

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

«Створення ефективної системи онбордингу у парадигмі забезпечення
ефективної адаптації нових працівників
(на прикладі ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький)»

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

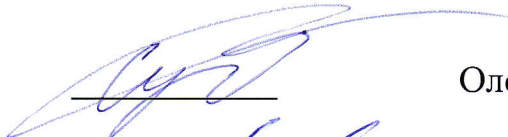
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма HR-інжиніринг у бізнес-економіці

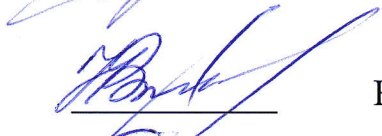
Шифр КвРБІНЕ. 024385.02.14.00

Виконав
здобувач 2 курсу
група БІНЕМ-24-2



Олександр СУГАЙ

Керівник
канд. екон. наук, доцент



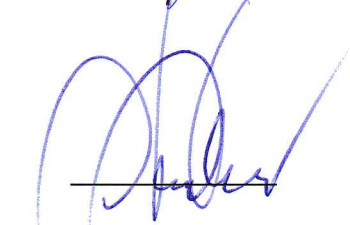
Наталія БАЗАЛІЙСЬКА

Нормоконтролер
канд. екон. наук, доцент



Олена МАНТУР-ЧУБАТА

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці
д-р екон. наук, професор



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

18 12 2025 р.

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ економіки і управління
Кафедра _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці
Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський)
Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність _____ 051 Економіка
Освітня програма _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес-економіці

 Михайло ВЕДЕРНИКОВ

«25» серпня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Сутай Олександр Вячеславович

1 Тема роботи «Створення ефективної системи онбордингу у парадигмі забезпечення ефективної адаптації нових працівників на прикладі (на прикладі ТОВ «Альпмонтаж»).

Керівник роботи Базалійська Наталія Петрівна, канд. екон. наук, доцент

Затверджено наказом ректора університету від «25» серпня 2025 р. № 65.

2 Термін подання здобувачем роботи на кафедру «12» грудня 2025 р.

3 Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали Державної служби статистики України, офіційні звіти й публікації міжнародних організацій, монографічні видання, фундаментальні та прикладні наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, матеріали наукових конференцій, актуальні електронні ресурси.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретико-методичні аспекти створення ефективної системи онбордингу у парадигмі забезпечення ефективної адаптації нових працівників; 2. Аналіз сучасного стану системи адаптації та онбордингу персоналу в ТОВ «Альпмонтаж»; 3. Удосконалення системи онбордингу нових працівників у ТОВ «Альпмонтаж».

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)

1. Історія та еволюція систем онбордингу. 2. Значення онбордингу для компаній і співробітників. 3. Сутнісна характеристика адаптації працівників. 4. Роль онбордингу у процесі адаптації нових працівників. 5. Роль HR-менеджера та керівника у процесі адаптації нових працівників. 6. Ключові принципи системи

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ економіки і управління _____
Кафедра _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці _____
Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський) _____
Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки _____
Спеціальність _____ 051 Економіка _____
Освітня програма _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес-економіці

 Михайло ВЕДЕРНИКОВ

«25» серпня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Сугай Олександр Вячеславович

1 Тема роботи «Створення ефективної системи онбордингу у парадигмі забезпечення ефективної адаптації нових працівників на прикладі (на прикладі ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький)»

Керівник роботи Базалійська Наталія Петрівна, канд. екон. наук, доцент

Затверджено наказом ректора університету від «25» серпня 2025 р. № 65.

2 Термін подання здобувачем роботи на кафедру «12» грудня 2025 р.

3 Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали Державної служби статистики України, офіційні звіти й публікації міжнародних організацій, монографічні видання, фундаментальні та прикладні наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, матеріали наукових конференцій, актуальні електронні ресурси.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1. Теоретико-методичні аспекти створення ефективної системи онбордингу у парадигмі забезпечення ефективної адаптації нових працівників; 2. Аналіз сучасного стану системи адаптації та онбордингу персоналу в ТОВ «Альпмонтаж»; 3. Удосконалення системи онбордингу нових працівників у ТОВ «Альпмонтаж».

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень)

1. Історія та еволюція систем онбордингу. 2. Значення онбордингу для компаній і співробітників. 3. Сутнісна характеристика адаптації працівників. 4. Роль онбордингу у процесі адаптації нових працівників. 5. Роль HR-менеджера та керівника у процесі адаптації нових працівників. 6. Ключові принципи системи

онбордингу. 7. Етапи ефективної системи онбордингу. 8. Цифрові інструменти та онлайн-платформи для онбордингу. 9. Оцінка результативності системи онбордингу.

6 Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

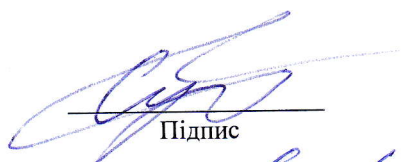
| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата | |
|--------|---|----------------|------------------|
| | | завдання видав | завдання прийняв |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

7 Дата видачі завдання «25» серпня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

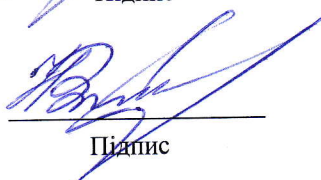
| Назва розділу кваліфікаційної роботи | Термін виконання | Примітка |
|--|-------------------------------|----------|
| Теоретична частина | 20.10.2025 р. - 10.11.2025 р. | Виконано |
| Аналітична частина | 11.11.2025 р. - 20.11.2025 р. | Виконано |
| Проектно-рекомендаційна частина | 21.11.2025 р. - 05.12.2025 р. | Виконано |
| Рецензування роботи | 06.12.2025 р. - 11.12.2025 р. | Виконано |
| Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль) | 12.12.2025 р. - 18.12.2025 р. | Виконано |
| Захист кваліфікаційної роботи | 19.12.2025 р. - 28.12.2025 р. | |

Здобувач


Підпис

Олександр СУГАЙ

Керівник кваліфікаційної роботи


Підпис

Наталія БАЗАЛІЙСЬКА

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота «Створення ефективної системи онбордингу у парадигмі забезпечення ефективної адаптації нових працівників (на прикладі ТОВ «Альпмонтаж», м. Хмельницький)».

Виконав здобувач гр. БІНЕМ-24-2 Сугай О. В.,

Керівник Базалійська Н. П., к.е.н., доц.

Обсяг – 72 с., 11 рис., 24 табл., 4 додатки, 30 джерела.

Ключові слова: демографічна криза, міграція, HR-стратегія, моніторинг, персонал.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у розробці та обґрунтуванні дієвої системи онбордингу, яка гарантує вдалу та швидку адаптацію нових співробітників до корпоративного оточення; створення рекомендацій для організацій стосовно впровадження та оптимізації онбордингових програм, що допоможуть підвищити результативність праці, зменшити плинність кадрів та покращити корпоративну культуру.

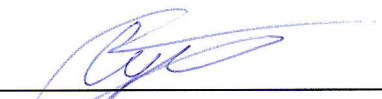
Об'єктом дослідження - це процес адаптації нових працівників в організації через систему онбордингу. Предмет дослідження - це ефективність системи онбордингу як інструмента забезпечення успішної адаптації нових працівників, зокрема методи, принципи та інноваційні технології, що використовуються для її створення та оптимізації в сучасних умовах.

У першому розділі наведено теоретико-методичні аспекти створення ефективної системи онбордингу у парадигмі забезпечення ефективної адаптації нових працівників. У другому розділі наведено аналіз сучасного стану системи адаптації та онбордингу персоналу в ТОВ «Альпмонтаж».

Третій розділ присвячено удосконаленню системи онбордингу нових працівників у ТОВ «Альпмонтаж», а саме: формування моделі ефективного онбордингу для ТОВ «Альпмонтаж»; технології підвищення ефективності онбордингу нових працівників у ТОВ «Альпмонтаж»; організаційні та управлінські напрями щодо впровадження системи онбордингу нових працівників у ТОВ «Альпмонтаж».

18.12.2025

Дата


Підпис

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| | С. |
| Вступ | 5 |
| 1 Теоретико-методичні аспекти створення ефективної системи онбордингу у парадигмі забезпечення ефективної адаптації нових працівників | 8 |
| 1.1 Поняття та значення процесу онбордингу..... | 8 |
| 1.2 Роль онбордингу у процесі адаптації працівників | 14 |
| 1.3 Принципи та етапи ефективної системи онбордингу | 20 |
| Висновки до розділу 1 | 25 |
| 2 Аналіз сучасного стану системи адаптації та онбордингу персоналу в ТОВ «Альпмонтаж» | 26 |
| 2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства | 26 |
| 2.2 Діагностика існуючої системи онбордингу та адаптації нових працівників ТОВ «Альпмонтаж» | 32 |
| 2.3 Оцінка ефективності діючої системи адаптації нових працівників ТОВ «Альпмонтаж» | 37 |
| Висновки до розділу 2 | 42 |
| 3 Удосконалення системи онбордингу нових працівників у ТОВ «Альпмонтаж» | 44 |
| 3.1 Формування та розробка моделі ефективного онбордингу для ТОВ «Альпмонтаж» | 44 |
| 3.2 Інструменти та технології підвищення ефективності онбордингу нових працівників у ТОВ «Альпмонтаж» | 50 |
| 3.3 Організаційні та управлінські напрями щодо впровадження системи онбордингу нових працівників у ТОВ «Альпмонтаж» | 57 |
| Висновки до розділу 3 | 65 |
| Висновки | 69 |
| Перелік джерел посилання | 72 |
| Додатки | 75 |

ВСТУП

У сучасному діловому світі оперативне пристосування нових співробітників — важливий аспект для гарантування їхньої результативності та вдалого вливання в колектив. Одним з найважливіших складників цього процесу є система онбордингу, котра відіграє головну роль на початковому етапі роботи нових працівників. Оскільки успішний онбординг безпосередньо впливає на мотивацію, задоволеність працівників та їхню продуктивність, розробка дієвої стратегії адаптації стає нагальним завданням для будь-якої організації.

Онбординг не тільки знайомить нових співробітників з культурою та процесами фірми, але й створює позитивне перше враження, яке впливає на тривалу лояльність та залученість. Враховуючи це, створення ефективної системи онбордингу включає розробку структурованих та персоналізованих методів, що дають змогу новачкам оперативно отримати потрібні знання та вміння, а також адаптуватися до корпоративної культури.

Ефективна система адаптації — це ключовий фактор для зменшення плинності кадрів, покращення задоволеності працівників та швидкого входження в робочий процес. Її потрібно зводити з урахуванням індивідуального підходу до кожного нового члена команди, враховуючи специфіку організаційної культури та потреби фірми. Враховуючи вищесказане, важливо розробити не тільки теоретичні засади, а й практичні поради для розробки програм адаптації, що відповідають сучасним вимогам і тенденціям.

Процес адаптації нових працівників, як ключовий компонент системи управління персоналом, прямо впливає на продуктивність праці, відданість працівників та загальну ефективність організації. Однак, попри зростаюче усвідомлення важливості онбордингу, багато підприємств стикаються зі складнощами у розробці та впровадженні ефективних програм адаптації, особливо в умовах дистанційної роботи та кризових обставин. Ця проблематика тісно пов'язана з важливими науковими та практичними завданнями у сфері

управління людськими ресурсами, організаційної психології та стратегічного менеджменту. Вона включає питання оптимізації бізнес-процесів, підвищення організаційної стійкості та здатності до змін, а також розвитку корпоративної культури в умовах глобальних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, присвячених темі онбордингу персоналу, показує актуальність цих процесів у сучасних умовах, зокрема в контексті війни та віддаленої роботи. А. Василик, К. Мурза, Р. Винничук, С. Гладун, О. В. Груздєв, Н. П. Любомудрова, В. І. Гойчук, Л. Ремньова, О. Симонов, С. Хмелевський, А. Лобза, А. Бикова, Т. Рябуха. Загалом, проведений аналіз демонструє, що адаптація та онбординг є ключовими елементами управління персоналом, які потребують гнучкого підходу в умовах змінюваного середовища.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у розробці та обґрунтуванні дієвої системи онбордингу, яка гарантує вдалу та швидку адаптацію нових співробітників до корпоративного оточення; створення рекомендацій для організацій стосовно впровадження та оптимізації онбордингових програм, що допоможуть підвищити результативність праці, зменшити плинність кадрів та покращити корпоративну культуру. Для досягнення поставленої мети в роботі сформульовано і вирішено такі завдання:

- дослідити поняття та значення процесу онбордингу;
- визначити роль онбордингу у процесі адаптації працівників;
- обґрунтувати принципи та етапи ефективною системи онбордингу;
- проаналізувати сучасний стан системи адаптації та онбордингу персоналу в ТОВ «Альпмонтаж»;
- запропонувати напрями удосконалення системи онбордингу нових працівників у ТОВ «Альпмонтаж».

Об'єктом дослідження - це процес адаптації нових працівників в організації через систему онбордингу. Предмет дослідження - це ефективність системи онбордингу як інструмента забезпечення успішної адаптації нових працівників, зокрема методи, принципи та інноваційні технології, що використовуються для її

створення та оптимізації в сучасних умовах.

Методи дослідження. Методологічна основа роботи представлена сукупністю методологічних підходів, комплексом філософських, загальнонаукових і приватно-наукових методів, що дозволило забезпечити достовірність та обґрунтованість результатів дослідження. З урахуванням специфіки предмета, мети та завдань наукової розвідки використано поряд з іншими такі основні методологічні підходи: системний підхід, аксіологічний підхід, синергетичний метод. Весь процес кваліфікаційної роботи супроводжувався застосуванням логічних прийомів (аналізу, синтезу, індукції, дедукції, абстрагування, узагальнення, аналогії, моделювання), які слугували уточненню та формулюванню низки нових наукових положень та понять.

Інформаційною базою для виконання кваліфікаційної роботи стали дані фінансової звітності підприємства, інтернет-сайтів, результати досліджень, науково-практичних конференцій, періодичних та наукових фахових видань. У дослідженні використовувалися програмні засоби (MS Excel).

Практична користь отриманих результатів полягає у створенні порад та конкретних шляхів для формування дієвої системи онбордингу в організаціях, що допомагає швидкій адаптації нових співробітників, зменшує плинність кадрів та підвищує їхню продуктивність.

Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел, додатків. Її основний обсяг становить 67 сторінок, включає 26 таблиць, 7 рисунків. Список використаних джерел налічує 30 найменувань.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ОНБОРДИНГУ У ПАРАДИГМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ АДАПТАЦІЇ НОВИМХ ПРАЦІВНИКІВ

1.1 Поняття та значення процесу онбордингу

Онбординг — це багатогранний процес адаптації нового співробітника в організації, що охоплює знайомство з корпоративною культурою, засвоєння основних процедур та навчання технічним і «м'яким» навичкам взаємодії. Якісний онбординг сприяє інтеграції новачка у команду та його продуктивності з перших днів роботи.

Онбординг — ключовий етап у залученні нових працівників. Від його наслідків залежить швидкість та якість інтеграції співробітника у нове робоче середовище. Гарантією успішного онбордингу є стандартизація та автоматизація. Це особливо актуально під час масового найму персоналу, коли важко приділити достатньо уваги кожному працівнику [1, с. 115].

Траєкторії навчання - це чудовий інструмент, який допомагає впоратися з цим завданням ефективно. З їхньою допомогою можна автоматизувати онбординг та без зайвих зусиль стежити за прогресом кожного нового співробітника.

Цілі та завдання цього процесу можна так визначити:

- Ефективна інтеграція: забезпечення швидкого та дієвого входження нового співробітника. Це дозволяє новому члену команди почуватися затишно та впевнено на новому робочому місці, що своєю чергою підвищує його продуктивність.

- Ознайомлення з корпоративною культурою: розуміння ключових цінностей, місії та цілей фірми. Новачок повинен усвідомлювати, як він є частиною загальної структури та як його діяльність впливає на успіх компанії.

- Навчання навичок і процедур: це охоплює як технічні навички, так і м'які навички, як-от комунікація та співпраця.

- Заведення контактів та взаємин: взаємодія у спеціально організованих

обставинах допомагає новому працівнику простіше розпочати спілкування та налагодити стосунки, що є визначальним для успішної роботи в команді.

- Підвищення рівня задоволення: це робить перший досвід праці в компанії позитивним, що важливо не тільки для мотивації нових співробітників, а й для формування позитивної репутації компанії на ринку праці.

На зорі свого розвитку онбординг обмежувався мінімальними формальностями: презентація нового працівника колективу, розповідь про правила й обов'язки, ознайомлення з робочим місцем. Проте з плином часу, зокрема в умовах конкуренції на ринку праці та зростаючої уваги до рівня задоволеності персоналу, процес онбордингу став значно складнішим та структурованішим.

Онбординг, як система організованого входження нових співробітників у робоче середовище, – порівняно нове явище в управлінні персоналом, але його витоки можна простежити з перших днів існування організованої праці. З розвитком корпоративного менеджменту та сучасних бізнес-підходів роль онбордингу суттєво змінилася: від простого ознайомлення з умовами роботи до важливого інструменту для утримання талановитих працівників, збільшення їхньої продуктивності та залученості (таблиця 1.1) [2, с. 137].

Еволюція онбордингу, від простого ознайомлення з роботою до сучасного стратегічного процесу інтеграції нових співробітників, вказує на суттєві зміни в підходах до управління персоналом. Зараз ефективний онбординг — це не тільки етап адаптації працівників, а й потужний інструмент для забезпечення продуктивності, залученості та відданості співробітників. Організації, що правильно організують цей процес, мають значні конкурентні переваги, зокрема в аспектах утримання талантів, зменшення плинності кадрів та покращення корпоративної культури.

Сучасні методи охоплюють набагато більше сфер. Одним з ключових напрямків стало впровадження технологій. Онлайн-платформи та навчальні курси дозволяють новим співробітникам ознайомитись з компанією, її історією та цінностями ще до першого робочого дня.

Таблиця 1.1 - Історія та еволюція систем онбордингу

| Період | Характеристика |
|--|--|
| Ранні етапи: початок 20 століття | Основний акцент робився на фізичну підготовку до роботи, зокрема, навчанню роботі з машинами та устаткуванням. Процес адаптації був досить формалізованим і зводився лише до інструктажу та введення у специфіку виробничих завдань. |
| Середина 20 століття: формалізація та впровадження стандартів | Ознайомлення з історією компанії та її корпоративною культурою. Введення в основні обов'язки та цілі роботи. Інструктаж з безпеки та техніки безпеки. |
| Кінець 20 століття: онбординг як частина стратегії управління персоналом | Запровадження індивідуальних програм адаптації, зокрема для різних відділів чи посад. Використання онлайн-платформ для надання навчальних матеріалів та інструкцій. Оцінювання ефективності адаптації через відгуки нових співробітників. |
| Початок 21 століття: технології та персоналізація | Автоматизація та онлайн-платформи (тренінги, ознайомлення з політикою фірми, отримання потрібної документації). Індивідуалізація - програми онбордингу почали пристосовуватися під конкретні посади та відділи фірми. Залучення керівництва та команди - включає взаємодію з керівництвом, командою та наставниками, що сприяє швидшому та ефективнішому соціальному входженню. |
| Сучасні тенденції та інновації | Віртуальні та гібридні програми адаптації — з поширенням віддаленої роботи компанії розробляють програми входження в посаду, що пристосовані до дистанційного формату, зокрема, відеоконференції, віртуальні екскурсії та онлайн-курси. Аналітика та індивідуальний підхід — використовуючи дані, зібрані під час онбордингу, компанії здатні формувати персоналізовані шляхи для кожного нового працівника, беручи до уваги його інтереси, досвід та особисті потреби. |

Це формує первинне уявлення про організацію та пришвидшує процес входження у колектив. Сучасні підходи також включають менторські програми, де новачки можуть звертатися по підтримку до більш досвідчених колег, а також інтерактивні заходи та навчання для поліпшення комунікативних вмінь та адаптації до корпоративної культури [3, с. 24].

