

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
Економічний факультет
Кафедра управління персоналом та економіка праці

ДИПЛОМНА РОБОТА МАГІСТРА
на тему
СИСТЕМА АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Виконала:
студентка 2 курсу Mg1-M19z групи
спеціальності 073 Менеджмент
за освітньо-професійною програмою
Управління персоналом та економіка праці
Красик Анастасія Олесівна

Керівник: **к. екон. н., доцент** Стрельбіцький П. А.

Дипломна робота допущена
до захисту рішенням кафедри управління персоналом та економіки праці
протокол №__
від «__» грудня 20 __ р.

Завідувач кафедри _____ В. Ю. Лисак

Кам'янець-Подільський 2020 р.

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні аспекти адаптації персоналу.....	7
1.1. Сутність, цілі та види адаптації персоналу організації.....	7
1.2. Програма, основні етапи та методи процесу адаптації.....	19
1.3. Методи дослідження професійної та організаційної адаптації персоналу в комерційній організації.....	27
Розділ 2. Аналіз формування системи адаптації на підприємстві.....	36
2.1. Характеристика підприємства в цілому.....	36
2.2. Діагностика системи формування адаптації персоналу на підприємстві.....	50
2.3. Оцінка ефективності системи адаптації персоналу на підприємстві..	59
Розділ 3. Шляхи вдосконалення системи адаптації на підприємстві.....	65
3.1. Світовий досвід.....	65
3.2. Розробка заходів щодо удосконалення системи адаптації персоналу.....	72
Висновки.....	82
Список використаних джерел.....	85
Додатки.....	90

ВСТУП

Головним і визначальним елементом системи управління будь-якого сучасного підприємства є трудові ресурси, які надають вирішальний вплив на її формування та вдосконалення. Трудові ресурси є одним з найважливіших чинників будь-якого виробництва. Їх стан та ефективне використання прямо впливає на кінцеві результати господарської діяльності підприємств.

Персонал є найбільш складним об'єктом управління в організації, так як має можливість вирішувати самостійно будь-які питання, має суб'єктивні інтереси, надзвичайно чутливий до управлінського впливу і критично ставиться до пропонованих до нього вимогам.

Персонал – особовий склад організації, який працює за наймом і володіє певними ознаками. Термін *персонал* об'єднує всі складові частини трудового колективу підприємства.

Процедура адаптації персоналу визнана забезпечити входження нових співробітників в життя організації. Проблема адаптації виступає, важливим складовим елементом системи підготовки кадрів є регулятором зв'язку між системою освіти і виробництвом. вони покликані сприяти покриттю потреби організації в робочій силі, в необхідному їх кількості та якості для підвищення прибутковості і конкурентності. Однією з проблем з персоналом в організації, при залученні кадрів є управління адаптацією.

Адаптація – один з найскладніших етапів співробітника в організації. На жаль, небагато організацій в змозі забезпечити персонал. необхідною інформацією в структурованому вигляді через відсутність прописаних правил і процедур і новачкові доводиться розбиратися у всіх тонкощах самостійно.

У Кам'янець-Подільській філії ТОВ «7 Днів» ведеться робота по адаптації персоналу, щоб адаптаційний процес проходив як можна краще, в найбільш короткий термін, але персонал організації не досить задоволений організацією професійної та організаційної адаптації пов'язаної з освоєнням

професійних навичок і організацією роботи, що знижує продуктивність праці та ефективність роботи персоналу.

На сьогоднішній день в діяльності з наставництва існують проблеми і необхідно знайти шляхи їх вирішення, щоб робота наставник не була формальною, і досвідчені співробітники були більш зацікавлені в професійної та організаційної підготовки знову надходження співробітника.

Таким чином, **актуальність** даної теми полягає в тому, що адаптація персоналу займає провідне місце в системі управління підприємством. Від організації адаптації управління персоналу залежать всі кінцеві результати роботи підприємства. Адаптація – це процес вироблення і здійснення пристосування. Вироблення адаптації включає збір, обробку та передачу інформації, а також прийняття рішень. Ці операції виконує апарат управління – група керівників і фахівців, на яку покладено управлінські функції. Методологічно сфера управління персоналу має специфічний понятійним апаратом, має відмітні характеристики і показники діяльності, спеціальні процедури і методи – атестація, експеримент і інші; методи вивчення й напрямку аналізу змісту праці різних категорій персоналу. підготовка співробітників до діяльності організації повинна супроводжуватися професійними та організаційними адаптаційними процесами.

