**Адаптация персонала**

Диплом

### СОДЕРЖАНИЕ

3

5

5

10

32

40

44

44

48

57

57

60

61

62

ВВЕДЕНИЕ . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . ..

Глава 1 Теоретические основы адаптации персонала в организации . . . .

1.1 Адаптация и ее роль в развитии организации . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

1.2 Процесс адаптации. Методы и методология адаптации . . . . . . . . . . .

1.3 Особенности адаптации персонала на предприятиях   
общественного питания . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

1.4 Документы, регулирующие управление адаптацией   
персонала в организации . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

Глава 2 Анализ и оценка адаптации персонала   
в ООО «Крестовский» . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

2.1 Общая характеристика организации . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

2.2 Анализ системы адаптации в ООО «Крестовский» . . . . . . . . . . . . . . . .

Глава 3 Пути совершенствования процесса адаптации   
новых сотрудников в ООО «Крестовский» . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .. .

3.1 Программа адаптации . . . . . . . . . . . . . . .. . . . . . . . . . .. . . . . . . . . . .. . . .

3.2 Оценка эффективности внедренной программы. . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

ЗАКЛЮЧЕНИЕ . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . . .

### ВВЕДЕНИЕ

Главное место в любой современной организации безусловно занимает человек. Именно от вклада знаний, умений и навыков сотрудников зависят итоги работы, качество изготавливаемой продукции или предоставляемых услуг, экономическое состояние и конкурентоспособность организации. Высокая эффективность организации обеспечивается не только правильным подбором персонала, но и качественной работой по его адаптации в организации.

Адаптация новых работников к работе в организации является прямым продолжением процесса отбора. Недостаточное внимание организации к вопросам адаптации новых работников сведет на нет результаты отбора, если новый работник, не сумев своевременно освоить новую работу, и не вписавшись в трудовой коллектив, уволится. Исходя из этого, время и деньги, потраченные организацией на поиск и отбор кандидата, могут оказаться выброшенными на ветер.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

В нашей стране, к сожалению, не уделяется достаточно внимания процессу адаптации персонала. Многие организации не имеют даже базовых программ адаптации. Внедрение системы адаптации является сложной задачей, но она влияет на решение важных вопросов организации, таких как: уменьшение текучести персонала и снижение стартовых издержек производства. На всех этапах процесса адаптации необходимо контролировать его ход для того, чтобы получить положительный результат, в противном случае начнётся регрессия, итогами которой могут быть потеря времени, работника, изменение социально – психологического климата с положительного на негативный.

Актуальность темы заключается в необходимости углубления знаний о процессе адаптации по причине возрастания её роли в условиях формирования конкурентоспособной рыночной экономики.

Целью дипломной работы является изучение механизма процесса адаптации персонала на примере ООО «Крестовский», оптимизация и разработка теоретико – методологических и прикладных основ адаптации работников организации, как важнейшего элемента системы управления персоналом направлений повышения эффективности работы организации.

В рамках поставленной цели выявляются следующие задачи:

* раскрытие сущности адаптации, изучение видов и определение целей;
* анализ системы адаптации персонала в ООО «Крестовский»;
* разработка программы адаптации нового сотрудника, предназначенной для быстрой и качественной адаптации сотрудника к условиям работы в организации;
* внесение предложений по улучшению процесса адаптации в организации.

Предметом дипломной работы является направления повышения эффективности программы адаптации персонала. Разработанные рекомендации могут быть использованы кадровыми службами предприятия при планировании, организации и осуществлении программ адаптации персонала. Результаты исследования приняты к практическому применению в ООО «Крестовский».

Для проведения исследовательской деятельности были использованы такие методы как теоретическое изучение литературы, анализ системы адаптации в конкретной организации.

 Теоретической и методологической базой исследования послужили работы отечественных и зарубежных авторов по управлению персоналом.

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

### Глава 1 Теоретические основы адаптации персонала в организации

#### 1.1 Понятие и роль трудовой адаптации

При взаимодействии организации и работника происходит их взаимное приспособление, основа ко­торого – поэтапное вхождение сотрудников в новые профессиональные и социально – экономические ус­ловия труда.

Понятие «*адаптация*» (от лат. «adapto» – приспособляю) заимствовано из биологии и означает приспособление, приноровление к окружающей среде.

Термин "*адаптация*" применяется в различных областях науки. В социологии и психологии выделяют социальную и производственную адаптацию. В определенной мере эти два вида адаптации пересекаются друг с другом, но каждая из них имеет и самостоятельные сферы приложения: социальная деятельность не замыкается на производстве, а производственная – включает и технические, и биологические, и социальные аспекты.

*Трудовая адаптация* — это взаимное приспособление работника и орга­низации, основывающееся на постепенной врабатываемости со­трудника в новых профессиональных, социальных и организаци­онно – экономических условиях труда;

Во всех формулировках имеются общие моменты:

1. Процесс адаптации – всегда взаимодействие двух объектов;
2. Взаимодействие происходит в условиях неуравновешенности и несогласованности между системами;
3. Основная цель данного взаимодействия – координация между системами, степень и характер которой может варьироваться вполне в широких пределах;
4. Достижение цели предполагает определённые преобразования во взаимодейст­вующих системах.

Процесс адаптации направлен на поддержание стабильности и равновесия, он начинается в момент изменения стабильного состояния субъекта в одной среде и заканчивается при наступлении аналогичного состояния в другой. Приспособление начинается с момента начала преобразований внутри среды, смены самой среды или изменения самого субъекта. Иными словами, при поступлении на работу человек уже имеет определенные цели и ценностные ориентации поведения, в соответствии с которыми формирует свои требования к трудовой организации данного предприятия. Трудовая организация, исходя из своих целей и задач, предъявляет свои требования к работнику, к его трудовому поведению. Реализуя свои требования, работник и трудовая организация взаимодействуют, приспосабливаются друг к другу, в результате чего осуществляется процесс трудовой адаптации.

Среди основных целей адаптации новых работников обычно выделяют следующие:

* ускорение достижения трудовых показателей, приемлемых для организации – работодателя;
* уменьшение стартовых издержек. Новый работник не всегда знает работу и то, как работает организация. До тех пор, пока он работает менее эффективно, чем опытные сотрудники, его работа требует от организации более высоких затрат. Эффективная адаптация уменьшает эти стартовые затраты и дает возможность новому работнику скорее достигнуть установленных стандартов выполнения работы;
* вхождение работника в рабочий коллектив, в его неформальную структуру и ощущение себя членом команды;
* снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым сотрудником. Тревожность и неуверенность в данном случае означают боязнь провалов в работе и неполную ориентацию в рабочей ситуации. Это нормальный страх перед новым и неизвестным;
* сокращение текучести кадров среди новых работников. Если работники не смогли своевременно освоится в организации, то последующей реакцией может быть увольнение;
* экономия времени непосредственного руководителя и рядовых   
  сотрудников. Недостаточно адаптированный работник требует гораздо больше времени на помощь в процессе выполнения обязанностей.

## Классификация трудовой адаптации

1. По наличию опыта трудоустройства:

* *Первичная адаптация* предполагает приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности;
* *Вторичная адаптация* подразумевает приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности (меняющие область деятельности или профессиональную роль).

1. По содержанию информации:

* *Психофизиологическая адаптация* представляет собой приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда;
* *Социально – психологическая адаптация* подразумевает приспособление к новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в коллективе;
* *Профессиональная адаптация* представляет собой постепенную доработку трудовых способностей (профессиональных навыков, дополнительных знаний, навыков сотрудничества и т.п.);
* *Организационная адаптаци*я – усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, понимание особенностей организационного и экономического механизма управления фирмой.

1. По характеру адаптации:

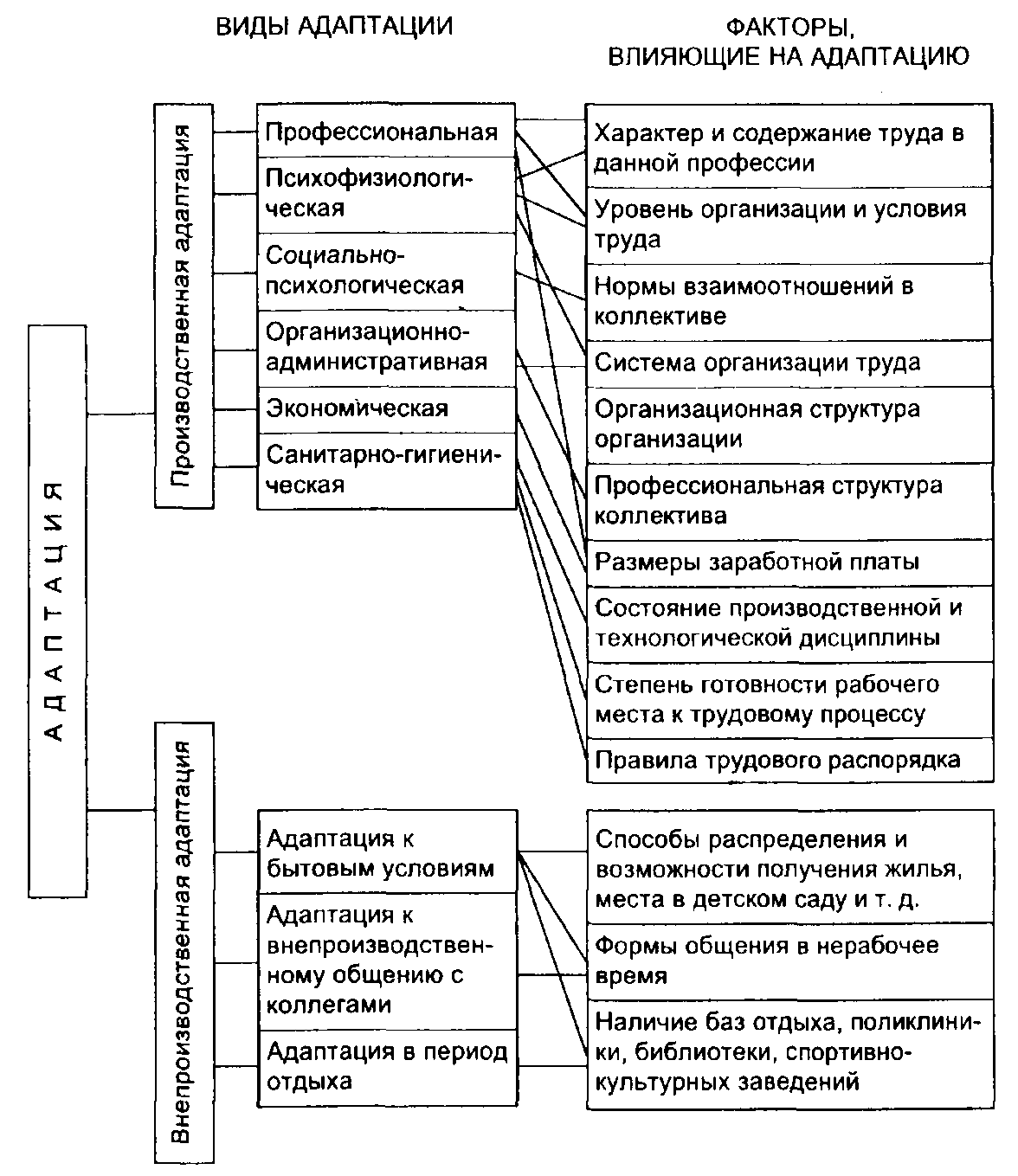
* *Активная адаптация* предполагает, что индивид сам стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее;
* *Пассивная адаптация* – индивид не стремится к такому воздействию и изменению.