Окрім того, що сучасні програми стали більш структурованими та технологічними, вони також стали більш турботливими щодо індивідуальних потреб працівників. Адаптація стала персоналізованою: враховуються професійні навички, рівень досвіду та потреби новачка. Важливим аспектом є також створення сприятливого оточення, яке викликає повагу і сприяє швидкій адаптації та лояльності нового співробітника до компанії.

Добре організований процес збільшує прихильність співробітників, пришвидшує процес адаптації та створює сприятливі умови для росту і розвитку як самих співробітників, так і цілої компанії. Значення онбордингу для компаній та співробітників наведено у таблиці 1.2 [4, с. 25].

Таблиця 1.2 - Значення онбордингу для компаній і співробітників

| Критерій | Характеристика |
|--|---|
| Підвищення лояльності та утримання персоналу | Онбординг відіграє ключову роль у формуванні відданості співробітників компанії. Якщо новий працівник відчувається потрібним і повністю залученим до праці колективу з самого початку, це створює позитивне враження, яке залишається в пам'яті на тривалий час. Чим краще відбувається процес адаптації, тим більше шансів, що працівник залишиться в компанії надовго. Правильне ознайомлення з корпоративною культурою та цінностями також сприяє формуванню прихильності до компанії, що важливо для побудови довготривалих відносин. |
| Прискорення процесу | Швидкість і якість входження нового працівника безпосередньо пов'язані з ефективністю Onboarding. Завдяки структурованим програмам впровадження нові співробітники швидко оволодівають інформацією та навичками, необхідними для успішної роботи. Це не тільки збільшує їхню продуктивність, а й допомагає їм почуватися впевнено в новій команді. Пришвидшений процес адаптації також знижує стрес новачка та зменшує вірогідність помилок на початку роботи. |
| Збільшення продуктивності та ефективності | Гарний онбординг надає співробітникам не лише знання, але й відчуття впевненості у своїх навичках та здібностях. Коли співробітник розуміє, що володіє усім необхідним для успішного виконання своїх обов'язків, його продуктивність та ефективність роботи зростають. Нові знання та вміння, здобуті в процесі адаптації, дозволяють співробітникам швидше вирішувати завдання та приймати правильні рішення, що, у свою чергу, сприяє підвищенню якості продукції або послуг компанії. |
| Створення позитивного образу компанії | Якісний онбординг формує добре враження не тільки у новачків, а й у зовнішніх зацікавлених осіб, зокрема клієнтів, партнерів та інвесторів. Якщо компанія успішно вводить у штат нових співробітників і сприяє їх швидкій адаптації, це демонструє професіоналізм і піклування про команду. Це, зі свого боку, покращує імідж компанії та сприяє залученню кваліфікованих претендентів. |
| Зниження плинності кадрів | Правильне та делікатне входження в посаду зменшує ризик звільнення новачків у перші місяці. Чим успішніше відбувається адаптація, тим вища ймовірність, що працівники будуть відчувати задоволення від роботи і захочуть залишитися в компанії на тривалий період. Це зменшує витрати компанії на пошук і навчання нових співробітників, а також сприяє збереженню досвіду та знань усередині компанії. |

Адаптація персоналу – важливий етап інтеграції новачків у робоче середовище та культуру компанії. Щоб вона була ефективною, є різні теоретичні підходи, що допомагають визначити найкращі стратегії, методи й інструменти для

адаптації. Кожен підхід має свої риси та може бути застосований відповідно до контексту організації та її потреб. У цьому розділі ми розглянемо основні теоретичні підходи до організації адаптаційних процесів.

Процес адаптації дає змогу новим працівникам не тільки дізнатися про компанію, а й налагодити стосунки з колегами. Це важливо для роботи в команді, бо розуміння, хто за що відповідає і як можна взаємодіяти, дозволяє створити продуктивне робоче середовище[5].

Окрім того, з перших днів працівники можуть зрозуміти корпоративну культуру, стиль спілкування та соціальну атмосферу, що сприяє їх швидкому входженню в колектив і адаптації до робочого процесу. Онбординг дає можливість з самого початку донести до співробітників чіткі очікування стосовно їхніх обов'язків, ролі в команді, а також цілей, яких вони мають досягти на займаній посаді. Це допомагає уникнути непорозумінь та дозволяє новим працівникам зосередитись на найважливішому.

Чітке окреслення цілей та критеріїв успіху дає змогу співробітникам розуміти, що вони прямують у потрібному напрямку, та усвідомлювати, як їхня праця сприяє загальному успіху компанії [6].

Процес онбордингу – це чудовий шанс для організації запровадити дієві програми навчання для нових працівників. Це може передбачати навчання роботі з певними інструментами, системами чи внутрішніми процесами, а також надати доступ до важливих ресурсів та матеріалів, які сприяють працівникам оперативно розбиратися у своїй роботі.

Додатково, в рамках адаптації, можливо розпочати програму розвитку професійних вмінь, що також допоможе співробітникам зростати в межах компанії, збільшуючи їх продуктивність та залученість. Відсутність належної підготовки може призвести до численних помилок через нечіткість обов'язків або відсутність знань про те, як виконувати певні завдання. Онбординг дає можливість уникнути цих проблем, забезпечуючи нових співробітників усією необхідною інформацією та навчанням на самому початку. Це також дає змогу зменшити ймовірність виникнення проблем у майбутньому, оскільки

співробітники мають чітке розуміння своїх обов'язків і правильного виконання завдань.

Процес адаптації відчутно впливає на те, як співробітники бачать компанію на початкових стадіях своєї кар'єри. Вдала адаптація показує, що організація дбає про своїх працівників та прагне інвестувати в їхній успіх. Це важливий етап, щоб співробітники відчували підтримку, отримували потрібні ресурси для успішного старту та могли організувати свій робочий процес з самого початку.

Такий підхід збільшує рівень відданості працівників, що критично важливо для тривалого утримання цінних співробітників у компанії. Онбординг також є чудовою нагодою впевнитися, що нові співробітники ознайомлені з усіма важливими внутрішніми правилами компанії, а також з юридичними вимогами та стандартами, що стосуються їхньої роботи. Це охоплює питання охорони праці, етики, конфіденційності, антидискримінаційної політики та інших. Це гарантує, що компанія не порушує законодавство, а співробітники правильно виконують свої обов'язки [7].

Окрім швидкого входження в роботу, онбординг також націлений на довготривалу результативність. Створена комунікація, зрозумілі задачі та підтримка дають змогу працівникам відчувати себе впевнено та сприяють їхньому зростанню в компанії. Це важливо, щоб з часом вони могли впевнено виконувати складніші задачі та обіймати вищі посади. Онбординг також дає можливість для отримання зворотного зв'язку від нових співробітників. Вони можуть поділитися враженнями від процесу та надати корисні поради для його покращення. Постійне удосконалення й адаптація онбордингу під потреби співробітників дозволяє зробити процес ще більш ефективним.

1.2 Роль онбордингу у процесі адаптації працівників

Адаптація співробітників в компанії — це процес входження новачків у колектив, організаційну культуру та робоче оточення, що сприяє їх швидкому опануванню професійних функцій та злагодженій взаємодії з колегами. Цей процес охоплює всі стадії від прийняття на роботу до досягнення співробітником високої продуктивності та результативності на своїй посаді.

Адаптація - важливий етап у житті працівника, адже саме тут формується його перше враження про фірму, колектив, умови праці та перспективи. Вдала адаптація дає змогу зменшити стрес, збільшити задоволення роботою, підвищити залученість та знизити плинність кадрів. Суть адаптації співробітників зображено на рисунку 1.3 [8, с. 138].

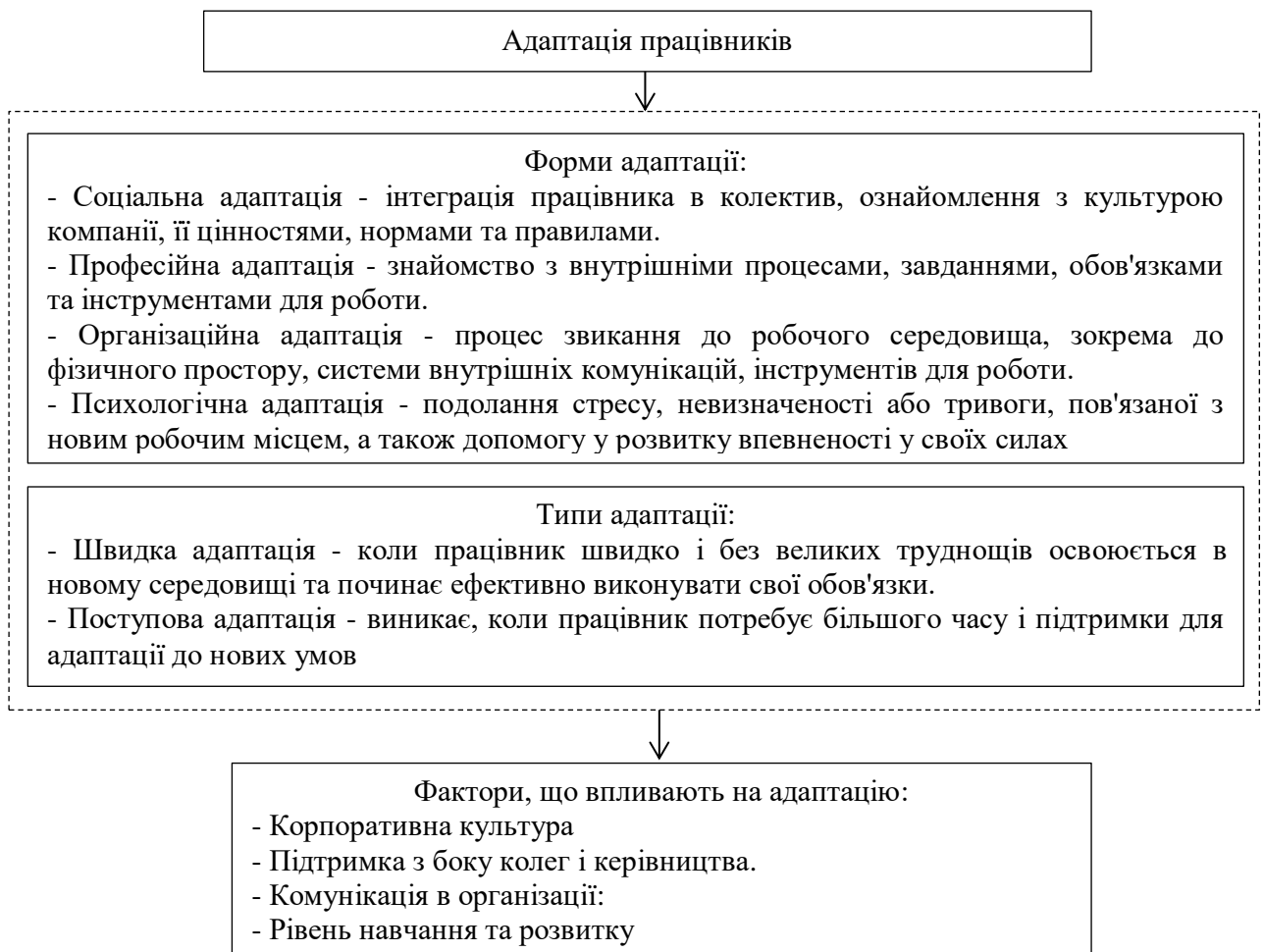


Рисунок 1.3 - Сутнісна характеристика адаптації працівників

У сучасному бізнесі, де панує шалена конкуренція, постійні зміни й потреба у залученні здібних фахівців, ефективний онбординг стає важливою частиною стратегії управління персоналом. Вдала адаптація нових співробітників – це важливий чинник забезпечення високої продуктивності, зменшення плинності кадрів та підтримки корпоративної культури. Роль онбордингу в цьому процесі є вкрай важливою, оскільки він допомагає новим працівникам швидше адаптуватися до роботи, зменшує стрес, покращує залученість та підвищує рівень задоволення від роботи [9, с. 174].

Процес адаптації нових співробітників є одним із найважливіших аспектів ефективного управління людськими ресурсами, адже без відповідної інтеграції в організацію працівник не зможе сповна реалізувати свій потенціал та досягти високої продуктивності. В цьому контексті онбординг, як комплекс заходів з адаптації нових співробітників, стає надзвичайно важливим. Це не тільки формальна частина прийому на роботу, але й стратегічно важливий процес, що прямо впливає на швидкість і якість інтеграції співробітника в нове середовище, його мотивацію та залученість.

Онбординг включає в себе сукупність дій, які полегшують адаптацію нового співробітника до нової роботи, корпоративної культури та команди. Це час, коли працівник має змогу ознайомитися з організацією, її місією, цінностями та цілями, а також з основними обов'язками та вимогами до роботи. Якісний онбординг допомагає зменшити стрес і невизначеність, які виникають у перші дні на новій посаді, і знижує ризик звільнення [10].

Враховуючи значущість цього процесу для організацій, роль онбордингу в адаптації нових співробітників надзвичайно важлива. Компанії, які інвестують у розробку ефективних систем онбордингу, мають значні переваги, включаючи збільшення продуктивності, зменшення рівня стресу серед працівників, підвищення їхньої залученості та відданості, а також формування здорової та продуктивної корпоративної культури.

На основі таблиці 1.3, розглянемо роль онбордингу у процесі адаптації нових працівників [11].

Таблиця 1.3 - Роль онбордингу у процесі адаптації нових працівників

| Критерій | Характеристика |
|---------------------------------------|---|
| Зниження плинності кадрів | Адаптація нових співробітників за допомогою онбордингу сприяє зменшенню плинності кадрів. За статистикою, чимало компаній стикаються з високим відсотком звільнень нових працівників протягом перших місяців після найму. Це може бути пов'язано з неефективною адаптацією, що призводить до розчарування співробітників та, відповідно, їхнього рішення про звільнення. Злагоджений і ефективний онбординг допоможе новому працівнику швидше зрозуміти свої завдання, налагодити стосунки з колегами і, зазвичай, рідше думати про звільнення. |
| Підвищення продуктивності працівників | Процес онбордингу дає змогу новому працівнику швидко оволодіти необхідними вміннями та знаннями, що значно скорочує час, потрібний для виходу на високу продуктивність. Коли новий співробітник знайомиться з усіма аспектами роботи та організаційними процесами, йому легше виконувати свої завдання, що покращує ефективність як індивідуально, так і в командній роботі. |
| Інтеграція в корпоративну культуру | Одним з важливих аспектів онбордингу є ознайомлення працівника з корпоративною культурою фірми. Вивчення місії, принципів, правил і норм організації допомагає новому співробітнику відчувати себе частиною колективу, що сприяє лояльності та відданості компанії. Коли працівник розуміє і підтримує основні цінності організації, йому легше адаптуватися до робочого оточення, що в свою чергу підвищує мотивацію. |
| Зменшення стресу та невизначеності | Нові співробітники нерідко зазнають стресу через непевність, зумовлену новою роботою, незнайомим колективом і вимогами. Це здатне призвести до зниження ефективності й погіршення самопочуття працівника. Онбординг допомагає зменшити рівень стресу, забезпечуючи новачкам потрібну підтримку, роз'яснення їхніх ролей і завдань, а також створюючи атмосферу довіри та підтримки з боку керівництва та колег. |
| Покращення залученості працівників | Онбординг справляє безпосередній вплив на ступінь залученості працівників. Якщо новий співробітник відчуває, що компанія турбується про його адаптацію, готова інвестувати в його розвиток та навчання, це сприяє формуванню високого рівня залученості. Залучені працівники більш мотивовані, ефективні та віддані компанії, що позитивно впливає на загальні результати роботи організації. |
| Підтримка у розвитку кар'єри | Процес онбордингу може містити не тільки звання до робочого простору, а й первинне навчання та ознайомлення з перспективами кар'єрного шляху в компанії. Це дає змогу новому працівнику розуміти, як він може зростати в організації, які є можливості для фахового розвитку та як досягти своїх кар'єрних прагнень. Цей компонент також збільшує мотивацію та сприяє тривалій відданості співробітника. |
| Конкурентні переваги для організації | Сучасні фірми активно застосовують процес онбордингу як козир у конкуренції. Якісно налагоджена система адаптації стає ключовим елементом у змаганні за обдарованих фахівців на ринку праці. Вона дозволяє не тільки скоріше залучати та інтегрувати нових співробітників, а й поліпшує імідж компанії як роботодавця, що турбується про своїх працівників і створює для них сприятливі умови для розвитку. |

Актуальність ролі онбордингу у процесі адаптації нових співробітників складно переоцінити. Він не тільки сприяє зменшенню стресу та пришвидшенню

адаптації, а й допомагає покращити продуктивність, підняти рівень залученості та скоротити плинність кадрів. Успішний онбординг допомагає організаціям досягати значних результатів, сприяє довготривалому розвитку співробітників та підтримує корпоративну культуру. З огляду на це, інвестування в ефективний процес онбордингу є одним з найбільш важливих стратегічних кроків для будь-якої компанії.

Процес адаптації нових співробітників є критично важливим для кожної організації, адже на цьому етапі формуються не лише перші відчуття нового працівника від роботи, але й його ставлення до компанії, корпоративної культури та колег. Один з найефективніших інструментів забезпечення вдалої адаптації — це онбординг. Цей процес передбачає низку заходів, спрямованих на полегшення входження нового працівника в організацію, допомогу в ознайомленні з робочим середовищем, корпоративною культурою та колективом [12].

Онбординг критично важливий для зменшення стресу і непевності у новоприйнятих співробітників, а також для збільшення їхньої продуктивності та залученості. Ефективно розроблений процес онбордингу допомагає швидше та легше адаптуватися, зменшує вірогідність помилок на новому місці праці та підсилює загальну мотивацію працівників.

Перші дні на новій роботі можуть бути напруженими для працівника. Незрозумілість щодо завдань, очікувань, комунікаційних практик та соціальних норм компанії може викликати відчуття непевності або навіть стрес. Онбординг допомагає зменшити ці негативні чинники, забезпечуючи чітке розуміння посади працівника, його обов'язків і того, що від нього чекають. Цей етап охоплює як ознайомлення з робочими інструментами, так і знайомство з корпоративною культурою та політиками компанії, що сприяє більш легкому входженню в нове оточення. Корпоративна культура є важливим фактором, який визначає ефективність співпраці працівників у межах організації. Адаптація до цієї культури потребує часу, але за допомогою онбордингу нові співробітники можуть швидше зрозуміти місію компанії, її цінності, а також соціальні та етичні норми. Важливим аспектом є інтеграція працівника в колектив, що дозволяє йому

відчувати себе частиною команди, а також розвивати відчуття приналежності та лояльності до організації [13, с. 25].

