

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

Кафедра управління персоналом і економіки праці

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри УП і ЕП  
Д.е.н., проф. В.Г.Никифоренко  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ р.

**ВИПУСКНА РОБОТА**  
на здобуття ступеня «бакалавр»

зі спеціальності 6.030505 Управління персоналом і економіка праці  
на тему:

**«Управління адаптацією працівників в організації  
«ПОМЕРАНЧ»»**

**Виконавець:**

Студентка 4 курсу 1 групи факультету  
міжнародної економіки  
Голіченко Марія Сергіївна  
(прізвище, ім'я та по-батькові) / підпис /

**Науковий керівник:**

Старший викладач  
(науковий ступінь, вчене звання)

Карпенко Наталія Володимирівна  
(прізвище, ім'я та по-батькові) / підпис /

**Одеса 2017**

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП.....</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....</b>	<b>7</b>
1.1.Трудова адаптація як об'єкт управління в організації.....	7
1.2.Система управління адаптацією персоналу .....	11
1.3.Досвід зарубіжних компаній з адаптації персоналу.....	26
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ТРУДОВОЇ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ У ТОВ «ПОМЕРАНЧ».....</b>	<b>29</b>
2.1.Організаційно-економічна характеристика організації.....	29
2.2.Характеристика системи управління адаптацією у ТОВ «ПОМЕРАНЧ».....	41
2.3.Аналіз ефективності діючої системи адаптації в організації ТОВ «ПОМЕРАНЧ».....	44
<b>РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ АДАПТАЦІЇ ТОВ «ПОМЕРАНЧ» В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....</b>	<b>52</b>
3.1.Пропозиції, спрямовані на вдосконалення існуючої системи адаптації персоналу на підприємстві.....	52
3.2. Економічна та соціальна ефективність запропонованих заходів.....	59
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>64</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>68</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>71</b>

## АНОТАЦІЯ

Випускна робота містить 80 сторінок, 20 таблиць, 10 рисунків, список літератури з 30 найменувань та 7 додатків.

Об'єктом дослідження виступає діюча система адаптації компанії.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні положення та принципи формування системи адаптації ТОВ «ПОМЕРАНЧ», а також відповідні методи і засоби впливу на систему адаптації компанії.

Мета випускної роботи полягає у розробці шляхів вдосконалення системи адаптації ТОВ «ПОМЕРАНЧ».

Завданнями роботи є:

1. Дослідити теоретичні основи управління адаптацією персоналу в сучасній організації.

2. Дослідити ефективність діючої системи адаптації працівників в ТОВ «ПОМЕРАНЧ».

3. Розробити та запропонувати рекомендації щодо вдосконалення системи адаптації працівників в ТОВ «ПОМЕРАНЧ».

За результатами дослідження обґрунтовано пропозиції щодо вдосконалення системи адаптації працівників.

Соціально-економічна ефективність полягає у тому, що впроваджувати запропоновані заходи є економічно вигідно.

Одержані результати можуть бути застосовані у ТОВ «ПОМЕРАНЧ» з метою їх обговорення та використання для вдосконалення системи адаптації працівників.

Рік виконання випускної роботи 2017.

Рік захисту роботи 2017.

Ключові слова: персонал, адаптація працівників, програма адаптації.

## ANOTATION

The graduate qualification work contains 80 pages, 20 tables, 10, schemes, a list of literature of 30 titles and 7 applications.

The object of research is the current system of adaptation of the company.

The subject of the study is theoretical and methodological provisions and principles of the formation of the system of adaptation of "POMERANCH LLC", as well as appropriate methods and means of influencing the system of adaptation of the company.

The purpose of the graduation work is to develop ways to improve the system of adaptation of "POMERANCH LLC".

The tasks of the work are:

1. To research the theoretical bases of management of adaptation of personnel in modern organization.
2. To investigate the effectiveness of the existing system of adaptation of employees at "POMERANCH LLC".
3. To develop and propose recommendations for improving the system of adaptation of employees at "POMERANCH LLC".

