

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра управління персоналом та економіки праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри УП і ЕП
_____ Никифоренко В.Г.
«_____» _____ 20__ р.

ВИПУСКНА РОБОТА

на здобуття ступеня «бакалавр»

зі спеціальності 6.030505 Управління персоналом і економіка праці

на тему:

«Управління адаптацією працівників в організації»

Виконавець:

Студентка 4 курсу факультету міжнародної економіки
Красовська Катерина Вікторівна _____

(прізвище, ім'я та по батькові) / підпис/

Науковий керівник:

кандидат економічних наук, доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Сорока Олександра Володимирівна _____

(прізвище, ім'я та по батькові) / підпис/

Одеса 2016

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
 РОЗДІЛ 1.Теоретичні основи дослідження адаптації персоналу ..	5
1.1. Поняття, мета і види адаптації персоналу	5
1.2. Етапи адаптації персоналу	11
1.3. Методи адаптації персоналу	13
1.4. Управління адаптацією.....	17
 РОЗДІЛ 2. Аналіз адаптації персоналу на прикладі КП	
«Міськзелентрест»	25
2.1 Характеристика та основні показники діяльності КП «Міськзелентрест»	25
2.2. Стан управління персоналом на КП «Міськзелентрест».....	35
2.3 Стан адаптації персоналу на КП «Міськзелентрест»	45
 РОЗДІЛ 3. Пропозиції щодо покращення стану адаптації персоналу	
на КП «Міськзелентрест»	55
3.1. Впровадження системи наставництва на КП «Міськзелентрест»	55
3.2. Розробка адаптаційної програми для працівників.....	64
3.3. Виявлення ефективності введення заходів щодо покращення стану адаптації працівників на КП «Міськзелентрест».....	68
 ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	79
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

В даний час багато компаній активно займаються підбором і навчанням персоналу, але дуже мало приділяють увагу адаптації персоналу. Часто новачком ніхто не займається, в кращому випадку його представлять колективу і запропонують ознайомитися з посадовою інструкцією. Саме через відсутність системи адаптації співробітник може відчувати відчуження і зайняти негативну позицію до компанії з першого дня роботи. Тому компанія зацікавлена в тому, щоб новий співробітник не звільнився через декілька місяців. Допомогти співробітнику "влитися" в нову організацію – найважливіше завдання його керівника та спеціалістів по кадрах.

Актуальність дослідження пояснюється, перш за все, тим, що процедура адаптації персоналу покликана полегшити входження нових співробітників у життя організації.

Питання розгляду адаптації персоналу знайшли своє відображення у працях видатних науковців. Серед них слід виокремити: Музиченко В. В., Кібанова А. Я., Еремїна Б. Л. і Базарова Т. Ю., Весніна В. Р., Маслова Е. В.

Об'єктом дослідження є комунальне підприємство «Міськзелентрест».

Предметом дослідження в випускній роботі є теоретичні та практичні аспекти управління адаптацією працівників на КП «Міськзелентрест».

Метою випускної роботи є розробка пропозицій та рекомендацій, щодо створення та підтримки системи адаптації на КП «Міськзелентрест».

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- розкриття сутності понять «адаптація» та «управління адаптацією»;
- визначення особливостей системи управління персоналом на КП «Міськзелентрест»;
- визначення та аналіз економічних показників, що характеризують стан системи управління персоналом КП «Міськзелентрест»;

- аналіз стану адаптації на КП «Міськзелентрест» на основі проведеного анкетування;
- розробка пропозицій щодо покращення стану управління адаптацією працівників на основі наставництва.

Для досягнення поставленої в роботі мети було використано такі методи дослідження:

1. Теоретичного узагальнення – для розкриття змісту і сутності понять «адаптація» та «управління адаптацією»;
2. Статистичного та економічного аналізу – для вивчення показників, які характеризують стан управління персоналом, дослідження кількісного та якісного складу персоналу, аналізу стану адаптації персоналу;
3. Системного підходу – для обґрунтування структури і складу системи управління персоналом.

Інформаційною базою дослідження є наукові видання та практичні матеріали з досліджуваного питання, а також нормативні документи з питань управління персоналом, офіційні матеріали та звітно-статистичні дані КП «Міськзелентрест».

В результаті виконання роботи було отримано такі результати:

1. Розглянуто теоретичні аспекти адаптації працівників, визначено її види та структуру, основні етапи її проведення, та основні фактори успішності управління адаптацією працівників.
2. Проаналізовано стан управління персоналом на КП «Міськзелентрест» та проведено оцінку адаптації персоналу, що дозволило виявити основні проблеми.
3. Окреслено основні напрями вдосконалення адаптації працівників завдяки впровадженню системи наставництва та розробці плану адаптації.

