

**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 6.030505 Управління персоналом і економіка праці

на тему:

«Управління адаптацією працівників в організації

ПАТ «ОТП Банк»»

Виконавець

студентка 4 курсу 1 групи
факультету міжнародної економіки

Недолужко Сніжана Сергіївна

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

Науковий керівник

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Збрицька Тетяна Петрівна

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

Одеса 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АДАПТАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	
1.1. Сутність та етапи процесу адаптації.....	5
1.2. Сучасні заходи та проблеми процесу адаптації.....	11
1.3. Методика оцінки ефективності адаптації персоналу.....	16
 РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ АДАПТАЦІЇ НА ПАТ «ОТП БАНК»	
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПАТ «ОТП Банк».....	24
2.2. Оцінка якісних та кількісних показників персоналу ПАТ «ОТП Банк»....	37
2.3. Аналіз ефективності діючої системи адаптації на ПАТ «ОТП Банк».....	47
 РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ НА ПАТ «ОТП БАНК»	
3.1. Сучасний стан системи адаптації в банківській галузі.....	59
3.2. Напрямки вдосконалення системи адаптації на ПАТ «ОТП Банк».....	66
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Діяльність кожної організації неможлива без персоналу, тому трудові ресурси являються фундаментом в розвитку будь-якого бізнесу. В умовах непостійного економічного середовища, напрямки роботи організацій мають постійно змінюватись та адаптуватись до нових вимог. У зв'язку з цим все більшого попиту набирають системи адаптації персоналу в організаціях. Зацікавленість у прискоренні процесу входження нового робітника на посаду виявляється не лише зі сторони роботодавця, а й зі сторони новачка. Даний аспект викликає багато запитань та привертає увагу для вивчення. Зокрема, при виборі теми дипломної роботи я керувалась інтересом у даному питанні та проводила вивчення багатьох джерел в результаті чого, була написана й опублікована стаття в Збірнику наукових студентських робіт ФМЕ, 2018 р., відносно мотиваційних заходів в процесі адаптації.

Аналіз досліджень та публікацій. Наукові праці багатьох науковців присвячені висвітленню основних складових механізму функціонування процесу адаптації. Серед них такі вітчизняні та закордонні вчені: Базарова Т.Ю., Кібанов А.Я., Аверченко Л.К., Крушельницька О.В., Добровицький А.П., Маркова А.І., Орлянська Л.Г., Слепцова Є.В., Чорнобиль О.В., Крутцова М.Н. та інші. У своїх роботах вчені розглядали як процес протікання так і пропонували шляхи вдосконалення адаптації нових робітників.

Об'єктом дослідження виступає процес адаптації персоналу на ПАТ «ОТП Банк», як одна з основних складових кадрової політики організації.

Предметом дослідження являються теоретичні, методичні та практичні питання протікання процесу адаптації та її недоліків на ПАТ «ОТП Банк».

Метою дипломної роботи є вдосконалення системи адаптації на ПАТ «ОТП Банк».

Для досягнення поставленої мети були поставлені наступні завдання:

- *Розглянути* теоретичні основи процесу управління адаптацією працівників організації (поняття «адаптація», основні види, етапи, сучасні адаптаційні заходи, методика розрахунку).
- *Дослідити* сучасний стан діяльності ПАТ «ОТП Банк» за допомогою основних економічних показників (фінансовий звіт, продуктивність праці, ріст ФОП, плинність кадрів, структура персоналу тощо).
- *Проаналізувати* стан системи адаптації персоналу на ПАТ «ОТП Банк» (етапи, заходи, оцінка рівня ефективності процесу)
- *Розробити* пропозиції щодо вдосконалення системи адаптації на ПАТ «ОТП Банк».

Методи дослідження, які застосовувались в роботі: теоретичного узагальнення, класифікації, аналізу та синтезу, соціологічні дослідження – опитування, групування, економіко-статистичні.

Джерелами інформації для написання даної роботи є: наукові видання та практичні матеріали вітчизняних та закордонних авторів з досліджуваного питання, фінансові звіти банку, положення про адаптацію, інтернет-ресурси.

ВИСНОВКИ

Трудова адаптація нового робітника являється складним та багатомірним процесом пристосування новачка до організації та навпаки. В даній роботі була розглянута сутність поняття «адаптація», визначено її види, методику оцінки, етапи проведення. Під час адаптації робітник проявляє свої особистісні характеристики, які здійснюють прямий вплив на швидкість та якість протікання відповідного періоду.