According to the results of the research, suggestions on how to improve the system of adaptation of workers are substantiated.

The socio-economic efficiency is that the proposed measures are economically profitable.

The results can be applied to "POMERANCH LLC" for the purpose of discussing and using them to improve the system of adaptation of employees.

The year of graduation work 2017.

The year of defense of graduation work in 2017.

Key words: personnel, adaptation of employees, adaptation program.

## ВСТУП

Більшість компаній у процесі свого створення та розвитку зустрічаються з такими важливими аспектами діяльності з управління персоналом, як підбір, оцінка, навчання та мотивація персоналу, а також активно розвивають ці напрямки. Разом з тим досить рідко приділяється увага такому питанню, як адаптація нових співробітників і персоналу в цілому, незважаючи на важливість цього елемента для успішної діяльності всієї організації.

Перед новим працівником постає завдання дотримуватися усіх організаційних вимог: режиму праці та відпочинку, положень, посадових інструкцій, наказів, розпоряджень адміністрації. Також він приймає сукупність соціально-економічних умов, що надаються йому підприємством. Новий співробітник змушений по-новому оцінити свої погляди, звички, співвіднести їх з прийнятими в колективі нормами і правилами поведінки, закріпленими традиціями, виробити відповідну лінію поведінки.

Актуальність дослідження пояснюється, перш за все, тим, що процедура адаптації персоналу покликана полегшити входження нових співробітників у життя організації. У зв'язку з цим є доцільним визначення сутності адаптації, опис її як системи, визначення напрямів, етапів, вивчення показників оцінки стану роботи з адаптації, розробка програм адаптації.

Проблема адаптації персоналу на підприємстві та її вплив на ефективність роботи персоналу в різних аспектах розглядалася в наукових публікаціях Архипова Н.І., Базарова Т.Ю., Веснін В.Р., Воліна В.А., Дятлова В.А., Єрьоміна Б.Л., Ігнат'єва А.В., Кибанова А.Я., Коханова Є. Ф., Кузнєцова Ю.В., Максимцова М.М., Маслова Е.В., Мескон М.Х., Одегова Ю.Г., Галявини І.Ю., Підлісного В.І., Самігіна С.І., Сульдїна Г.А., Столяренко Л.Д., Травіна В.В., Хедоурі Ф., та інших авторів.

Мета дослідження полягає у розробці шляхів вдосконалення системи адаптації в організації.

У рамках поставленої мети виділяться наступні завдання:

1. Дослідити теоретичні основи управління адаптацією персоналу в сучасній організації.

2. Дослідити ефективність діючої системи адаптації працівників в ТОВ «ПОМЕРАНЧ».

3. Розробити та запропонувати рекомендації щодо вдосконалення системи адаптації працівників в ТОВ «ПОМЕРАНЧ».

Об'єктом дослідження виступає діюча система адаптації компанії.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні положення та принципи формування системи адаптації ТОВ «ПОМЕРАНЧ», а також відповідні методи і засоби впливу на систему адаптації компанії.

До методів дослідження, які використовувались під час написання випускної роботи, належать: економічний аналіз, методи прогнозування, статистичні методи порівняння та групування, соціологічний метод (анкетування), схематичні та графічні методи. Для обробки статистичної інформації, створення таблиць та діаграм було використано програму Microsoft Office Excel.

Практичне значення одержаних результатів обумовлено тим, що використання розробленої системи адаптації сприяє покращенню механізму оцінки професійних та управлінських компетенцій співробітника і його потенціалу за підсумками роботи в перші місяці праці, об'єктивному прийнятті рішень щодо нового працівника та наставника після закінчення адаптаційного періоду та випривлення недоліків у самій системі адаптації.

## ВИСНОВКИ

Отже, в результаті проведеного дослідження, можна зробити висновки, що система трудової адаптації вкрай необхідна на будь-якому підприємстві. Тільки повне вирішення завдань, пов'язаних з проходженням кожним новим співробітником періоду адаптації на підприємстві, може дозволити організації функціонувати на належному рівні, залучати нових працівників, здійснювати успішну внутрішню політику і сприяти згуртуванню колективу.