Практичне значення одержаних результатів роботи полягає в тому, що впровадження розроблених пропозицій щодо управління адаптацією працівників в діяльність підприємства дозволить: знизити рівень плинності кадрів, підвищити ефективність праці.

ВИСНОВКИ

Адаптація – це взаємне пристосування працівника і умов організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці. Головною метою адаптації персоналу є зниження витрат організації за рахунок скорочення процесу входження новачка на посаду, скорочення плинності кадрів, економія часу керівника та інших співробітників.

Алгоритм адаптації персоналу складається з 4-х етапів: 1) працівник отримує інформацію про нову ситуацію в цілому; 2) знайомство нового працівника з обов'язками і вимогами до нього; 3) пристосування працівника до середовища, ідентифікація з новою групою; 4) особисті цілі працівника ототожнюються з цілями організації.

Розрізняють такі методи адаптації працівників: інструктаж, ротація, учнівство і наставництво, навчання на робочому місці, самостійне навчання, розгляд практичних ситуацій (кейсів), ділові ігри.

Управління адаптацією — це активний вплив на фактори, від яких залежить проходження та терміни адаптації. Управління трудовою адаптацією ґрунтується на структурному закріпленні функції управління адаптацією, технології процесу адаптації та інформаційному забезпеченні.

КП «Міськзелентрест» являється державним підприємством, тобто з міського бюджету здійснюється фінансування підприємства. Основними видами діяльності підприємства є: надання юридичним та фізичним особам послуг з озеленення, утримання та вирощування зелених насаджень; утримання та благоустрій зеленої зони міста; надання послуг у рослинництві, облаштування ландшафту та інше.

У процесі проведення економічного аналізу діяльності КП «Міськзелентрест», нами було з'ясовано, що на підприємстві спостерігається тенденція зростання обсягу реалізації, збільшились показники продуктивності праці в цілому по підприємству. Обсяг реалізованих послуг

збільшився з 2846,4 тис. грн. до 3691,4 тис. грн.

Підприємство в 2013 та 2014 році отримувало збитки, і лише в 2015 році – отримало прибуток.

Та на підприємстві спостерігається високий показник коефіцієнта плинності кадрів на протязі всього аналізованого періоду – 20,9 % у 2013 році і 28,4 % у 2015 році.

У процесі дослідження нами з'ясовано, що відділ кадрів зовсім не займається адаптацією нових співробітників. Також не приділяється увага процесу професійного навчання та розвитку співробітників. Відсутність на КП «Міськзелентрест» кар'єрного зростання також негативно впливає на загальний настрій співробітників та продуктивність праці. Це зумовлює неефективність системи управління персоналом на підприємстві.

Як видно з опитування, більшості працівників, коли вони лиш прийшли працювати на підприємство, довелося розбиратися в усьому самому, хоча вони були б раді, якщо у них був би наставник. Також, за допомогою проведеного аналізу вияснилося, що більшість працівників бажають ввести систему наставництва на КП «Міськзелентрест» та вважають, що це прискорить адаптацію нових співробітників.

Для зменшення плинності кадрів та поліпшення стану управління адаптацією працівників на КП «Міськзелентрест» нами було запропоновано впровадити систему наставництва та розроблено програму адаптації нових співробітників.

Для розробки системи наставництва потрібно виділити такі моменти:

1) Наставництво передбачає таку систему навчання персоналу, при якій передача знань відбувається безпосередньо на робочому місці, коли більш досвідчений співробітник передає свої навички новачкові.

2) Під час побудови системи наставництва на КП «Міськзелентрест» важливо обрати систему мотивації: якщо для новачків основний мотив сумлінної роботи з наставником — закріплення і перспектива кар'єрного

росту в компанії, то заохочення наставників полягає в доплатах та нематеріальній мотивації.

3) Для підтримки наставництва на КП «Міськзелентрест» необхідно постійне інформування працівників про результати роботи наставників через стенди, вручення почесних грамот, проведення щорічної або щомісячної кампанії «Наставник місяці / року» та «Стажер (учень / піднаставний) місяці / року».

Запропонована нами програма адаптації нового співробітника на КП «Міськзелентрест» включає 9 етапів, найважливішими з яких є:

По перше, співбесіда з менеджером по персоналу, де працівник дізнається про характер та умови праці, корпоративну культуру, кадрові політику підприємства, організаційні питання.

По друге, підготовка колективу до приходу новачка, на якому менеджер по персоналу надає основну інформацію про новачка колективу.