1. По результатам адаптации:

* *Прогрессивная* ведет к повышению производительности труда, уровня дисциплины и эффективным социальным коммуникациям;
* *Регрессивная* ведет к отрицательным результатам.

Наиболее наглядно классификацию трудовой адаптации можно представить в виде схемы, приведенной А.Я. Кибановым (рисунок 1).

Можно сделать вывод, что многоаспектность и разнонаправленность процесса врабатываемости нового работника в специфические организационные условия требует от руководства компании реализации эффективной политики управления данным процессом и непрерывного мониторинга его хода и результатов.

Рис. 1 – Классификация адаптации персонала

Каждый из перечисленных видов адаптации характеризуется системой объективный и субъективных показателей, оценка которых позволяет сделать вывод о полноте адаптации работника, конкретизировать проблемы и принять решение о необходимых корректирующих мероприятиях.

*К объективным* относятся параметры, которые поддаются объективной регистрации с помощью различных методов (специальной аппаратуры, экспертной оценки, наблюдения) и характеризуют эффективность трудовой деятельности, активность участия сотрудников в ее различных сферах.

*Субъективные* показатели эффективности адаптации характеризуют отношение сотрудника к работе в целом или отдельным ее проявлениям. Они изучаются с помощью анкетирования сотрудника, психологического тестирования.

Объективные и субъективные показатели адаптации подразделяются по принадлежности к одному из ее аспектов (таблица 1).

Таблица 1

*Объективные и субъективные показатели оценки различных   
аспектов трудовой адаптации*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Виды (аспекты) трудовой адаптации | Объективные показатели | | Субъективные показатели |
| 1 | 2 | | 3 |
| Ключевой аспект трудовой адаптации | − выполнение норм выработки;  выполнение сменно – суточных заданий;  −овладение рабочим местом (станком, оборудованием, операциями) в соответствии с техническими условиями;  −соблюдение трудовой дисциплины | | −положительное отношение к профессии;  −интерес к повышению квалификации (развитию профессиональных навыков);  −заинтересованность в карьерном росте внутри организации;  −удовлетворенность проделанной работой |
| Социально – психологическая | − степень соответствия (идентификации) поведения личности нормам, традициям, ценностям, сложившимся в данном коллективе, либо определенной формальной или неформальной группой;  − оценка коллегами работника как равноправного, принимаемого членами коллектива (высокий социометрический статус);  − участие в жизни коллектива вне рабочего времени | | − удовлетворенность отношениями с коллегами;  − удовлетворенность отношениями с руководством;  − удовлетворенность своей социальной ролью и статусом в коллективе; − желание общаться с коллегами вне рабочего времени;  − желание принимать участие во внерабочих мероприятиях (празднование дней рождения, профессиональных праздников) |
| Психофизиологическая адаптация | − уровень нервной перегрузки; − скорость восстановления в норме;  − низкий травматизм;  − показатели выработки и энергозатрат в норме;  − состояние сердечно – сосудистой системы в норме, функции кровообращения, дыхания, скорость восстановления и т. п. | | − низкая степень утомляемости;  − высокая работоспособность;  − позитивное настроение;  − позитивное самочувствие;  − оценка условий и тяжести труда как посильных;  − оценка физических и психической нагрузки как оптимальной;  − оценка рабочего места как удобного;  − удовлетворенность внешними факторами воздействия на рабочем месте (шум, освещенность, вибрация) |
| 1 | 2 | 3 | |
| Организационно – административная адаптация | − соблюдение традиций, норм поведения в организации;  − соблюдение трудовой дисциплины | − понимание роли индивидуальных задач в решении общих задач организации;  − подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений;  − удовлетворенность своей информированностью о положении дел в организации | |
| Экономическая адаптация | – высокая степень знакомства с экономическим механизмом управления организацией, системой экономических стимулов | – удовлетворенность оплатой своего труда, системой экономических стимулов и мотивов | |
| Санитарно – гигиеническая адаптация | – соответствие рабочего места гигиеническим, санитарным, производственным требованиям, а также требованиям техники безопасности;  – следование, принятым в организации и подразделении правилам, предписаниям в отношении приема пищи, перекуров | – принятие трудовой, производственной и технологической дисциплины, правил трудового распорядка, санитарных и гигиенических норм | |

Группирование адаптационных мероприятий по принадлежности к видам производственной адаптации позволяет обеспечить системный характер ориентации, а также конкретизировать организационные воздействия на проблемные аспекты, выявленные в ходе оценки полноты адаптированности работника.

Продолжение табл. 1

Из вышесказанного можно сделать вывод о том, что процесс адаптации играет особую роль в становлении организации – хорошо адаптированные сотрудники не решат уволиться, их производительность будет максимальной, текучесть кадров минимизируется, что даст организации возможность развиваться быстрее, не нуждаясь в постоянном наборе и подборе персонала.

### **1.2 Процесс адаптации. Методы и методология адаптации**

Для ускорения процесса адаптации персонала в организации разработаны специальные управленческие методы.

*Методом* называется совокупность средств, позволяющих достичь поставленной цели в течение определенного промежутка времени. Что касается адаптации персонала в компании, то здесь нет единого универсального варианта – существует только набор мер и технологий обучения и адаптации, доступных руководителям подразделений и кадровым менеджерам.

Успешная адаптация нужна новичку не меньше, чем самой фирме. Поэтому предпринимаемые действия и шаги должны быть комплексными и нацеленными на скорейшее включение нового работника в трудовой процесс. Исходя из этого выбирают методы адаптации персонала.

## Метод неформализованного сопровождения

Метод неформализованного сопровождения недавно нанятого персонала увеличивает результативность его адаптации, если действовать продуманно и целенаправленно. Новичка предстоит ознакомить не только с особенностями работы, но и со спецификой взаимоотношений в команде, а также представить остальным сотрудникам.

Этот метод потребует больших временных затрат. Поэтому кадровый менеджер должен заранее выделять нужное количество времени, планируя свою работу в той части, которая касается адаптации нового сотрудника. Результаты этого процесса должны быть учтены в системе стимулирования сотрудников.

## Метод проведения мероприятий

HR – менеджеры могут использовать корпоративное мероприятие для того, чтобы познакомить нового работника с трудовым коллективом и помочь в становлении взаимоотношений с будущими коллегами. Например, можно устроить неформальное чаепитие вскоре после того, как был нанят новый человек.

Или, к примеру, можно воспользоваться коллективным походом в кафе или поздравлением именинников, чтобы представить людям их нового коллегу. В крупных организациях оптимально проводить мероприятия внутри каждого конкретного отдела, а не собирать весь штат фирмы. Руководители подразделений должны уметь вести такие собрания. В частности, новичок на этапе адаптации нуждается в инструктаже перед корпоративом.

## Метод «корпоративный PR»

Данный метод, помогающий в адаптации персонала, заключается в издании справочника по основным нормам поведения в компании. Они будут зависеть от сферы деятельности и предпочитаемого стиля работы предприятия и обычно содержат сведения о дресс – коде, распорядке дня и перерывах, организации рабочего места и т.п. Например, в буклет могут входить примеры оборудования рабочего места (правильные и неправильные) в виде фотографий. Такой справочник может издаваться отдельно или быть частью корпоративного кодекса.

## Командный тренинг

Потребность в применении этого метода адаптации персонала возникает довольно редко. Обычно он необходим, когда в уже устоявшийся коллектив приходит квалифицированный руководитель или специалист и ему не удается найти общий язык с коллегами. Тренинг помогает ему разобраться в сложившихся взаимоотношениях.

Мероприятие начинается с инструктажа по правилам поведения, после чего все участники получают возможность озвучить собственное мнение, пожелания к новичку, рассказать о возникших проблемах. Итогом тренинга должно стать улучшение отношений в коллективе, налаживание навыков общения и воспитание уважения к чужому мнению.

Подобные мероприятия в качестве метода адаптации персонала могут проводиться только профессиональными тренерами. Тренинг может иметь форму анализа конкретных кейсов (кейс – метода) или деловой игры. Кейсы, тренинги и ситуационные задачи направлены на сплочение коллектива и обучение работе в команде. В обсуждении принимают участие большинство членов команды, что позволяет найти верное решение.

