

**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 освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності «Управління персоналом і економіка праці»

за темою:

«Управління адаптацією персоналу на підприємстві»

Виконавець:

студент 41 групи ФМЕ

Нечаєв Андрій Юрійович _____

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Збрицька Т.П. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	
1.1 Сутність адаптації та її зміст в сучасних умовах.....	6
1.2 Види адаптації та їх значення в підвищенні ефективності використання трудових ресурсів.....	11
1.3 Методи адаптації персоналу на підприємстві в Україні та за кордоном	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЦЕМЕНТ»	
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Цемент»	24
2.2. Аналіз та характеристика кількісно-якісного складу персоналу Одеського цементного заводу	30
2.3 Аналіз існуючої системи адаптації персоналу на підприємстві.....	37
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ЦЕМЕНТ» В РИНКОВИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ	
3.1 Досвід управління адаптацією персоналу на європейських підприємствах цементної галузі.....	48
3.2 Пропозиції, спрямовані на вдосконалення існуючої системи адаптації персоналу на ТОВ «Цемент».....	55
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	69
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

В умовах ринкової конкуренції людські ресурси є одним з головних факторів, що визначають економічний стан українських організацій. Серйозні збої в роботі компанії можуть виникати через те, що керівники віддають перевагу фінансовим, виробничим питанням, проблемам матеріально-технічного забезпечення або збуту готової продукції, і не звертають належної уваги на персонал, який забезпечує діяльність організації по всіх цих напрямках.

У сучасному світі відбувається підвищення ролі і значення управління персоналом в загальній системі управління. А це говорить про те, що:

- економічні результати організації сильніше залежать від соціальних факторів (задоволеністю персоналу характером, умовами, оплатою праці, спільністю корпоративних інтересів, перспективами професійного зростання і т.п.);
- конкурентоспроможність бізнесу в більшій мірі визначається ефективністю соціального менеджменту.

В управлінні персоналом один із пріоритетних напрямків є створення і розвиток систем адаптації персоналу в організації. В даний час процес адаптації в багатьох організаціях технологічно не відпрацьований, тобто, позбавлений чіткого регламенту і системи правил, що визначають, як повинні вирішуватися ключові питання управління.

У зв'язку з чим, завдання формалізації процесу адаптації персоналу, приведення його до процедури є в даний час актуальною, так як функціонування організації в ринкових умовах вимагає постійного підвищення віддачі від людей, які працюють в організації.

Метою дипломної роботи є вдосконалення процесу трудової адаптації персоналу на підставі виявлених характерних рис і основних проблем управління персоналом в ТОВ «Цемент», для підвищення ефективності діяльності організації.

Перед цією роботою стоять наступні *теоретичні та практичні задачі*:

1. На основі аналізу теоретичних джерел виявити сутність і значення соціальної адаптації;

2. Проаналізувати закордонний досвід з питань адаптації;
3. Дослідити склад та структуру персоналу ТОВ «Цемент»;
4. Проаналізувати діяльність, систему управління і процес адаптації в ТОВ «Цемент», виявити його недоліки;
5. Розробити проектні заходи щодо вдосконалення процесу трудової адаптації персоналу в ТОВ «Цемент».

Об'єкт дослідження – соціально-трудова відносина з питань адаптації персоналу на ТОВ «Цемент».

Предметом дослідження є методи і заходи сприяння ефективному управлінню адаптацією персоналу ТОВ «Цемент».

При вирішенні поставлених завдань у роботі використовувались такі методи теоретичного та емпіричного дослідження: комплексний та системний підходи - для побудови системи адаптації та виявлення характеру взаємодії її елементів; аналізу та синтезу - для розробки методологічних основ побудови узагальненої оцінки системи адаптації на підприємстві; економіко-статистичні методи (індексний метод, графічний метод, метод порівняльного аналізу, метод експертних оцінок) - для оцінки рівня та динаміки зміни компонентів системи адаптації, дослідження факторів підвищення рівня адаптації персоналу; економіко-математичні методи - для розробки основних показників адаптації персоналу та визначення рівня їх розвитку на ТОВ «Цемент»; методи соціологічного опитування - для соціологічного дослідження системи адаптації персоналу на ТОВ «Цемент».