Метою дипломної роботи є дослідження можливостей і перспектив планування, формування та управління персоналом як однієї з важливих управлінських проблем підприємства, аналіз формування оцінка ефективності використання персоналу підприємства та вивчення особливостей протікання процесу трудової адаптації.

Для досягнення даної мети ми виділяємо наступні **завдання**:

- визначити, що сучасна наука розуміє під поняттям *персонал*, яке місце він займають у господарській діяльності підприємства і її аналізі, а також дати характеристику показників, використовуваних при проведенні даного аналізу;
- розкрити теоретичні основи управління персоналом;

- навести характеристик та функції системи управління персоналом підприємства;
- розкрити проблеми формування та управління персоналом;
- розглянути основні напрямки підвищення ефективності використання персоналу організації;
- дослідити сутність та теоретичні аспекти трудової адаптації, її сутність і структуру;
- провести порівняльний аналіз методик адаптації персоналу;
- розглянути специфіку створення системи адаптації в організації.

Об'єктом дослідження є персонал та його система адаптації на підприємстві «Кам'янець-Подільська філія ТОВ 7 Днів».

Предметом дослідження є процес трудової адаптації, що включає всі різновиди пристосування людини до конкретної виробничої середовищі.

Джерельна база дослідження: персонал Кам'янець-Подільської філії ТОВ «7 Днів».

Матеріал дослідження: інформація, отримана від персоналу підприємства методом анкетування.

Теоретичне значення магістерської роботи визначається тим, що вона слугує внеском у теоретичні засади в управлінні персоналом, його важливості та адаптації після прийому на роботу. Дослідження покликане збагатити знання про систему адаптації персоналу та можливі шляхи її покращення на підприємстві.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання її результатів у курсах таких навчальних дисциплін, як «Менеджмент», «Контролінг для управлінців», «Проектний менеджмент», заняттях із економіки та управління та курсах за вибором. Магістерське дослідження стане в пригоді при написанні курсових і кваліфікаційних робіт, а також при укладанні посібників із зазначених предметів.

Методи дослідження. У дипломній роботі магістра застосовано комплексний підхід до досліджуваного явища. Як основний використано

описовий метод, що передбачає систематизацію й аналіз поняття *адаптація персоналу* із подальшою конкретизацією на значному фактичному матеріалі. У роботі також застосовано метод компонентного аналізу – для дослідження структури системи адаптації персоналу. З метою визначення продуктивності системи адаптації використано кількісний аналіз. Крім того, адаптація розглянута в проекції на категорії різних наук.

Наукова новизна роботи полягає у пропозиціях що покращення системі адаптації у Кам'янець-Подільській філії ТОВ «7 Днів».

Структура роботи. Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку *використаних* джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 97 сторінок. Кількість використаних джерел у роботі – 51.

У **першому розділі** були розглянуті теоретичні аспекти системи адаптації персоналу, а також було детально розглянуто поняття, види, цілі та методи.

У **другому розділі** був проведений загальний аналіз підприємства Кам'янець-Подільської філії ТОВ «7 Днів», а також його системи адаптації.

Третій розділ присвячений дослідженню світового досвіду системи адаптації персоналу, а також були запропоновані власні розробки щодо покращення системи адаптації на Кам'янець-Подільській філії ТОВ «7 Днів».

ВИСНОВКИ

В сучасних кризових умовах будь-яке підприємство зацікавлене в підвищенні конкурентоспроможності на ринку праці. У зв'язку з цим, великого значення набувають питання формування кадрового складу українських організацій за рахунок залучення і закріплення необхідної робочої сили. Тому проблема адаптації персоналу стає важливою, включаючи необхідність пошуку нових управлінських засобів, методів і технологій її успішного здійснення.

Давно вже не секрет, що найбільшою цінністю компаній на сьогоднішній день є їх співробітники. Низька плинність кадрів і довгий стаж роботи в компанії – звичайно ж, показники стабільності. Але для розвиваються необхідно і збільшення чисельності, і здоровий відсоток плинності, що неминуче призводить до необхідності проведення якісної адаптації співробітників.

Адаптація персоналу один з найважливіших процесів в системі управління персоналу, оскільки від його ефективності безпосередньо залежить від пристосованості співробітників в компанії, ефективність і віддача їх роботи.