## Инструктаж в подразделениях

Данный метод адаптации персонала сводится к информированию недавно нанятых сотрудников о том, какие требования и правила существуют в каждом подразделении. Эти функциональные требования обязательны к соблюдению, поэтому их необходимо четко сформулировать и записать, чтобы все работники могли ознакомиться с ними и не тратить время на выяснение деталей вместо того, чтобы выполнять свои непосредственные функции. К написанию правил, методов работы, техники безопасности и т. д. следует привлекать самих сотрудников. Основные требования должны быть доведены до нового служащего при инструктаже, без которого невозможна адаптация, а остальные документы должны быть доступны в его отделе.

Познакомившись с новым коллективом, человек должен ознакомиться с документами, регламентирующими его деятельность, – требования, должностную инструкцию и т. д. После этого непосредственный начальник новичка дает ему задания на период адаптации и контактные данные тех сотрудников, к которым он может обратиться с вопросом, просьбой о помощи. На протяжении всего периода адаптации персонала руководитель должен следить за тем, как идут дела у нового подчиненного, при необходимости вмешиваться в ход работы, давать указания.

## Наставничество

Наставничество как метод адаптации персонала популярно и существует еще с древности. Оно славится своей эффективностью ввиду наименьших трудозатрат от работодателя и упрочнения связей внутри коллектива. Роль наставника может выполнять как линейный сотрудник с достаточной квалификацией, так и руководитель отдела. Он может ставить перед новичком задачи (от простых к более сложным) и контролировать их выполнение. Молодой специалист может обратиться к наставнику за разъяснением или советом. Исходя из своего опыта, наставник объясняет все рабочие моменты и дает рекомендации об улучшении труда и избегании ошибок.

Теперь рассмотрим некоторые современные технологии адаптации, которые используются за рубежом, а в российских организациях почти неизвестны. Они интересны тем, что работники получают больше знаний и навыков при их использовании.

## Ротация кадров

Это вид повышения квалификации. Ротация подразумевает временное перемещение сотрудников по должностям внутри организации, что позволяет работникам побыть в разных ролях и попробовать свои силы на новом поприще. Не менее полезно бывает увидеть таким образом свою работу со стороны. Сотрудник в такой ситуации может осознать ошибки и увеличить производительность труда. Метод достаточно эффективен, так как дает определенную встряску сотрудникам. Широко используется в японской системе управления человеческими ресурсами.

## Шедоуинг

Название говорит само за себя. Сотрудник становится «тенью» другого опытного работника или руководителя отдела. При этом прекрасно видно, каким образом выполняются служебные обязанности. Наставник и его «тень» находятся в равных условиях. Стоит отметить, что неопытный сотрудник не получает никакой оплаты, но имеет возможность выбрать любое рабочее место и должность для такого исследования. Эта технология может развиваться по трем направлениям:

* обучающийся не имеет опыта и наблюдает за работой опытного сотрудника;
* обучающийся имеет опыт работы и может участвовать в обсуждениях   
  и работе;
* обучающийся имеет высокие профессиональные навыки и работает самостоятельно. В этом случае «тенью» является опытный сотрудник, который наблюдает за работой и вносит коррективы по мере необходимости.

## Метод погружения

Эта технология адаптации больше подходит для руководящих должностей. Технология заключается в том, что новый руководитель сразу в полном объеме, самостоятельно и интенсивно выполняет все свои должностные обязанности. В этом случае новый руководитель сразу активно вливается в работу. При таком интенсивном выполнении своих обязанностей у него не остается времени на сомнения. Новый руководитель быстро устанавливает рабочие отношения с коллективом, чему способствует выполнение руководителем своих обязанностей самостоятельно, а не делегирование полномочий подчиненным.

По мере осуществления мероприятий методики вычисляется индекс удовлетворенности нового сотрудника. **Он состоит из следующих показателей:**

1. удовлетворенность сотрудника работой;
2. удовлетворенность организации сотрудником.

Эти критерии позволяют наиболее полно оценить релевантность способностей нового работника в сложившихся условиях.

Система адаптации представляет собой программу необходимых действий для новых сотрудников любого уровня. Вместе с тем процесс адаптации сотрудника индивидуален как с точки зрения его личностных качеств, так и с точки зрения его работы. Существенные различия касаются объема и содержания представляемой в начальный период информации.

Основа программы делится на две части: общую и индивидуальную. В первой части сотрудник познает организационно – административные элементы адаптации, во второй – получает конкретные знания о своей должности, обязанностях, ответственности и т. д. В программе адаптации выделяются следующие этапы:

**Этап 1.** Эффективная программа адаптации разрабатывается, учитывая уровень подготовленности нового сотрудника к должности. Данный этап проходится кандидатом еще на уровне собеседования на вакантную должность со специалистом по кадрам или непосредственным руководителем. Дополнительно можно провести тестирование для оценки профессиональных навыков. По результатам проведенного собеседования и тестирования вносятся необходимые коррективы в программу адаптации сотрудника.

**Этап 2.** Для успешной ориентации по организации новичка проводится ознакомительная экскурсия. Сотрудник получает информационный буклет. Специалист по кадрам знакомит нового сотрудника со всеми нормативными документами организации. Инженер по технике безопасности проводит первичный инструктаж по охране труда. При введении в должность непосредственный руководитель знакомит нового сотрудника с функциями отдела, проводит инструктаж по технике безопасности на рабочем месте, рассказывает о режиме работы, знакомит с коллективом и наставником. Происходит знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации.

**Этап 3.** Непосредственная адаптация, в рамках которой новому сотруднику назначается наставник, что, с одной стороны, облегчает процесс адаптации, а с другой – является фактором мотивации для самих наставников. В соответствии с Положением о наставничестве, наставник выбирается из опытных работников подразделения. На наставника возлагается основная часть работы по профессиональной и организационной адаптации нового сотрудника. На этом этапе наставник наблюдает за ходом работы нового сотрудника, помогает решить текущие проблемы, советует и направляет. Осуществляется оценка текущих результатов адаптации.

**Этап 4.** Завершение процесса адаптации – постепенное преодоление производственных и межличностных проблем и переход к стабильной работе. По окончании основных адаптационных мероприятий, наставник, руководитель структурного подразделения или специалист по кадрам формируют отчет об итогах адаптации. В отчете проводится оценка уровня адаптации по разработанным показателям: деловые качества, владение знаниями, умениями, навыками и применение их.

Подобрать наиболее подходящие и действенные методы адаптации персонала в организации довольно непросто. Приходится учитывать много ситуативных факторов, включая психологический климат и внутрикорпоративный регламент работы. Адаптационные мероприятия, позволяющие предотвратить или же разрешить возникшие в ходе адаптации работника проблемы, также необходимо классифицировать в зависимости от видов (аспектов) производственной адаптации (таблица 2).

Таблица 2

*Адаптационные мероприятия, ориентированные на основные  
виды производственной адаптации*

|  |  |
| --- | --- |
| Виды (аспекты) адаптации | Адаптационные мероприятия |
| Профессиональная адаптация | – обучение на рабочем месте (наставничество);  – обучение вне рабочего места (семинары, курсы);  – наличие подробного описания работы и т. д. |
| Психофизиологическая адаптация | – научная организация рабочего места и рабочего процесса;  – производственная гимнастика (например, гимнастика для глаз для оператора ЭВМ) |
| Социально – психологическая адаптация | – ознакомление сотрудника с традициями, нормами жизни;  – представление коллегам;  – участие в тренингах, ролевых играх;  – привлечение к выполнению общественной работы (например, подготовка корпоративного праздника);  – приглашение работника к участию во внерабочих мероприятиях |
| Организационно – административная адаптация | – ознакомление с историей организации, клиентами и партнерами, ключевыми процедурами компании; – разъяснение особенностей организационной структуры, знакомство с ключевыми процедурами компании. Часто эта информация предоставляется в форме печатных материалов (руководство сотрудника, положения, стандарты) или видеоматериалов (фильм об организации) |
| Экономическая адаптация | – разъяснение особенностей начисления заработной платы;  – ознакомление с положениями, стандартами о мотивационных программах организации |
| Санитарно – гигиеническая адаптация | – ознакомление с правилами трудового распорядка, требованиями, предъявляемыми к организации рабочего пространства, приему пищи, перекурам |

Продолжение табл. 2

Профессиональная адаптация определяет сроки освоения новой профессии, что оказывает влияние на выбор кадровой политики (ориентация на набор работников со стороны или на перераспределение собственных), на длительность периода сохранения пониженных производственных показателей, свойственных неадаптированному работнику, периоду формирования трудового стереотипа.

В ускорении процесса, снижении негативных моментов, ее сопровождающих, и состоит задача управления адаптацией.

Особо следует остановиться на вопросе организационного механизма управления процессом адаптации как ключевого условия ее успешного осуществления. Неотработанность данного механизма для отечественных организаций является одной из главных причин декларативности управления адаптацией и лозунгового провозглашения ее необходимости. Управление трудовой адаптацией требует проработки в первую очередь трех организационных элементов:

1. структурного закрепления функции управления адаптацией;
2. технологии процесса управления адаптацией;
3. информационного обеспечения этого процесса.

В качестве возможных организационных решений, проблемы структурного закрепления функций управления адаптацией, могут быть предложены следующие:

1. Выделение соответствующего подразделения (группы, отдела) в организационной структуре системы управления персоналом. На многих предприятиях страны создаются специализированные службы адаптации кадров. Однако организационно это делается по – разному: в зависимости от численности персонала предприятия, структуры управления предприятием, наличия и организации системы управления человеческими ресурсами, нацеленности администрации предприятия на решение социальных задач в сфере управления производством и другого. Процесс адаптации сотрудников может быть отведен специальным службам, выступающим как самостоятельные структурные подразделения (отделы), или же может входить в состав других функциональных подразделений – например в отдел кадров;
2. Развитие наставничества, которое в последние годы незаслуженно забыто в отечественных организациях. Отечественные и зарубежные фирмы активно применяют наставничество, рассматривая его как форму доверия к опытному сотруднику, а также в качестве определенного этапа в его служебном продвижении. При этом наставничество поддерживается материальными стимулами. В качестве наставников могут выступать опытные сотрудники со стажем, руководители, так и молодые сотрудники, проработавшие несколько лет и положительно зарекомендовавшие себя;
3. Развитие структурных взаимосвязей системы управления персоналом (в частности, подразделения управления адаптацией) со службой организации управления. Во многих зарубежных фирмах эта служба структурно включена в систему контроля. Предметом функциональных взаимосвязей между подразделениями управления адаптацией и организации управления являются главным образом вопросы форм и принципов организации труда, системы внедрения новшеств и т.п.

