

**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

_____ (підпис)
« ___ » _____ 2020 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
зі спеціальності **051 «Економіка»** спеціалізація **8.03050501**
за магістерською програмою професійного спрямування
Управління персоналом сучасної організації
(назва магістерської програми)

на тему: **«Управління адаптацією працівників в організації на прикладі
ПП «Випробувальний центр технічної діагностики»**

Виконавець:
студентка 6 курсу факультету ЦЗФН
Омаєва Валерія Сергіївна

Науковий керівник:
к.політ.н., доцент
Петровська Оксана Михайлівна

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	5
1.1. Сутність адаптації та її види в організації	5
1.2. Основні принципи побудови системи адаптації сучасної організації.....	12
1.3. Дослідження закордонного досвіду управління адаптацією працівників.....	20
Висновки до першого розділу	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПП «ВИПРОБУВАЛЬНИЙ ЦЕНТР ТЕХНІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ»	29
2.1. Економічна характеристика діяльності ПП «Випробувальний центр технічної діагностики».....	29
2.2. Аналіз соціально-економічної складової адаптації персоналу ПП «Випробувальний центр технічної діагностики».....	37
2.3. Оцінка системи управління адаптацією працівників ПП «Випробувальний центр технічної діагностики».....	47
Висновки до другого розділу	55
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПРОФЕСІЙНОЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПП «ВИПРОБУВАЛЬНИЙ ЦЕНТР ТЕХНІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ»	58
3.1. Розробка пропозицій спрямованих на підвищення ефективності внутрішньої системи адаптації персоналу ПП «Випробувальний центр технічної діагностики»	58
3.2. Оцінка соціально-економічного ефекту пропонованих пропозицій на ПП «Випробувальний центр технічної діагностики»	70
Висновки до третього розділу.....	76
ВИСНОВКИ	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	84
ДОДАТКИ	88

ВСТУП

Актуальність дослідження. Адаптація персоналу є одним з ключових елементів в системі управління персоналом будь-якої організації. Ділова та економічна репутація формується роками та розбудовується з маленьких елементів, які беруть свій початок ще на етапі підпору, а потім етапі адаптації персоналу в організації. Сформувати актуальний, дієвий набір елементів системи адаптації в сучасних економічних умовах – важлива складова успішного результату діяльності організації. Саме тому постає нагальна необхідність вдосконалення функцій системи адаптації персоналу, а також створення коректного алгоритму адаптації персоналу відповідний сучасним економічним українським реаліям.

Аналіз досліджень. Теоретичною і методичною базою даної випускної кваліфікаційної роботи були наукові матеріали таких вітчизняних та зарубіжних авторів, які займались проблемами адаптації персоналу організації та її вплив на ефективність роботи персоналу, а саме Архіпова Н. І., Базарова Т. Ю., Веснін В. Р., Воліна В. А., Кибанова А. Я., Коханова Є.Ф., Максимцова М. М., Єр'оміна Б. Л., Т. Бауер, Д. Брадт, М. Уоткінс, Т. Шведова, М. Штейн та інших багатьох науковців.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади формування системи адаптації персоналу на ПП «Випробувальний центр технічної діагностики».

Об'єкт дослідження є процес адаптації персоналу на ПП «Випробувальний центр технічної діагностики».

Метою даної роботи є дослідження та аналіз теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо формування системи адаптації персоналу на ПП «Випробувальний центр технічної діагностики».

Основні завдання дипломної роботи:

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- Дослідження теоретичних засад формування системи адаптації персоналу на підприємстві.
- Дослідження закордонного досвіду існуючих систем адаптації персоналу на підприємстві.
- Аналіз діючої системи адаптації персоналу та її структурно-функціональні особливості на ПП «Випробувальний центр технічної діагностики».
- Розробити модель формування системи адаптації персоналу на ПП «Випробувальний центр технічної діагностики».
- Визначення економічної та соціальної ефективності запропонованих пропозицій щодо покращення існуючої системи адаптації персоналу на ПП «Випробувальний центр технічної діагностики».
- Удосконалити алгоритм впровадження програми наставництва на підприємстві як інструменту адаптації персоналу.

Методи дослідження. Методологічною основою даного дослідження є методи економічного аналізу, а саме: економіко-статистичний аналіз, порівняльний аналіз, експертні оцінки: ранжування та групування; графічні методи - для наочної ілюстрації та побудови схем, діаграм та графіків у процесі дослідження ПП «Випробувальний центр технічної діагностики». Теоретичною основою роботи стали наукові праці та методичні розробки вітчизняних і зарубіжних учених в галузі управління персоналом. Правову основу роботи склали чинні нормативно-правові акти в сфері законодавства України про працю.