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні документи, фундаментальні роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали наукових періодичних видань та науково-практичних конференцій, дані ресурсів мережі Інтернет, статистичні і звітні дані підприємства ТОВ «Цемент», результати проведеного анкетування щодо дослідження системи адаптації персоналу на ТОВ «Цемент».

Результати полягають в наступному: запропоновано для ТОВ «Цемент» формування ефективної системи адаптації персоналу шляхом запропонованих заходів.

ВИСНОВКИ

У даній дипломній роботі нами розглянута та проаналізована система адаптації працівників на ТОВ «Цемент».

Особливості адаптації персоналу були досліджені за даними ТОВ «Цемент» за 2014-2016 рр. ТОВ «Цемент» виробляє цемент та поставляє його виробникам будівельних матеріалів і своїм офіційним дистриб'юторам. На сьогодні виробнича потужність Одеського цементного заводу становить 0,5 млн. тонн цементу в рік. Компанія є лідером на ринку Одеської області, а також активно розвиває ринки сусідніх областей.

Дослідження основних економічних показників діяльності ТОВ «Цемент» вказує на те, що зростання продуктивності праці у розрахунку на одного штатного працівника за загальною виручкою у 2016 році випереджає зростання середньорічної заробітної плати штатного працівника. А у 2016 році відбулось зростання середньорічної заробітної плати штатного працівника на 7,79% (675 грн.), при зростанні продуктивності праці на 9,7% (227,5 тис грн.). Наведена динаміка говорить, що підприємство розвивається та має стабільний вплив, попит та пропозиції на ринку.

Аналіз складу і структури персоналу ТОВ «Цемент» у 2014-2016рр. виявив наступні особливості:

- спостерігається зменшення чисельності працівників ТОВ «Цемент» на 24 особи (19,2%), а саме за рахунок:

- зменшення фахівців на 7 осіб (29,2%);

- скорочення технічних виконавців на 1 особу (10%);

- зменшення робітників на 14 осіб (20%): основних – 11 осіб та допоміжних – 3 осіб .

В результаті скорочення чисельності робітників на 20 % спостерігається тенденція до зменшення частки основних робітників в загальній чисельності робітників, натомість питома вага допоміжних працівників зростає на 5 %;

- найбільшу питому вагу за віковою ознакою займає персонал у віці 20-39, років,

а найменшу - персонал у віці від 60 років, це говорить, що на підприємстві працює молодь, яка здатна розвиватися;

- серед кількості фахівців ТОВ «Цемент» у 2016 році найбільшу питому вагу складають працівники зі стажем від 1 до 10 років – 41 (45 %), це говорить, що на підприємстві працює як молодий так досвідчений персонал;

- на підприємстві вищу освіту мають 50,5%, а середню-спеціальну - 44,5%
Можемо сказати, що показник чисельності персоналу з вищою та середньо-спеціальною освітою високий, а це, в свою чергу свідчить про те, що підприємство має хороший початок для розвитку і процвітання;

- спостерігається позитивна тенденція до скорочення коефіцієнту плинності, але негативна до зниження коефіцієнту стабільності кадрів.

Дослідження існуючої системи адаптації працівників ТОВ «Цемент» дозволило зробити наступні висновки:

- процес адаптації персоналу на посадах менеджерів середньої ланки ТОВ «Цемент» відбувається в шість етапів;

- відсоток звільнених серед адаптованих співробітників великий;

- за даними експрес-діагностики програма адаптації на ТОВ «Цемент» потребує з'ясування, за якими розділами відстає підприємство, і приділити їм підвищену увагу;

З метою вивчення особливостей адаптації працівників ТОВ «Цемент» нами було проведене соціологічне дослідження, в якому прийняло участь 40 осіб. Анкетування працівників виявило, що більшість працівників:

- вважають, що період їх адаптації склав: до трьох місяців;

- вважають, що найбільш складними було «увійти в колектив»;

- відповіли, що підтримку в процесі адаптації їм ніхто не надавав;

- вказують, що успішному і швидкому включенню в роботу перешкоджали відсутність необхідної інформації про організацію, відсутність допомоги з боку колег по роботі, відсутність допомоги з боку безпосереднього керівника;

- не можуть розповісти про місію, історію організації, позицію компанії в галузі, основну політику та процедури компанії;

- відчують себе комфортно та частиною організації після півроку роботи на ТОВ «Цемент»;
- приймати цілі організації, підтримувати її місію, філософію ведення справ, відчувати підвищення задоволеності роботою і розвиток позитивного ставлення до компанії в цілому працівники починають відчувати пропрацювавши два місяці;
- система взаємодії з колегами за думкою більшості виникає протягом двох місяців співпраці.