Один з ключових наслідків дієвого онбордингу - зменшення плинності кадрів. Слабко організований процес входження в посаду може спричинити дискомфорт нового працівника, і він вирішить піти з компанії після короткого періоду. Навпаки, добрий онбординг створює умови для комфортної адаптації, що суттєво знижує можливість звільнень у перші місяці роботи. Це дозволяє компанії утримувати талановитих працівників та витратити менше часу і ресурсів на постійний набір. Основна ціль онбордингу — не лише допомога у соціальній та культурній адаптації, а й забезпечення ефективної роботи в компанії. Що швидше новий співробітник отримає потрібні знання та інструменти для роботи, то швидше він стане продуктивним членом команди. Онбординг також покращує залученість, бо дає відчуття важливості та підтримки з боку компанії, підвищуючи мотивацію та бажання працювати на результат [14].

Онбординг також є фундаментом для подальшого професійного вдосконалення працівника. На етапі адаптації співробітник не тільки опановує базові аспекти роботи, а й здобуває можливості для навчання та кар'єрного сходження. Під час онбордингу може бути визначено траєкторію розвитку нового працівника, а також можливості для його подальшого навчання та участі у корпоративних ініціативах. Це сприяє не лише розвитку індивідуальних навичок, а й зростанню задоволення працівника своєю роботою та лояльності до компанії.

Процес адаптації нових співробітників (онбординг) є ключовим етапом, який визначає, наскільки швидко і вдало новачки зможуть інтегруватися в компанію та почати ефективно виконувати свої завдання. В цьому процесі важливу роль відіграють як HR-менеджери, так і прямі керівники. Кожен з них має власні специфічні функції, але обидва працюють спільно, щоб забезпечити успішну адаптацію нових співробітників. Роль HR-менеджера та керівника в адаптації нових працівників представлена у таблиці 1.4 [15].

Таблиця 1.4 - роль HR-менеджера та керівника у процесі адаптації нових працівників

| Завдання | HR-менеджер | Керівник |
|--|--|--|
| Організація процесу онбордингу | Відповідає за загальну схему процесу адаптації, розробку плану входження у посаду, підготовку матеріалів та документації | Сприяє адаптації, а також налагодженню певних задач для нових працівників |
| Інформування про політики та процедури | Знайомить нових співробітників з корпоративною політикою, правилами безпеки та стандартами. | Додатково роз'яснює особливості робочих процесів у команді та підрозділі |
| Психологічна підтримка | Забезпечує загальну підтримку, відповідає на запитання та допомагає адаптуватись емоційно. | Сприяє у виконанні задач, консультує щодо роботи. |
| Наставництво і навчання | Організовує навчальні програми для нових працівників, координує наставництво. | Проводити інтенсивне навчання в рамках робочих процесів, контролює поступ новачків |
| Оцінка ефективності адаптації | Збирає відгуки від нових співробітників щодо процесу адаптації та виявляє недоліки для поліпшення. | Оцінює виконання задач, надає відгук про робочі успіхи та труднощі нових працівників. |
| Інтеграція в команду | Підтримує зв'язок з усіма та знайомить нових співробітників з корпоративною культурою. | Безпосередньо інтегрує нового співробітника в колектив, організовує спільні заходи, події для команди. |
| Постійна комунікація та підтримка | Забезпечує зв'язок на рівні адміністрування, організовує періодичні зустрічі та перевірки. | Проводити щоденне або регулярне обговорення щодо виконання задач, надає інструкції. |
| Оцінка результатів адаптації | Аналізує підсумки процесу адаптації, впроваджує корективи на основі отриманих відгуків. | Оцінює, як новий співробітник виконує свої обов'язки та досягає результатів. |

Роль HR-менеджера та керівника у процесі адаптації новоприйнятих співробітників взаємозалежна, хоча кожен з них має свою особливу функцію. HR-менеджер зосереджений на організаційних та адміністративних питаннях процесу, надає загальну підтримку та структуру, у той час як керівник відповідає за безпосереднє введення нових співробітників у робочі процеси та команду. Спільна робота обох фахівців – ключ до успішної адаптації та інтеграції нових співробітників в організацію.

1.3 Принципи та етапи ефективної системи онбордингу

Система онбордингу — один із ключових аспектів успішного влиття нових співробітників в організацію. Вона дає змогу новачкам швидко пристосуватися до корпоративної культури, усвідомити вимоги до їх роботи та налагодити ефективну комунікацію з колегами. Проте, аби цей процес став результативним, потрібно чітко визначити ключові принципи побудови онбордингу. Вони включають не тільки практичні аспекти, на зразок ознайомлення з корпоративними процесами та інструментами, але й психологічні фактори, що допомагають створити сприятливу атмосферу та мотивують до досягнення високих результатів. У цьому розрізі важливо зважати на потреби та очікування кожного співробітника, а також забезпечити безперервну підтримку протягом усієї адаптації [16].

Основні засади системи онбордингу — це ключові положення, на яких ґрунтується дієвий процес інтеграції нових працівників в організацію. Вони сприяють швидкому та успішному пристосуванню новачків, збільшуючи їхню продуктивність та лояльність до компанії. Ось основні принципи (рисунок 1.2):

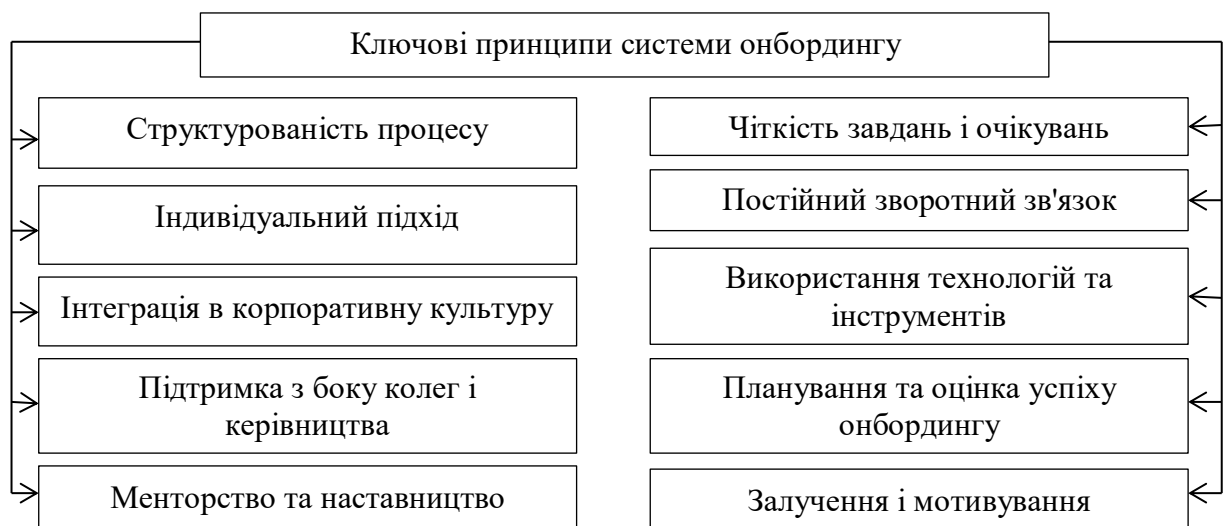


Рисунок 1.2 - Ключові принципи системи онбордингу

Вдала система онбордингу не тільки полегшує процес звикання нових

співробітників, а й допомагає створити позитивну робочу атмосферу, підвищує задоволеність працівників та зменшує плинність кадрів. Врахування цих принципів сприяє створенню ефективної та довготривалої стратегії адаптації.

Етапи ефективної системи онбордингу важливі для того, щоб новий співробітник швидко адаптувався до організації, зрозумів свої обов'язки та почувався частиною команди. Основні етапи складу успішної системи онбордингу подано на рисунку 1.3 [17, с. 137].



Рисунок 1.2 - Етапи ефективної системи онбордингу

Ефективна система онбордингу містить декілька кроків, починаючи з підготовки до першого робочого дня та закінчуючи постійною підтримкою і розвитком працівника. Кожен з етапів має за мету надати новачку всі потрібні

знання, ресурси та підтримку для швидкої адаптації та максимального внеску в роботу фірми. Кожен етап онбордингу призначений для забезпечення успішної інтеграції нового співробітника в компанію, створення комфортних умов для роботи та підтримки його професійного росту. Це дає змогу не тільки швидше адаптувати нового працівника, а й підвищити його залученість та лояльність до компанії.

У сучасному світі цифрові інструменти та онлайн-платформи стали ключовими компонентами ефективного онбордингу. Вони не тільки спрощують та автоматизують багато етапів інтеграції нових працівників, а й дозволяють значно підвищити ефективність та зручність цього процесу, незважаючи на розташування співробітника. Цифрові інструменти та онлайн-платформи для вдосконалення онбордингу представлено на рисунку 1.3 [18, с. 165].

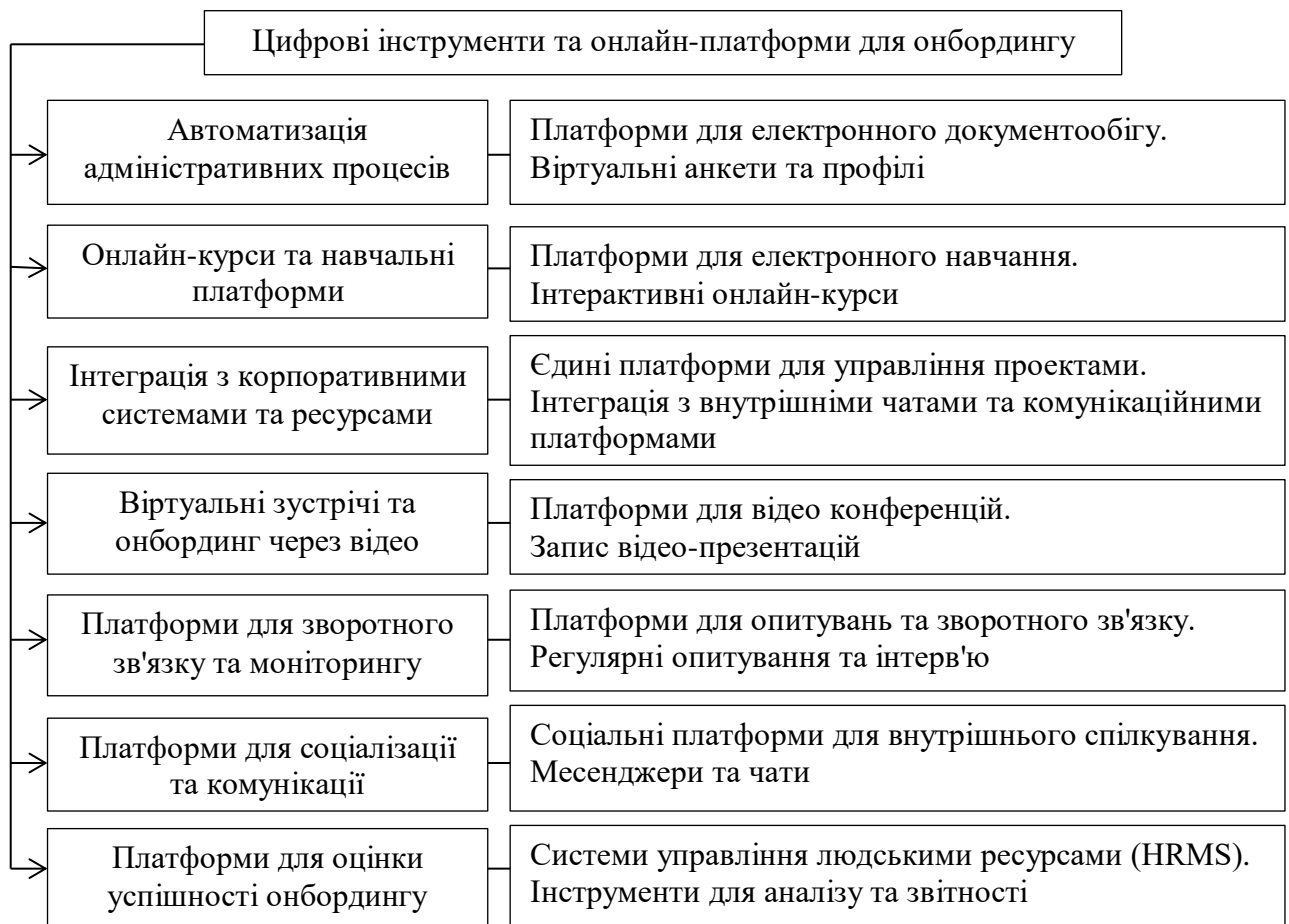


Рисунок 1.3 - Цифрові інструменти та онлайн-платформи для онбордингу

Використання цифрових інструментів та онлайн-платформ значно покращує онбординг. Вони забезпечують зручність і доступність для працівників, дозволяючи автоматизувати багато етапів, заощаджуючи час та ресурси. Це також створює структурований підхід до інтеграції нового співробітника, сприяючи ефективній адаптації до компанії, культури та робочих процесів.

Процес онбордингу є надзвичайно важливим для швидкої адаптації нових працівників та їх інтеграції в корпоративну культуру. Щоб переконатися в ефективності цього процесу, потрібно впроваджувати системи оцінювання, які дають змогу вимірювати його вплив на продуктивність, залученість та утримання персоналу. Оцінка результативності системи онбордингу включає використання різних методів збору й аналізу даних, які допомагають виявити сильні та слабкі сторони процесу адаптації. У цій статті ми розглянемо основні способи вимірювання та аналізу ефективності онбордингу, які сприятимуть постійному вдосконаленню цього процесу [10].

Оцінювання ефективності системи онбордингу є ключовим кроком для розуміння, чи досягається головна ціль цього процесу — вдала інтеграція нових співробітників в організацію. Правильна оцінка результативності дозволяє не тільки вдосконалити сам процес, але й гарантувати вищий рівень залученості та продуктивності нових працівників. Для цього використовуються різні методи вимірювання та аналізу (рисунок 1.4) [19].

Оцінювання ефективності системи онбордингу охоплює і кількісні, і якісні способи вимірювання. Варто застосовувати різноманітні інструменти для збору даних — від відгуків та опитувальників до аналізу швидкості адаптації, рівня задоволеності співробітників, часу до продуктивності та інших показників. Таке всебічне оцінювання допомагає не тільки виявити недоліки в процесі онбордингу, а й створити передумови для його постійного покращення.

Ефективно організований онбординг має значний вплив на плинність кадрів та рівень залученості працівників.

Вплив онбордингу на плинність кадрів та рівень залученості працівників



Рисунок 1.4 - Оцінка результативності системи онбордингу

Ефективно організований онбординг має значний вплив на плинність кадрів та рівень залученості працівників [12]:

1. Зниження плинності кадрів:

- Покращення утримання працівників. Компанії з ефективними програмами онбордингу відзначають на 62% вищий рівень утримання нових співробітників.

- Зменшення бажання звільнитися. Співробітники, які пройшли якісний онбординг, в п'ять разів рідше мають намір залишити компанію порівняно з тими, хто не отримав належної адаптації.

2. Підвищення залученості працівників:

- Зростання рівня залученості. 62% компаній з структурованими програмами адаптації повідомляють про підвищення рівня залученості працівників на 54%.

- Покращення психологічного клімату. Ефективний онбординг сприяє кращій інтеграції в колектив, що позитивно впливає на моральний стан та мотивацію працівників.

Інвестування в якісний процес онбордингу є стратегічно важливим для компаній, оскільки він безпосередньо впливає на зниження плинності кадрів та підвищення залученості працівників. Це, в свою чергу, сприяє покращенню загальної ефективності та стабільності бізнесу.

Висновки до розділу 1

Адаптація працівника в організації — це комплексний процес, що охоплює різні аспекти, від соціальної інтеграції до професійної підготовки. Успішний процес адаптації дозволяє новому співробітнику швидко звикнути до роботи, стати продуктивним і мотивованим членом команди. Зважаючи на це, компанії повинні ретельно планувати та організовувати процес адаптації, щоб забезпечити високу ефективність своїх нових працівників і знизити ризики плинності кадрів.

Онбординг також є основою для подальшого професійного розвитку працівника. На етапі адаптації співробітник не лише освоює базові аспекти роботи, але й отримує можливості для навчання та кар'єрного зростання. Під час онбордингу може бути визначена траєкторія розвитку нового працівника, а також можливості для його подальшого навчання та участі в корпоративних ініціативах. Це сприяє не тільки розвитку індивідуальних навичок, але й зростанню задоволення працівника своєю роботою та лояльності до компанії.

Ефективна система онбордингу охоплює всі етапи адаптації нового співробітника: від підготовки до його першого дня, через освоєння робочих процесів і соціалізацію в команді, до оцінки прогресу та підтримки кар'єрного розвитку. Це дозволяє не лише швидко інтегрувати нового працівника, а й сприяє його довгостроковій мотивації та ефективності в компанії.

2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ТА ОНБОРДИНГУ ПЕРСОНАЛУ В ТОВ «АЛЬПМОНТАЖ»

2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

ТзОВ «Альпмонтаж» - спеціалізоване підприємство, яке надає повний спектр послуг із проектування, будівництва, модернізації та технічного обслуговування ліній та мереж зв'язку. Основними видами діяльності ТОВ «Альпмонтаж» є: інші спеціалізовані будівельні роботи, н. в. і. у; надання інших допоміжних комерційних послуг; обслуговування систем безпеки; діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах; надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; інша діяльність у сфері електрозв'язку; діяльність у сфері безпроводового електрозв'язку; діяльність у сфері проводового електрозв'язку; вантажний автомобільний транспорт; неспеціалізована оптова торгівля; виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій; інші будівельно-монтажні роботи; монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування; електромонтажні роботи; будівництво інших споруд, н. в. і.; будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій; установлення та монтаж машин і устаткування; ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування; виробництво інших металевих баків, резервуарів і контейнерів.

Для висвітлення ситуації на ринку операторів мобільного зв'язку, окрім компанії Київстар, коротко проаналізуємо діяльність основних конкурентів: МТС (Vodafone) та Lifecell.

Найбільший оператор телекомунікацій України, який надає послуги зв'язку та передачі даних на основі широкого спектра мобільних і фіксованих технологій, у тому числі 4G. Абонентами компанії є понад 26 млн клієнтів мобільного зв'язку і 810 тис. клієнтів фіксованого широкосмугового інтернету.

Організаційна структура ТОВ "Альпмонтаж" побудована за лінійно-функціональним принципом, що дозволяє ефективно поєднувати оперативне

управління із професійною спеціалізацією підрозділів. Вона забезпечує чіткий розподіл функцій, відповідальності та взаємодії між усіма учасниками виробничого процесу (рисунок 2.1).