Следует обратить внимание на важность проблемы управления нововведениями. Продуманная реализация данной функции становится фактором успешной адаптации работников к новым условиям. В качестве возможных организационных решений по технологии процесса управления адаптацией могут быть предложены следующие:

* организация семинаров, курсов и подобных мероприятий по различным аспектам адаптации;
* проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
* интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, впервые вступающих в эту должность;
* проведение организационно – подготовительной работы при введении новшеств;
* специальные курсы подготовки наставников;
* использование метода постепенного усложнения заданий, выполняемых новым работником. Одновременно необходим контроль с конструктивным анализом ошибок, допущенных при выполнении заданий. Целесообразно при этом продумать систему дополнительного поощрения сотрудника за успешное решение поставленных задач;
* выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;
* выполнение разовых поручений по организации работы органа управления (производственного совещания, совета директоров и т.п.);
* подготовка замены кадров при их ротации;
* проведение в коллективе подразделения специальных ролевых игр по сплочению сотрудников и развитию групповой динамики.

Кроме того, следует обратить внимание на реализацию принципов организации труда, оказывающих мотивационное воздействие на персонал и облегчающих процесс адаптации сотрудников. К таким принципам организации труда можно отнести:

* создание целевых проблемных групп, творческих бригад, варьирование их состава, времени и проблематики работы;
* определение рациональной степени свободы режима труда, широкое использование аккордного принципа работы;
* введение соревновательных элементов подразделений, проектов и т.п.;
* гласность результатов труда (как групповых, так и индивидуальных);
* участие работников в управлении (использование методов групповой выработки решений, коллективного участия в разработке стратегических программ, делегирование полномочий и ответственности и т.п.);
* проведение совещаний с рациональной периодичностью и длительностью;
* использование творческих методов выработки решений;
* обеспечение обратной связи с администрацией и коллегами по вопросам достигнутых результатов труда и адекватности их оценки.

Успешность адаптации зависит от характеристик производственной среды и самого работника. Чем сложнее среда, чем больше отличие ее от привычной производственной среды на прежнем месте работы, чем больше связано с ней изменений, тем труднее и дольше проходит процесс адаптации.

*Управление процессом адаптации* – это активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т.п.

Необходимость управления адаптацией предопределяется большим ущербом как для производства, так и для работников, а его возможность доказана опытом отечественных и зарубежных предприятий и организаций.

Разработка мер, положительно влияющих на адаптацию, предполагает знание как субъективных характеристик сотрудника (пол, возраст, его психофизиологические характеристики, а также образование, стаж и др.), так и факторов производственной среды, характера их влияния (прямое или косвенное) на показатели и результаты адаптации. Поэтому при оптимизации процесса адаптации следует исходить из имеющихся возможностей предприятия (в части условий труда, гибкого рабочего времени, организации труда и т.д.) и ограничений в изменении рабочего (в развитии тех или иных способностей, в освобождении от отрицательных привычек и т.п.), необходимо также учитывать различия на новом и на прежнем месте работы, особенности новой и прежней профессий, ибо они могут быть существенными, что послужит серьезным барьером для профессиональной мобильности и проведения кадровой политики предприятия.

Роль той или иной стороны производственной адаптации может проявляться по – разному, в зависимости от конкретной ситуации. Для одной профессии (профессиональной группы) определенных условиях работы наиболее сложной проблемой может быть, например, психофизиологическая сторона адаптации, для других – социально – психологическая.

Итак, конкретизация подхода к каждому работнику, определение значимости той или иной стороны адаптации для конкретных условий производственной среды, разработка соответствующих мероприятий для облегчения ее прохождения составляют основу процесса управления адаптацией, предполагающего и определенную технологию. Применительно к молодым рабочим она включает в себя:

* анализ ожиданий поступающих рабочих (выяснение на основании беседы мотивов поступления, ожиданий, связанных с данным предприятием, при необходимости – профессиональная ориентация);
* прием и прогноз стабильности новичка (как долго он может проработать в данном коллективе);
* введение новичка в коллектив;
* контроль адаптации в ходе периодических встреч или заочно;
* ликвидацию причин конфликтных ситуаций или неудовлетворенности решением проблем адаптантов, санкции в отношении тех, кто обязан был устранить причины неадаптации;
* обобщение материалов о ходе адаптации новичков, ознакомление с ними администрации предприятия и линейных руководителей.

Молодой рабочий, принятый на предприятие, сталкивается, как правило, со всеми сторонами производственной адаптации, а для работника, перешедшего в другой цех, требования к социально – психологической адаптации могут быть существенно ослаблены, так как ему придется приспосабливаться только к первичному трудовому коллективу.

Особое внимание к молодым рабочим необходимо проявлять в первые три месяца их работы, когда сказывается недостаточный уровень освоения профессии, весьма напряженными представляются нормы выработки, не всегда фактические условия и уровень организации труда и производства соответствуют ожиданиям в отношении сферы приложения труда и выбранной профессии.

Среди мер, способствующих сокращению периода адаптации и негативных ее последствий, можно выделить хорошо поставленную профессиональную ориентацию и, в частности, профессиональный отбор кадров. Последний позволяет выявить работников, вероятность успешной адаптации которых к данным Факторам производственной среды наиболее высока. В наибольшей степени это относится к профессиям, предъявляющим к работнику специфические требования (внимательность, острота зрения и т.п.).

Успешной психофизиологической адаптации способствуют мероприятия по приспособлению среды к человеку: улучшение условий труда, учет эргономических требований при организации рабочего места (выбор соответствующего оборудования, планировка рабочего места), при конструировании оборудования и т.д. Важными представляются мероприятия, направленные на снижение утомляемости человека.

Адаптация и ее сроки в значительной степени зависят от организации системы профессионально – квалификационного продвижения рабочих на предприятии. Часто на монотонные, малосодержательные, а потому и малопривлекательные работы принимают новичков, иногороднюю молодежь. Адаптация их на производстве определяется перспективами их роста, возможностями перехода на все более сложные виды труда в соответствии с образованием, отношением к труду и т.д.

Особую проблему представляет адаптация к труду в новых условиях хозяйствования. Это своего рода повторная адаптация: человек, оставаясь на своем рабочем месте, адаптированный к нему, должен приспосабливаться к новой экономической, социальной и психологической ситуации. Требование большей увязки оплаты труда с его конечными результатами заставляет активизировать использование своих возможностей, что часто сопровождается повышением интенсивности труда как за счет более высокого темпа работы, увеличения продолжительности рабочего времени, так и за счет игнорирования правил охраны труда и техники безопасности. Дезадаптация работника к таким условиям труда проявляется в повышении травматизма и заболеваемости, развитии некомпенсируемого утомления работника, не успевающего восстановить работоспособность к началу очередного рабочего периода.

Существуют программы общей, специализированной и профессиональной адаптации работников на предприятии. Подготовка таких программ требует не колоссальных затрат и усилий, а здравого смысла, заинтересованности в новом сотруднике и доброжелательного отношения.

## Программа общей адаптации

1. Общее представление о компании:

* цели, приоритеты, проблемы, тенденции роста; традиции, нормы, стандарты;
* текущие специфические функции компании;
* продукция и ее потребители;
* разнообразие видов деятельности;
* организация, структура, связи компании;
* данные о главном руководителе;
* внутренние отношения.

1. Оплата труда:

* нормы оплаты труда и ранжирование;
* оплата выходных и сверхурочных;
* форма выплаты денег;
* удержание;
* распродажи;
* рост оплаты;
* займы;
* возмещение затрат.

1. Дополнительные льготы:

* пособие по временной нетрудоспособности;
* стаж;
* выходные пособия;
* возможности обучения на работе;
* оздоровительные центры.

1. Охрана труда и техника безопасности:

* учреждения здравоохранения и места оказания первой медицинской помощи;
* предупреждение о возможных опасностях на предприятии;
* меры предосторожности;
* правила противопожарной безопасности;
* правила поведения при несчастных случаях;
* требования к физической подготовке.

1. Служба быта:

* организация питания;
* наличие служебных входов.

1. Экономические факторы:

* прибыли;
* стоимость рабочей силы;
* ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

## Программа специализированной адаптации

1. Функциональное подразделение:

* цели, приоритеты;
* организация и структура;
* практическая деятельность;
* взаимодействие с другими подразделениями;
* взаимоотношение между различными видами деятельности внутри подразделения.

1. Рабочие обязанности и ответственность, подотчетность:

* детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов;
* разъяснение важности и значимости каждой конкретной работы, ее взаимосвязь с другими подразделениями;
* обсуждение общих проблем и способов их решения (совещания и т.д.);
* нормативы качества выполнения работы и основы оценки их исполнения;
* длительность рабочего дня и расписания;
* сверхурочные;
* дополнительные назначения, замена;
* объяснение того, где и как надо хранить и ремонтировать рабочее оборудование.

1. Процедуры, правила, предписания:

* правила, характерные только для данного вида работы или подразделения;
* поведение в случае аварии;
* правила техники безопасности;
* информирование о несчастных случаях и опасности;
* гигиенические стандарты;
* деловая этика;
* обеденный перерыв (время);
* телефонные переговоры личного характера в рабочее время;
* контроль и оценка исполнения работы.

## Профессиональная адаптация и ее основные этапы

1. Подготовка к принятию нового сотрудника:

* подготовка рабочего места нового сотрудника;
* оповещение персонала о приходе нового работника;
* подготовка соответствующих документов, необходимых для работы новых сотрудников;
* инструктаж.

