження віртуальних інтеграційних заходів (чистий ефект – 84 000 грн), автоматизовану систему зворотного зв'язку (906 675 грн), економічну мотивацію через бонуси (485 000 грн) та стандартизацію навчальних матеріалів (61 000 грн). Пропозиції охоплюють інтеграцію HRM-системи Hirma, гейміфікацію, AI-бота, чат-бота і модуль аналітики.

Запропоновані ініціативи позитивно впливають на ключові показники онбордингу. Продуктивність нових працівників зростає з 89% до 97%, рівень утримання - з 83,8% до 90%, задоволеність у регіонах (зокрема, у Херсоні) - з 55% до 65%, а зайнятість віддалених працівників - з 3,2 до 4,2 бала. Час адаптації скорочується: для офісних працівників - з 30 до 28 днів, для виробничих - з 45 до 40 днів. Частка в опитуванні зростає з 80% до 95%, а плинність кадрів знижується з 16,2% до 10%. Ці результати свідчать про ефективність заходів у вирішенні проблеми ізоляції віддалених працівників, прискорення адаптації та підвищеної загальної продуктивності.

Довгострокові перспективи впровадження ініціатив передбачають створення стійкої системи онбордингу, яка забезпечує швидку інтеграцію працівників незалежно від регіону чи формату роботи. Автоматизація через Hirma та модуль аналітики дозволяє HR-відділу зосередитися на стратегічних завданнях, гейміфікація та AI-бот підвищити мотивацію, а економічна мотивація та стандартизація матеріалів усунути регіональні диспропорції. Це сприятиме зміцненню корпоративної культури та конкурентоспроможності компанії.

Отже, дослідження продемонструвало, що онбординг є ключовим елементом управління персоналом, який впливає на продуктивність, лояльність і стабільність кадрів. Запропоновані ініціативи не дозволяють ТОВ «Кернел-Трейд» оптимізувати процес онбордингу, порушити плинність кадрів і підвищити ефективність HR-процесів. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на оцінку тривалого впливу впроваджених змін через 2–3 роки та

адаптувати підходи до нових викликів, таких як повна цифрова трансформація HR-функцій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кравчук О., Варіс І., Яковленко М. Теоретико-методичні засади та сучасні практики онбордингу персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства: виклики та адаптація в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск # 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-9> (дата звернення 17.11.2024)
2. Пономарьов О. Онбординг інструмент адміністративного менеджменту залучення та адаптації співробітників під час війни. *Видавничий дім "Києво-Могилянська академія"*, 2024. Т. 1. С. 544-546. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/30114> (дата звернення 17.11.2024)
3. Азовцева К. С. Процес онбордингу персоналу : кваліфікаційна робота Київ, 2024. 7 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/45962> (дата звернення 19.11.2024)
4. 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, 11 травня 2022 р. КНЕУ, 2022. С.53-55. URL: https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/37650/22-5722_12.pdf?sequence=1. (дата звернення 17.11.2024)
5. Лемешук Р. Поняття адаптації персоналу на підприємствах: онбординг та E-learning. *Економічні горизонти*, 2024 (2-3(28), 111–118. URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(28\).2024.305861](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(28).2024.305861) (дата звернення 17.11.2024)
6. Менеджмент персоналу: підручник. / за заг. ред. д. е. н., проф. В. Брича. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 640 с.
7. Варіс І. О., Кравчук О. І., Зайцева П. О. Гейміфікація бізнес-процесів менеджменту персоналу. *Бізнесінформ* № 4_2023 с. 192 URL:

<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-189-196> (дата звернення 19.11.2024)

8. Заседателева Я. Удосконалення процесів адаптації персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства : кваліфікаційна робота. Київ, 2023. 16 с. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/59692> (дата звернення 17.11.2024)

9. Коваленко А. Цифрові інструменти адаптації персоналу за гібридного формату зайнятості. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2021. Том 2 № 13 с. 227-230 URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/11279> (дата звернення 17.11.2024)

10. Соціальна відповідальність : навч. посіб. / А. М. Колот та ін. ; за заг. ред. А. М. Колота. Київ : КНЕУ, 2015. 146 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5aa3baec-7a75-48dc-9264-e3749547f50b/content>

11. Лопушняк Г. С., Вонберг Т.В. Професійний добір персоналу. Менеджмент персоналу: підручник. / за заг. ред. д. е. н., проф. В. Брича. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 457 с.