У даний час існує досить велика кількість способів вирішення проблем трудової адаптації, однак, найпоширенішими є: наставництво, інструктаж, ротація, дозвіл вільного облаштування свого робочого місця, надання допомоги з боку представників служби персоналу та надання доступу до документації організації, яка може знадобитися співробітнику в процесі роботи.

Вивчивши зарубіжний досвід адаптації персоналу та порівнявши його з вітчизняним, можна зробити висновок, що основними причинами низького рівня якості трудового життя колективу в українських організаціях є нерозуміння суті і значимості адаптаційних процесів та відсутність практичного досвіду створення реально працюючих систем адаптації. На сьогоднішній день більшість українських компаній відмовляється від впровадження сучасних адаптаційних практик через брак коштів.

У випускній роботі було проаналізовано господарську діяльність та стан системи адаптації персоналу ТОВ «ПОМЕРАНЧ» за 2015-2016 роки. В результаті дослідження основних показників підприємства можна зробити наступні висновки.

Структура працівників ТОВ «ПОМЕРАНЧ» є раціональною, так як основну частину (58%) займає категорія торгово-обслуговуючого персоналу, від якої залежить обсяг товарообігу та торгово-технологічний процес.

Середньооблікова кількість персоналу зростає у зв'язку з розширенням компанії. Спостерігається незначний рух робочої сили, коефіцієнт плинності кадрів у 2016 році становив 11%, що є невисоким для даної галузі діяльності підприємства.

Найбільше працівників (більше 90%) працює у віці від 15 до 35 років. Можна зробити висновок, що колектив є доволі молодим. Компанія динамічно розвивається, і їй потрібні активні, амбітні люди.

Фонд оплати праці за досліджуваний період також збільшився, аналіз даних показав, що на підприємстві темпи зростання продуктивності праці перевищують темпи зростання заробітної плати, що підтверджується значенням коефіцієнта випередження (1,9). Проте зіставляючи середню заробітну плату підприємства з середньою заробітною платою у торгівлі в цілому, спостерігається її відставання на 8%.

У структурі фонду заробітної плати найбільшу долю займає основна заробітна плата та спостерігається тенденція скорочення частки премій та винагород. Виходячи з того, що на підприємстві існує ситуація невідповідності середньої заробітної плати до ринкової і зменшення питомої ваги премій та винагород, дана тенденція може привести до демотивації працівників.

У структурі персоналу за рівнем освіти за досліджуваний період спостерігається збільшення долі працівників, які мають неповну та базову вищу освіту. Це пояснюється тим, що у категорію торгово-обслуговуючого персоналу переважно входять студенти.

У 2016 році порівняно з попереднім роком чисельність працівників, які були навчені новим професіям збільшилась у 2 рази, також зросла кількість заходів, направлених на розвиток персоналу у 2,14 рази. Таким чином, ТОВ «ПОМЕРАНЧ» приділяє значну увагу інвестуванню в персонал, адже організація зацікавлена в одержанні нових ідей та підходів від працівників.

Аналіз системи адаптації працівників ТОВ «ПОМЕРАНЧ» дозволив зробити наступні висновки.

Процес адаптації нового співробітника компанії «ПОМЕРАНЧ» починається з того моменту, як пошук і підбір на вакантну посаду доведений до кінця і з кандидатом домовлена дата виходу на роботу. Зміст програми адаптації може варіюватися в залежності від специфіки, посади і статусу нового співробітника.



За результатами соціологічного опитування було виявлено основні проблеми, що виникали перед працівниками офісу:

1. Нечіткість постановки завдань перед працівниками.
2. Відсутність роботи безпосередньо з керівником.
3. Складність процесу вливання в колектив.

Відповідно до проведеного аналізу основними завданнями при розробці проекту змін системи адаптації є:

1. Розробка оновленої програми адаптації.
2. Розробка програми наставництва.
3. Розробка анкети «Анкета адаптації співробітника».
4. Розробка анкети «Анкета адаптації керівника».