1. Введение нового работника в трудовой коллектив:

* представление сотрудника на рабочем месте (рекомендуется представлять работника либо главе фирмы, либо начальнику отдела, т.е. работодателю).

1. Введение в режим организации:

* знакомство с содержанием работы предприятия, характером его деятельности;
* знакомство с культурой предприятия.

1. Знакомство с должностной инструкцией.
2. Обучение на рабочем месте:

* определение наставника, который помогает освоиться не только на профессиональном уровне, но и на социальном, групповом (например, сглаживание конфликта в группе).

Адаптированность человека в конкретной трудовой среде проявляется:

* в его поведении;
* в показателях трудовой деятельности, эффективности труда (его количестве, качестве);
* в усвоении социальной информации и ее практической реализации;
* в росте всех видов активности (трудовой, общественно – политической, познавательной);
* в удовлетворенности различными сторонами трудовой деятельности (содержанием труда, заработной платой, организацией труда, условиями труда, морально – психологическим климатом в организации, возможностью общеобразовательного и профессионального роста и т. д.).

Изучению степени успешности адаптации новых работников организации может служить не только наблюдение за тем, как они осваиваются на работе, но и опрос увольняющихся, но и опрос новичков, недавно работающих в организации (менее 1 года). Структура тех вопросов, на которые предлагается ответить новому работнику, некоторое время проработавшему в компании, для определения успешности процесса его адаптации определяется тем, в какой степени процесс адаптации способствует развитию и укреплению у работника чувства приверженности организации. Основными признаками, свидетельствующими об успешности адаптации нового сотрудника, являются:

* Овладение системой профессиональных знаний и навыков. Уровень профессиональной подготовки работника полностью соответствует требованиям, которые предъявляет к нему работа.
* Овладение своей профессиональной ролью. Это не только навыки, знания, но и установки, ценности, проведенные в соответствии с ожиданиями других (руководителей, коллег, клиентов, деловых партнеров и др.).
* Выполнение требований трудовой и исполнительской дисциплины. Отсутствуют такие негативные проявления, как опоздания, прогулы, несоблюдение сроков выполнения работ и др.
* Самостоятельность при выполнении должностных функций. Работник не нуждается в опеке со стороны руководителя или товарищей по работе.
* Удовлетворенность выполняемой работой. Работника устраивают содержание и условия работы, его статус, оплата труда и т.п.
* Интерес к работе. Работник видит перспективы, возможность реализации своего потенциала. Ему нравится содержание выполняемой работы.
* Стремление к совершенствованию в выбранной профессии.
* Информированность по важнейшим вопросам, связанным с выполняемой работой (профессиональные функции, жизнь коллектива, профессиональные перспективы и др.).
* Социально – психологическая адаптация, вхождение в коллектив, установление хороших взаимоотношений с товарищами по работе.
* Ощущение психологического комфорта и безопасности. Работа дает ощущение уверенности в своих силах, в завтрашнем дне.
* Чувство справедливости совершаемых обменов между работником и организацией (труд, отношение к работе – получаемые в ответ вознаграждения).
* Какой ценой дается работа: психологическая цена, затраты сил, усталость, стресс.
* Взаимопонимание с руководством.

Полученные результаты изучения процесса адаптации работников, позволяют внести коррективы не только в саму работу по адаптации, но и в процедуру отбора и в критерии, на основании которых были отобраны работники в организацию. Трудности адаптации могут быть обусловлены нереалистичной рекламой работы, что могло породить у работника завышенные ожидания на начальном периоде работы в организации, которые привели к горькому разочарованию, когда реальная действительность существенным образом разошлась с этими ожиданиями.

При этом, следует отметить, что успешное решение проблем адаптации требует серьезной методической и организационной работы. Одного лишь понимания ее важности недостаточно. Необходимо не только очертить те цели, которые руководство преследует в работе по адаптации новых работников, но и определить пути достижения этих целей. Процесс адаптации должен быть организован в соответствии с требованиями, предъявляемыми к персонал – технологиям. Успех здесь возможен лишь при планировании направлений координации этой работы в масштабах всей организации.

### 1.3 Особенности адаптации персонала на предприятиях общественного питания

Ресторанный бизнес по прежнему продолжает привлекать внимание масс как один из самых интересных сегментов бизнеса, не смотря на то, что удерживает одно из лидирующих мест в рейтинге банкротств. Ежедневно открываются новые и закрываются старые заведения. И для каждого конкурента применяются свои методы конкурентной борьбы. И в этой борьбе не маловажную роль играет персонал предприятия. В условиях кризиса перед руководством любого предприятия возникает задача сохранения наиболее квалифицированной части персонала. Практически любая компания в процессе своей деятельности активно развивает такие элементы кадровой политики, как подбор, оценка, обучение и мотивация персонала.

Каждому новичку, пришедшему в организацию общественного питания, с момента начала стажировки, а соответственно и начала адаптации, приходится решать следующие задачи: изучить стандарты за минимальный срок, ознакомиться с правилами внутреннего распорядка и изучить большой пласт новой информации. Запоминание сервировки, расположения рабочих помещений (раздача, кухня, мойка), столов в зале – неотъемлемая часть адаптации стажера. Главными задачами официанта на время стажировки являются аттестация (необходимо выучить меню, продукты ресторана) и знакомство с коллегами. Руководителю в данное время необходимо максимально облегчить процесс адаптации, минимизируя временные и ресурсные затраты.

Выделяют несколько основных видов адаптации:

1. *Физическая*. Подстройка организма к новому режиму работы и отдыха, физическим нагрузкам. Условия труда, такие как степень освещенности, уровень шума и температура в помещениях играют роль в данном процессе. Рассматривая адаптацию со стороны физических признаков, необходимо быть уверенным что новичок не имеет строгих медицинских противопоказаний к некоторым условиям работы.
2. *Психологическая*. Построение взаимоотношений с новыми коллегами и непосредственным руководителем, усвоение общественных норм и негласных правил поведения. Новичок интенсивно воспринимает информацию о том, что принято и что не принято в новом коллективе, ищет в нем свое место, поддается влиянию формальных и неформальных лидеров. Одновременно с этим новый сотрудник получает информацию о компании в целом и новом месте работы в частности, усваивает принятые корпоративные требования. Во время психологической адаптации основная часть ответственности лежит на линейном руководителе, в обязанности которого входит ознакомление с должностными обязанностями, разъяснение личных задач в общественной структуре и постоянная моральная поддержка.
3. *Профессиональная*. Знания, умения и навыки сотрудника на данном этапе «подстраиваются» под стандарты организации и вместе с тем усваивается новая информация, которая требуется для выполнения обязанностей. Важным моментом данного вида адаптации является не только способность сотрудника к обучению, но и то, каким образом новичку предоставляется. Четкая структура и понятное изложение – залог успешного прохождения профессиональной адаптации.

Работодателю необходимо учитывать, что новичок проходит все виды адаптации одновременно, и чтобы ничего не упустить, стоит заранее продумать план адаптационного периода. Усвоение норм и ценностей иногда происходит очень медленно и тяжело. Факторами, усугубляющими ситуацию можно считать – недостаток внимания менеджера по персоналу или управляющего рестораном, продуманной и грамотной процедуры процесса проведения адаптации. Только профессиональное курирование процесса адаптации приводит к положительным результатам. К тому же, адаптацией должен заниматься тот, кто непосредственно имеет связь с рабочим местом адаптируемого.

Профессионалы предлагают включать в процесс адаптации определенный перечень составляющих, организующих несколько тематических блоков:

* 1. Общие положения: сотрудник знакомится с преимущественными особенностями организации, ее целями и задачами, а также профессиональными стандартами, принятыми в учреждении. Ознакомление работника с деятельностью организации, функциями ее отделов, а также связями между ними;
  2. Служебные обязанности. Изучение сотрудником рабочего места (включая пространственную ориентацию: что где взять, где найти и т.д.) графиком работы, изучение должностной инструкции; знакомство с работниками организации с указанием их должностей, функций и взаимосвязей. Необходимо упомянуть о правилах неформального поведения, принятых в коллективе;
  3. Важная информация. Новому сотруднику нужно рассказать про испытательный срок, показать сетку оценки деятельности в период испытания, рассказать о возможных проблемах и о том, как их решать. Также, предоставить информацию по оплате труда и социальному обеспечению, провести инструкцию по технике безопасности и список необходимых телефонов.

Уверенность в компании и хорошее к ней отношение формируется у нового сотрудника с получением наибольшего количества нужной и точной информации. Это является важным психологическим моментом адаптации, особенно для профессии официанта, ведь ее обычно выбирают студенты и сотрудники без опыта работы. К сожалению, иногда руководители, желая сэкономить на стажировках, уверяют сотрудника, что его зарплату на время практики составляют только чаевые. По завершении стажировки руководитель объявляет претенденту, что он не подходит, и набирает следующих кандидатов, не выплачивая при этом зарплаты и налоги. Подобные примеры формируют негативный имидж предприятия и недоверие к профессии в целом. Заключение со стажерами договора на оплату 50% оклада за смену – идеальный вариант для ведения дел с новичками, при котором стажер мотивируется аттестоваться для большего заработка, а работодатель минимизирует затраты на стажировки.

Важную роль в адаптации работников играет психологический климат в коллективе. Деловые взаимоотношения развивают чувство товарищества и взаимопомощи, повышают трудовую активность работников, удовлетворенность трудом. С экономической точки зрения психологический климат и моральная обстановка на предприятии существенно влияют на продуктивность труда, действуя на психику и настроение людей.

Продолжительность адаптации определяется уровнем профессионализма стажера, в среднем руководители выделяют для этого около двух недель. По мнению специалистов, достаточно 2 – 3 смены по 4 – 6 часов для ознакомления официанта – стажера с организацией. Этого времени вполне хватает наставнику для ответа на вопрос «подходит ли кандидат работодателю?».