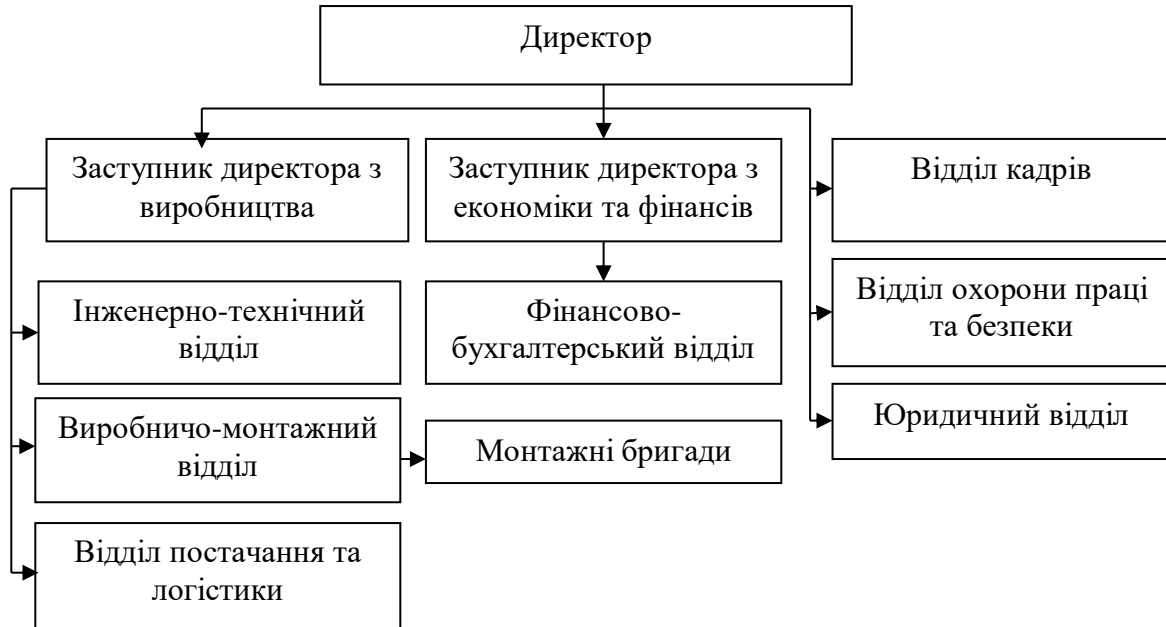


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «Альпмонтаж»

ТОВ «Альпмонтаж» має міцне технічне ядро та репутацію фахового підрядника у сфері телекомунікацій. Проте для підвищення конкурентоздатності компанії варто активізувати маркетинг, розширити присутність у регіонах і диверсифікувати портфель клієнтів. Водночас відкриття нових можливостей - через держпрограми та цифрову трансформацію - може дати підприємству суттєвий імпульс для зростання.

Для визначення ефективності діяльності ТОВ «Альпмонтаж» проаналізуємо елементи операційних витрат (таблиця 2.1). Інформаційною базою для проведення даного аналізу є форма 2 «Звіт про фінансові результати» (додатки Б1-Б3).

Як видно з таблиці 2.1, матеріальні витрати у 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшилися на 43,2 %, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. збільшилися на 45,2 %. Витрати на оплату праці збільшилися. Відповідно збільшуються і витрати на відрахування на соціальні заходи. Для кращої наочності відобразимо елементи операційних витрат графічно (рисунок 2.2).

Таблиця 2.1 – Аналіз елементів операційних витрат ТОВ «Альпмонтаж» за 2022 – 2024 рр.

| Показники | Рік | | | Темп приросту, % | |
|--|---------|---------|---------|------------------|---------------|
| | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | 2023/2022 рр. | 2024/2023 рр. |
| Матеріальні затрати, тис. грн | 10125 | 14502 | 21054 | 43,2 | 45,2 |
| Витрати на оплату праці, тис. грн | 27110 | 31540 | 47856 | 16,3 | 51,7 |
| Відрахування на соціальні заходи, тис. грн | 5102 | 7056 | 11525 | 38,3 | 63,3 |
| Амортизація, тис. грн | 4911 | 5702 | 7899 | 16,1 | 38,5 |
| Інші операційні витрати, тис. грн | 52163 | 54238 | 58032 | 4,0 | 7,0 |
| Разом | 99411 | 113038 | 146366 | 13,7 | 29,5 |

Амортизація збільшилася у 2023 р. порівняно з 2022 р. на 16,1 %, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. на 38,5 %. Протягом досліджуваного періоду спостерігається зміна операційних витрат.

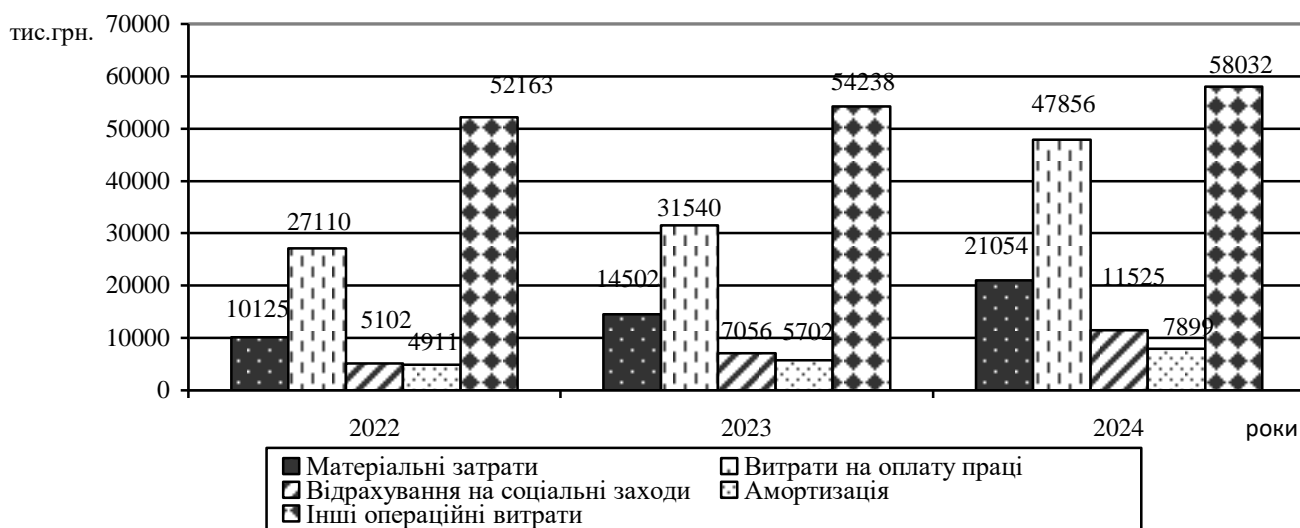


Рисунок 2.2 – Елементи операційних витрат ТОВ «Альпмонтаж» за 2022 – 2024 рр.

Охарактеризуємо ефективність діяльності підприємства, використавши основні техніко – економічні показники ТОВ «Альпмонтаж» (таблиця 2.2).

Аналізуючи собівартість реалізованої продукції ТОВ «Альпмонтаж», слід зазначити її зростання у 2024 р. порівняно з 2023 р. Витрати на 1 грн реалізованої продукції у 2023 р. порівняно з 2022 р. зменшилися на 1,1 %, а у 2024 р. порівняно

з 2023 р. зменшилися на 4,6 %. Це пов'язано з тим, що приріст чистого доходу був більший ніж темпи приросту собівартості продукції.

Таблиця 2.2 - Основні техніко – економічні показники діяльності ТОВ «Альпмонтаж» за 2022 - 2024 рр.

| Показник | Одиниця виміру | Рік | | | Темп приросту, % | |
|--|-------------------|----------|----------|----------|-------------------|-------------------|
| | | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р. | 2023/ 2022 рр. | 2024/ 2023 рр. |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | тис.грн | 392044 | 510858 | 766287 | 30,3 | 50,0 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | тис.грн | 344121,5 | 444224,3 | 639080,0 | 29,1 | 43,9 |
| Витрати на 1 грн реалізованої продукції | грн | 0,88 | 0,87 | 0,83 | -1,1 | -4,6 |
| Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток) | тис.грн | 687,2 | 1088,6 | 1980,4 | 58,4 | 81,9 |
| Рентабельність реалізованої продукції | % | 0,2 | 0,2 | 0,3 | - | 50,0 |
| Вартість основних фондів на кінець звітного періоду | тис.грн | 15211 | 17809 | 21504,0 | 17,1 | 20,7 |
| Фондовіддача | грн/грн | 25,8 | 28,7 | 35,6 | 11,2 | 24,0 |
| Фондомісткість | грн/грн | 0,039 | 0,035 | 0,028 | -10,3 | -20,0 |
| Виробничі запаси | тис.грн | 1894,6 | 2230,5 | 2855,0 | 17,7 | 28,0 |
| Кількість відпрацьованого робочого часу | люд.год | 263011 | 309355 | 313907 | 17,6 | 1,5 |
| Середньооблікова кількість штатних працівників | осіб | 137 | 162 | 154 | 18,2 | -4,9 |
| у т.ч. робітників | осіб | 110 | 129 | 124 | 17,3 | -3,9 |
| Продуктивність праці: - одного працівника | тис.грн / чол. | 2861,6 | 3153,4 | 4975,9 | 10,2 | 57,8 |
| - одного робітника | грн. | 3564,0 | 3960,1 | 6179,7 | 11,1 | 56,0 |
| Фонд заробітної плати штатних працівників | тис.грн | 15042,6 | 24416,6 | 41654,8 | 62,3 | 70,6 |
| Середньомісячна заробітна плата одного штатного | грн/чол. | 9150,0 | 12560,0 | 22540,5 | 37,3 | 79,5 |

У 2022-2024 р. підприємство отримало прибуток. Протягом досліджуваного періоду приріст прибутку дещо коливався. Відповідних змін зазнала рентабельність реалізованої продукції. Вартість основних фондів ТОВ «Альпмонтаж» на кінець 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшилась на 17,1 %, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. збільшилась на 20,7 %. Збільшення фондовіддачі при

одночасному зменшенні фондомісткості у 2023-2024 рр. свідчить про його особливості виробництва.

З метою прискорення інкасації дебіторської заборгованості при розробці кредитної політики необхідно диференціювати умови надання товарного кредиту покупцям, передбачити систему цінових знижок при здійсненні негайного розрахунку за продукцію, встановити умови пролонгування договорів і штрафні санкції за порушення строків виконання зобов'язань.

Тому зміна динаміки виробничих запасів на ТОВ «Альпмонтаж» може мати непередбачуваний характер, на що може впливати безліч факторів.

Спостерігається зростання продуктивності праці як працівників так і робітників у 2024 р. Це пояснюється тим, що темпи приросту чистого доходу від реалізації продукції перевищують темпи приросту середньооблікової чисельності працівників. Зростання фонду заробітної плати ТОВ «Альпмонтаж» у 2023 р. та чисельності працівників призвело і до зростання середньомісячної заробітної плати.

Розглянемо структуру обігових коштів ТОВ «Альпмонтаж» (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 - Аналіз зміни структури обігових коштів ТОВ «Альпмонтаж» за 2022 - 2024 рр.

| Обігові кошти | 2022 р. | | 2023 р. | | 2024 р. | |
|---|---------|-------|---------|-------|----------|-------|
| | тис.грн | % | тис.грн | % | тис.грн | % |
| Запаси | 26099,6 | 26,6 | 34686,5 | 31,9 | 45385 | 39,6 |
| Товари | 24205,0 | 24,7 | 32456,0 | 29,9 | 42530,0 | 37,1 |
| Виробничі запаси | 1894,6 | 1,9 | 2230,5 | 2,0 | 2855,0 | 2,5 |
| Готова продукція | - | - | - | - | - | - |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 2893,0 | 2,9 | 3855,0 | 3,5 | 3012,0 | 2,6 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом | 4122,0 | 4,2 | 5460,0 | 5,0 | 5040,5 | 4,4 |
| Інша поточна заборгованість | 49494,4 | 50,4 | 46436,5 | 42,6 | 38294,5 | 33,4 |
| Грошові кошти | 12546,0 | 12,8 | 14562,0 | 13,4 | 18105,0 | 15,8 |
| Витрати майбутніх періодів | 95 | 0,1 | 95 | 0,1 | 95 | 0,1 |
| Інші оборотні активи | 2894,0 | 2,9 | 3785,0 | 3,5 | 4588,0 | 4,0 |
| Всього обігових коштів | 98144,0 | 100,0 | 108880 | 100,0 | 114520,0 | 100,0 |

Аналізуючи дані таблиці 2.3, найбільша питома вага у 2022 р. припадала на іншу поточну дебіторську заборгованість. Найбільша питома вага у 2024 р. припадала на запаси, з них на товари, що пояснюється специфікою виробництва. Збільшення питомої ваги дебіторської заборгованості в структурі активів може свідчити про надання підприємством комерційних кредитів споживачам своєї продукції, що означає фактичну іммобілізацію оборотних коштів із виробничого циклу.

Структура активів із високою часткою заборгованості та низькою часткою коштів може свідчити про проблеми, пов'язані з маркетинговою політикою підприємства, а також про переважно негрошовий характер розрахунків. І навпаки, структура з низькою часткою заборгованості та високою часткою коштів може свідчити про благополучний стан розрахунків підприємства з покупцями та іншими дебіторами.

Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом зменшилась у 2024 р. У 2024 р. зменшилась питома вага іншої поточної дебіторської заборгованості з 42,6 % у 2023 р. до 33,4 % у 2024 р. Витати майбутніх періоду залишалася без змін у 2022-2024 р. Величина інших оборотних активів зросла з 2894 тис.грн у 2022 р. до 4588 тис. грн. у 2024 р.

ТОВ «Альпмонтаж» - спеціалізоване підприємство, що здійснює повний комплекс робіт із проектування, монтажу та обслуговування ліній і мереж зв'язку. За роки діяльності компанія сформувала команду професіоналів, технічну базу та організаційну структуру, яка забезпечує виконання складних проєктів на високому рівні. Водночас, як і будь-яке підприємство, що прагне до масштабування та підвищення конкурентоспроможності, ТОВ «Альпмонтаж» потребує постійного удосконалення управлінської моделі.

2.2 Діагностика існуючої системи онбордингу та адаптації нових працівників ТОВ «Альпмонтаж»

У сучасних умовах динамічного розвитку бізнесу, підвищеної конкуренції на ринку праці та швидкої зміни технологічних процесів ефективна адаптація нових працівників стає одним із ключових чинників стабільності та продуктивності підприємства. Саме тому діагностика наявної системи онбордингу в ТОВ «Альпмонтаж» є необхідним етапом для виявлення її реального стану, сильних і слабких сторін, а також потенційних напрямів удосконалення.

Під онбордингом у даному контексті розуміється комплекс цілеспрямованих заходів, спрямованих на швидке залучення новоприйнятого працівника до корпоративного середовища, ознайомлення його з місією, цінностями, стандартами роботи компанії, а також формування у нього почуття належності до команди. Для підприємства «Альпмонтаж», діяльність якого пов'язана з виконанням спеціалізованих монтажних і висотних робіт, питання якісної адаптації має особливу вагу, оскільки від рівня підготовки й інтеграції нового співробітника залежить не лише ефективність виконання виробничих завдань, а й безпека праці.

Процес адаптації нових працівників у ТОВ «Альпмонтаж» наразі має переважно практично-орієнтований характер і базується на традиційних підходах до введення працівників у посаду. Основна увага приділяється швидкому залученню новачків до виробничих процесів, ознайомленню з правилами техніки безпеки та специфікою виконання висотних робіт. Водночас системність та стандартизованість процедур онбордингу залишаються недостатньо розвиненими.

Для наочності та систематизації інформації про поточний процес адаптації нових працівників у ТОВ «Альпмонтаж» доцільно представити його у вигляді узагальнюючої таблиці. Така форма подання дозволяє одночасно відобразити ключові етапи онбордингу, зміст виконуваних заходів, відповідальних осіб, строки реалізації та наявні недоліки. Таблиця 2.4 демонструє, що процес адаптації

має базову структуру та виконує головну функцію — введення працівника у виробничі процеси, однак містить ряд суттєвих прогалин, які впливають на швидкість та якість інтеграції новачків у колектив.

Нижче представлено узагальнену характеристику чинного процесу адаптації нових співробітників ТОВ «Альпмонтаж».

Таблиця 2.4 - Поточний процес адаптації нових працівників ТОВ «Альпмонтаж»

| Етап адаптації | Зміст заходів | Відповідальні особи | Тривалість / строки | Основні недоліки |
|---------------------------------------|---|--------------------------------|--------------------------------|--|
| Прийом на роботу | Співбесіда, ознайомлення з посадовими обов'язками та структурою компанії | HR-відділ, керівник підрозділу | 1 день | Недостатнє знайомство з корпоративною культурою, цінностями та внутрішніми політиками |
| Первинна виробнича орієнтація | Інструктаж з охорони праці, техніки безпеки, базова підготовка до виконання робіт | Наставник / керівник бригади | 1–3 дні | Сильний акцент на технічні аспекти, відсутність соціальної інтеграції |
| Наставництво | Консультації з досвідченим працівником під час виконання завдань | Наставник (неформально) | Перші 2–4 тижні | Відсутність стандартизованої програми, нерівномірна якість наставництва |
| Постадаптація / випробувальний термін | Оцінка виконання обов'язків, дисципліни та техніки безпеки | Керівник підрозділу | 1–3 місяці | Відсутність зворотного зв'язку від працівника, немає анкетування чи оцінки задоволеності |
| Завершальна оцінка | Підсумковий контроль продуктивності та відповідності посаді | Керівник підрозділу | Кінець випробувального терміну | Формальна оцінка без урахування інтеграції в команду та корпоративну культуру |

Проведений аналіз поточного процесу адаптації нових співробітників у ТОВ «Альпмонтаж» дозволяє зробити кілька важливих висновків. По-перше, існуюча система онбордингу виконує базову функцію введення працівника у виробничі процеси та ознайомлення його з посадовими обов'язками і вимогами безпеки. По-друге, процес адаптації має переважно практично-орієнтований характер і відзначається низькою системністю: відсутні стандартизовані процедури, формалізоване наставництво та чітка програма соціальної інтеграції.

По-третє, участь HR-відділу після оформлення працівника обмежена, а механізми зворотного зв'язку та оцінки задоволеності новачків не

застосовуються, що ускладнює контроль ефективності онбордингу. В результаті нові співробітники адаптуються нерівномірно, а досягнення продуктивності часто займає більше часу, ніж передбачалося, що може призводити до підвищеної плинності кадрів у перші місяці роботи.

З огляду на виявлені прогалини, доцільним є розроблення комплексної та системної моделі онбордингу, яка забезпечить структурований супровід нових працівників, формалізацію наставництва, інтеграцію у корпоративну культуру та ефективний моніторинг результатів адаптації. Саме такі заходи стануть основою для підвищення ефективності персоналу та зміцнення кадрового потенціалу підприємства.

У ТОВ «Альпмонтаж» процес онбордингу нових працівників побудований за кількома умовними етапами, кожен з яких передбачає застосування певних методів і засобів для швидкої інтеграції співробітника в колектив і виробничі процеси.

Для більш наочного та структурованого представлення процесу онбордингу в ТОВ «Альпмонтаж» доцільно подати його у вигляді узагальнюючої таблиці. Така форма дозволяє одночасно показати ключові етапи адаптації, їх цілі, застосовувані методи та засоби, а також відповідальних за реалізацію процесу осіб. Таблиця 2.5 демонструє послідовність кроків, що забезпечують інтеграцію нових співробітників у виробничі та соціальні процеси підприємства, а також дозволяє наочно визначити сильні та слабкі сторони чинного онбордингу.

Нижче наведено узагальнену характеристику етапів, методів та засобів онбордингу нових працівників ТОВ «Альпмонтаж».