Інформаційною базою дослідження є офіційні статистичні матеріали, періодичні наукові видання, звітні дані про діяльність ПП «Випробувальний центр технічної діагностики», результати анкетних опитувань, власні розробки автора, ресурси мережі Internet.

ВИСНОВКИ

Сьогодні ринкові зміни відбуваються доволі динамічно, що значно підвищує невизначеність і тим самим сприяє виникненню загрози. У таких умовах ефективність функціонування соціально-економічних систем, а саме – підприємств, організацій та установ визначається їх здатністю правильно оцінювати ринкові зміни, що відбуваються, і дотримуватися оптимального напрямку розвитку.

Особливе значення у цих умовах набуває здібність до адаптації – процесу взаємного пристосування працівника до внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а також підприємства – до професійних та особистісних особливостей нового працівника.

Впровадження системи адаптації персоналу на підприємстві ставить певні завдання перед підприємством і перед особами, які проходять процес адаптації. Для того, щоб адаптація виконувала поставлені перед неї завдання, необхідно ефективно організувати процес побудови системи адаптації на підприємстві. Умовно процес адаптації можна розділити на чотири етапи, а саме: оцінка рівня підготовленості нового працівника; орієнтація; діюча адаптація та функціонування.

Приватне підприємство «Випробувальний центр технічної діагностики» – підприємство, що вже більше десяти років успішно надає ряд послуг, а саме: обов'язковий технічний огляд; сертифікат відповідності; міжнародний сертифікат технічного огляду; страхування; обслуговування тахографі та експертиза щодо переобладнання.

За останні три роки економічна діяльність підприємства зазнала певних змін. Обсяг виготовленої продукції у 2019 році склав 46819,8 тис. грн., що на 47,6% більше, ніж у 2017 році, що є досить гарним показником у тих економічних умовах у яких на теперішній час знаходиться Україна. Також за період з 2017 року по 2019 рік показник чистого прибутку має неоднозначну тенденцію, адже у 2018

році на підприємстві був збиток у розмірі 1826,7 тис. грн., проте вже у 2019 році ситуація стабілізувалась і на підприємстві був прибуток у розмірі 939,3 тис. грн.; загалом за останні три роки даний показник зменшився на 73,5%.

У 2019 році у порівнянні із 2017 роком середньооблікова чисельність персоналу збільшилась на 46,2%, тобто на 18 осіб, однак, це не завадило підприємству збільшити фонд оплати праці на 72,1% та підвищити середньомісячну номінальну заробітну плату одного працівника на 17,8%. На позитивну зміну даних показників вплинуло підвищення фонду основної заробітної плати на 65,5% та збільшення фонду додаткової заробітної плати на 98,4% у досліджуваному періоді.

Можна зазначити, що кадровий потенціал підприємства за останні три роки на ПП «Випробувальний центр технічної діагностики» покращився, адже у 2019 році підвищилась кількість працівників підприємства, що мають повну вищу освіту, на 71,4% у порівнянні з 2017 роком. Також на підприємстві відбувається омолодження колективу, тому що за досліджуваний період підвищилась чисельність осіб віком від 15 до 35 років на 50%.

Отже, можна стверджувати, що ПП «Випробувальний центр технічної діагностики» зацікавлено у сталому розвитку підприємства, тому велика увага приділяється кадровій політиці. Досліджуване підприємство прагне створити усі умови для максимальної реалізації трудового і творчого потенціалу своїх працівників, забезпечуючи соціальні гарантії і гідний рівень заробітної плати.

Кадрова політика ПП «Випробувальний центр технічної діагностики» націлена на своєчасне забезпечення організації кваліфікованим персоналом, а також на створення умов для ефективного розвитку і використання людських ресурсів.

Питаннями адаптації нових працівників підприємства займається менеджер з персоналу та безпосередній керівник працівника. Метою діючої системи адаптації є підготовка працівників до максимально ефективного виконання ними своїх функціональних обов'язків, прийняття ними

корпоративної культури та політики підприємства, а також забезпечення їм належної підтримки.

Підставою для здійснення процедури адаптації нового працівника є прийняття позитивного рішення при прийом кандидата до штату працівників ПП «Випробувальний центр технічної діагностики». Процес адаптації нового співробітника розпочинається одночасно із процесом офіційного оформлення працівника. Тривалість процесу адаптації залежить від посади, яку займає новий працівник.

Система адаптації досліджуваного підприємства відбувається у декілька етапів, а саме:

1. Оформлення нового працівника та введення в посаду.
2. Інструктаж з охорони праці та ознайомча екскурсія по підприємству.
3. Знайомство з колективом.
4. Обговорення очікувань та установлення КРІ на випробувальний термін.
5. Контроль ходу випробувального терміну. Оцінка поведінки працівника. Вивчення думки співробітників про працівника.
6. Закінчення випробувального терміну. Підведення підсумків.