Метою даної роботи було вивчення діючої системи адаптації на ПАТ «ОТП Банк» та розробка рекомендацій для покращення відповідного положення. Для цього був проведений всебічний аналіз загальних економічних показників діяльності ПАТ «ОТП Банк», який показав, що на даний момент банківська організація є успішною у своїй діяльності та продовжує підтримувати відповідну тенденцію. Протягом 2015-2017 років збільшення обсягу грошових коштів на 115,7 %, що забезпечує покриття поточних зобов'язань. У 2017 році відбулося збільшення основних засобів та нематеріальних активів на 17,54% відносно 2015 року, що свідчить про розширення діяльності банку та надання більшого вибору послуг. Відбулося збільшення статутного капіталу на 68,64% у 2017 році, що свідчить про підвищення кредитоспроможності суб'єкта господарювання та його фінансової незалежності. Позитивною тенденцією являється наявність прибутку за 2017 рік 1 021 365 тис.грн. порівняно з 2015 роком, в якому спостерігаються збитки в діяльності на суму 2 847 715 тис. грн., це свідчить про правильні зміни в управлінських рішеннях та їх своєчасне виконання.

Показники чисельності персоналу відображають зменшення його кількості у 2017 році порівняно з 2015 роком на 162 особи, причиною звільнення у більшості випадках являється власне бажання. Однак чисельність прийнятих у звітному році зросла на 247 осіб. Коефіцієнт плинності кадрів знаходиться у нормованих показниках і становить 3%. Кадрова політика діяльності банку направлена на прийом молодих

спеціалістів, що підтверджується кількістю робітників у віці 18-30 років - 2150 осіб. Структура персоналу розподіляється на дві категорії: керівний та некерівний склад. Кількість керівників у 2017 році зросла на 40 осіб, а працівників-фахівців на 367 осіб, що свідчить про можливість та реалізацію кар'єрного зростання в банку. Прийом на роботу в ПАТ «ОТП Банк» відбувається за наявності у кандидата вищої освіти, тому освітня структура банку складається з повної, базової та середньої освіти, до речі у 2017 році відбулося збільшення робітників з базовою вищою освітою на 120 осіб ніж у 2015 році.

АТ «ОТП Банк» надає змогу навчатися та підвищувати кваліфікацію усьому персоналу. Так у звітному році зросла кількість навчених робітників новим професіям на 22 особи порівняно з 2015 роком, також зросла кількість робітників, які підвищили кваліфікацію на 154 особи. У звітному році також зросла кількість заходів, які спрямовані на навчання персоналу на 37,61%. Зросла кількість семінарів та курсів у 2 рази і склала 250 та 200 заходів відповідно. Надання можливості навчатися виступає мотивуючим аспектом тому, що після закінчення навчання розглядається можливість підвищення робітника, що відображено у рості числа керівників у 2017 році.

В ході аналізу діючої системи адаптації було виявлено, що даний процес триває три місяці та має наступні етапи: прийняття робітника на випробувальний термін; вступний тренінг Welcome to OTP; відправка електронного повідомлення новому робітнику та відправка електронного повідомлення наставнику; проведення контролю адаптаційного процесу та затвердження кандидата на посаді.

Для дослідження ефективності розробленої програми адаптації, нами було проведено анкетування з питань оцінки процесу адаптації та рівня задоволеності працею робітників. Для анкетування було відібрано 15 осіб, які працюють протягом 4 місяців. В результаті соціологічного дослідження, отримано позитивні та негативні результати. До позитивних результатів належить: відсутність конфліктів; бажання залишитися працювати більше 1

року; система навчання; наявність бажання розвиватися всередині компанії; доброзичливий морально-психологічний клімат; хороші відносини з керівником; можливість підвищення кваліфікації; наявність ступеня відповідальності за результат праці; організація праці. *До негативних* - тривале освоєння працівників щодо професійних обов'язків; відсутність часу у керівників для допомоги новачкам; недостатня кількість ознайомчої інформації про банк щодо філософії його створення; відсутність систематизації у викладенні професійної інформації; необхідність допомоги робітникам після закінчення адаптаційного періоду; недостатня інформованість робітників про поточні справи банку, як цілісної системи; встановлення професійних взаємозв'язків з колегами.

Для аналізу сучасного стану системи адаптації в українських банках, проведено дослідження з поставленого питання на прикладі сучасних діючих банків: ПАТ КБ “ПриватБанк”, ПАТ «Креді Агріколь Банк», ПАТ “Райффайзен Банк Аваль” і ПАТ «ОТП Банк». Із наведеного дослідження було з'ясовано, що період адаптації забирає багато часу у керівників, а також коштів на її проведення.

Враховуючи, що на ПАТ «ОТП Банк» відсутня методика розрахунку вартості даного процесу, *нами запропоновано* аналіз витрат часу усіх осіб, які приймають участь у процесі адаптації на ПАТ «ОТП Банк» за методикою ФВА. *Нами встановлено*, що на одного нового кандидата витрачається 27 годин часу спеціалістів та складає 4 365 грн., що в сумі на 15 новоприйнятих осіб складає 65 475 грн.