Аналіз чинного процесу онбордингу в ТОВ «Альпмонтаж» показав, що він складається з логічно послідовних етапів: преонбординг, вступна орієнтація, первинне навчання та виробнича адаптація, наставництво та постадаптація з оцінкою результатів. Кожен етап супроводжується певними методами та засобами, які спрямовані на ознайомлення працівника з робочими обов'язками, корпоративною культурою та вимогами безпеки.

Водночас діагностика виявила низку недоліків чинної системи: недостатньо

формалізоване наставництво, відсутність стандартизованих процедур соціальної інтеграції, обмежена участь HR-відділу після оформлення працівника, а також відсутність механізмів зворотного зв'язку та оцінки задоволеності новачків.

Таблиця 2.5 - Етапи, методи та засоби онбордингу для ТОВ «Альпмонтаж»

| Етап онбордингу | Мета | Методи | Засоби | Відповідальні особи |
|--|---|---|---|--------------------------------|
| Преонбординг (до виходу на роботу) | Підготувати працівника до першого робочого дня, ознайомити з підприємством | Телефонні або онлайн-консультації, надання документів | Електронні листи, внутрішні регламенти, check-list для новачка | HR-відділ |
| Вступна орієнтація (перший день) | Ознайомити з організаційною структурою, посадовими обов'язками та корпоративною культурою | Презентація компанії, знайомство з колективом, усний інструктаж | Посадові інструкції, буклети, пам'ятки | HR-відділ, керівник підрозділу |
| Первинне навчання та виробнича адаптація | Підготувати до виконання завдань та забезпечити дотримання норм безпеки | Інструктаж з охорони праці, демонстраційне навчання, навчання під керівництвом наставника | Навчальні матеріали, ЗІЗ, обладнання | Наставник, керівник підрозділу |
| Наставництво та супровід | Забезпечити підтримку, контроль виконання завдань та інтеграцію в колектив | Наставництво, регулярні консультації, коригування помилок | Робочі журнали, усні інструкції, контрольні завдання | Наставник, керівник підрозділу |
| Постадаптація та оцінка результатів | Оцінити професійну та соціальну адаптацію, скоригувати недоліки | Спостереження, оцінка продуктивності, зворотний зв'язок | Контрольні списки, таблиці продуктивності, індивідуальні плани розвитку | Керівник підрозділу, HR-відділ |

Таким чином, наявні етапи, методи та засоби забезпечують базове введення працівника у виробничі процеси, але не гарантують ефективну та повноцінну адаптацію. Це підкреслює необхідність розроблення удосконаленої моделі онбордингу, яка дозволить систематизувати процес, забезпечити комплексну підтримку нових співробітників та підвищити їх продуктивність і залученість у діяльність підприємства.

У ТОВ «Альпмонтаж» ефективність процесу адаптації нових працівників значною мірою залежить від взаємодії трьох ключових учасників: HR-відділу, керівників підрозділів та наставників. Кожна з цих ролей виконує специфічні функції, що забезпечують комплексний супровід нового працівника та інтеграцію його у виробничі і соціальні процеси підприємства. Для більш наочного представлення ролі ключових учасників процесу онбордингу в ТОВ «Альпмонтаж» доцільно подати інформацію у вигляді узагальнюючої таблиці. Така форма дозволяє одночасно відобразити основні функції HR-відділу, керівників підрозділів та наставників, методи взаємодії з новими працівниками, а також очікувані результати їхньої діяльності. Таблиця 2.6 дозволяє наочно оцінити внесок кожного учасника у забезпечення ефективної адаптації та виявити потенційні проблемні зони, що потребують вдосконалення.

Нижче наведено систематизовану характеристику ролі ключових учасників процесу онбордингу в ТОВ «Альпмонтаж».

Таблиця 2.6 - Роль HR-відділу, керівників підрозділів і наставників у процесі онбордингу ТОВ «Альпмонтаж»

| Учасник онбордингу | Основні функції | Методи взаємодії з новачком | Основні завдання / результати |
|-----------------------|--|--|---|
| HR-відділ | Організація та координація процесу адаптації | Підготовка документів, презентацій, навчальних матеріалів; інструктаж | Забезпечення структурованого процесу, стандартизація процедур, контроль проходження етапів, збір зворотного зв'язку |
| Керівники підрозділів | Професійна та виробнича адаптація | Ознайомлення з робочими завданнями, контроль продуктивності, коригування помилок | Швидка інтеграція у робочі процеси, забезпечення виконання стандартів якості та безпеки, оцінка результатів випробувального терміну |
| Наставники | Практична підтримка та соціальна інтеграція | Наставництво, демонстрація виконання завдань, консультації | Допомога у виконанні завдань, дотримання стандартів безпеки, швидка соціальна адаптація новачка, оперативне вирішення проблем |

Аналіз ролі ключових учасників процесу онбордингу в ТОВ «Альпмонтаж» показав, що ефективність адаптації нових працівників забезпечується спільною діяльністю HR-відділу, керівників підрозділів та наставників. HR-відділ

відповідає за організаційний супровід, стандартизацію процедур та контроль проходження всіх етапів адаптації. Керівники підрозділів забезпечують професійну та виробничу інтеграцію новачків, контролюють виконання обов'язків та дотримання стандартів безпеки. Наставники виконують функцію практичної підтримки та соціальної інтеграції, допомагаючи швидше освоїтися у колективі та виконувати завдання на необхідному рівні.

Водночас діагностика показала, що існують певні недоліки: нерівномірність якості наставництва, недостатня участь HR у постадаптаційний період та обмежений зворотний зв'язок із новачками. Це свідчить про потребу впровадження більш структурованої та системної моделі онбордингу, яка забезпечить комплексну підтримку нових працівників на всіх етапах адаптації та сприятиме підвищенню їх продуктивності й залученості до діяльності підприємства.

2.3 Оцінка ефективності діючої системи адаптації нових працівників ТОВ «Альпмонтаж»

Оцінка ефективності існуючої системи адаптації нових працівників є важливим етапом дослідження, який дозволяє визначити ступінь досягнення цілей онбордингу та виявити прогалини у процесі інтеграції новачків у виробниче і соціальне середовище підприємства. Для ТОВ «Альпмонтаж», де діяльність пов'язана з виконанням спеціалізованих монтажних і висотних робіт, ефективна адаптація є критичною не лише для підвищення продуктивності, а й для забезпечення безпеки працівників та збереження кадрового потенціалу.

Для об'єктивної оцінки ефективності онбордингу на ТОВ «Альпмонтаж» використовуються ключові показники, які дозволяють виміряти, наскільки швидко та успішно нові співробітники інтегруються в робочий процес і корпоративне середовище. Основні критерії оцінки включають:

Для більш наочного оцінювання ефективності діючої системи адаптації нових працівників ТОВ «Альпмонтаж» доцільно представити ключові показники у вигляді узагальнюючої таблиці. Таблиця 2.7 дозволяє одночасно відобразити сутність кожного показника, методи його оцінки, поточні результати та коментарі щодо виявлених проблем. Таке представлення сприяє комплексному розумінню того, наскільки ефективно функціонує онбординг на підприємстві, і визначає напрями для його вдосконалення.

Нижче наведено систематизовану характеристику показників ефективності діючої системи адаптації нових працівників ТОВ «Альпмонтаж».

Таблиця 2.7 - Показники ефективності діючої системи адаптації нових працівників ТОВ «Альпмонтаж»

| Показник ефективності | Зміст | Методи оцінки | Поточні результати / спостереження |
|---|--|--|--|
| Час досягнення продуктивності | Період, протягом якого новий працівник виконує свої обов'язки на рівні стандартів компанії | Аналіз виконаних завдань, спостереження керівника, порівняння з нормами продуктивності | В середньому 2–3 місяці до повної продуктивності |
| Рівень залученості | Ступінь активності, мотивації та участі у житті колективу | Спостереження керівників, участь у командних заходах, виконання додаткових завдань | 60–70% новачків демонструють високий рівень залученості |
| Задоволеність новачків процесом адаптації | Суб'єктивне сприйняття якості онбордингу, підтримки та інтеграції | Анкетування та опитування нових працівників, інтерв'ю | Близько 65% нових співробітників задоволені процесом адаптації |

Для комплексного оцінювання діючої системи онбордингу нових працівників ТОВ «Альпмонтаж» доцільно застосувати SWOT-аналіз, який дозволяє одночасно виявити сильні та слабкі сторони процесу, а також потенційні можливості та загрози для його розвитку. Такий підхід забезпечує системне бачення процесу адаптації, демонструє наявні проблемні зони та визначає пріоритетні напрями для вдосконалення. Таблиця 2.8 узагальнює результати аналізу та слугує підґрунтям для розробки пропозицій щодо підвищення

ефективності онбордингу на підприємстві.

Таблиця 2.8 - SWOT-аналіз системи онбордингу ТОВ «Альпмонтаж»

| Сильні сторони (Strengths) | Слабкі сторони (Weaknesses) |
|---|--|
| Наявність базового процесу адаптації та інструктажів з охорони праці. Залучення наставників для практичної підтримки. Контроль продуктивності новачків керівниками підрозділів | Відсутність формалізованої програми онбордингу. Обмежена участь HR у постадаптаційний період. Нерівномірне наставництво та відсутність системи мотивації наставників. Мінімальна соціальна інтеграція новачків |
| Можливості (Opportunities) | Загрози (Threats) |
| Впровадження цифрових інструментів (електронні навчальні платформи, чек-листи, LMS). Розробка структурованої програми наставництва та системи мотивації наставників. Регулярний збір зворотного зв'язку та анкетування новачків | Висока плинність кадрів у перші місяці роботи. Недостатня мотивація наставників і керівників для супроводу новачків. Зміни у нормативних вимогах безпеки та технологій |

SWOT-аналіз показав, що система онбордингу ТОВ «Альпмонтаж» має певні сильні сторони, зокрема наявність базових інструктажів, залучення наставників та контроль продуктивності новачків. Водночас були виявлені суттєві слабкі сторони: нерегламентованість процесу, обмежена участь HR у постадаптаційний період, нерівномірне наставництво та недостатня соціальна інтеграція. Аналіз можливостей демонструє потенціал для впровадження цифрових інструментів, формалізації наставництва та системного збору зворотного зв'язку, що може значно підвищити ефективність адаптації. Основними загрозами залишаються висока плинність кадрів, недостатня мотивація наставників і керівників та зміни у нормативних вимогах.

Таким чином, SWOT-аналіз наочно демонструє необхідність системного вдосконалення процесу онбордингу, що стане основою для розробки ефективної моделі адаптації нових працівників у ТОВ «Альпмонтаж».

Для більш наочного представлення результатів аналізу діючої системи адаптації нових працівників ТОВ «Альпмонтаж» доцільно узагальнити основні проблеми та «вузькі місця» у вигляді таблиці. Такий підхід дозволяє одночасно

відобразити конкретні проблемні зони, їх наслідки для процесу адаптації та підприємства, а також визначити можливі напрями вдосконалення. Таблиця 2.9 слугує аналітичною основою для розробки ефективної моделі онбордингу та підвищення продуктивності і залученості нових співробітників.

Нижче наведено систематизовану характеристику основних проблем і «вузьких місць» у процесі адаптації персоналу ТОВ «Альпмонтаж».

Таблиця 2.9 - Проблеми та вузькі місця системи адаптації персоналу ТОВ «Альпмонтаж»

| Проблемна зона | Опис проблеми | Наслідки для адаптації та підприємства | Можливі напрями вдосконалення |
|-------------------------------------|--|--|--|
| Нестандартизовані процеси адаптації | Відсутність формальної програми онбордингу, нерівномірне виконання процесу в підрозділах | Тривалий термін досягнення продуктивності, нерівномірна якість адаптації | Розробка стандартизованої програми адаптації з чіткими етапами та контрольними точками |
| Обмежена участь HR | HR бере участь лише на етапі оформлення документів та первинного інструктажу | Відсутність системного контролю та зворотного зв'язку, низька ефективність постадаптації | Залучення HR на всіх етапах адаптації, регулярний збір зворотного зв'язку та анкетування |
| Неефективне наставництво | Наставництво носить неформальний характер, відсутня мотивація наставників | Нерівномірна якість підтримки, уповільнення професійної адаптації | Формалізація програми наставництва, встановлення критеріїв та мотивації для наставників |
| Соціальна інтеграція | Недостатня увага до включення новачків у колектив | Зниження залученості, відчуженість у команді | Впровадження командних заходів, тренінгів та програм соціальної інтеграції |
| Тривалість адаптації | Середній термін досягнення продуктивності 2–3 місяці | Зниження загальної ефективності підрозділу | Впровадження контрольних точок для оцінки прогресу, оптимізація навчальних заходів |
| Відсутність зворотного зв'язку | Недостатня аналітика щодо задоволеності новачків та причин плинності кадрів | Відсутність можливості своєчасного коригування процесу адаптації | Регулярне опитування новачків, аналіз причин плинності, коригування програми адаптації |

Аналіз чинної системи онбордингу в ТОВ «Альпмонтаж» дозволив визначити ключові проблемні зони та «вузькі місця», які знижують ефективність адаптації нових працівників. Серед основних проблем виділяються нестандартизовані процеси адаптації, обмежена участь HR у постадаптаційний період, неефективне наставництво, недостатня соціальна інтеграція новачків, тривалий час досягнення продуктивності та відсутність системного зворотного зв'язку.

Виявлені «вузькі місця» свідчать про те, що наявна система забезпечує лише базове включення новачків у виробничі процеси та не гарантує їх повноцінну професійну і соціальну інтеграцію. Усунення зазначених проблем потребує впровадження стандартизованих процедур адаптації, формалізації наставництва, активнішої участі HR у постадаптаційний період, регулярного збору зворотного зв'язку та посилення заходів щодо соціальної інтеграції. Це створює основу для розробки удосконаленої моделі онбордингу, яка забезпечить підвищення продуктивності, залученості та лояльності нових працівників.

Виявлені слабкі сторони та «вузькі місця» системи адаптації свідчать про те, що чинний процес онбордингу не забезпечує повноцінну інтеграцію нових працівників як у професійну, так і у соціальну складову підприємства. Тривалість адаптації, недостатня підтримка наставників і обмежена участь HR негативно впливають на продуктивність, залученість та лояльність персоналу.

Отже, існує необхідність реформування та модернізації процесів адаптації, що передбачає:

- розробку формалізованої програми онбордингу з чіткими етапами та контрольними точками;
- впровадження структурованої системи наставництва з критеріями оцінки та мотивації наставників;
- активізацію участі HR у всіх етапах адаптації, зокрема у постадаптаційний період;
- регулярний збір зворотного зв'язку від новачків і оцінку їхньої задоволеності;

- посилення заходів щодо соціальної інтеграції нових працівників у колектив.

Реалізація цих заходів дозволить підвищити ефективність адаптації, скоротити час досягнення продуктивності, зміцнити корпоративну культуру та зменшити плинність кадрів, що безпосередньо сприятиме підвищенню конкурентоспроможності ТОВ «Альпмонтаж».

Висновки до розділу 2

ТОВ «Альпмонтаж» є спеціалізованим підприємством, що здійснює монтажні та висотні роботи. Для ефективного функціонування підрозділів критично важлива швидка інтеграція нових працівників у виробничі процеси та корпоративну культуру, оскільки це впливає на продуктивність, безпеку праці та якість виконуваних робіт.

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Альпмонтаж» за 2022–2024 рр. свідчить про стабільну позитивну динаміку розвитку підприємства. Чистий дохід від реалізації зріс на 50% у 2024 р. порівняно з попереднім роком, що супроводжувалося зростанням прибутковості: чистий фінансовий результат підвищився з 687,2 тис. грн у 2022 р. до 1980,4 тис. грн у 2024 р. Рентабельність реалізованої продукції зросла до 0,3%, а витрати на 1 грн реалізованої продукції скоротилися до 0,83 грн, що вказує на підвищення ефективності використання ресурсів. Підприємство також демонструє зростання фондівіддачі (з 25,8 до 35,6 грн/грн) і продуктивності праці одного працівника (з 2861,6 до 4975,9 тис. грн.). Водночас середньооблікова чисельність персоналу у 2024 р. дещо зменшилася на 4,9%, що свідчить про оптимізацію кадрового складу при одночасному підвищенні ефективності праці. Загалом динаміка показників характеризує підприємство як таке, що розвивається у напрямі інтенсифікації

виробництва, підвищення результативності праці та зміцнення фінансової стійкості.

Діючий процес адаптації включає базові процедури: оформлення документів, первинний інструктаж, ознайомлення з посадовими обов'язками та залучення наставників. Водночас аналіз показав нерівномірність виконання процесу між підрозділами, відсутність формалізованої програми наставництва, обмежену участь HR у постадаптаційний період та недостатню соціальну інтеграцію новачків.

Оцінка ефективності проводилась за такими показниками: час досягнення продуктивності (2–3 місяці), рівень залученості (60–70%) та задоволеність процесом адаптації (близько 65%). Результати свідчать про те, що існуюча система забезпечує лише базову інтеграцію новачків у виробничі процеси, не гарантує повноцінну професійну та соціальну адаптацію і потребує вдосконалення.

Аналіз сильних і слабких сторін системи показав наявність базових механізмів контролю та наставництва, але водночас виявив такі «вузькі місця», як відсутність стандартизованої програми, нерівномірне наставництво, тривалий термін досягнення продуктивності та недостатній зворотний зв'язок. Основні загрози включають високу плинність кадрів і низьку мотивацію наставників та керівників.

Виявлені проблеми обґрунтовують потребу модернізації системи онбордингу, включаючи стандартизацію процесів, формалізацію наставництва, активізацію ролі HR у постадаптаційний період та підвищення соціальної інтеграції нових працівників.

Таким чином, проведений аналіз демонструє, що існуюча система адаптації в ТОВ «Альпмонтаж» є базовою і частково ефективною, але потребує системного вдосконалення. Отримані результати формують наукову і практичну основу для розробки удосконаленої моделі онбордингу, що дозволить скоротити час досягнення продуктивності, підвищити залученість та задоволеність нових працівників, а також знизити плинність кадрів.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОНБОРДИНГУ НОВИХ ПРАЦІВНИКІВ У ТОВ «АЛЬПМОНТАЖ»

3.1 Формування та розробка моделі ефективного онбордингу для ТОВ «Альпмонтаж»

Формування ефективної системи онбордингу є стратегічно важливим елементом управління людськими ресурсами, оскільки саме період входження працівника в організацію визначає рівень його подальшої продуктивності, лояльності та професійного розвитку.

Концептуальні засади формування ефективної системи онбордингу базуються на інтегрованому, персоналізованому та технологічно підтриманому підході, що поєднує управлінські, психологічні та комунікаційні аспекти адаптації. Впровадження такої системи в практику ТОВ «Альпмонтаж» забезпечить швидку інтеграцію нових працівників у колектив, зниження плинності кадрів і підвищення загальної ефективності кадрової політики підприємства [20].

Для підвищення ефективності адаптації нових працівників доцільно впроваджувати комплекс цифрових інструментів, які забезпечують автоматизацію процесів, інтерактивність навчання, прозорість моніторингу та можливість кількісної оцінки результатів через HR-аналітику. Таблиця 3.1 відображає основні технології, які можуть бути адаптовані для використання у ТОВ «Альпмонтаж» з урахуванням його виробничої специфіки та кадрової структури.