Також, для більш повноцінної оцінки існуючих переваг та недоліків діючої системи адаптації нових працівників на ПП «Випробувальний центр технічної діагностики», нами було проведення опитування у ході якого було виявлено ряд недоліків, які необхідно покращити аби адаптація нових працівників підприємства була ефективною, а саме:

1. Хаотичність проведення процесі адаптації. Незважаючи на те, що на підприємстві розроблено механізм проведення адаптації – на практиці він не застосовується на усі 100%. Крім того, у нового працівника, як правило, залишається велика кількість питань як стосовно інформації про діяльність підприємства, так і стосовно його обов'язків і очікувань на період адаптації.

2. Відсутність наставництва на підприємстві у період адаптації. За результатами опитування було виявлено, що нові працівники не відчувають підтримки та лояльності від безпосередніх керівників, які мають бути зацікавлені у ефективній адаптації своїх працівників.

3. Низький рівень кваліфікації менеджера з персоналу у питаннях адаптації. На основі проведеного дослідження ми можемо свідчити, що існуюча система адаптації розроблена на досить низькому рівні, це свідчить про те, що працівник відділу кадрів не до кінці розуміє як правильно організувати даний процес, щоб він був ефективний та мав позитивний результат.

На основі вищезазначеного, раціональним буде запровадити наступні пропозиції стосовно удосконалення діючої системи адаптації нових працівників ПП «Випробувальний центр технічної діагностики»:

7. Організувати менеджеру з персоналу курси по підвищенню кваліфікації у питання адаптації нових працівників. Адже без необхідного рівня знань він не зможе реалізувати усі необхідні пропозиції щодо покращення діючої системи.

8. Створення «Welcome book» та «Welcome box» як важливого елемента підтримки корпоративного духу для нових працівників.

9. Розробити положення про адаптацію нових працівників підприємства ПП «Випробувальний центр технічної діагностики» та затвердити його у керівництва підприємства, щоб його виконання було обов'язковим.

10. Розробляти індивідуальний план адаптації співробітника разом із безпосереднім керівником підприємства.

11. Створення системи наставництва як спосіб передачі навичок і знань новому працівнику від більш досвідченого співробітника підприємства.

Запропоновані заходи щодо удосконалення діючої системи адаптації нових працівників ПП «Випробувальний центр технічної діагностики» мають позитивний економічний вплив на діяльність досліджуваного підприємства. Річний економічний ефект у перший рік впровадження складає 779,7 тис. грн.; коефіцієнт економічної ефективності капітальних вкладень складає 7,2, що

перевищує розмір нормативного коефіцієнта капітальних вкладень, а термін окупності запропонованих заходів – 1,7 місяці.

Економічну ефективність не можна розглядати відокремлено від соціальної, саме тому були виявлені також і соціальні результати впроваджених заходів, а саме: скорочення ймовірності звільнення нових співробітників, особливо на період випробувального терміну; зменшення початкових витрат: поки новий працівник погано знає своє робоче місце, методи і прийоми праці, він працює менш результативно; підвищення ефективності використання кадрового потенціалу; формування у нового працівника високого рівня мотивації до праці; розуміння своєї ролі в загальному успіху діяльності підприємства (якісне і всебічне підведення підсумків, особливо при успішному проходженні випробувального терміну, буде підвищувати мотивацію працівника до роботи); керованість процесами руху кадрів; зниження впливу почуття невизначеності на трудову поведінку нових працівників; підвищення іміджу підприємства та укріплення бренду роботодавця; зниження показника плинності кадрів і, як наслідок, підвищення фінансового результату діяльності підприємства; підвищення рівня лояльності та довіри працівників до підприємства; зниження рівня напруги у колективі підприємства та підвищення рівня корпоративного духу; покращення соціально-психологічного клімату на підприємстві; підвищення рівня комунікації серед працівників різних департаментів.

Успішне проходження претендентами на посаду основних фаз адаптації із реалізацією заздалегідь розробленої програми дозволяє у досить короткі терміни досягти конструктивних результатів діяльності, що сприятимуть зростанню конкурентоспроможності підприємства та його економічної безпеки.