Метою цієї роботи є дослідити теоретичні основи і практику, що склалася здійснення професійної та організаційної адаптації персоналу Кам'янець-Подільської філії ТОВ «7 Днів» і розробити комплекс заходів по її вдосконаленню.

На підставі аналізу теоретичних джерел розкрито поняття адаптації, яке є міждисциплінарним, окреслено мету програми адаптації, представлені класифікації явища адаптації та її етапів за різними підставами. Розглянуто методи адаптації: випробувальний термін, адаптація молодих фахівців, програма введення на посаду, наставництво і консультування, розвиток людських ресурсів. Виявлено, що розглянута робоча молодь, яка є важливим стратегічним ресурсом і рушійною силою нашої країни, і молодий працівник, починаючи свою трудову діяльність, завжди стикається з проблемами адаптації в колективі підприємстві. У процесі аналізу використання трудових ресурсів

вивчається рух робочої сили і забезпеченість підприємства трудовими ресурсами; ефективність використання робочого часу, динаміка продуктивності праці і фактори росту, що відповідає поставленим в роботі завданням.

Дуже важливо при вивченні процесу адаптації враховувати досвід зарубіжних компаній, це дозволить поглянути на адаптацію з різних точок зору і виділити оптимальний варіант для кожної конкретної організації. Програми адаптації повинні не тільки сприятимуть полегшенню входження молодшої людини в колектив, а й формувати цінності, необхідні підприємству, тим самим сприяти економічній безпеці не тільки самого підприємства, а й усієї країни.

Більш повне та раціональне використання трудових ресурсів сприяє поліпшенню всіх техніко-економічних показників підприємства: зростання продуктивності праці, підвищення фондовіддачі, збільшенню випуску продукції, зниженню її собівартості, економії капітальних вкладень.

Ми вивчили сутність поняття *адаптація* за допомогою порівняння наукових трактувань, і зробили висновок, що адаптація – це процес взаємного пристосування працівника і підприємства, основою якого є його поступове входження в систему нових професійних умов подальшої діяльності. Також розглянули чинники і основні умови успішної адаптації персоналу готельного підприємства, які полягають в наступному: якісний рівень роботи по професійній орієнтації потенційних співробітників; об'єктивність ділової оцінки персоналу; наявність організаційного механізму управління процесом адаптації; престиж і привабливість професії і тощо. Таким чином, успішна організація процесу адаптації кадрів сприяє створенню робочої сили, яка володіє вищими здібностями і сильною мотивацією до виконання завдань, які стоять перед підприємством. Процес адаптації повинен привести до зростання продуктивності, а значить, і до збільшення цінності людських ресурсів підприємства.

На практиці досить рідко в компаніях приділяється увага адаптаційним процесам, «акліматизації» нових співробітників. Як правило, відбувається

стихійна адаптація нового співробітника на робочому місці, без будь-яких адаптаційних програм.

Проведений в роботі аналіз виявив, що Кам'янець-Подільська філія ТОВ «7 Днів» займається різними видами діяльності, пов'язаними з оптовою торгівлі продовольчими товарами. Аналіз основних техніко-економічних показників Кам'янець-Подільської філії ТОВ «7 Днів» показав, що вони змінюються в розглянутий період під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів нерівномірно. В цілому, була відзначена позитивна динаміка за всіма показниками, а також спостерігається збільшення виручки від продажів всіх видів продукції.

Процес адаптації носить індивідуальний характер. Для персоніфікації процесу необхідне створення Програми адаптації для кожного прийнятого працівника. Зміст програми залежить від наступних факторів: змісту роботи; статусу і рівня відповідальності прийнятого працівника; робочого оточення; особистих якостей працівника. В даний час в компанії діє Положення про адаптацію. Положення про адаптацію, зобов'язує керівників усіх рівнів адаптувати нових співробітників, а також в ньому прописані основні великі кроки програми. Однак системно і результативно програма адаптації в компанії не працює. Після декількох бесід з менеджерами вдалося сформулювати причини «провалу»: кроки, прописані в програмі, занадто загальні: керівникам необхідно самим їх деталізувати, вигадувати, формулювати, що при дефіциті часу часто не виконувалося; немає активного, системного впровадження.