По прошествии адаптационного периода работодатель оценивает:

* 1. Знания работника;
  2. Результаты выполнения поставленных задач;
  3. Усвоение функциональных обязанностей;
  4. Профессиональную пригодность.

Стоит отметить, что работа на предприятиях общественного питания является сезонной, что приводит к необходимости привлечения временного персонала, и, как следствие, его адаптации для обеспечения должной производительности труда, снижения тревожности и повышения эффективности производства.

Особенно важна организация механизмов обеспечения эффективной адаптации для сезонного персонала, так как система обычной адаптации для них не подходит в силу ограниченного времени для процесса адаптации, требуются усилия по более активной и «быстрой» адаптации. Необходимо понимать сущность и особенность сезонного персонала для формирования механизмов его эффективной адаптации.

*Сезонный работник* – это сотрудник, которого нанимают на работу в организации на определённый период времени, как правило, это люди определённой квалификации, востребованные в определённых отраслях (сельское хозяйство, строительство, животноводство, туризм) с целью получить заработок за данный период времени. Труд сезонных сотрудников обычно более интенсивен и требует не только определённых личностных качеств, но и мотивации.

Соответственно, руководству организации необходимо учитывать особенности сезонного персонала для формирования эффективной системы адаптации, при этом, если часть работников имеют устойчивую мотивацию к труду, определённые навыки, то у других их необходимо формировать.

Таким образом, можно представить модель процесса адаптации сезонного работника (рисунок 2).



Рис. 2 – Модель адаптации сезонного персонала

Необходимо отметить, что эффективность труда сезонного персонала является важным фактором, формирующим качество услуг (работ, товаров), что требует особого внимания к проблемам адаптации работников подобного рода.

Выделяют проблемы адаптации сезонных работников:

* их удаленность от руководства организацией в «не сезон»;
* необходимость обеспечения быстрого «вхождения» в трудовой процесс и активность работы в течение сезона;
* сменяемость, отсутствие постоянного кадрового состава данной категории работников.

В настоящее время наблюдается острая необходимость в построении эффективного плана набора и адаптации персонала, теоретической и методической базы для эффективной адаптации персонала и использования адаптационных механизмов для повышения мотивации работников организаций.

Суть процесса подбора персонала заключается в том, чтобы с учетом требований к кандидату на имеющуюся вакансию привлечь более или менее подходящих квалифицированных работников, последующей их оценки и приема на работу. Важно установить соответствие работника занимаемой должности, т.е. четко выделить типы работ и под эти работы подобрать людей, имеющих нужную для качественного выполнения функциональных обязанностей квалификацию. Персонал предприятий общественного питания представляет собой совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает предприятие и является важнейшей составной частью конечного продукта, одним из основных конкурентных преимуществ организации, и, следовательно, качество обслуживания в этих организациях зависит от мастерства и сознательности служащих. Работа по подбору, расстановке и воспитанию кадров на предприятии (организации общественного питания) ведется администрацией и частичном участии трудового коллектива. В крупных предприятиях общественного питания работой с кадрами занимается менеджер по кадрам, в то время, как на малых предприятиях общественного питания эти функции осуществляет администратор. Особенностью подбора персонала на предприятиях общественного питания является предъявление высоких требований к соискателю и, одновременно с этим, отсутствие апробированных методик для подбора кандидатов, обладающих универсальным набором личностных и профессиональных качеств. Также следует обратить внимание на то, что во многих кафе подбором персонала занимаются сотрудники, не имеющие для этого специальной подготовки.

Взаимосвязь психофизиологических факторов личности сотрудника и особенностей его труда определяет и формирует мотивацию во время процесса его адаптации.

Среди внешних факторов могут быть: организационная и корпоративная культура, система адаптации персонала, система мотивации, поощрений и наказаний, влияние неформальных лидеров на новичка.

Внутренние факторы: мотивация сотрудника и его направленность, ценности, личностная проблемная загруженность, семейная ситуация, опыт предыдущей работы, жизненный и руководящий опыт.

Таким образом, обозначив взаимосвязь мотивации и адаптации, можно сделать вывод о том, что процесс адаптации напрямую влияет на процесс труда, и как следствие, чем быстрее проходит процесс адаптации сотрудник в организации, тем эффективнее его внутренняя мотивация к труду.

### 1.4 Документы, регулирующие управление адаптацией персонала в организации

Основные нормативные документы, регулирующие отношения в трудовой сфере, – это «Закон РФ о занятости населения в Российской Федерации» и Трудовой кодекс РФ.

Основы государственной политики, вопросы занятости и гарантии гражданам социальной защиты от безработицы освещены в Законе «О занятости населения в РФ». В данном акте освещены вопросы занятости, порядка и условий признания граждан безработными, права граждан в вопросах занятости, основные формы реализации права на труд (переобучение, общественные работы), участия работодателей в обеспечении занятости, социальной поддержки и материальной помощи безработным.

Ст. 25 «Содействие работодателей в обеспечении занятости населения» – источник, в котором прописаны положения, отвечающие за профессиональную подготовку и переподготовку; рациональное использование ресурсов работников; защиту социальных прав; совершенствование условий труда.

Аргументация процесса адаптации, приведенная в Ст. 21 ТК РФ «Основные права и обязанности работника» включает в себя следующие пункты:

* предоставление работы, обусловленной трудовым договором;
* рабочее место, организованное согласно стандартам государства, безопасности и условиям договора;
* оплата труда персонала – своевременная, измеримая по квалификации, качеству, сложности;
* точные сведения, касающиеся обязанностей и условий труда;
* профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации в порядке, установленном ТК РФ, иными федеральными законами.

В Ст. 22 ТК РФ «Основные права и обязанности работодателя» прописано:

* предоставлять работникам работу, обусловленную трудовым договором;
* обеспечивать безопасность труда и условия, отвечающие требованиям охраны и гигиены труда;
* обеспечивать работников оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей;
* обеспечивать бытовые нужды работников, связанные с исполнением ими трудовых обязанностей.

Информация о тайнах, обязанностях, испытании, обучении прописана в Ст. «Содержание трудового договора» (57 ТК РФ).

Начало процесса адаптации напрямую связано с появлением нового сотрудника в организации. Именно тогда начинается и еще один процесс – привыкание личности к новому коллективу. Первое впечатление об организации у сотрудника, начинающее формироваться с началом прохождения испытательного срока, с каждым днем костенеет и становится менее изменчивым. Три месяца – максимальный срок проведения испытательного срока, согласно ст. 70 ТК РФ, а для управленческих должностей, таких как руководители организаций, главные бухгалтеры, руководители филиалов, представительств, – не более шести месяцев, если иное не предусмотрено федеральным законом.

Как прописано в ст. 68 ТК РФ, обязанность работодателя при приеме на работу – предоставление работнику информации о правилах внутреннего распорядка, локальные законы, относящиеся к деятельности работника.

Ст. 196 ТК РФ «Права и обязанности работодателя по подготовке и переподготовке кадров» закрепляет решение вопроса о профессиональной подготовке, в которую включается введение сотрудника в должность, за работодателем. Ст. 197 ТК РФ «Право работников на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации» закрепляет право работников на вышеуказанные мероприятия.

Вопрос санитарии и профилактического обеспечения работников, соответствующие требованиям охраны труда и санитарным нормам, прописан в статье 223 ТК РФ «Санитарно – бытовое и лечебно – профилактическое обслуживание работников». Опираясь на установленные нормы, создаются все условия для сотрудников – санитарно – бытовые помещения, помещения для приема пищи, помещения для оказания медицинской помощи, комнаты для отдыха психологической разгрузки в рабочее время.

[Приказом Министерства здравоохранения и социального развития РФ от 31 августа 2007 г. № 569 «Об утверждении Порядка проведения аттестации рабочих мест по условиям труда](http://www.garant.ru/hotlaw/files/f06129.rtf)» установлены правила проведения аттестации рабочих мест по условиям труда. Сроки проведения аттестации в организации устанавливаются исходя из того, что каждое рабочее место должно подвергаться аттестации не реже одного раза в пять лет на соответствие условиям охраны труда и техники безопасности. Порядок проведения аттестации вводится в действие с 1 сентября 2008 года.

В некоторых коллективах разрабатываются локальные нормативные акты для детализации внешних законодательных актов, при применении их относительно существующих условий труда и отражении особенностей регулирования социальных и трудовых отношений в ней.

Коллективные договоры и соглашения, а также правила внутреннего трудового распорядка – примеры локальных источников трудового права. Должностная инструкция, основополагающий документ, который описывает основные цели, задачи, функции должности работника, содержит перечень процедур и технологических инструкций. В данном документе описывается порядок и шаги, необходимые сотруднику для достижения целей и выполнения конкретных функций должности. Для регулирования процесса профессиональной адаптации в организациях также разрабатываются: положение об адаптации; программы адаптации; положение о наставничестве; программы испытательного срока.

Анализируя процесс адаптации со стороны нормативно – правовой базы, можно сделать выводы:

Не развитая нормативно – правовая база, нуждающаяся в конкретизации проводимых мероприятий – главный недостаток профессиональной адаптации. В локальных источниках трудового права необходимо прописывать конкретные процедуры процесса адаптации.

Ни в одном вышеупомянутом нормативно – правовом источнике термин «профессиональная адаптация» не употребляется напрямую. Упоминаются близкие по смыслу определения: «профессиональная ориентация», «профессиональная подготовка», «переподготовка», «повышение квалификации». Данная подмена понятий позволяет работодателю двусмысленно трактовать закон, освобождая себя от дополнительных процедур по адаптации персонала.

Одновременность двух процессов – испытательного срока и адаптации формирует тождественность данных определений, откуда вытекает проблема подмены понятий и некорректной организации мероприятий данных процессов. Из чего следует сделать упор на конкретизацию определения «профессиональная адаптация» и выделение его в нормативных актах.

### Глава 2 Анализ и оценка адаптации персонала в ООО «Крестовский»

### 2.1 Общая характеристика организации

Полное название организации: общество с ограниченной ответственностью «Крестовский».

