

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

Кафедра управління персоналом і економіки праці

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

д.е.н., професор Никифоренко В.Г. _____

(підпис)

“ ____ ” _____ 201__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності 051 «Економіка»
за магістерською програмою професійного спрямування
«Управління персоналом»
на тему: «Управління адаптацією працівників в організації»

Виконавець:

Студент VI курсу

Факультету міжнародної економіки

Сурич Владислав Віталійович

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

д.е.н., професор

(науковий ступінь, вчене звання)

Куліков Юрій Миколайович

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
1.1. Сутність адаптації та її зміст в сучасних умовах.	5
1.2. Система і методи управління адаптацією персоналу.....	11
1.3 Закордонний досвід вирішення проблеми адаптації персоналу.....	18
Висновки до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЮЧОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ «ТЕЛЕКАРТ ПРИЛАД».....	25
2.1 Характеристика основних показників діяльності «Телекарт Прилад».....	25
2.2 Загальна характеристика системи управління адаптації працівників.....	36
2.3 Аналіз і оцінка ефективності діючої системи адаптації.....	41
Висновки до розділу 2.....	46
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ «ТЕЛЕКАРТ ПРИЛАД» В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	47
3.1 Пропозиції, спрямовані на вдосконалення існуючої системи адаптації персоналу на підприємстві.....	47
3.2. Зарубіжний досвід адаптований до умов досліджуваного підприємства....	57
3.3 Розрахунок соціально-економічної ефективності запропонованих заходів.....	65
Висновки до розділу 3.....	68
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ.....	77

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 кадрам.

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

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., Єрємін 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., Сульдін 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 ставляться такі завдання:

1. Дослідити теоретичні основи управління адаптацією персоналу в сучасній організації.
2. Дослідити ефективність діючої системи адаптації працівників в ТОВ «Телекарт Прилад».
3. Розробити та запропонувати рекомендації щодо вдосконалення системи

адаптації працівників в ТОВ «Телекарт Прилад».

Об'єктом дослідження виступає система адаптації компанії.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління адаптацією працівників на ТОВ «Телекарт Прилад».

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 ТОВ «Телекарт Прилад».

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 ДО 3 РОЗДІЛУ

У даному розділі розроблений проект вдосконалення процесу адаптації працівників в ТОВ «Телекарт Прилад»:

- 1.Розробка оновленої програми з адаптації працівників ТОВ «Телекарт Прилад».
- 2.Розробка програми наставництва.
- 3.Розробка анкети «Анкета адаптації працівника».
- 4.Розробка анкети «Лист оцінки працівника Наставником».

Аналізуючи зарубіжний досвід, ми вирішили використовувати на досліджуваному підприємстві методи адаптації, які використовують на підприємствах Японії: закріплення наставника за молодим робочим та використання пам'ятки для нового співробітника. Вона включає: загальне знайомство з виробничою структурою підприємства, його особливостями (розташування цехів і корпусів, СЕБ, Охорони праці, видачі спецодягу), дії нового співробітника в перший робочий день; графіки роботи; правила користування електронною пропускною процедурою.

Зроблений розрахунок економічного ефекту від удосконалення системи адаптації персоналу.

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 згуртовуванню 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 «Телекарт - Прилад» за 2014-2016 роки. В результаті дослідження основних показників підприємства можна зробити наступні висновки.

Виручка від реалізації продукції у 2016 році збільшилась на 63193 тис.грн. порівняно з 2014 роком. У той же час собівартість реалізованої продукції зросла на 194,53%. Це є негативним явищем на підприємстві. Зменшення собівартості продукції дозволяє збільшити валовий прибуток підприємства та підвищити конкурентоспроможність, тому підприємству необхідно провести ряд заходів для зменшення собівартості наданих послуг.

Середньооблікова чисельність персоналу на підприємстві у 2016 році в

порівнянні з 2014 роком зменшилась на 14,86%.

Коефіцієнт обороту з прийому був найвищий у 2015 році і склав 0,147. У 2014 році він був найменшим і склав 0,108. У 2014 році відбулося найбільше число звільнень, тому і коефіцієнт звільнення склав 0,225. На ТОВ «Телекарт Прилад» наявні такі основні причини плинності кадрів – звільнення за власним бажанням. Найбільшим коефіцієнт плинності кадрів був у 2014 році і склав 0,209.

За результатами тесту «Оцінка проявів дезадаптації» (О.Н. Батьківщина) ступінь вираженості дезадаптації в «Телекарт – Прилад» складає 52 бали і являється помірним, але потребує надання допомоги фахівців з проведення реадaptaції.

Найскладніше для новачків «Телекарт-прилад», - «увійти» в колектив, друге місце за складністю розділяють - виконання професійних обов'язків та умови праці.

За результатами соціологічного опитування було виявлено:

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

Проектом вдосконалення процесу адаптації працівників в ТОВ «Телекарт Прилад» є:

1. Розробка оновленої програми з адаптації працівників.
2. Розробка програми наставництва.
3. Розробка анкети «Анкета адаптації працівника».
4. Розробка анкети «Лист оцінки працівника Наставником».

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 «Лист оцінки працівника Наставником» дають можливість детально проаналізувати зони розвитку, проблеми та корективи

щодо подальшої роботи працівника.

Економія компанії при успішно пройденому випробувальному терміні нового співробітника складає 6769 грн. 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.