Для підвищення ефективності адаптації нових працівників доцільно впроваджувати комплекс цифрових інструментів, які забезпечують автоматизацію процесів, інтерактивність навчання, прозорість моніторингу та можливість кількісної оцінки результатів через HR-аналітику [21]. Таблиця 3.2 відображає основні технології, які можуть бути адаптовані для використання у ТОВ «Альпмонтаж» з урахуванням його виробничої специфіки та кадрової структури.

Таблиця 3.1- Цифрові інструменти та напрями використання HR-аналітики у процесі онбордингу ТОВ «Альпмонтаж»

| Інструменти | Основне призначення | Очікуваний ефект |
|---|--|--|
| HRM-система (BambooHR, PeopleForce, Bitrix24) | Автоматизація кадрових процедур, створення персональних карт онбордингу | Зменшення адміністративного навантаження, підвищення прозорості процесу |
| LMS-платформа (Moodle, TalentLMS) | Електронне навчання, тестування знань, контроль виконання навчальних модулів | Скорочення часу адаптації, підвищення професійної компетентності новачків |
| Корпоративний чат-бот / інтерактивний гід | Надання оперативної інформації про компанію, процедури, контакти | Підвищення зручності та швидкості комунікацій |
| Онлайн-опитувальники (Google Forms, SurveyMonkey) | Збір зворотного зв'язку від новачків і керівників | Своєчасне виявлення проблемних моментів у процесі адаптації |
| HR-аналітичні панелі (Power BI, Tableau) | Моніторинг ефективності онбордингу в реальному часі | Виявлення закономірностей, підвищення обґрунтованості управлінських рішень |
| Система електронного документообігу | Оформлення трудових договорів, інструкцій, заяв онлайн | Прискорення адміністративних процедур, мінімізація помилок |

Однією з ключових умов ефективності системи онбордингу є її узгодження з корпоративною культурою та загальною стратегією розвитку підприємства. Успішна адаптація працівників неможлива без розуміння ними не лише своїх функціональних обов'язків, а й цінностей, норм поведінки, цілей і стратегічних пріоритетів компанії. Саме інтеграція процесу онбордингу з корпоративною культурою формує основу лояльності, командної згуртованості та стратегічної орієнтованості персоналу [22].

Ефективна система онбордингу повинна бути тісно пов'язана зі стратегічними цілями підприємства та його корпоративною культурою. Це дозволяє новим працівникам не лише швидко засвоїти функціональні обов'язки, а й прийняти цінності організації, зрозуміти її стратегічне бачення та внутрішні норми поведінки. Таблиця 3.2 демонструє основні напрями інтеграції корпоративних принципів у систему адаптації ТОВ «Альпмонтаж».

Інтеграція системи онбордингу з корпоративною культурою та стратегією компанії створює єдине ціннісне середовище, де кожен працівник розуміє свою роль у досягненні загальних цілей підприємства. Такий підхід сприяє підвищенню

лояльності персоналу, зміцненню командної взаємодії та підвищенню ефективності діяльності ТОВ «Альпмонтаж». Узгодженість адаптації з культурними й стратегічними аспектами дозволяє перетворити онбординг на потужний інструмент розвитку людського капіталу та конкурентних переваг компанії.

Таблиця 3.2 - Узгодження системи адаптації з корпоративною культурою та стратегією ТОВ «Альпмонтаж»

| Стратегічний напрям | Елементи корпоративної культури | Механізми інтеграції у процес онбордингу | Очікувані результати для підприємства |
|--|---|---|--|
| Професійна безпека та якість робіт | Відповідальність, дисципліна, дотримання стандартів | Навчальні модулі з охорони праці, майстер-класи від досвідчених працівників, тестування знань з техніки безпеки | Зменшення кількості виробничих порушень, підвищення якості виконаних робіт |
| Командна робота та взаємопідтримка | Взаємоповага, колегіальність, спільна відповідальність за результат | Наставництво, командні тренінги, участь у спільних корпоративних заходах | Згуртованість колективу, покращення внутрішньої комунікації |
| Інноваційність і розвиток компетенцій | Відкритість до змін, навчання протягом життя | Використання LMS-платформи, внутрішні вебінари, програма «Безперервного навчання» | Підвищення кваліфікації, готовність до технологічних змін |
| Клієнтоорієнтованість і репутація | Надійність, комунікабельність, увага до деталей | Ознайомчі тренінги з корпоративних стандартів сервісу, симуляційні кейси роботи з клієнтами | Підвищення якості обслуговування, зміцнення бренду роботодавця |
| Ефективність і результативність діяльності | Орієнтація на результат, самостійність, відповідальність | Визначення персональних КРІ у період адаптації, щотижневий моніторинг досягнень | Скорочення часу досягнення продуктивності, підвищення ефективності праці |
| Корпоративна етика та лояльність | Прозорість, довіра, відкритість комунікацій | Проведення «Welcome Days», інтерактивні зустрічі з керівництвом, інформаційні гіді про цінності компанії | Зміцнення корпоративної культури, зниження плинності кадрів |

Оновлена архітектура процесу онбордингу у ТОВ «Альпмонтаж» передбачає системний, поетапний підхід до інтеграції нових співробітників у колектив і виробниче середовище. Її мета — скоротити період адаптації,

підвищити залученість персоналу та забезпечити відповідність індивідуальних цілей працівників стратегічним завданням підприємства. Ефективна система онбордингу потребує чіткої структури, де визначені послідовні етапи, відповідальні особи, ресурси та очікувані результати. Для ТОВ «Альпмонтаж» така архітектура має стратегічне значення, адже дозволяє оптимізувати процес адаптації нових працівників, забезпечити їх швидке включення у виробничу діяльність і підтримати корпоративну культуру. Представлена нижче таблиця 3.3 відображає логіку оновленого процесу онбордингу — від першого контакту з кандидатом до етапу постадаптаційної підтримки, із зазначенням основних учасників, необхідних інструментів і ключових очікуваних результатів.

Таблиця 3.3 - Архітектура оновленого процесу онбордингу ТОВ «Альпмонтаж»

| Етап онбордингу | Основна мета | Ключові учасники процесу | Очікувані результати |
|---|--|--|---|
| Попередній (до виходу на роботу) | Підготовка працівника до вступу в компанію | HR-відділ, рекрутер, IT-служба | Сформоване позитивне перше враження, мінімізація організаційних затримок |
| Орієнтаційний (1-й тиждень) | Орієнтаційний (1-й тиждень) | HR-менеджер, керівник підрозділу, наставник | Новачок розуміє структуру, цінності та правила компанії |
| Функціональна адаптація (1–3 місяці) | Засвоєння посадових обов'язків, стандартів і процедур | Безпосередній керівник, наставник, фахівці з охорони праці | Працівник виконує завдання самостійно, досягає 70–80% запланованої продуктивності |
| Соціально-психологічна інтеграція (2–6 місяців) | Формування стійких міжособистісних зв'язків і лояльності | Колеги, HR-відділ, корпоративний психолог | Підвищення рівня залученості, зменшення стресу та ризику звільнення |
| Підсумкова оцінка адаптації (6-й місяць) | Оцінка результатів онбордингу та прийняття рішення щодо подальшого розвитку працівника | Оцінка результатів онбордингу та прийняття рішення щодо подальшого розвитку працівника | Прийняття рішень щодо кар'єрного зростання, оновлення бази компетенцій |
| Постадаптаційна підтримка (після 6 місяців) | Закріплення працівника в компанії, розвиток потенціалу | HR-відділ, керівник, ментор | Стабільна мотивація, підвищення продуктивності, формування лояльності |

Оновлена архітектура онбордингу ТОВ «Альпмонтаж» базується на принципах безперервності, індивідуалізації та цифровізації процесів. Її впровадження забезпечує не лише швидке професійне зростання новачків, але й зміцнення корпоративної культури, підвищення утримання персоналу та створення позитивного іміджу роботодавця. Такий підхід перетворює адаптацію з формальної процедури на стратегічний інструмент управління людським капіталом.

Ефективна система онбордингу передбачає чітке визначення ролей усіх учасників процесу, адже від злагодженої взаємодії між ними залежить швидкість і якість адаптації нових співробітників. У ТОВ «Альпмонтаж» процес залучає кілька ключових сторін — HR-відділ, керівників підрозділів, наставників та самих новачків, кожен із яких виконує власну функцію в межах єдиної системи. У таблиці 3.4 наведено структурований розподіл відповідальності, інструментів та очікуваних результатів, що формують основу ефективної співпраці під час онбордингу.

Таблиця 3.4 - Розподіл ролей між учасниками процесу онбордингу ТОВ «Альпмонтаж»

| Учасник процесу | Основні функції та завдання | Очікувані результати |
|-----------------------|---|---|
| HR-відділ | Розроблення політики онбордингу та адаптаційних програм. Організація орієнтаційних заходів. Контроль проходження етапів адаптації. Аналіз ефективності процесу через HR-аналітику. | Системність процесу, зниження плинності кадрів, підвищення задоволеності новачків. |
| Керівники підрозділів | Визначення цілей адаптації. Забезпечення належних умов праці. Контроль виконання функціональних обов'язків. Надання зворотного зв'язку HR-відділу. | Досягнення продуктивності новачком, ефективна інтеграція у команду. |
| Наставники (ментори) | Супровід нових працівників у перші місяці роботи. Передача практичних знань і корпоративних норм. Допомога у вирішенні побутових і професійних питань. | Швидке освоєння новачком посадових обов'язків, формування довіри й лояльності. |
| Нові працівники | Активна участь у процесі адаптації. Відповідальне виконання завдань. Надання зворотного зв'язку щодо процесу онбордингу. | Оволодіння професійними навичками, розуміння корпоративних цінностей, успішна інтеграція в команду. |

Збалансований розподіл ролей у системі онбордингу ТОВ «Альпмонтаж» забезпечує цілісність процесу адаптації. HR-відділ виконує координуючу й аналітичну функцію, керівники — стратегічну, наставники — підтримувальну, а нові працівники — активну й відповідальну. Така модель дозволяє не лише скоротити період входження в посаду, а й підвищити якість трудової взаємодії, створюючи умови для стійкої кадрової стабільності та розвитку корпоративної культури.

Для підвищення ефективності онбордингу у ТОВ «Альпмонтаж» доцільно використовувати кілька взаємопов'язаних моделей адаптації, які враховують професійні завдання, корпоративну культуру та індивідуальні особливості нових працівників. Таблиця 3.5 демонструє порівняння різних підходів за етапами, учасниками, інструментами та очікуваними результатами, що дозволяє вибрати оптимальний гібридний варіант для підприємства.

Таблиця 3.5 - Моделі онбордингу для ТОВ «Альпмонтаж»

| Модель онбордингу | Ключові учасники | Інструменти / ресурси | Очікувані результати |
|--|---|---|--|
| Класична модель поетапного онбордингу | HR-відділ, керівник, наставник, новачок | Welcome-гайди, тренінги, LMS, внутрішній портал | Структурована адаптація, прозорість процесу, контроль прогресу |
| Модель наставництва | Наставник, HR, керівник, новачок | Shadowing, коучинг, регулярні зустрічі, наставницькі програми | Швидке освоєння посадових обов'язків, соціальна інтеграція, підвищення лояльності |
| Цифрова/гейміфікована модель онбордингу | HR, IT-відділ, новачок | LMS, онлайн-тести, віртуальні тури, інтерактивні модулі, гейміфікація | Персоналізоване навчання, інтерактивність, об'єктивна оцінка ефективності |
| Модель адаптації через KPI та індивідуальні плани розвитку | HR, керівник, наставник, новачок | Індивідуальні плани адаптації, KPI, контрольні точки, оцінка прогресу | Чітка орієнтація на результат, персоналізована адаптація, підвищення продуктивності та мотивації |

Поєднання класичної поетапної моделі, наставництва, цифрових інструментів і індивідуальних планів адаптації дозволяє створити гнучку та персоналізовану систему онбордингу. Такий підхід забезпечує швидку інтеграцію

новачків у виробничі процеси, розвиток професійних компетенцій, формування корпоративних цінностей і підвищення залученості персоналу, що прямо впливає на ефективність роботи ТОВ «Альпмонтаж».

3.2 Інструменти та технології підвищення ефективності онбордингу нових працівників у ТОВ «Альпмонтаж»

Сучасний ринок праці характеризується високою конкуренцією за кваліфіковані кадри, прискореною динамікою змін у виробничих процесах та зростаючими вимогами до професійних компетенцій працівників. У таких умовах ефективна адаптація нових співробітників стає стратегічно важливою для будь-якого підприємства, у тому числі для ТОВ «Альпмонтаж».

Необхідність застосування сучасних інструментів і технологій підвищення ефективності онбордингу обумовлена кількома ключовими факторами [23, с. 58]:

1. Скорочення часу досягнення продуктивності. Нові працівники швидше опановують посадові обов'язки та стандарти роботи завдяки структурованим навчальним модулям, електронним платформам та наставництву.

2. Підвищення залученості та мотивації. Інтерактивні та цифрові інструменти, гейміфікація процесів та персоналізовані плани адаптації стимулюють активну участь новачків у роботі та сприяють формуванню лояльності до компанії.

3. Системний контроль і оцінка ефективності. HR-аналітика, електронні чек-листи та моніторингові платформи дозволяють відстежувати прогрес новачків, своєчасно виявляти проблемні зони та коригувати адаптаційні програми.

4. Узгодження з корпоративною культурою та стратегією. Використання технологій забезпечує інтеграцію цінностей компанії у всі етапи онбордингу, що формує єдине ціннісне середовище та підвищує ефективність реалізації стратегічних цілей.

Таким чином, актуальність застосування сучасних інструментів і технологій онбордингу полягає у створенні системної, прозорої та персоналізованої адаптаційної програми, яка підвищує продуктивність нових працівників, сприяє їх інтеграції у корпоративне середовище та зміцнює кадровий потенціал ТОВ «Альпмонтаж».

Для підвищення ефективності онбордингу важливо застосовувати сучасні інструменти та технології, що забезпечують системність, персоналізацію та контроль процесу адаптації нових працівників [24]. У ТОВ «Альпмонтаж» використання таких засобів дозволяє не лише прискорити опанування посадових обов'язків і виробничих стандартів, а й інтегрувати новачків у корпоративну культуру та соціальне середовище компанії.

Система внутрішнього менторства ТОВ «Альпмонтаж» створена з метою прискорення адаптації нових співробітників, передачі корпоративних знань та підвищення професійної кваліфікації персоналу. Програма передбачає встановлення чітких ролей для менторів та стажерів, визначення завдань, форм взаємодії та очікуваних результатів.

Основні цілі системи менторства включають [24]:

- забезпечення ефективного навчання та професійного розвитку нових працівників;
- підтримку стажерів у вирішенні робочих завдань та інтеграції в команду;
- підвищення загальної продуктивності та залученості персоналу.

Нижче представлена детальна таблиця, яка відображає ключові елементи системи менторства, включаючи ролі учасників, завдання, очікувані результати та критерії оцінки ефективності програми.

У таблиці 3.6 розглядаються ключові інструменти та технології, які можуть бути застосовані на різних етапах онбордингу для підвищення продуктивності, мотивації та залученості персоналу.

Впровадження менторської системи дозволяє прискорити освоєння посадових обов'язків, підвищити залученість і мотивацію нових працівників, знизити ризики помилок та плинності кадрів. Така структура наставництва

створює умови для сталого розвитку корпоративної культури та забезпечує довгострокову ефективність кадрової політики ТОВ «Альпмонтаж».

Таблиця 3.6 - Система внутрішнього менторства ТОВ «Альпмонтаж»

| Етап менторської програми | Завдання | Відповідальні | Інструменти | Очікувані результати |
|----------------------------------|--|----------------------------------|---|---|
| Планування та підготовка | Визначення цілей програми, критеріїв відбору наставників, розробка матеріалів | HR-відділ, керівництво | Регламенти, план програми, методичні матеріали | Структурована програма менторства, готові ресурси для наставників |
| Відбір та навчання наставників | Підготовка наставників до роботи з новачками, розвиток комунікаційних і навчальних навичок | HR, керівники підрозділів | HR, керівники підрозділів | Кваліфіковані наставники, готові до ефективного супроводу новачків |
| Призначення наставників новачкам | Створення пар «наставник–новачок», ознайомлення з ІПА та планом адаптації | HR, керівник підрозділу | Індивідуальні плани адаптації, зустрічі, корпоративний портал | Чіткі взаємні очікування, готовність до адаптаційного процесу |
| Реалізація наставництва | Реалізація наставництва | Наставник, новачок, керівник | Регулярні зустрічі, чек-листи, онлайн-комунікації | Прискорена адаптація, освоєння посадових обов'язків, інтеграція в команду |
| Оцінка та корекція програми | Аналіз ефективності наставництва, збір зворотного зв'язку, корекція плану | HR, наставник, керівник, новачок | Анкети, опитування, KPI, звіти | Підвищення ефективності програми, оптимізація процесу адаптації новачків |

Система внутрішнього менторства є ключовим елементом ефективного онбордингу, оскільки забезпечує персоналізовану підтримку нових працівників, прискорює їх професійну адаптацію та сприяє інтеграції у корпоративне середовище. Для ТОВ «Альпмонтаж» створення такої системи є особливо актуальним через специфіку виробничої діяльності та необхідність швидкого опанування технічних стандартів і процедур безпеки.

Розроблення системи внутрішнього менторства у ТОВ «Альпмонтаж» забезпечує персоналізовану підтримку нових працівників, інтегрує їх у виробниче і соціальне середовище, підвищує ефективність освоєння посадових обов'язків та

сприяє розвитку корпоративної культури. Впровадження такої системи є стратегічним інструментом управління людським капіталом і дозволяє забезпечити довгострокову ефективність кадрової політики підприємства.

Для забезпечення швидкої, якісної та персоналізованої адаптації нових працівників ТОВ «Альпмонтаж» необхідно використовувати сучасні інструменти та технології, які дозволяють інтегрувати навчання, контроль прогресу та комунікацію у єдину систему. Вони підвищують ефективність онбордингу, скорочують час досягнення продуктивності та зміцнюють залученість персоналу (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7 - Інструменти та технології підвищення ефективності онбордингу

| Інструмент / технологія | Призначення | Призначення | Очікувані результати |
|---|---|--|--|
| LMS-платформи | Управління навчанням новачків | Онлайн-курси, тести, індивідуальні навчальні траєкторії, відстеження прогресу | Прискорене опанування знань, контроль прогресу, персоналізація навчання |
| Чат-боти / інтерактивні помічники | Оперативна підтримка новачків | Відповіді на типові питання, доступ до процедур та ресурсів, 24/7 підтримка | Зменшення навантаження на HR, швидке вирішення типових запитів, підвищення самостійності працівників |
| Електронні гіді / інтерактивні посібники | Ознайомлення з компанією та корпоративною культурою | Інтерактивні посібники, відео, опис процесів, правил, структур | Соціальна та функціональна інтеграція, формування позитивного досвіду |
| Корпоративні портали | Єдиний інформаційний простір | Документи, політики, новини, навчальні матеріали, комунікація між підрозділами | Централізований доступ до ресурсів, покращення комунікації, контроль виконання завдань |
| HR-аналітика та системи оцінки ефективності | Моніторинг прогресу та оцінка адаптації | Відстеження KPI, залученості, швидкості адаптації, аналіз проблемних зон | Об'єктивна оцінка ефективності онбордингу, корекція адаптаційних програм |
| Гейміфікація та інтерактивні тренінги | Підвищення мотивації та залученості | Ігрові елементи, практичні завдання, командні вправи, кейси | Зростання мотивації, формування командного духу, ефективне засвоєння знань |

Впровадження сучасних інструментів та технологій онбордингу, таких як LMS-платформи, чат-боти, електронні гіді, корпоративні портали, HR-аналітика

та гейміфікація, забезпечує системний, персоналізований і контрольований процес адаптації нових працівників у ТОВ «Альпмонтаж». Це сприяє швидкій професійній та соціальній інтеграції, підвищенню продуктивності, мотивації та лояльності персоналу, а також створює умови для сталого розвитку корпоративної культури.