З цією метою в роботі була розглянута «Програма наставників» в Кам'янець-Подільській філії ТОВ «7 Днів». Розроблена Програма адаптації нових співробітників реалізується в Кам'янець-Подільській філії ТОВ «7 Днів» вже близько півроку. Постійно коригується, вдосконалюється і поступово стає частиною культури організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрютина М. С. Экономический анализ торговой деятельности: учеб. пособие / М. С. Абрютина. – Учебное пособие. – М.: «Дело и сервис», 2003 – 334 с.
2. Агашкова А. Оценка эффективности деятельности персонала // Управление персоналом, 2007. – №3. – с. 121-126
3. Алексеенко Н. А., Гурова И. Н. Экономика промышленного предприятия: учеб. пособие / Н. А. Алексеенко, И. Н. Гурова. – Минск: Издательство Гревцова, 2009. – 264с.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия: [Пер. с англ.] / И. Ансофф; при содействии Э. Дж. Макдонелла. – С-Пб. и др.: Питер, 2002. – 414 с.
5. Артамонова А. А. Роль тренингов и деловых игр в процессе обучения и профессиональной адаптации персонала современной организации / А. А. Артамонова // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2013. – № 2. – С. 229 – 232.
6. Бабук И. М. Экономика предприятий: учеб. пособие / И. М. Бабук – Мн.: ИВЦ Минфина, 2006. – 237с.
7. Байделл Т. М. Как улучшить управление организацией / Т. М. Байделл – М.: Инфра-М, 2005. – 81 с.
8. Басенко В. П. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений: Учебное пособие / В. П. Басенко, Б. М. Жуков, А. А. Романов. — М.: Издательско-торговая корп. «Дашков и К°», 2012. — 384 с.
9. Бачин Д. А. Наставничество как метод обучения и развития персонала // Современные научные исследования и инновации. № 4, 2014. – с. 123-144.
10. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. Практикум: учебное пособие для студентов вузов / Т. Ю. Базаров. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 239 с.

- 11.Бедяева Т. В. Управление персоналом на предприятии туризма: учебник / Т. В. Бедяева, А. С. Захаров; под ред. проф. Е. И. Богданов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 180 с.
- 12.Брасс А. А. Кадровый менеджмент: учеб.-метод. пособие / А. А. Брасс – М.: Инфра-М, 2009. – 245с.
- 13.Будаева Э. В. Влияние социально-психологического климата на межличностные отношения в трудовом коллективе / Э. В. Будаева // Вестник бурятского государственного университета. – 2015. – № 6. – с. 92-95.
- 14.Веснин В. Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 96 с.
- 15.Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика / В. Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Проспект, 2009. – 198 с.
- 16.Вилинская О. Зарубежный опыт адаптации персонала: эффективные и универсальные методики // Директор по персоналу – 2017. №4. С. 25-29.
- 17.Виханский О. И. Управление персоналом современной организации / О. И. Виханский. – М.: Издательство Гревцова, 2011. – 528 с.
- 18.Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 5-е изд. стереотипн.—М.: Магистр : ИНФРА_М, 2014.— 576 с.
- 19.Волина В. Адаптация нового персонала к организационной культуре // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2013. – №5. – С.35-39.
- 20.Горнаков Э. И., Костюкевич Е. Н., Метельская Е. В. Управление персоналом: учеб. пособие для студентов высших сельскохозяйственных учебных заведений по техническим специальностям / Э. И. Горнаков, Е. Н. Костюкевич, Е. В. Метельская; под общ. ред. Э.И. Горнакова. – Минск: ИВЦ Минфин, 2009. – 520с.
- 21.Давыдова Л. А. Экономика и управление предприятием / Л.А.Давыдова, В.К. Фальцман. – М.: Финансы и статистика, 2012 г. – 149 с.