СПИСОК ВИКОРИСТОННОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ячменьова В.М., Османова З.О. Сутність поняття «адаптація» та «адаптивність» // Архів Львівський політехнічний університета. – 2010. – с. 346-353.
2. Бібліотека економіста /2005-2020/: [Електронний ресурс] // Управління персоналом. Поняття і види адаптації персоналу. Режим доступу: <https://library.if.ua/book/45/3095.html>.
3. Адаптація персоналу підприємства /2020/: [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/40018/mod_resource/content/1.
4. Управління адаптацією персоналу сучасної організації /2018/: [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.wunu.edu.ua/pdf/016.pdf>.
5. Цыпченко В.В. Совершенствование управления адаптацией персонала в организации // Белгородский государственный национальный исследовательский университет. – 2016.
6. Чорнобиль О.В. Формування системи адаптації персоналу на підприємстві // Подільський державний аграрно-технічний університет. – 2016.
7. Крзак П.З. Зарубіжний досвід управління персоналом у контексті успішної професійної адаптації працівників // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – № 22 (8). – с. 392-398.
8. Журавлев П.В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников : монографія / П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев. – М. : Изд-во Рос. экон. акад. – Екатеринбург : Изд-во «Деловая книга», 1998. – 232 с.
9. Карпов А. Инновационная HR-политика компании-лидера / А. Карпов // Менеджер по персоналу. – 2011. – № 12. – с. 34-46.
10. Лазарева Н. XII саммит HR-директоров России и СНГ / Н. Лазарева // Менеджер по персоналу. – 2011. – № 12. – с. 70-79.

11. Писанко Г. Автоматизовані системи оцінки персоналу / Г. Писанко // Кадровик України. – 2011. – № 11. – с. 115-121.
12. Стефановская С. Как оценить совместимость компании, руководителя и соискателя / С. Стефановская // Кадровик України. – 2011. – № 11. – с. 109-114.
13. Clarity project /2020/: [Електронний ресурс] // Приватне підприємство «Випробувальний центр технічної діагностики». Режим доступу: <https://clarity-project.info/tenderer/36487366>.
14. Офіційний звіт про фінансовий стан ПП «Випробувальний центр технічної діагностики».
15. Державна служба статистики України /2020/: [Електронний ресурс] // Середня заробітна плата за видами економічної діяльності по місяцях. Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/gdn/Zarp_ek_m/Zp_ek_m_u/arh_zpm_u.html.
16. Чакалова К.О. Методичне обґрунтування структури персоналу на внутрішньому ринку праці // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2017. – № 22. – с. 101-105.
17. Шорохов В. Порівняльний аналіз лінійно-функціональної та дивізіональної організаційних структур управління // Збірник наукових праць. Ефективність державного управління. – 2015. – № 43. – с. 201-210.
18. Штатний розклад ПП «Випробувальний центр технічної діагностики».
19. Мініна В.А. Удосконалення системи соціальної відповідальності підприємства // Одеський національний економічний університет. – 2018.
20. Реун Г.П., Маліновська Я.С. Особливості використання технологій підбору персоналу на підприємстві // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2015. – с. 114-118.
21. Чорнобиль О.В. Адаптація персоналу як напрям діяльності систем навчання та розвитку вітчизняних підприємств // Теорія та практика державного управління. – 2015. – № 1 (48). – с. 196-202.

22. Accord Consulting /2020/: [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://accordconsulting.com.ua/>.

23. HURMA /2020/: [Електронний ресурс] // Welcome book и welcome package: почему они важны + примеры успешных компаний. Режим доступу: <https://hurma.work/ru/blog/welcome-book-i-welcome-package-pochemu-oni-vazhny-dlya-novyh-sotrudnikov-primery-izvestnyh-kompanij/>.

24. HRTIME.RU. Первая биржа HR-заказов /2020/: [Електронний ресурс] // HR-обзоры. План адаптации персонала: все необходимое. Режим доступу: <https://hrtime.ru/contents.php?id=387>.

25. Морозова М.Е. Наставничество як процес формування особистості молодого спеціаліста // Науковий вісник УМО «Економіка та управління». – 2016. – № 1. – с. 1-12.

26. GRC.ua /2020/: [Електронний ресурс] // Застосування наставництва в адаптації персоналу – досвід компанії «Агротек» Режим доступу: <https://grc.ua/article/24378>.

27. Василевич Д.В., Мирошниченко В.А. Організація процесу адаптації персоналу на підприємстві // Економіка і організація управління. – 2014. – № 3 (19) – 4 (20). – с. 44-50.

28. Бібліотека економіста /2005-2020/: [Електронний ресурс] // Основи менеджменту. Критерії і показники ефективності управління. Режим доступу: <http://library.if.ua/book/3/459.html>.

29. Діденко Є.О., Козуб О.В. Особливості процесу адаптації персоналу на підприємстві // Київський національний університет технологій та дизайну – 2017. – с. 241-246.

30. Підручники для студентів онлайн /2015-2020/: [Електронний ресурс] // Управління персоналом. Професійна і організаційна адаптація персоналу. Режим доступу: https://stud.com.ua/9997/menedzhment/profesiyna_organizatsiyna_adaptatsiya_personalu#20.

31. Трошков Е.Ю. Совершенствование системы адаптации персонала в цехе №680 АО НПК «Уралвагонзавод» // Уральский государственный педагогический университет. – 2019.

32. Дідченко О.І., Крецул М.М. економічна оцінка ефективності використання трудових ресурсів // Запорізька державна інженерна академія. – 2014. – с. 185-192.