Впровадження нової системи онбордингу є стратегічно важливим заходом для підвищення ефективності управління персоналом у ТОВ «Альпмонтаж». Економічне обґрунтування базується на оцінці очікуваних витрат, вигод та показників рентабельності впровадження онбордингових заходів.

Оцінка витрат на впровадження оновленої системи онбордингу ТОВ «Альпмонтаж» проводиться з урахуванням основних категорій: цифрові платформи та інструменти, підготовка наставників, інтеграційні тренінги, HR-аналітика та додаткові ресурси. Основні витрати на впровадження системи подано у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 - Основні витрати на впровадження системи

| Витрати | Одиниця виміру | Кількість | Загальна сума витрат | Очікувані витрати, тис. грн |
|---|----------------|-----------|----------------------|-----------------------------|
| LMS-платформа та підтримка | ліцензія | 1 | 250 | 250 |
| Розробка інтерактивних навчальних модулів | модуль | 10 | 12 | 120 |
| Наставництво та тренінги для наставників | курс | 5 | 10 | 50 |
| Інтеграційні тренінги та “Welcome Day” | захід | 4 | 12 | 48 |
| HR-аналітика та оцінка ефективності | пакет | 1 | 30 | 30 |
| Додаткові витрати | | | | 20 |
| Загальна сума витрат | | | | 518,0 |

Впровадження оновленої системи онбордингу потребує інвестицій близько 518 тис. грн. Основні витрати пов'язані з придбанням LMS-платформи та розробкою інтерактивних навчальних модулів. Проте очікувані економічні та нематеріальні вигоди, такі як прискорена адаптація, підвищення продуктивності, зниження плинності кадрів та посилення корпоративної культури, роблять ці

інвестиції виправданими та рентабельними для ТОВ «Альпмонтаж».

Таблиця 3.9 демонструє комплексну оцінку економічної ефективності впровадження оновленої системи онбордингу у ТОВ «Альпмонтаж». Вона поєднує прогнозовані витрати на впровадження та очікувані фінансові та нематеріальні вигоди, що дозволяє оцінити рентабельність заходу та строк окупності інвестицій.

Таблиця 3.9 - Оцінка економічної ефективності впровадження онбордингу

| Витрати | Зміст | Витрати, тис. грн | Очікувані вигоди / економія, тис. грн | Примітки |
|---|---|----------------------|--|--|
| LMS-платформа та підтримка | Придбання ліцензії, налаштування, супровід | 250 | 180 | Вигода за рахунок прискореної адаптації та зменшення навантаження на HR |
| Розробка інтерактивних навчальних модулів | Електронні гіді, онлайн-курси, відео-тренінги | 120 | 120 | Прискорення освоєння посадових обов'язків, зниження помилок |
| Наставництво та тренінги для наставників | Підготовка наставників, матеріали | 50 | 80 | Підвищення продуктивності новачків та зменшення плинності кадрів |
| Інтеграційні тренінги та “Welcome Day” | Організація заходів для новачків | 48 | 70 | Соціальна інтеграція, підвищення залученості та мотивації |
| HR-аналітика та оцінка ефективності | Інструменти моніторингу, опитування | 30 | 50 | Контроль ефективності адаптації, корекція програми в режимі реального часу |
| Додаткові витрати | Внутрішні ресурси, друк матеріалів, комунікація | 20 | 20 | Побічні економії за рахунок оптимізації процесів |
| Разом | | 518 | 520 | Ефект покриває витрати вже в перший рік |

Впровадження оновленої системи онбордингу є економічно доцільним: загальні витрати у розмірі 518 тис. грн повністю компенсуються очікуваними вигодами (520 тис. грн) вже у перший рік. Основні джерела економічного ефекту включають скорочення часу адаптації, зниження плинності кадрів, підвищення

продуктивності та ефективне використання HR-ресурсів. Крім фінансового ефекту, система формує позитивний досвід для новачків та зміцнює корпоративну культуру, що забезпечує довгострокову ефективність управління персоналом у компанії [25].

Впровадження нової системи онбордингу спрямоване на досягнення трьох ключових ефектів:

1. Скорочення терміну адаптації:

- Нові працівники швидше опановують посадові обов'язки завдяки структурованим навчальним програмам, наставництву та інтерактивним тренінгам.

- Зменшення часу адаптації на 20–30% дозволяє швидше залучати персонал до продуктивної роботи, що позитивно впливає на обсяг виробництва та фінансові результати компанії.

2. Зменшення плинності кадрів:

- Ефективна інтеграція у корпоративну культуру, підтримка наставника та індивідуальні плани адаптації підвищують задоволеність новачків та їхню лояльність.

- Зниження плинності на 10–15% дозволяє зменшити витрати на рекрутинг, навчання та введення нових працівників у посаду.

3. Підвищення продуктивності праці:

- Наставництво, електронні гіді та інтерактивні тренінги забезпечують краще освоєння технологій та процесів, що знижує кількість помилок і підвищує ефективність виконання завдань.

- Очікуване підвищення продуктивності праці новачків на 5–15% створює додаткову економічну вигоду для підприємства.

Розрахунок економічної ефективності проекту подано в таблиці 3.10.

Реалізація оновленої системи онбордингу в ТОВ «Альпмонтаж» забезпечує як економічну, так і соціальну ефективність. Фінансовий ефект проявляється у скороченні терміну адаптації, зменшенні плинності кадрів та підвищенні продуктивності, що дозволяє окупити витрати на впровадження системи у

перший рік.

Таблиця 3.10 - Розрахунок економічної ефективності проекту

| Показники | Очікуваний ефект, тис. грн |
|------------------------------|----------------------------|
| Скорочення терміну адаптації | 200 |
| Зменшення плинності кадрів | 150 |
| Підвищення продуктивності | 100 |
| Сумарний економічний ефект: | 450 |

Соціальна ефективність проявляється у підвищенні залученості та мотивації працівників, формуванні позитивного корпоративного клімату та зміцненні корпоративної культури, що забезпечує довгострокову стабільність та розвиток кадрового потенціалу компанії.

3.3 Організаційні та управлінські напрями щодо впровадження системи онбордингу нових працівників у ТОВ «Альпмонтаж»

Ефективне впровадження системи онбордингу потребує не лише розробки сучасних інструментів адаптації, а й створення належних організаційних та управлінських умов, які забезпечать сталість і результативність процесу. Для ТОВ «Альпмонтаж», що динамічно розвивається у сфері промислового монтажу та будівельних послуг, важливо інтегрувати нову систему онбордингу у загальну кадрову стратегію підприємства, узгодивши її з корпоративною культурою, цілями розвитку та структурою управління.

Організаційні напрями передбачають формування чіткої моделі управління процесом адаптації, розподіл функцій між HR-відділом, керівниками підрозділів та наставниками, а також створення відповідних регламентів, політик і стандартів онбордингу. Управлінські заходи, у свою чергу, мають забезпечити системне планування, контроль ефективності та безперервне вдосконалення програми на

основі HR-аналітики й зворотного зв'язку від нових співробітників.

Впровадження таких підходів дозволить підвищити якість кадрових процесів, скоротити витрати на адаптацію, зміцнити внутрішні комунікації та забезпечити високу швидкість включення нових працівників у виробничий цикл [26, с. 149]. Таким чином, організаційні та управлінські напрями виступають ключовою передумовою сталого функціонування та розвитку системи онбордингу в ТОВ «Альпмонтаж».

Для успішного впровадження оновленої системи онбордингу у ТОВ «Альпмонтаж» розроблено покроковий план, який охоплює підготовчий, впроваджувальний та моніторингово-аналітичний етапи. Кожен етап має чітко визначені завдання, відповідальних осіб, ресурси та очікувані результати. План реалізації онбординг-програми у ТОВ «Альпмонтаж» передбачає комплексний підхід до адаптації нових працівників, поєднуючи організаційні, навчальні та цифрові елементи. Він орієнтований на створення безперервного циклу вдосконалення процесу адаптації, що дозволяє оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства (таблиця 3.11).

Реалізація цього плану забезпечить послідовне впровадження ефективної системи онбордингу, яка сприятиме скороченню періоду адаптації, зменшенню плинності кадрів та підвищенню рівня залученості працівників [27]. Завдяки поетапній структурі та чітко визначеним відповідальним особам ТОВ «Альпмонтаж» отримає системний, керований і вимірюваний процес інтеграції нових співробітників у корпоративне середовище.

Ефективне функціонування системи онбордингу вимагає не лише сучасних інструментів, але й стійкої організаційної структури управління процесом адаптації, у центрі якої має бути спеціалізована команда. Для ТОВ «Альпмонтаж» доцільним є створення постійної команди онбордингу на базі HR-відділу, яка координуватиме всі етапи адаптації, забезпечуватиме взаємодію між підрозділами та здійснюватиме аналітичний супровід програми.

Таблиця 3.11 - План реалізації онбординг-програми на ТОВ «Альпмонтаж»

| Етап | Основні заходи | Відповідальні особи / підрозділи | Термін виконання | Очікуваний результат |
|-------------------------------------|---|--|------------------|--|
| Підготовчий етап | Аналіз потреб підприємства у вдосконаленні адаптації. Формування робочої групи з розробки онбординг-програми. Розроблення концепції, структури та стандартів онбордингу. Узгодження з керівництвом і HR-відділом. | Директор з персоналу, HR-відділ, керівники підрозділів | 1 місяць | Готовий проєкт онбординг-програми, узгоджений з корпоративною стратегією |
| Розробка інструментів та матеріалів | Створення навчальних модулів у LMS. Розробка електронних гідів, чек-листів, відео інструкцій. Підготовка шаблонів Welcome-пакетів і комунікаційних матеріалів. Навчання наставників. | HR-відділ, IT-відділ, PR-відділ | 2 місяці | Комплект навчальних і інформаційних матеріалів, готовий до використання |
| Пілотне впровадження | Запуск онбординг-програми у двох підрозділах. Проведення Welcome Day та інтеграційних тренінгів. Оцінка задоволеності учасників. Корекція процесів за результатами зворотного зв'язку. | HR-відділ, наставники, керівники підрозділів | 1,5 місяця | Тестування програми, виявлення недоліків і доопрацювання |
| Повномасштабне впровадження | Впровадження онбордингу на всіх рівнях компанії. Інтеграція в HRM-систему. Формування бази даних про адаптацію працівників. Запуск внутрішньої комунікаційної кампанії. | HR-відділ, IT-відділ, керівництво | 3 місяці | Повноцінно функціонуюча система онбордингу, інтегрована у HR-процеси |
| Моніторинг та оцінка ефективності | Аналіз показників продуктивності нових працівників. Вимірювання рівня задоволеності та замученості. Регулярне оновлення контенту і програм навчання. Формування річного звіту з результатами адаптації. | HR-аналітик, директор з персоналу | Постійно | Підтримка актуальності онбордингу, підвищення ефективності персоналу |

Формування постійної команди онбордингу є ключовим елементом управління процесом адаптації в ТОВ «Альпмонтаж». Така команда забезпечує координацію дій усіх учасників, контроль ефективності та системність реалізації політик у сфері управління персоналом. Вона виступає ядром комунікації між HR-відділом, керівництвом і підрозділами, створюючи умови для безперервного вдосконалення процесу адаптації (таблиця 3.12).

Таблиця 3.12 - Формування постійної команди онбордингу в ТОВ «Альпмонтаж»

| Посада / Роль | Основні функції та обов'язки | Очікувані результати діяльності | Періодичність |
|--------------------------------------|--|--|--|
| Координатор онбордингу (HR-менеджер) | Загальне управління процесом, розробка політик і процедур, контроль KPI адаптації | Узгоджена робота всіх учасників, своєчасне оновлення програми | Щотижневі наради, щомісячні звіти |
| - HR-аналітика | Моніторинг ефективності онбордингу, аналіз зворотного зв'язку, підготовка звітів | Підвищення точності управлінських рішень, аналітична база для вдосконалення програми | Щомісячний аналіз, квартальні звіти |
| - навчання та розвитку персоналу | Організація тренінгів, робота з LMS, оновлення контенту електронних курсів | Підвищення професійної підготовки новачків, швидше досягнення продуктивності | Щомісяця, за графіком навчальних заходів |
| Наставники з підрозділів | Безпосередній супровід нових співробітників, допомога в адаптації, оцінка прогресу | Зниження рівня стресу новачків, зміцнення командної взаємодії | Щотижневі зустрічі з підопічними |
| Керівники структурних підрозділів | Інтеграція новачків у виробничі процеси, оцінка результатів випробувального терміну | Високий рівень продуктивності нових працівників, узгодження цілей підрозділу | Щомісячні звіти HR-відділу |
| PR-менеджер / внутрішні комунікації | Формування позитивного іміджу компанії, створення інформаційних матеріалів, проведення Welcome Day | Підвищення лояльності працівників, розвиток корпоративної культури | Щоквартальні інформаційні кампанії |

Створення постійної команди онбордингу дозволить ТОВ «Альпмонтаж» забезпечити стабільність, контрольованість і ефективність процесу адаптації персоналу. Завдяки чіткому розподілу функцій і налагодженій взаємодії між членами команди підприємство зможе оперативно реагувати на потреби нових працівників, скоротити період адаптації, знизити плинність кадрів і посилити корпоративну єдність. Це рішення сприятиме формуванню стійкої HR-системи, орієнтованої на розвиток людського капіталу та підтримку стратегічних цілей компанії.

Для забезпечення довгострокової ефективності системи онбордингу ТОВ «Альпмонтаж» необхідно впровадити механізм постійного моніторингу, оцінки та вдосконалення програми адаптації. Сучасні підходи до управління персоналом

ґрунтуються на циклі безперервного покращення (“Plan – Do – Check – Act”), що дозволяє оперативно реагувати на зміни у кадрових потребах, зовнішньому середовищі та корпоративній стратегії.

Регулярний моніторинг дозволяє не лише фіксувати результати проходження онбордингу, а й виявляти слабкі сторони процесу — затримки, неефективні модулі, недостатній рівень залученості новачків чи наставників. На основі зібраних даних HR-відділ може вносити корективи до навчальних матеріалів, структури адаптації та методів комунікації, забезпечуючи постійне підвищення результативності.

Таблиця 3.13 відображає структуру системного моніторингу програми онбордингу на ТОВ «Альпмонтаж». Вона передбачає збір, аналіз і узагальнення кількісних і якісних показників, що дозволяють своєчасно виявляти проблеми, оцінювати ефективність навчальних та інтеграційних заходів і формувати аналітичну основу для подальшого вдосконалення системи адаптації.

Таблиця 3.13 – Система моніторингу та коригування програми онбордингу в ТОВ «Альпмонтаж»

| Напрямок моніторингу | Інструменти та методи збору інформації | Періодичність моніторингу | Дії у разі відхилень / коригування |
|---|---|---------------------------|--|
| Адаптація нових працівників (перші 2 тижні) | Анкетування, усні тести | Після 10-го робочого дня | Проведення додаткового тренінгу, повторне оцінювання |
| Включення у робочі процеси (1 місяць) | Звіт керівника підрозділу, аналіз виконаних завдань | Щотижнево | Перегляд інструкцій, корекція навантаження |
| Соціальна інтеграція в команду | Опитування, зворотний зв'язок від наставника | Щомісяця | Проведення командних зустрічей, коучинг |
| Оцінка ефективності програми онбордингу | Аналітика HR-системи, співбесіди | Щоквартально | Модифікація навчальних матеріалів, оновлення презентацій |
| Утримання персоналу після онбордингу | Аналіз кадрової статистики | Раз на півроку | Аналіз причин звільнень, перегляд умов адаптації |
| Зворотний зв'язок від нових працівників | Онлайн-опитування, інтерв'ю | Після завершення програми | Оновлення контенту, спрощення процесів |

Регулярний моніторинг і коригування програми онбордингу є необхідною умовою підтримання її актуальності та результативності. Такий підхід забезпечує безперервне вдосконалення HR-процесів, підвищує рівень задоволеності працівників і сприяє стабільності кадрового складу. Для ТОВ «Альпмонтаж» це означає перехід від одноразової адаптації до динамічної системи управління людським капіталом, що адаптується до потреб бізнесу, ринку та працівників, забезпечуючи сталий розвиток підприємства.

Сучасна система управління персоналом у ТОВ «Альпмонтаж» орієнтована не лише на залучення кваліфікованих фахівців, а й на їхнє довгострокове професійне зростання. У цьому контексті процес онбордингу розглядається як перший етап системи розвитку персоналу, що забезпечує плавний перехід новачка від адаптації до активного включення у програми підвищення кваліфікації, наставництва та оцінки результативності. Ефективна інтеграція цих процесів створює основу для формування кадрового потенціалу компанії та зменшує плинність кадрів (рисунок 3.1).

Першим кроком інтеграції є визначення компетенцій на етапі онбордингу, що дає змогу узгодити індивідуальні навички нового працівника з корпоративною моделлю компетенцій. На цьому етапі HR-відділ проводить початкову оцінку знань і професійних умінь, використовуючи анкетування, тестування та інтерв'ю. Отримані дані формують базу для подальшої побудови індивідуальної траєкторії розвитку. Такий підхід дозволяє не лише виявити прогалини у професійній підготовці, а й визначити сильні сторони працівника, що можуть бути використані у розвитку організації [27].

Наступним елементом є формування індивідуального плану розвитку (ІПР), який поєднує результати адаптаційного періоду з довгостроковими цілями розвитку працівника. ІПР створюється спільно HR-менеджером, наставником і самим співробітником після завершення періоду первинної адаптації. Документ відображає конкретні кроки з професійного вдосконалення, участі у тренінгах, набуття нових компетенцій та проходження внутрішніх курсів. Такий персоналізований підхід підвищує залученість працівника, створюючи відчуття

індивідуальної цінності та перспективи в межах компанії.

Очікувані результати



Рисунок 3.1 - Інтеграція онбордингу з системою розвитку персоналу в ТОВ «Альпмонтаж»

Третім напрямом є інтеграція навчальних модулів онбордингу в систему корпоративного навчання. Внутрішні тренінги, програми електронного навчання (e-learning) та практичні заняття (shadowing) формують базовий рівень професійних знань, що поступово переходить у більш глибокі освітні програми. Завдяки цьому працівники з перших тижнів роботи залучаються до культури безперервного навчання, що позитивно впливає на швидкість адаптації та якість виконання обов'язків [28].

Важливим компонентом інтеграції виступає система наставництва та коучингу, яка забезпечує безперервну підтримку новачка в процесі професійного становлення. Наставник не лише допомагає у вирішенні практичних питань, а й формує у працівника розуміння цінностей компанії, корпоративної етики та стандартів взаємодії. Коучинг, у свою чергу, сприяє розвитку «м'яких» навичок (soft skills), що є ключовими для командної роботи та лідерства.