Для вдосконалення існуючої системи адаптації на ПАТ «ОТП Банк» *ми пропонуємо внести наступні зміни:*

- під час welcome – тренінгу пропонується показувати новим співробітникам *фільм про історію та основні моменти діяльності банку*. Зорова інформація сприймається краще ніж лише на слух, тому це дозволить новачкам краще освоїти, а при необхідності і повторно ознайомитися з діяльністю банку та станом його розвитку самостійно;

- з проблемою *відсутності часу у керівника для допомоги у вирішенні певного кола питань при адаптації новачка, ми пропонуємо* Матрицю відповідальності, яка призвана відображати основні адаптаційні моменти та відповідальних керівників. Застосування даної матриці дозволить новачкам швидше пристосовуватись до нових професійних умов та з мінімальними втратами часу розпочинати більш продуктивну працю;

- під час адаптації робітників, є великий обсяг інформації та відсутність її систематизації під час викладення. Нами запропоновано впровадити на ПАТ «ОТП Банк» «Довідник нового робітника». Даний довідник дозволить робітнику самостійно звикати та вивчати структуру управління, що буде більш наглядно та ефективно;

- під час адаптації робітники відчувають *нестачу інформації про поточну діяльність банку*. Нами пропонується запровадити «Зустріч колег» на яких відбуватимуться збори усіх робітників відділу, включаючи керівника, та проводитиметься презентація відносно показників діяльності відділу та банку в цілому, стану поточних справ, зміни напрямів роботи або розширення кола послуг, знайомство усіх робітників з новачками, а також відповіді на запитання новачків.

Ми запропонували оцінку ефективності системи адаптації персоналу та обґрунтування загальної оцінки проведених адаптаційних заходів. А також нами наведено соціальний та економічний ефект від запропонованих заходів. Так впровадження запропонованих нами заходів дасть можливість скоротити витрати часу на одного нового робітника зі сторони спеціалістів на 7 годин та відповідно на 1 336,25 грн., що для 15 осіб складає економію у кількості 105 годин, а у грошовому вираженні 20 043,75 грн.

Впровадження запропонованих заходів дозволить максимально зблизитися керівництву та підлеглим, а також приймати більш вірні рішення стосовно майбутньої діяльності. Для постійних працівників це також матиме позитивний соціальний ефект, адже вони почуватимуть себе важливою

складовою у діяльності банку та володітимуть певним колом знань для оцінки свого становища в банку на майбутню перспективу.

Саме завдяки успішним адаптаційним програмам працівники здатні стати більш мотивованими, в результаті виконують робочі завдання з високим рівнем продуктивності праці і стають лояльними до компанії-роботодавця.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Базарова Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 13-е изд., перераб. и доп. — М: Академия 2015. — 320 с.
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 695 с.
3. Аверченко, Л.К. Управление персоналом в организации: учеб. Пособие для всех форм обучения / Л.К. Аверченко; РАНХиГС, Сиб. Ин-т упр.- Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2015.-203 с.
4. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. — Одеса: Атлант, 2013 р. — 275 с.
5. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. Видання третє, перероблене і доповнене — К., «Кондор». — 2010. - 398 с.
6. Добровицкий А.П. Управление персоналом в организации: учебное пособие — 2-е изд., перераб. И доп. / А.П. Добровицкий; Национальный исследовательский Томский политехнический университет. — Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2013. — 500 с.
7. Маркова А. И. Анализ влияния адаптации персонала на работника и предприятие / А. И. Маркова // Управління розвитком. — 2012. — № 18. — С. 13.
8. Недолужко С.С. Мотиваційні заходи щодо адаптації працівників/ С.С. Недолужко// Збірник наукових робіт за підсумками студентської наукової конференції минуле, сучасне, майбутнє. — 2018. -№8, том 2 — С.218-222.
9. Лобза А. В., Юрченко К. А. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективної системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний

та зарубіжний досвід / А. В. Лобза, К. А. Юрченко // Молодий вчений. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/11/50.pdf>

10. Курс МВА: «Адаптація». – City Business School.- [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.e-mba.ru>

11. Польова Н. М., Кулик Я. О. Управління адаптацією нових працівників/ Н.М. Польова, Я.О. Кулик//Економічна наука. - №12. – 2012.- С. 47-50.

12. Орлянская Л.Г. Управление человеческими ресурсами: учеб. Пособие для бакалавров / Л.Г. Орлянская. Череповец: ИМИТ «СПбГПУ», 2013. – 293 с.