Тому, розроблені теоретичні, методичні та практичні рекомендації щодо удосконалення організації адаптації персоналу ТОВ «Цемент» в сучасних соціально-економічних умовах. Для формування ефективної системи адаптації» пропонуємо наступне:

1. *При прийомі нового працівника в компанію видавати йому пам'ятку співробітника.* Він може мати наступні розділи: загальну довідку про компанію, розташування основних служб та підрозділів ТОВ «Цемент», внутрішні процедури, правила користування службовим транспортом, відомості про основну та додаткову відпустку, випадки, при яких працівник може бути не допущений до праці. Рекомендуємо розмістити пам'ятку співробітника на офіційному сайті ТОВ «Цемент». Доступ до сторінки новий співробітник зможе отримати за допомогою паролю, ще до того як перший день прийде на роботу.

2. Для вирішення проблеми відсутності знань стосовно корпоративної культури, продукції, що виробляє компанія, основних виробничих процесів ми пропонуємо *відзняти фільм про компанію та демонструвати його протягом першого місяця адаптації.*

3. *Після першого робочого дня новачка було б бажано, на нашу думку, проводити з ним дружню вечерю.*

4. *Швидше та якісніше адаптувати персонал допоможе проведення командообразуючих тренінгів.* Для цього варто запросити тренера зі спеціалізованої компанії.

5. *Нами розроблено План адаптації працівників на ТОВ «Цемент», що допоможе чітко слідувати строкам адаптації.*

6. На думку управлінця персоналом ТОВ «Цемент», Діденко Н.А., впровадження запропонованих нами заходів щодо вдосконалення системи адаптації на ТОВ «Цемент» вплине на підвищення продуктивності праці нових працівників. Припустимо, що у наступному році продуктивність праці одного працівника збільшиться на 1,5 %. За нашими розрахунками це призведе до збільшення обсягу виробництва на 3758,4 тис.грн.

Нами був визначений соціальний ефект від запропонованих заходів:

- Друк пам'ятки співробітника та інтеграція її в сайт компанії допоможе швидше зрозуміти структуру та культуру компанії, підвищити її імідж;
- Виробництво фільму про компанію дасть змогу підвищити лояльність працівників до фірми, донести інформацію про компанію та її продукцію, збільшити відкритість компанії;
- Введення премії наставнику сприятиме підвищенню рівня задоволеності працею, буде мотивувати наставника на успішну адаптацію;
- Проведення дружньої вечері допоможе покращити психологічний клімат у колективі, збільшити рівень довіри працівників до керівництва, покращити неформальні стосунки;
- І насамкінець проведення тренінгів з командоутворюючим ефектом дасть можливість налагодити взаємодію новачків з колегами, зменшити напругу в колективі та покращити соціально-психологічний клімат.