В оновленій програмі адаптації чітко відображені основні етапи процесу адаптації, відповідальні особи та терміни їх виконання, а в програмі наставництва чітко визначені вимоги до підбору, завдання та обов'язки наставників.

Після завершення адаптаційного періоду розроблені анкети «Анкета адаптації співробітника» та «Анкета адаптації керівника» дають можливість детально проаналізувати зони розвитку, проблеми та корективи щодо подальшої роботи працівника.

Порахований економічний ефект від впроваджених заходів є суттєвим. Економія компанії при успішно пройдену випробувальному терміні нового співробітника складає 3022,5 грн., що за умов стрімкого розвитку компанії буде складати вагомий бюджет.

Соціальний ефект від запропонованих заходів буде виражатись у формуванні сприятливого іміджу організації, сприятливого соціально-психологічного клімату, реалізації та розвитку індивідуальних здібностей працівників, забезпечення механізму зворотного зв'язку з працівниками, виходячи з їх бажання та потреб.

Для дієвості оновленої програми адаптації персоналу необхідний контроль з боку відповідальної особи, яку в даному випадку може виконувати HR менеджер.

Оновлений процес проходження адаптації має низку переваг, а саме:

- новий співробітник отримує повну інформацію, яка необхідна йому для ефективної роботи;
- знижується його рівень невизначеності та занепокоєння;
- підвищується задоволеність роботою;
- співробітник отримує ефективний зворотний зв'язок від наставника і лінійного керівника, а також вибудовує взаємодію з колегами.

Запропоновані нами заходи допомагають організації отримати:

- покращений механізм оцінки професійних та управлінських компетенцій співробітника і його потенціалу за підсумками роботи у перші місяці;
- об'єктивність прийняття рішень щодо новачка та наставників після закінчення адаптаційного періоду;
- виправлення недоліків в існуючій системі адаптації персоналу.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Баденіна О.О. Значення процесу адаптації для ефективного управління персоналом / О.О. Баденіна // Управління розвитком. - 2014. - № 8. - С. 34-35.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник - К.:Центр учбової літератури, 2011 – 468 с.
3. Бикова А.Л., Паранько Д.Д. Складові ефективної адаптації персоналу/ А.Л.Бикова, Д.Д. Паранько // Молодий вчений – 2016 - № 12.1 (40) – С.642-645
4. Василичев Д. В., Мирошніченко В. А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві // Економіка і організація управління. – 2014. – № 3-4. – С. 44-50
5. Вировець Ю.І. Адаптація на робочому місці. Правила виживання. /Ю.І.Вировець// СПб: Пітер, 2013 - 350с.
6. Володіна Н. А. Учасники адаптаційного процесу: їх ролі і завдання / Н. А. Володіна // Довідник кадровика. - 2014. - № 8. - С. 115 - 117.
7. Гетьман О.О., Петренчук Н.В. Організаційні механізми підбору, найму та адаптації персоналу/ О.О. Гетьман О.О., Н.В. Петренчук// Вісник ОНУ ім. І.І Мечникова -2014- Т.19. № 2/5- С.30-33
8. Голянтус І.О. Основні проблеми та напрями адаптації персоналу підприємств / І.О.Голянтус // Науковий вісник Херсонського державного університету. - 2016 - №17- С.105-107.
9. Гусарова Н.В. Будуємо ефективну адаптацію / Н.В. Гусарова // Відділ кадрів: професійний щомісячний журнал. -2015- №1- С.107-111
10. Демкович О.С. Сутність та основні чинники адаптації персоналу підприємств у ринкових умовах господарювання /О.С. Демкович // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2014. – № 727. – С. 46-48.
11. Зімовін О. Хто на новенького: секрети адаптації / О.Зімовін// Оплата праці. -2015 - №4/1 – С. 49-54
12. Іванісов О.В., Доровської О.Ф. Впровадження наставництва як інструмента трудової адаптації та формування стандарту підприємства щодо адаптації молодих спеціалістів / О.В.Іванісов, О.Ф.Доровської // Харківський національний