ООО «Крестовский» – ресторан сети «Две Палочки» – флагманский проект холдинга Food Retail Group, сеть ресторанов «свободного полета», включающая в себя 23 точки в Санкт – Петербурге и Москве. В меню входят блюда японской, итальянской, паназиатской и американской кухни. Большое разнообразие специальных предложений – завтраки, ланчи и специальные блюда детской кухни. Оригинальный интерьер, форма персонала, музыка, фирменные декорации создают приятную и веселую атмосферу для общения и получения новых впечатлений.

«Две палочки» – общедоступное предприятие общественного питания, предоставляющее потребителям широкий ассортимент блюд разной сложности приготовления. В этом заведении высокий уровень обслуживания сочетается с организацией отдыха гостей.

Ресторан находится по адресу г. Санкт – Петербург, Невский пр. 22, в жилом пятиэтажном доме на первом этаже. Зал рассчитан на 156 посадочных мест.

Две главные задачи организации – это производство и реализация блюд.

## Численность организации и организационная структура

В организации нет постоянного количества персонала, общая численность – динамический показатель, зависящий от «сезона».

Общая численность персонала – 76 человек. Распределение состава по общей численности организации и ее распределение по степени аттестованности и степени занятости в производственном процессе представлено в таблице 3.

Таблица 3

*Персонал ресторана*

|  |  |
| --- | --- |
| Управляющий состав | 10 человек |
| Подчиненные | 66 человек |
| Стажеры | 16 человек |
| Аттестованные сотрудники | 60 человек |

На рисунке 3 и 4 вышеупомянутые данные представлены в графическом виде.

Рис. 3 – Распределение персонала по степени аттестованности

Ввиду сезонности и, так называемой, текучке кадров соотношение персонала по степени аттестованности сохраняет такое процентное соотношение в течение года. Соотношение имеет место меняться лишь в небольших пределах.

Рис. 4 – Соотношение персонала по степени занятости   
в производительном процессе

## Организационная структура

Краткое схематическое описание организационной структуры ресторана «Две палочки» показано на рисунке 5.

Самый главный человек в ресторане – это его управляющий, ему подчиняется весь персонал, который осуществляет общее управление рестораном.

Менеджер смены сочетает в себе сразу несколько функций, но прежде всего он координирует работу обслуживающего персонала. Так, менеджеру подчиняются официанты, бармены, хостес, а также технический персонал – мойщики посуды, уборщицы

Главой кухонной группы является шеф – повар или старший повар. Он руководит поварами, кондитерами, помощниками поваров. Как и многие крупные заведения общепита, ресторан имеет в штате менеджера по закупу, который руководит кладовщиками, а также водителем.

Рис. 5 – Организационная структура ресторана «Две палочки»

### 2.2 Анализ системы адаптации в ООО «Крестовский»

С целью решения поставленных задач было решено провести провести анализ системы адаптации персонала в ООО «Крестовский».

Один из самых популярных и быстрых способов анализа существующей системы адаптации можно считать проведение анкетирование, по итогам которого менеджер по персоналу имеет возможность обнаружить имеющиеся недостатки, собрать обобщенное мнение персонала о процессе адаптации и выявить слабые стороны, над которыми следует провести работу.

Для выявления проблем процесса адаптации в организации было проведено 2 опроса для двух групп официантов – для стажеров, находящихся во время процесса адаптации и для аттестованных сотрудников. Результаты анкетирования представлены в виде таблиц 4.

Таблица 4

*Опрос для сотрудников, находящихся в процессе адаптации*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| Показатель | Респонденты | |
| Количество человек | Соотношение, % |
| *Имеется ли у Вас трудовой стаж?* |  |  |
| Да  Нет | 14  2 | 87,5 %  12,5 % |
| *Кто рассказал Вам о Ваших функциональных обязанностях?* |  |  |
| Менеджер по персоналу  Коллеги  Наставник  Я узнавал все сам | 9  2  5  0 | 56, 25%  12,5 %  31,25%  0% |
| *Как часто Вы обсуждаете со своим наставником/менеджером по персоналу результаты Вашей работы?* |  |  |
| Несколько раз в неделю  Каждую неделю  Раз в две недели  Раз в месяц | 8  5  3  0 | 50 %  31,25 %  18,75 %  0 % |

Продолжение табл. 4

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| *Насколько оперативно ли Вы получаете от наставника/менеджера по персоналу ответы на возникающие у Вас вопросы?* |  |  |
| Сразу  После того, как вопрос задается мной несколько раз  Не получаю ответов  Не имею вопросов | 10  3  1  2 | 62,5 %  18,75 %  6, 25 %  12,5 % |
| *Какие качества важны в процессе освоения профессии? (несколько вариантов ответов)* |  |  |
| Ответственность  Коммуникабельность  Хорошая память  Обучаемость | 13  16  12  9 | 26 %  32 %  24 %  18 % |
| *Что мотивирует Вас к ускорению процесса обучения?* |  |  |
| Тренинги и семинары  Работа в команде  Деньги  Совместная работа с наставником/руководителем  Возможность карьерного роста | 3  2  5  4  2 | 18,75 %  12,5 %  31,25 %  25 %  12,5 % |
| *Помогают ли вам ваши опытные коллеги?* |  |  |
| Да  Нет | 16  0 | 100 %  0 % |
| *Что для Вас является более сложным во время прохождения стажировки?* |  |  |
| Освоение обязанностей  Налаживание отношений с коллективом  Налаживание отношений с руководством  Привыкание к рабочему месту  Прочее | 5  1  2  7  1 | 31,35 %  6,25 %  12,5 %  43, 75 %  6,25 % |
| *Что поможет вам решить эту проблему?* |  |  |
| Общение с коллегами  Советы наставника  Информационные стенды/брошюры | 4  8  4 | 25 %  50 %  25 % |
| *Какие аспекты работы в нашей организации вы бы хотели изменить?* |  |  |
| Процесс работы с наставником  Построение системы обучения  Взаимоотношения с руководством  Отношение к новым сотрудникам | 5  6  2  3 | 31,25 %  37,5 %  12,5 %  18,75 % |

Данные проведенного анкетирования говорят о том, что:

Большая часть опрошенных стажеров (рисунок 6) уже имеют опыт работы, то есть работа в данной организации не является первой. Эти данные определяют тот факт, что сотрудники уже проходили процесс адаптации на прошлом месте работы. Это может облегчить работу менеджера по персоналу с одной стороны, так как стажеры имеют представление о том, как будет проходить данный процесс. С другой стороны – это может усложнить процесс адаптации нового сотрудника, так как существует возможность, его необходимо будет переучивать и подстраивать под технологию процесса адаптации, имеющуюся на конкретном месте работы.

Рис. 6 – Наличие опыта работы

1. Ознакомление с функционалом по большей части проводится менеджером по персоналу и наставником, изредка коллегами по работе. Эта статистика информирует о том, что введение в работу проводится сотрудниками, которые знают работу почти в идеале, а значит могут корректно и в полной мере донести информацию до стажера. Также работа с новым сотрудниками проводится на постоянной основе и включает в себя обратную связь, что помогает стажеру быстрее адаптироваться и проводить работу над ошибками.
2. В целом новые сотрудники довольны работой с наставником, получают информацию вовремя. Результаты анкеты указывают на необходимость внесения изменений в систему обучения.

Таблица 5

*Анкета для сотрудников, прошедших процесс адаптации*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Респонденты | |
| Количество человек | Соотношение, % |
| *Как давно вы работаете в нашей организации?* |  |  |
| Полгода  До года  До 3х лет  Больше 3х лет | 2  3  6  1 | 16.7 %  25 %  50 %  8.3 % |
| *Оцените удовлетворенность работой по 5 – ти бальной шкале* |  |  |
| 1 балл – не удовлетворен  2 балла – больше не удовлетворен  3 балла – нейтрально  4 балла – удовлетворен, но есть то, что хотелось бы изменить  5 баллов – полностью удовлетворен | 0  2  2  8  3 | 0 %  13,3 %  13,3 %  53,3 %  20 % |
| *Что не устраивает вас в вашей работе? (несколько ответов)* |  |  |
| Функциональность  Взаимоотношения в коллективе  Невозможность карьерного роста  Руководство  Другое | 2  4  3  1  5 | 13,3 %  26,6 %  20 %  6,6 %  33,3 % |
| *Как часто к вам обращаются стажеры?* |  |  |
| Очень часто  Через день  Вообще не обращаются | 10  1  1 | 83,3 %  8,35 %  8,35 % |
| *Помогаете ли вы вновь прибывшим сотрудникам?* |  |  |
| Да, всегда  Когда есть свободное время  Нет | 8  5  2 | 53,3 %  33,3 %  13,3 % |
| *Происходит ли адаптация новичков корректно (поэтапно, с обратной связью)?* |  |  |
| Да  Нет | 6  9 | 33,9 %  66 % |
| *Происходит ли адаптация новичков оперативно (относительно нужды ресторана в персонале)?* |  |  |
| Да  Нет | 6  9 | 33,9 %  66 % |
| *Хотели бы вы стать наставником для стажеров?* |  |  |
| Да  Нет | 4  11 | 26 %  73,3 % |

Продолжение табл. 5

Данные по исследованию, приведенные в таблице 5, говорят о следующем:

1) Анализ опросных листов показал, что большинство из опрошенных (50%) работает в организации на протяжении от одного года до 3х лет – это полностью адаптированные сотрудники в данной организации. Сотрудники, работающие до года, считаются прошедшими стадию завершения адаптации. Таких в организации 41, 7 % (рисунок 7).

Рис. 7 – Количество сотрудников по стажу работу в компании (%)

2) Почти все стажеры время от времени обращаются к своим опытным коллегам, а значит – они заинтересованы в том, чтобы узнать больше информации и быстрее пройти процесс адаптации. 83.3 % стажеров постоянно спрашивают совета у официантов.

Опытные коллеги в свою очередь стараются помогать стажерам и отвечать на их вопросы.