Таким чином, ми вважаємо, що запропоновані нами заходи позитивно вплинуть на підсумки адаптації, зменшення плинності персоналу та взагалі на мікроклімат в колективі, задоволеність та лояльність персоналу до підприємства, що у цілому позначиться на діяльності підприємства.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Питер Ройш. Управление персоналом. - Мн.: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2014. – 112 с.
2. Выпуск 4. Адаптация персонала» / - М.: Изд. Head Hunter 2016- 117с.
3. Адаптация персонала. Сайт проекта «Адаптация 360»: разработка программного обеспечения автоматизации управления процессами адаптации на предприятии [Электронный ресурс]. URL: <http://www.adaptation360.ru/adaptatsiya-personala>
4. Тоцкая И.В. Проблемы адаптации молодых специалистов. Сайт системы публикации «Prescopus Global™». [Электронный ресурс]. URL: <http://ores.su/2012-09-25-11-43-24/item/26.html>
5. Казарин М. Адаптация персонала: наставничество и коучинг. Сайт «Проект iTeam Технологии корпоративного управления» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.iteam.ru/publications/human/>
6. Бахарев А. Ю. «Технологии адаптации персонала» 2016 г.,
7. Маслов Е.В. «Управление персоналом предприятия», - Москва: ИНФРА-М, 2013г. – 312 с.
8. Збрицька Т.П., Савченко Г.О., Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу. Навч. посібник./ Одеса, Атлант, - 2013, - 427 с.
9. Офіційний сайт ТОВ «Цемент» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.crhukraine.com/> Офіційний сайт «Heidelbergcement» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.heidelbergcement.ua/uk>
10. Великий опис ТОВ «Цемент» - 11-12 с.
11. Додаток до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 2 «Баланс» за 2014-2016 роки
12. Звіт про фінансові результати (Форма №2) за 2014-2016 роки.
13. Ткаченко А.М., Шляга О.В. Менеджмент персоналу. Навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА економічних спеціальностей. - Запоріжжя: Видавництво ЗДІА, 2013. - 475с.

14. Звіт з праці (Форма №1-ПВ квартальна) за 2014-2016 роки
15. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2012. – 351 с
16. Щекин Г.В. Теория и практика управления персоналом. – Киев: МАУП, 2008. – 256 с.
17. Офіційний сайт ТОВ «Цемент» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.crhukraine.com/>
18. Великий опис ТОВ «Цемент» - 11-12 с.Офіційний сайт «Heidelbergcement» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.heidelbergcement.ua/uk>
19. Додаток до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 2 «Баланс» за 2014-2016 роки
20. Звіт про фінансові результати (Форма №2) за 2014-2016 роки.
21. Звіт з праці (Форма №1-ПВ квартальна) за 2014-2016 роки
22. Федулова Л.І., Воротіна Л.І., Панченко Є.Г. Актуальні проблеми корпоративного управління в Україні: Збірник наукових праць / К.: Наук. Світ, 2016. – 142 с.
23. Кибанова А. Я. Управление персоналом организации: Учебник.. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 638 с.
24. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2015. – 336 с.
25. Нечаєв А. Ю. Шляхи інтеграції України в світовий ринок праці. Стаття./ Одеса, Атлант, - 2017, - 171 с.
26. Белаєва,С.В.Управління персоналом: Навч. посіб / М.Д. Виноградський, – К.: Центр навчальної літератури, 2013. – 504 с.
27. Офіційний сайт «Lafarge» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.lafarge.ua/>
28. Офіційний сайт «Heidelbergcement» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.heidelbergcement.ua/uk>
29. Офіційний сайт «Cimpor» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.cimpor.pt/>

30. Андрушкін Б. М. Основи менеджменту / Б. М. Андрушкін, О. Є. Ку-зьмін – Львів : Світ, 2015.-234 с.
31. Мшайлова Л. І. Інвестування людського капіталу як фактор економічного зростання АПЮ// Регіональні перспективи. — 2013. — № 5— 6. — С. 259—260.
32. Димитрова, Л. М. Соціологія управління та організації : навч. посіб. для студ. вищ. навч. заклад. / Л. М. Димитрова ; М-во освіти і науки України, НТУ України КПІ. – 2-е вид., переробл. і допов. – К. : Політехніка, 2015. – 156 с.
33. Михайлова, Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. І. Михайлова. – К. : ЦНЛ, 2017. – 296 с.
34. Савельєва, В. С. Управління персоналом : навч. посіб. / В. С. Савельєва, О. Л. Єськов ; М-во освіти і науки України. – К. : Професіонал, 2015. – 336 с.
35. Бузько, І. Р. Оцінювання людського капіталу як інструмент управління навчанням персоналу / І. Р. Бузько, Ю. Ю. Д'яченко, О. А. Немашкало // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 2. – С. 117-124.
36. Каргина, И. Управление персоналом на основе компетенций / И. Каргина // Контроль. – 2014. – № 3/4. – С. 98-102.
37. Корсар, К. Проблема лідерства: міфи й правда / К. Корсар, О. Бойчук // Науковий світ. – 2015. – № 7. – С. 6-8.