12. Чого чекати в перші дні на новій роботі: онбординг у різних українських компаніях. *HappyMonday*. URL: <https://happymonday.ua/onbordying-u-riznyh-ukrayinskyh-kompaniyah> (дата звернення 28.11.2024)

13. Онбординг. Адаптація персоналу в умовах віддаленої роботи. *PeopleForce*. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/onboarding-adaptatsiya-personalu-v-umovah-viddalenoyi-roboti> (дата звернення 28.11.2024)

14. Повернемось до онбордингу? Методи і формати дистанційного онбордингу. *Collaborator*. URL: <https://collaborator.biz/blog/back-to-onboarding-methods-and-formats-of-remote-onboarding/> (дата звернення 28.11.2024)

15. Павлій О. Зміни підприємства: генезис поняття та напрями адаптації до них сучасних компаній. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. № 73. 2023. с. 111-117 URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-73-16> (дата звернення 28.11.2024)

16. Жуковська В., Миколайчук І. Рекрутмент як технологія ефективного залучення й онбордингу персоналу. *Бізнесінформ 2021 № 12* с. 257-262 URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4362631 (дата звернення 28.11.2024)
17. Цимбалюк С. О., Білик О. М. Оцінювання персоналу: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2021. 16 с.
18. Заседателева Я., Дученко М., Жалдак Г. Удосконалення процесів адаптації персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства : кваліфікаційна робота. Київ, 2023. с. 24 URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/dac33cf6-7e4f-4cd8-9b5a-6b4b2e4bd4f4/content> (дата звернення 21.11.2024)
19. Білик О., Михальчук Є. Ефективність процесу віддаленого онбордингу. *Галицький економічний вісник, 2023 6(85),* с. 24-30 URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.024 (дата звернення 21.11.2024)
20. Онбординг співробітників: ключові аспекти впровадження та вплив на ефективність бізнесу. *Shelfy*. URL: <https://shelfy.com.ua/newsroom/onbordying-spivrobitnykiv/> (дата звернення 21.11.2024)
21. Human Resources Management, HRM. *Enterprise*. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/human-resources-management-hrm> (дата звернення 21.11.2024)
22. SAP. Управління персоналом. *SAP*. URL: <https://www.sap.com/ukraine/products/hcm.html> (дата звернення 28.11.2024)
23. PеrpleForce - програмне забезпечення для адаптації співробітників. *All-in-One HR platform PeopleForce*. URL: <https://peopleforce.io/products/peoplehr/employee-onboarding-software> (дата звернення 28.11.2024)
24. Бірюкова В. Підвищення ефективності управління персоналом ІТпідприємства : магістерська робота. Київ, 2023. с. 31 URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/59704> (дата звернення 28.11.2024)

25. Югова Т. HR-менеджмент в умовах цифровізації глобальної економіки : кваліфікаційна робота. Тернопіль, 2024. с. 35
URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/52201>
26. Сотнікова, Ю., Лугова, В. Автоматизація управлінської діяльності в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*, (65). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-74> (дата звернення 28.11.2024)
27. Куделя В., Гриценко Н. Управління адаптацією персоналу сучасного підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління* 2020. с. 128-131 URL: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-4-23> (дата звернення 28.11.2024)
28. Лобза, А., Бикова, А., Рябуха, Т. Розробка програми адаптації для персоналу. *Молодий вчений*, 2021 1 (89), 174-178. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-36> (дата звернення 28.11.2024)
29. Шапка І., Яшкіна Н. Інструментарій адаптації персоналу як фактор ефективної діяльності компанії. *Economic Synergy*, (3), 38–54. URL: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-3-3> (дата звернення 28.11.2024)
30. Kernel. Kernel. URL: <https://www.kernel.ua/ua/> (дата звернення 03.03.2025)
31. Кернел. Elevatorist.com – Elevatorist.com. URL: <https://elevatorist.com/kompanii/119-kernel-grupp> (дата звернення: 17.05.2025).
32. Звіти підприємств: фінансові та аналітичні дані | Кернел. Kernel. URL: <https://www.kernel.ua/ua/zvitypidpriyemstv/?company=1016944&doc=1>
33. Оцінювання персоналу компанії в контексті нової соціоекономічної реальності: реалізація системи OKR. / Т. В. Вонберг та ін. *Бізнес інформ.* 2022. Т. 1, № 528. С. 423–431.
URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-423-431>



Звіт подібності

Метадані

Назва організації
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU
Заголовок
Процес онборднгу персоналу
Автор: Науковий персонал / Експорт
ШклярченкоСвітлана
Категорія
кафедра соціальної економіки та управління персоналом

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності означає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагиат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Докладна форма для коефіцієнта подібності 1



КП 2

11605

Кількість слів



КП 3

87196

Кількість слів/слів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про MOONLIVE маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати намісний характер, але частіше характер технічний (помилки при конвертації документа та його збереженні), тому ми рекомендуємо вам підкорити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв	Ⓜ	0
Інтервали	Ⓜ	0
Мікропробіли	Ⓜ	2
Білі знаки	Ⓜ	0
Парафрази (SmartMarks)	Ⓜ	38

Подібності за списком джерел

Нижче наведеної список джерел. В цьому списку є джерела із рівнем без даних. Кофір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагиату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.