- 22.Дырин С. Управление персоналом: от кадрового похода – к многоаспектному // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2010. – №9. – с. 5-9.
- 23.Егоршин А. П. Управление персоналом: учеб. для вузов / А. П. Егоршин – 4-е изд., испр. – Н. Новгород: НИМБ, 2010. – 423 с.
- 24.Ерхова М. В. Управление персоналом : учеб. пособие : 2 ч. / М. В. Ерхова. – Ульяновск : УВАУ ГА, 2012. – Ч. 1. – 116 с
- 25.Ильина Л.А., Макарова Н.А. Особенности систем мотивации, применяемых в различных странах, и перспективы их использования в России // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия: экономические науки. - 2006. - №49-2. - С. 176-180.
- 26.Карпова М.В. Социологическое исследование методов адаптации персонала предприятия в условиях инновационного развития бизнеса // Наука и современность, г. Ростов-на-Дону, 2014. – с. 163-168.
- 27.Ковалевич В. Т. Первоначальное накопление человеческого капитала ресурсами системы образования: монография / отв. ред. В. Т. Ковалевич. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2015. – 188 с.
- 28.Кохан О. Проблемы управления // Весник БДЭУ. – 2009. – №2. – с. 27-34.
- 29.Колинченко Т.В. Адаптация японской системы управления персоналом на российских предприятиях: оценка результатов / Т.В. Колинченко // В мире научных открытий. – 2013. – №16. – С. 8 – 10.
- 30.Кибанов А.Я. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов, Е.В. Каштанова, издательство – проспект:2015. – 64с.
- 31.Кибанов А. Я. Управление персоналом: ученик / А. Я. Кибанов – М.: Финстатинформ, 2007. – 589 с
- 32.Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие / под ред. А. Я. Кибанова. – Москва: Проспект, 2012. – 64 с.

33. Ковалевич И. А., Ковалевич В. Т. Социально-психологические основы управления: учебно-методическое пособие / сост.: И. А. Ковалевич, В. Т. Ковалевич. – Электрон. дан. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2013. – 113 с.
34. Крутцова М. Н. Управление адаптацией персонала: учебное пособие / М. Н. Крутцова. – Вологда, 2011. – 128 с.
35. Лукина А. К., Финогенова О. Н., Чистохина А. В., Дивакова О. Ю. Профориентология и планирование карьеры: учеб.-метод. пособие / сост. А. К. Лукина, О. Н. Финогенова, А. В. Чистохина, О. Ю. Дивакова. – Электрон. дан. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2013. – 151 с.
36. Маслова В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. М. Маслова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 492 с.
37. Мирошниченко Ю. В. Адаптация персонала: опыт зарубежных и отечественных предприятий [Текст] / Ю. В. Мирошниченко, А. В. Лобенко // Проблемы и перспективы развития предпринимательства. - 2015. - № 1 (2). - С. 27.
38. Новиков Д.А. Методология управления. – М.: Либрокком, 2011. – 128 с.
39. Поршнева А. Г. Управление организацией: учебное пособие / А. Г. Поршнева. – М.: ИНФРА, 2005. – 214 с.
40. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. / Г. В. Савицкая. – М: Новое знание, 2006. – 590 с.
41. Савицкая Г. В. Экономический анализ: учеб. / Г. В. Савицкая. – 13-е изд. – М.: Новое знание, 2009. – 640 с.
42. Самыгин С. И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. — Ростов-на-Дону: изд-во «Феникс», 2011. – 480 с.
43. Секу К. Адаптация нового персонала на предприятии / К.. Секу // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета (Научный журнал КубГАУ). – Краснодар: КубГАУ, 2015. – №01(105). – с. 210 – 225.

44. Сопоев С.А. Адаптация молодых специалистов как одна из проблем кадрового обеспечения российских организаций // Вестник СОГУ. – 2012. – № 2. – С. 251-253
45. Стародубцева Е. Б. Некоторые аспекты в управлении персоналом организации // Проблемы управления. – 2007. – №1. – с.116-120.
46. Чекин А.Н. Управление персоналом: современные исследования, проблемы и решения: Сборник научных трудов: – Ульяновск: УлГТУ, 2011. – 170 с.
47. Шахнович В. М. Как обеспечить предприятие нужными трудовыми ресурсами // Отдел кадров. – 2007. – №4. – с. 101-107.
48. Эдгар Шейн. Организационная культура и лидерство / Шейн Эдгар. – 3-е издание, Классика МВА, 2007. – 207 с.
49. Яновский В.В. Государственное и муниципальное управление. Введение в специальность: учебное пособие / В.В. Яновский, С.А. Кирсанов. – 3-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2013. – 200 с.

Список джерел ілюстративного характеру

50. Устав Кам'янець-Подільської філії ТОВ «7 Днів»
51. Статистичний збірник «КОЛЕКТИВНІ ЗАСОБИ РОЗМІЩУВАННЯ В УКРАЇНИ» від Державної служби статистики України.