Не менш важливим є поєднання онбордингу з системою оцінювання результатів діяльності (Performance Review). Після завершення періоду адаптації працівник поступово включається у регулярні цикли оцінювання, засновані на KPI та SMART-цілях. Це забезпечує логічний перехід від первинного навчання до системи управління ефективністю, дозволяючи керівництву відстежувати прогрес кожного співробітника і своєчасно коригувати його індивідуальний план розвитку [29].

Після тримісячного періоду роботи нові працівники інтегруються у корпоративні програми розвитку персоналу, що охоплюють як технічні, так і лідерські компетенції. Участь у воркшопах, вебінарах, міжвідділових проектах сприяє розширенню кругозору та формуванню міжфункціональної взаємодії. Це зміцнює корпоративну культуру та підвищує мотивацію до професійного росту.

Завершальним етапом інтеграції є система зворотного зв'язку та корекції навчальних програм. HR-відділ періодично збирає дані про ефективність онбордингу й навчальних ініціатив через опитування, аналітику HR-систем і особисті інтерв'ю з новими працівниками. На основі отриманих результатів оновлюються тренінгові матеріали, адаптаційні курси та методичні рекомендації для наставників [30].

Таким чином, інтеграція онбордингу із системою розвитку персоналу в ТОВ «Альпмонтаж» формує єдину безперервну траєкторію професійного становлення працівника — від моменту його входження в компанію до етапу досягнення високої ефективності та лідерського потенціалу. Такий підхід не лише оптимізує адаптаційні процеси, але й підвищує загальну конкурентоспроможність компанії завдяки формуванню стабільного, мотивованого та кваліфікованого кадрового

ядра.

Висновки до розділу 3

З метою удосконалення системи онбордингу нових працівників у ТОВ «Альпмонтаж» запропоновано:

1. Формування та розробка моделі ефективного онбордингу для ТОВ «Альпмонтаж».

Архітектура оновленого процесу онбордингу включає преонбординг, орієнтаційний період, функціональну адаптацію, соціальну інтеграцію та постадаптаційну підтримку, забезпечує системність процесу, контрольні точки для оцінки прогресу і ефективну взаємодію між усіма учасниками процесу. Чітко визначені етапи сприяють прискоренню інтеграції новачків у виробничі та корпоративні процеси.

Чітке визначення функцій HR-відділу, керівників, наставників і нових працівників дозволяє оптимізувати процес адаптації. HR відповідає за координацію та моніторинг, керівники — за результативність виконання посадових обов'язків, наставники — за передачу практичних знань і соціальну підтримку, а нові працівники — за активну участь і виконання завдань. Така модель забезпечує взаємодію, персоналізовану підтримку та контроль результатів.

Поєднання цифрових технологій, персоналізованих планів адаптації, інтеграції з корпоративною культурою та чіткого розподілу ролей створює систему онбордингу, яка забезпечує швидку професійну та соціальну інтеграцію нових працівників, підвищує ефективність їхньої праці, знижує ризики плинності кадрів і сприяє реалізації стратегічних цілей ТОВ «Альпмонтаж».

Таким чином, розроблена модель онбордингу є комплексним інструментом управління людським капіталом, що інтегрує технологічні, організаційні та стратегічні аспекти адаптації нових працівників і здатна забезпечити довгострокову ефективність кадрової політики підприємства.

2. Інструменти та технології підвищення ефективності онбордингу нових працівників у ТОВ «Альпмонтаж». Ефективний онбординг є одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності та стабільності кадрового потенціалу підприємства. Для ТОВ «Альпмонтаж» модернізація системи адаптації нових працівників є не лише актуальною, але й стратегічно необхідною, оскільки підприємство активно розширює виробничі масштаби, збільшує обсяги реалізації та потребує швидкої інтеграції нових фахівців у робочі процеси.

Розроблений комплекс інструментів і технологій підвищення ефективності онбордингу охоплює як цифрові рішення (LMS-платформи, чат-боти, корпоративні портали, електронні гіді), так і соціально-організаційні механізми (система наставництва, інтеграційні тренінги, програма “Welcome Day”). Їх впровадження дозволить забезпечити системність, прозорість та персоналізований підхід до процесу адаптації, що сприятиме скороченню терміну виходу новачків на продуктивний рівень та підвищенню їх мотивації.

Особливої уваги заслуговує система внутрішнього менторства, яка виступає інструментом передачі корпоративного досвіду, формування командної єдності та підвищення залученості персоналу. У поєднанні з інтерактивними форматами навчання вона формує позитивну адаптаційну атмосферу, знижує рівень стресу нових співробітників і сприяє стабільності колективу.

Економічне обґрунтування впровадження системи онбордингу підтвердило її доцільність: витрати на реалізацію проєкту оцінено у 518 тис. грн, що повністю компенсуються вже протягом першого року завдяки скороченню плинності кадрів, підвищенню продуктивності праці та зменшенню часу адаптації. Розрахований економічний ефект становить близько 520 тис. грн, а додатковий соціальний результат проявляється у зростанні задоволеності персоналу, покращенні комунікацій і зміцненні корпоративної культури.

Таким чином, упровадження оновленої системи онбордингу забезпечить синергію економічної ефективності та соціальної стабільності, сприятиме формуванню позитивного іміджу роботодавця, зниженню витрат на підбір і навчання кадрів, а також підвищенню загальної ефективності діяльності ТОВ

«Альпмонтаж». Це дозволить компанії не лише утримати висококваліфікованих працівників, а й сформувати стійку систему розвитку людського капіталу як основу її довгострокової конкурентної переваги.

3. Організаційні та управлінські напрями щодо впровадження системи онбордингу нових працівників у ТОВ «Альпмонтаж». На основі проведеного аналізу сформовано комплекс організаційних і управлінських рекомендацій, що дозволяють забезпечити високий рівень ефективності адаптаційних заходів та інтеграцію онбордингу у корпоративну систему розвитку персоналу.

План упровадження системи онбордингу має включати чітке визначення етапів реалізації, строків виконання та відповідальних осіб. Розподіл функцій між HR-менеджерами, наставниками та керівниками підрозділів дозволяє забезпечити контроль за виконанням програми на кожному етапі та своєчасну корекцію процесів. Впровадження поетапного плану з встановленими KPI, такими як рівень освоєння компетенцій, продуктивність новачка та індекс задоволеності онбордингом, створює систему об'єктивного моніторингу та оцінки ефективності адаптації.

Доцільним є формування постійної команди онбордингу на базі HR-відділу, яка включає спеціалістів з навчання, наставників та HR-аналітиків. Така команда забезпечує стандартизацію процесів адаптації, підтримку новачків на всіх етапах їхнього входження в компанію та оперативне реагування на проблеми, що виникають. Системна робота команди дозволяє підвищити ефективність онбордингу, скоротити період адаптації та знизити плинність кадрів на 10–15 % протягом перших шести місяців роботи.

Регулярний моніторинг та коригування програми онбордингу є ключовим фактором її успішного функціонування. Збір даних через анкетування, аналіз KPI, інтерв'ю та спостереження дозволяє оцінювати ефективність кожного навчального модуля та наставницької підтримки. На основі отриманих результатів здійснюється корекція навчальних матеріалів, адаптація процедур та індивідуальних планів розвитку, що підвищує продуктивність новачків на 10–20 % та сприяє формуванню позитивного досвіду адаптації.

Інтеграція онбордингу з системою розвитку персоналу, включаючи Performance Review та корпоративні навчальні програми, забезпечує безперервний розвиток компетенцій працівника та формування професійної траєкторії. Новачки одразу після завершення адаптаційного періоду залучаються до процесу оцінювання результатів діяльності, що дозволяє контролювати прогрес, виявляти потреби у навчанні та адаптувати індивідуальні плани розвитку. Така інтеграція стимулює мотивацію, підвищує рівень залученості та сприяє формуванню стабільного кадрового потенціалу компанії.

Таким чином, комплексне впровадження запропонованих організаційних та управлінських заходів дозволяє створити системну та адаптивну модель онбордингу, що поєднує структуровані етапи впровадження, постійну команду супроводу, регулярний моніторинг ефективності та інтеграцію з корпоративною системою розвитку персоналу. Реалізація цих рекомендацій забезпечує не лише прискорене включення нових працівників у робочі процеси, а й їхню професійну інтеграцію, підвищення продуктивності та мотивації, що, у підсумку, сприяє зростанню конкурентоспроможності ТОВ «Альпмонтаж» та формуванню стійкого кадрового ядра.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи узагальнено теоретико-методичні аспекти створення ефективної системи онбордингу у парадигмі забезпечення ефективної адаптації нових працівників. Досліджено поняття та значення процесу онбордингу; визначено роль онбордингу у процесі адаптації працівників; визначено принципи та етапи ефективної системи онбордингу.

У ході теоретичного аналізу процесу онбордингу було встановлено, що онбординг є ключовим елементом сучасної системи управління персоналом, який забезпечує ефективну адаптацію нових працівників і їхнє швидке включення у корпоративну культуру та робочі процеси. Поняття онбордингу охоплює не лише первинне ознайомлення з організацією, її структурою та правилами, але й системне навчання, розвиток професійних компетенцій та формування соціальної інтеграції новачка в команді.

Було підтверджено, що роль онбордингу у процесі адаптації працівників є критичною для зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності та мотивації нових співробітників. Ефективно організований процес адаптації дозволяє працівникам швидше досягати робочих стандартів, зменшує рівень стресу під час входження на нову посаду та сприяє формуванню позитивного досвіду взаємодії з організацією.

Дослідження принципів та етапів ефективної системи онбордингу показало, що ключовими складовими успішного процесу є системність, послідовність, персоналізація та інтеграція з корпоративною стратегією розвитку персоналу. Етапи включають підготовку до приходу нового працівника, первинну адаптацію, наставництво, інтеграцію у професійні та соціальні процеси, а також моніторинг результатів адаптації та зворотний зв'язок. Дотримання цих принципів дозволяє формувати цілісну систему онбордингу, що одночасно забезпечує ефективне входження нових працівників у колектив і розвиток їхніх професійних компетенцій.

У розділі 2 цієї роботи здійснено аналіз сучасного стану системи адаптації

та онбордингу персоналу в ТОВ «Альпмонтаж». Проаналізовано загальну характеристику діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників, здійснено діагностику існуючої системи онбордингу та адаптації нових працівників ТОВ «Альпмонтаж», а також проведено оцінювання ефективності діючої системи адаптації нових працівників ТОВ «Альпмонтаж».

Аналіз діяльності ТОВ «Альпмонтаж» дозволив визначити, що підприємство має стабільну організаційну структуру та сформовану систему управління персоналом, проте існуючі процеси адаптації та онбордингу нових працівників потребують оптимізації. Діагностика показала, що в компанії відсутня чітко структурована програма онбордингу, а основні заходи адаптації здійснюються фрагментарно і здебільшого залежать від ініціативи керівників окремих підрозділів.

Було виявлено, що діючі методи адаптації мають обмежений вплив на швидкість входження новачків у робочі процеси. Нові працівники часто не отримують повного набору необхідних інструкцій та наставницької підтримки на початкових етапах роботи, що призводить до зниження продуктивності та часткового дефіциту залученості в колектив. Крім того, відсутність формалізованого моніторингу та оцінки результатів адаптації не дозволяє керівництву своєчасно виявляти проблемні моменти та оперативно коригувати процеси.

Оцінка ефективності існуючої системи адаптації свідчить про наявність певних переваг — новачки швидко освоюють базові функціональні обов'язки, а корпоративна культура частково передається через наставників. Проте відсутність системного підходу та інтеграції з програмами професійного розвитку обмежує потенціал персоналу та не дозволяє досягати високих показників залученості і продуктивності в перші місяці роботи.

Таким чином, проведене дослідження підтверджує необхідність створення ефективної системи онбордингу та адаптації персоналу, яка поєднує структуровані навчальні та соціальні етапи, передбачає наставництво, регулярний моніторинг результатів і інтеграцію з корпоративною системою розвитку.

Впровадження таких заходів дозволить знизити плинність кадрів, підвищити продуктивність нових працівників і забезпечити їхню успішну соціально-професійну інтеграцію в ТОВ «Альпмонтаж».

Розробка пропозицій щодо удосконалення системи онбордингу в ТОВ «Альпмонтаж» дозволяє зробити низку ключових висновків:

Формування моделі ефективного онбордингу. На основі аналізу поточного стану адаптації персоналу та виявлених «вузьких місць» була розроблена структурована модель онбордингу, що включає чіткі етапи: преонбординг, вступну орієнтацію, наставництво, виробничу адаптацію та постадаптаційний супровід. Модель передбачає стандартизовані процедури, контрольні точки та інтеграцію новачка як у професійну, так і у соціальну складову підприємства, що забезпечує швидке досягнення продуктивності та підвищення залученості.

Інструменти та технології підвищення ефективності онбордингу. Вдосконалення процесу передбачає застосування сучасних інструментів і технологій, зокрема: електронних навчальних платформ (LMS), чек-листів адаптації, цифрових гідів, систем збору зворотного зв'язку та анкетування. Використання таких рішень дозволяє стандартизувати процес адаптації, забезпечити оперативний контроль за прогресом новачків та створити умови для регулярного вдосконалення системи.

Організаційні та управлінські напрями впровадження онбордингу. Ефективна реалізація моделі потребує координації діяльності HR-відділу, керівників підрозділів та наставників. Пропонується активізувати участь HR у постадаптаційний період, формалізувати наставництво з чіткими критеріями та системою мотивації, а також організувати заходи для соціальної інтеграції нових співробітників. Впровадження цих управлінських рішень забезпечить системність процесу та підвищить його ефективність.

Таким чином, розроблена модель і запропоновані інструменти та організаційні заходи формують цілісну систему онбордингу, здатну забезпечити повноцінну адаптацію нових працівників у ТОВ «Альпмонтаж».

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Стрижеус Л., Тендюк А. Управління адаптацією персоналу організації в системі менеджменту персоналу. *Економічний форум*. 2022. № 1 (4). С. 115–121.
2. Василик А., Мурза К. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 64. № 3. С. 137–146.
3. Білик О., Михальчук Є. Ефективність процесу віддаленого онбордингу. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 6. С. 24–30. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.024
4. Груздев О. Напрями створення ефективної системи онбордингу на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 7. С. 25–31. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.7.25>
5. Конохова А. Д. Онбордінг персоналу як інструмент адаптації команди ІТ проекту. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/57942/1/Ч.%201-80-81.pdf>
6. Кушнірук М. Онбордінг. Адаптація персоналу в умовах віддаленої роботи. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/onboarding-adaptatsiyapersonalu-v-umovah-viddalenoyi-roboti>
7. Онбордінг (адаптація персоналу) та як його організувати. URL: <https://hurma.work/blog/osnovihr-onboarding-adaptacziya-personalu>
8. Пенюк В. О. Особливості HR-менеджменту в умовах пандемії. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Серія «Економічні науки». 2020. Вип. IV. С. 138–151. DOI: <https://doi.org/10.34025/2310-8185-2020-4.80.10>
9. Лобза А., Бикова А., Рябуха Т. Розробка програми адаптації для персоналу. *Молодий вчений*. 2021. № 1 (89). С. 174–178. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-1-89-36>
10. Онбордінг. Адаптація персоналу в умовах віддаленої роботи. All-in-One HR platform PeopleForce. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/onboarding-adaptatsiya-personalu-v-umovah-viddalenoyi-roboti>.
11. Онбордінг у воєнний час: як допомогти новачкам адаптуватися. Harry

Monday. URL: <https://happymonday.ua/onboryng-u-voennyj-chas>.

12. Кича О. HR-практики, що допоможуть ефективно підвищити рівень залученості персоналу. HRpro. URL: <https://hrpro.com.ua/podii/hr-praktiki-shho-dopomozhut-efektivno-pidvishhiti-riven-zaluchenosti-personalu/>.

13. Груздев О. В. Напрями створення ефективної системи онбордингу на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 7. Р. 25–31. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.7.25>

14. Любомудрова Н. П., Гойчук В. І. Адаптація персоналу організацій до роботи в умовах воєнного стану. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2022. № 8(127). DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2022-8-8158>

15. Ремньова Л., Симонов О., Хмелевський С. Адаптація персоналу як виклик ринку праці в умовах війни. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 2 (27). URL: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(27\)-62-78](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-62-78)

16. Кравчук О.І., Варіс І.О., Яковленко М.В. Теоретико-методичні засади та сучасні практики онбордингу персоналу в системі кадрового забезпечення підприємства: виклики та адаптація в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-9>.

17. Василик А., Мурза К. Сучасні підходи до адаптації та організаційної соціалізації персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2020. Т. 64, № 3. С. 137–146. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03.137.

18. Винничук Р., Гладун С. Формування процесу адаптації на робочому місці молодого фахівця покоління Z. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: економіка і управління. 2020. Т. 70, № 2. С. 165–170. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-2-27>.

19. Топалова А. Онбординг мрії: як про нових спеціалістів піклуються в компанії Zeeks. *Happy Monday*. 2022. URL: <https://happymonday.ua/onboryng-mriyi-v-kompaniyi-zeeks>.

20. Як виміряти ефективність онбордингу? 6 ключових показників. <https://budni.robota.ua/hr/yak-vimiryati-efektivnist-onboryngu-6-klyuchovih-rokaznikiv>.

21. Що таке онбординг (onboarding) і як виглядає цей процес? <https://workafford.com.ua/shho-take-onboarding-i-yak-viglyadaye-czej-proczes/>.

22. 20% співробітників звільняються у перші 45 днів. Що не так з онбордингом? <https://hr.smart-it.com/uk/blog-post/20-of-employees-quit-in-the-first-45-days-whats-wrong-with-onboarding/>.

23. Блищик В. А., Цалко Т. Р. Онбординг персоналу як інструмент адаптації працівників маркетплейсів. *Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості* : матеріали V Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 15 листопада 2024 року. Т. 2 . Київ : КНУТД, 2024. С. 58–62.

24. Ефективний онбординг: як не втрачати нових співробітників. <https://goit.global/ua/articles/efektyvnyy-onbordynh-iak-ne-vtrachaty-novykh-spivrobitnykiv/>.

25. Чеклист: як організувати ідеальний онбординг для ваших нових співробітників? https://stud-point.com/blog/for_hr/cheklyst-iak-orhanizuvaty-idealnyy-onbordynh-dlia-vashykh-novykh-spivrobitnykiv/.

26. Коновалова В. Ю., Кравчук О. І. Віддалений онбординг персоналу за допомогою цифрових технологій. *Стан, досягнення та перспективи інформаційних систем і технологій*: матеріали XXIII Всеукр. наук.-техн. конф. молодих вчених, аспірантів та студентів, Одеса, 20–21 квіт. 2023 р. / Одес. нац. технол. ун-т . Одеса, 2023. С. 149-151.

27. Онбординг персоналу: як створити комфортне робоче середовище для нових співробітників. <https://bizmag.com.ua/onbordynh-personalu/>.

28. Адаптація персоналу (онбординг). <https://viphr.com.ua/ua/onboarding/>.

29. Адаптація персоналу: ефективний онбординг для успіху компанії. <https://cheline.com.ua/news/society/adaptatsiya-personalu-efektivnij-onbordynh-dlya-uspihu-kompaniyi-435842>.

30. Онбординг співробітників: ключові аспекти впровадження та вплив на ефективність бізнесу. <https://shelfy.com.ua/newsroom/onbordynh-spivrobitnykiv/>.