По третє, аналіз наставником компетенцій нового співробітника та безпосереднє навчання новачка. На даному етапі відбувається практичне освоєння новачком його обов'язків і вимог, що пред'являються адміністрацією до даної посади.

По четверте, оцінка здобутих знань і навичок нового працівника. На даному етапі керівник оцінює роботу працівника, здобуті ним вміння та навички. Працівник також оцінює організацію процесу адаптації та роботу наставника.

Таким чином, впровадження запропонованої системи наставництва та програми адаптації для нових співробітників на КП «Міськзелентрест» дозволить знизити плинність кадрів на підприємстві і дасть річну економію в розмірі 34 365,5 грн., а також соціальний ефект - у вигляді розвитку професійних компетенцій наставників і керівників, підвищення кваліфікації працівників, покращання морально-психологічного клімату в колективі, забезпечить його стабільність. Вкладені кошти в впровадження системи наставництва та програми адаптації окупляться в строк 9 місяців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Адаптація персоналу в організації: методи [Електронний ресурс]
Режим доступу: <http://stylezhinki.ru/ekonomika-ta-finansi/12340-adaptacija-personalu-v-organizacii-metodi.html>
2. Адаптація нових співробітників у салоні краси: приклад програми.
2016 рік. [Електронний ресурс] Режим доступу:
<http://www.dirsalona.ru/article/250-adaptatsiya-novyh-sotrudnikov>
3. Вакуленко С.М. Соціологія праці: Навч. метод. Посіб, - К.: Знання, 2008, -262 с.
4. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. — К.: Центр учбової літератури, 2009. — 502 с.
5. Егоршин, А. П. Управление персоналом : учебник для вузов / А. П. Егоршин. – 3-е изд. – Н. Новгород : НИМБ, 2001. – 720 с.
6. Захарьїна Марина. Наставництво як елемент системи розвитку персоналу в компанії. Менеджер по персоналу №7. 2010. – 85 стор.
7. Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання на КП «Міськзелентрест», форма 6-ПВ за 2013-2016 рр.
8. Звіт про фінансовий стан КП «Міськзелентрест» за 2013- 2015 рр.
9. Іванов О.В., Доровський О.Ф. Впровадження системи наставництва як інструмента трудової адаптації та формування стандарту підприємства щодо адаптації молодих спеціалістів. Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. Науково-технічний збірник №111. 2013 р.
10. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА – М, 2005. – 320 с.
11. Колективний договір КП «Міськзелентрест» 2015-2016 рр.
12. Консалтинговая группа ВІ ТО БЕ. Как разработать эффективную систему передачи знаний? Система наставничества как актуальное явление современного бизнеса. 2015 р. [Електронний ресурс] Режим доступу:
<http://www.bitobe.ru/filedownload.php?file=7264>

13. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К., Кондор. – 2003. – 296 с.
14. Н. Лачугина. Адаптация сотрудника в организации: методические указания к проведению занятий по дисциплине «Управление персоналом» / сост. Ю.– Ульяновск : УлГТУ, 2009. – 41 с.
15. Макаренко Роман. Розробка системи наставництва. Етапи формування наставництва. 2015 р. [Електронний ресурс] Режим доступа: <http://business-territory.com/articles/rozrobka-sistemi-nastavnitstva-etapi-formuvannya-nastavnitstva>
16. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник. - К: Центр учбової літератури, 2007. - 248 с.
17. Марченко О.І. та ін Управління персоналом [Електронний ресурс] Режим доступа: <http://cozap.com.ua/text/9894/index-1.html?page=10>
18. Притула В. І., Левченко З. М. СИСТЕМНЕ НАСТАВНИЦТВО: УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМИ ЗНАННЯМИ ТА НАВИКАМИ. Вісник Вінницького політехнічного інституту. 2013. № 3
19. Професійна адаптація. [Електронний ресурс] Режим доступа: http://studme.com.ua/15100827/menedzhment/professionalnaya_adaptatsiya.htm
20. Рутицька Владислава. Процес адаптації співробітника. 2008 р. [Електронний ресурс] Режим доступа: <http://hrliga.com/index.php?id=807&module=profession&op=view>
21. Сидоров В.А. Наставничество на підприємстві. [Електронний ресурс] Режим доступа: <http://ukrbukva.net/page,5,109517-Nastavnichestvo-na-predpriyatii.html>
22. Спивак А.В. Организационное поведение и управление персоналом – СПб: Издательство «Питер», 2000.–416 с.:ил.–(Серия «Учебники для вузов»)
23. Статут КП «Міськзелентрест» 2009 р.
24. Федорова Е.Ф. Система адаптации персонала в условиях реструктуризации компании. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Москва – 2009.