економічний університет імені Семена Кузнеця. Науково-технічний збірник №111. - 2013 р.- С.232-237

13. Карабаджак К. І. Методи адаптації персоналу / К. І. Карабаджак // Управління розвитком. – 2013. – № 14. – С. 19-21.
14. Кримов О.О. Адаптація топ-менеджерів: проблеми та рішення / О.О.Кримов// Довідник з управління персоналу. – 2015.- №10- С.57-58
15. Козак П.З. Вибір оптимального шляху пришвидшення професійної адаптації персоналу на виробничому підприємстві/ П.З. Козак// Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. - 2014. - № 748. - С. 67-72.
16. Котлова А.С., Попова О.О. Адаптація персоналу на підприємстві в сучасних умовах. / А.С. Котлова, О.О.Попова// Економіка і менеджмент інноваційних технологій. - 2014.- № 6 – [Електронний ресурс] - Режим доступу : <http://ekonomika.snauka.ru/2014/06/5092>
17. Куріна Н. С., Дарченко Н.Д. Інноваційна модель концепції професійної адаптації персоналу/ Н.С. Куріна, Н.Д. Дарченко // Бізнес Інформ. Науковий журнал – 2013 - №8 – С. 348-352
18. Лук'янов О.І. Як допомогти новачку ввійти в колектив та пристосуватися до роботи О.І.Лук'янов //Управління людським потенціалом. -2015 - №3 – С.166-182
19. Маслова В.М. Управління персоналом . Навчальний посібник, 2ге вид., доп та перер. – М: Юрайт, 2015 – 492с.
20. Машина Ю.П., Кулік Є.С.. Проблеми професійної адаптації молодих фахівців. / Ю.П. Машина, Є.С. Кулік // Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О.Ф. – 2013 – Т.2. – С.144 – 146
21. Мирошніченко Ю. В. Адаптація персоналу: досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств / Ю. В. Мирошніченко, А. В. Лобенко // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2015. – № 1 (2). – С. 27–33
22. Нестерцова Л.В. Вплив корпоративної культури на адаптацію персоналу. /Л.В. Нестерцова// Управління розвитком. - 2014. - № 15. - С. 126-128

23. Овсяннікова В.В. Проблеми психологічної адаптації персоналу в організації/  
В.В.Овсяннікова// Збірник праць з проблем сучасної психології Запорізького національного університету. - 2013 - № 2(4) - С.85-91
24. Олійник І.В., Черненко О.В. Модель професійної адаптації молодих менеджерів до першого робочого місця/ І.В.Олійник, О.В.Черненко//Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка . - 2014. - Вип. 3. - С.121-130
25. Паратнова О. Успішна адаптація: критерії та «підводні камені» /О.Паратнова// Управління людським потенціалом. – 2014 - №3- С.198-203
26. Польова Н.М. Управління адаптацією нових працівників./ Н.М. Польова, Я.О.Кулик//Інвестиції:практика та досвід. -2014 - №12 – С.47-50
27. Сатієв С.В. Хто на новенького, або наставництво з перших днів/ С.В. Сатієв, Ю.Ф.Лаврентьєва // Довідник кадровика. – 2014- №9. С.107-111.
28. Чернява Г.Л., Корнілаєва Г.Г. Особливості вдосконалення системи адаптації персоналу/Г.Л.Чернява, Г.Г.Корнілаєва// Культура народів Причорномор'я. — 2013. — № 207. — С. 142-144
29. Чорнобиль О.В. Адаптація персоналу як напрям діяльності систем навчання та розвитку вітчизняних підприємств/ О.В.Чорнобиль //Теорія та практика державного управління. -2015 - №1(48) – С.196-203
30. Чорнобиль О.В. Особливості адаптації керівників на підприємстві в сучасних економічних умовах /О.В. Чорнобиль // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки – 2015 – Т.4. – С. 74-79