13. Казначеева С. Н. Репина Р. В. Проблемы адаптации персонала в кадровом менеджменте/ С.Н.Казначеева, Р.В.Репина//Науковедение.- 2015.- Том 7, №5, - 180 с.

14. Русакова Е.И., Синякова М.Г., Слободчикова П.С. Адаптация и дезадаптация персонала: теория и практика: пособие для студентов и слушателей по образовательным программам в области управления персоналом и практических специалистов кадровых служб / Русакова Е.И., Синякова М.Г. // науч.ред. М.Г. Синякова; - Уральский гос. пед. ун-т, Екатеринбург, 2012. – 118 с.

15. Слепцова Е.В. Роль адаптации работников в системе развития персонала. //Экономика устойчивого развития. — № 4 (20), — 2014. — С. 212—217.

16. Патутина Н. Корпоративное образование как инструмент формирования организационной культуры / Н. Патутина // Педагогика. – 2013. – № 1. – С.76–81.

17. Харчишина О. Створення корпоративного навчального центру як інструментформування організаційної культури підприємств харчової промисловості / О. Харчишина //Економічний вісник Донбасу. – 2011. – № 2 (24). – С.181–184.

18. 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.1-7.
19. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник/ Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. За заг. ред. М.С. Татаревської. – Одеса: Атлант, 2013. — 427 с.
20. Куріна Н. С., Дарченко Н. Д. Інноваційна модель концепції професійної адаптації персоналу/ Н.С. Куріна, Н.Д. Дарченко//Економіка. – Бізнесінформ. – 2013.- №4 – 245 с.
21. Бикова А.Л., Паранько Д.Д. Складові ефективної адаптації персоналу/ А.Л. Бикова, Д.Д. Паранько//Молодий вчений.- 2016 р.- № 12.1 (40) – С. 640-646.
22. Крутцова, М. Н. Управление адаптацией персонала : учебное пособие / М. Н. Крутцова. – Вологда : Легия, 2010. – 128 с.
23. Василичев Д.В., Мирошниченко В.А., Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві/ Д.В. Василичев, В.А. Мирошниченко//Економіка і організація управління. – 2014.- №3 – С.44-50.
24. Кондрюкова В.В. Адаптація до професійної діяльності: соціально - психологічний аспект/ В.В. Кондрюкова// Правичний вісник університету «КРОК».- 2014.-№6 – С.139-143.
25. Річна фінансова звітність ПАТ «ОТП Банк» [Електронний ресурс]. – Режим доступу <https://smida.gov.ua/db/participant/21685166>
26. Окрема фінансова звітність ПАТ «ОТП Банк» та звіт незалежного аудитора за рік, який закінчився 31 грудня 2015 року. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.otpbank.com.ua/pdf/annual_reports/otp_separate_15fsu.pdf
27. Журнал «50 Ведущих банков Украины» .- [Електронний ресурс]. – Режим доступа. - www.banksrating.com.ua- с.14

28. Комбінована фінансова звітність ПАТ «ОТП Банк» та звіт незалежного аудитора за рік, який закінчився 31 грудня 2016 року. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу-https://www.otpbank.com.ua/pdf/annual_reports/2016/report01012017_BG_scan.pdf

29. Фінансова звітність ПАТ «ОТП Банк» та звіт незалежного аудитора за рік, який закінчився 31 грудня 2017 року. – [Електронний ресурс] – Режим доступу - https://www.otpbank.com.ua/pdf/annual_reports/2017-ua.pdf

30. Захарова О.В. Особливості оцінки руху персоналу підприємства // Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. Спец. вип. Праця в ХХІ столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток: у 2 т. – Т. 1. – К.: КНЕУ, 2012. – С.439-452

31. Євтух О. Розвиток банківської системи в умовах нової економіки // Вісник НБУ. –2013. –№7. –С.24

32. Винокур Л.І. Закордонний та вітчизняний досвід становлення методології управління персоналом в банківській сфері// Л.І Винокур, Полях Сергій Сергійович//Фінансовий просітр №2 (22) 2016р. – с. 7-12

33. Чорнобиль О.В. Адаптація персоналу як напрямок діяльності корпоративних університетів вітчизняних підприємств/ О.В.Чорнобиль// Збірник наукових праць.-2015. – Вип. 42 с.52-60

34. Лобза А.В. Підходи до створення ефективної системи адаптації персоналу на сучасному вітчизняному підприємстві/ А.В. Лобза, А.Л. Бикова// Вісник АМСУ. Серія «Економіка» № 2 (54) 2015 с.93-103

35. Володина Н.А. Оценка эффективности процесса адаптации/ Справочник по управлению персоналом 2010 год.- [Электронный ресурс] – Режим доступа - <http://hr-portal.ru/article/ocenka-effektivnosti-processa-adaptacii>