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.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаптація персоналу в організації: методи [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://stylezhinki.ru/ekonomika-ta-finansi/12340-adaptacijapersonalu-v-organizacii-metodi.html>
2. Баденіна О.О. Значення процесу адаптації для ефективного управління персоналом / О.О. Баденіна // Управління розвитком. - 2014. - № 8. - С. 34-35.
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник - К.: Центр учбової літератури, 2011 – 468 с.
4. Бервено О. В. Освіта як основа формування інтелектуального капіталу// Теорії мікро- та макроекономіки. Вип. 9. – Київ, 2012. – с. 66-70.
5. Беттлі С. Тренер для керівника: як досягти екстраординарних результатів завдяки коуч-менеджменту / С'юзан Беттлі; пер. з англ. – Дніпропетровськ : Баланс Бизнес Букс, 2013. – 320 с.
6. 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
7. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: Навч. Посіб. – К.: Знання-Прес, 2011. – 313 с.
8. Вакуленко С.М. Соціологія праці: Навч. метод. Посіб, - К.: Знання, 2013, - 262 с.
9. Василичев Д. В., Мирошніченко В. А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві // Економіка і організація управління. – 2014. – № 3-4. – С. 44-50
10. Вировець Ю.І. Адаптація на робочому місці. Правила виживання. /Ю.І.Вировець// СПб: Пітер, 2013 - 350с.
11. Володіна Н. А. Учасники адаптаційного процесу: їх ролі і завдання / Н. А. Володіна // Довідник кадровика. - 2014. - № 8. - С. 115 - 117.

12. 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
13. Голянтус І.О. Основні проблеми та напрями адаптації персоналу підприємств / І.О.Голянтус // Науковий вісник Херсонського державного університету. - 2016 - №17- С.105-107.
14. Гусарова Н.В. Будуємо ефективну адаптацію / Н.В. Гусарова // Відділ кадрів: професійний щомісячний журнал. -2015- №1- С.107-111
15. 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.
16. Дмитриенко Г. А., Шарапова Е. А., Максименко Т. М. Мотивація й оцінка персоналу: Навч. посібник. – К.: МАУП, 2012. – 248 с.
17. Звіт про кількість працівників, їхній якісний склад та професійне навчання на ТОВ «Телекарт Прилад», форма 6-ПВ за 2014-2016 рр.
18. Звіт про фінансовий стан ТОВ «Телекарт Прилад» за 2014- 2016 рр.
19. Зімовін О. Хто на новенького: секрети адаптації / О.Зімовін// Оплата праці. -2015 - №4/1 – С. 49-54
20. 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
21. Карабаджак К. І. Методи адаптації персоналу / К. І. Карабаджак // Управління розвитком. – 2013. – № 14. – С. 19-21.
22. 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.
23. 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>
 24. Кримов О.О. Адаптація топ-менеджерів: проблеми та рішення / О.О.Кримов// Довідник з управління персоналу. – 2015.- №10- С.57-58
 25. Крушельницька О. В., Управління персоналом: Навч. посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – М. : Кондор, 2013. – 296 с.
 26. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: Підручник. – К.: Академ-видав, 2013. – 416 с.
 27. 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
 28. Лук'янов О.І. Як допомогти новачку увійти в колектив та пристосуватися до роботи О.І.Лук'янов //Управління людським потенціалом. -2015 - №3 – С.166-182
 29. Любомудрова Н.П. Смолінська Н.В, Грибик І.І. Роль організаційної культури в забезпеченні ефективної трудової адаптації персоналу.- [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/2497/1/47.pdf>
 30. Маслова В.М. Управління персоналом . Навчальний посібник, 2ге вид., доп та перер. – М: Юрайт, 2015 – 492с.
 31. 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
 32. Мирошниченко Ю. В. Адаптація персоналу: досвід зарубіжних та вітчизняних підприємств / Ю. В. Мирошниченко, А. В. Лобенко //

- Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2015. – № 1 (2). – С. 27–33
33. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник. - К: Центр учбової літератури, 2010. - 248 с.
 34. Нестерцова Л.В. Вплив корпоративної культури на адаптацію персоналу. /Л.В. Нестерцова// Управління розвитком. - 2014. - № 15. - С. 126-128
 35. Немцов В. Д., Довгань Л. С. Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: ТОВ —УВПК|ЕксОбл, 2013. – 560 с.
 36. 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
 37. 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
 38. Паратнова О. Успішна адаптація: критерії та «підводні камені» /О.Паратнова// Управління людським потенціалом. – 2014 - №3- С.198-203
 39. Петюх В. М. Управління персоналом: Навч.-метод. посіб для самот вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2000. – 124 с.
 40. Польова Н.М. Управління адаптацією нових працівників./ Н.М. Польова, Я.О.Кулик//Інвестиції:практика та досвід. -2014 - №12 – С.47-50
 41. Притула В. І., Левченко З. М. Системне наставництво: управління корпоративними знаннями та навиками. Вісник Вінницького політехнічного інституту. 2013. № 3
 42. Професійна адаптація. [Електронний ресурс] Режим доступу: http://studme.com.ua/15100827/menedzhment/professionalnaya_adaptatsiya.htm
 43. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2002. – 352 с.

44. Сатієв С.В. Хто на новенького, або наставництво з перших днів/ С.В. Сатієв, Ю.Ф.Лаврентьєва // Довідник кадровика. – 2014- №9. С.107-111.
45. Сидоров В.А. Наставництво на підприємстві. [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://ukrbukva.net/page,5,109517-Nastavnichestvo-napredpriyatii.html>
46. Стрельченко Н.М., Гернешій В.В., Персонал в транснаціональних фінансових структурах за умов глобалізації інформаційної епохи. [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/SR/article/download/4673/4791>
47. 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
48. 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
49. 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
50. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2013. – 354 с.