3) К сожалению опытные сотрудники считают, что процесс адаптации проходит не корректно. Почти 67 % опрошенных считают, что в данном процессе имеются недоработки.

Исходя из этого почти никто не изъявляет желания становится наставниками и обучать новых сотрудников. Только 26 % официантов хотели бы занимать должность наставника.

Общие выводы по проведенному анализу:

* Среди опытных работников большинство работает от года до трех лет – 50 %
* В процессе адаптации новых сотрудников очень хорошо налажена коммуникация между стажерами и опытными сотрудниками – почти каждый из стажеров всегда задает вопросы и пытается получить как можно больше информации. Официанты, которые давно работают, в свою очередь готовы прийти на помощь и ответить на вопросы стажеров.
* Процесс адаптации нарушен со стороны руководства – коммуникация с наставниками налажена хуже, чем с обычными официантами. Также опрос опытных сотрудников доказывает об ошибочности выбранного пути адаптации – 67% официантов уверены, что процесс адаптации нарушен. А 75% не изъявили желания становиться наставником.

Анализ показывает, что руководству необходимо пересмотреть свои взгляды на процесс адаптации. Возможно провести новое анкетирование, провести собрание, сделать выводы и изменить систему адаптации. Также необходимо прислушиваться как к адаптированным сотрудникам, так и ко вновь прибывшим.

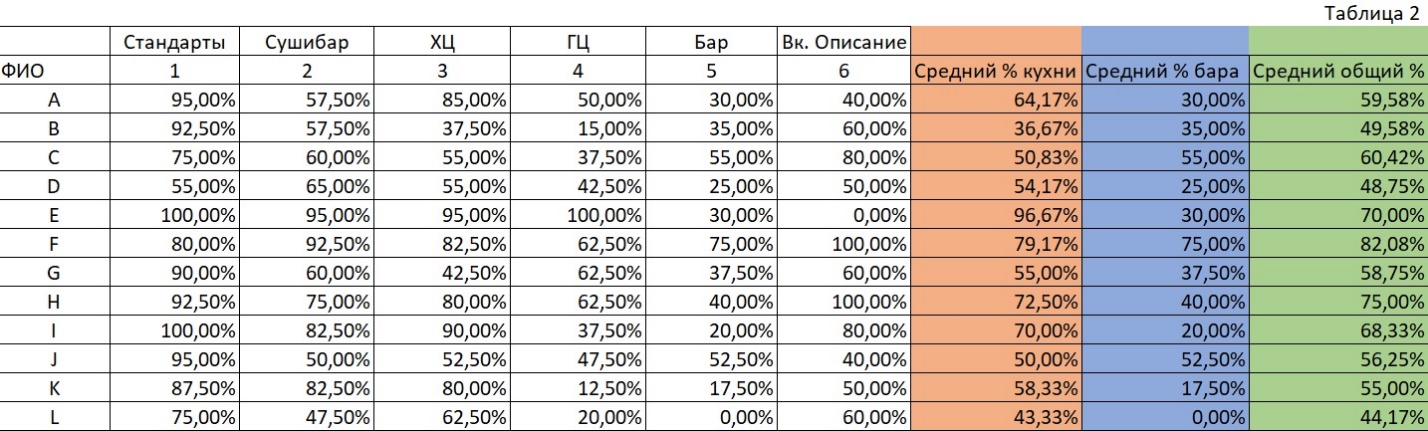
В процессе преддипломной практики мною проводилась предварительная аттестация стажеров официантов и переаттестация официантов.

Моими задачи как менеджера HR были:

* создание теста аттестации;
* назначение даты проведения аттестации;
* контроль написания;
* проверка тестов и сведение результатов;
* оглашение результатов;
* предоставление обратной связи.

Итоги предварительной аттестации представлены в таблице 6.

Таблица 6

*Результаты аттестации новых сотрудников*

В первой строке расписаны блоки меню и стандартов, которые официанты изучают в процессе обучения, средний балл по блокам, относящимся к меню кухни, средний балл по блокам «бар» и общий средний балл, который является итоговым и определяет прошел ли сотрудник аттестацию.

Исходя из результатов написанных тестов, был вынесен средний балл успешного прохождения аттестации – 70%.

Анализируя данные в таблице 6, мною были сделаны выводы, что сотрудники E, F, H набрали необходимый общий процент и считаются аттестованными официантами.

Все остальные сотрудники получили обратную связь и информацию о том, что через месяц им назначена дата прохождения переаттестации, в последствие чего они будут понижены или повышены в грейде.

Между аттестациями с сотрудниками ведется работа над теми блоками, которые они плохо знают.

Помимо постоянной аттестации сотрудники проходят дополнительное обучение от компании и от ресторана в частности – тренинги, семинары и курсы повышения квалификации, что дает им возможность получить дополнительные знания, умения и навыки для работы.

Таким образом, по результатам проведенного исследования с использованием наблюдения и анкетирования, можно сделать следующие выводы, имеющие отрицательный характер.

1. Обучение нового персонала не проработано в организации как следует. Обучение зачастую представляет собой лишь ознакомление с должностной инструкцией и знакомство с рабочим местом, возникающие проблемы адаптации решаются в процессе работы.
2. В организации не организуются тренинги по адаптации персонала в новом коллективе. Новые сотрудники часто чувствуют себя дискомфортно со стороны коллег.
3. В организации не осуществляется психологическое сопровождение нового работника в процессе освоения им профессиональных навыков, способствующее плавному вхождению в коллектив, не проводятся беседы с новыми работниками для выяснения их мнения о социально – психологическом климате, корпоративной культуре, задачах, принципах, организации деятельности в организации с точки зрения их соответствия личным целям, установкам, ожиданиям, стереотипам. Возникшие психологические сложности в процессе адаптации работники преодолевают самостоятельно, что также не способствует сокращению времени освоения на новом месте сотрудника и начала работы с максимальной отдачей.
4. Отсутствует Положение о наставничестве. Вся работа с принятыми сотрудниками лежит на менеджерах, что отнимает много рабочего времени, отвлекает от непосредственных задач, Таким образом, для более успешного включения новых сотрудников в деятельность Учреждения необходимо создать эффективную систему профессиональной адаптации, включающую в себя различные направления адаптации.

На основании вышеизложенного, можно сделать вывод о том, что, для устранения выявленных проблем в действующем процессе адаптации новых работников в организации, необходимо реализовать программу адаптации новых работников, предложенную в главе 3 данной выпускной дипломной работы.

### Глава 3 Совершенствование системы адаптации организации ООО «Крестовский»

### 3.1 Программа адаптации

Для успешного совершенствования процесса адаптации новых работников, изучены основные направления деятельности организации, структура организации, проведен анализ количественного и качественного состава работников.

Программа адаптации и вхождения в должность направлена на обеспечение более быстрого вхождения в должность нового работника, уменьшения количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, формирования позитивного образа организации, уменьшения дискомфорта первых дней работы.

Для того чтобы адаптация была наиболее благоприятна, должен существовать ряд документов, в которых четко прописаны система задач на период адаптации сотрудника, критерии оценки работы в этот период, сроки реализации той или иной цели, структура самой организации и схема взаимодействия отделов.

Разработать инструкцию по введению нового работника в должностные обязанности. В инструкции будут прописаны следующие пункты:

* 1. Показать и объяснить организацию производства предприятий питания;
  2. Представить нового сотрудника непосредственному начальству и остальным работникам;
  3. В деталях объяснить задание (описать конкретную работу);
  4. Рассказать об истории и традициях кафе или ресторана, ознакомить с корпоративным кодексом предприятия;
  5. Объяснить деловую политику заведения (ее цели, основные параметры);
  6. Объяснить особенности данного предприятия;
  7. Изложить права и обязанности, а также озвучить время обеденного перерыва;
  8. Показать служебное помещение;
  9. Установить время работы, перерывы, время отпуска,
  10. Обговорить вопросы, связанные с заработной платой;
  11. Ознакомить (под подпись) с должностными инструкциями, правилами пользования инвентарем, ключами, рабочей одеждой и т.д.;
  12. Рассказать об установленной форме одежды;
  13. Ввести в курс дела и объяснить порядки, установленные на данном предприятии;
  14. Ознакомить (под подпись) с инструкцией по технике безопасности и охране труда.

## Наставичество

Наставничество может быть тесно связано с программой ориентации и адаптации и составлять ей часть.

После того, как новый работник приступает к выполнению своих обязанностей для него можно назначить наставника из опытных представителей персонала, в роли которого должен выступать наиболее опытный официант. При этом он должен нести ответственность за результаты работы и быть способным выполнять соответствующие функции. Наставнику оплачивается ощутимый денежный бонус после успешной сдачи экзамена стажером.

Выделим основные цели программы адаптации новых сотрудников ресторана:

1. Ускорение процесса вхождения нового сотрудника в должность
   1. Достижение необходимой эффективности работы в минимальные сроки
   2. Уменьшение количества возможных ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей
2. Сокращение уровня текучести кадров:
3. Снижение количества сотрудников, не прошедших испытательный срок
4. Уменьшение количества сотрудников, покинувших компанию в течение первого года работы
5. Минимизация издержек по поиску нового персонала.
6. Снижение неуверенности, испытываемых новым работником
7. Развитие у нового работника удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях.
8. Формирование кадрового резерва (наставничество – это возможность для опытного сотрудника получить опыт руководства.

### 3.2 Оценка эффективности внедренной программы

В предложенной программе адаптации не предусмотрены материальные траты (не считая поощрения за наставничество). Ресторан не нуждается в реорганизации системы управлением персонала, необходимо лишь дисциплинировать уже существующую систему.

Улучшенная система адаптации была введена в ресторане начиная с 1 мая 2019 года и на протяжении двух месяцев велось наблюдение за ее эффективностью.

Всем сотрудникам, пришедшим в организацию в этот период, был проведен подробный инструктаж, рассказана история ресторана и приставлен наставник. Наставник вызывался самостоятельно, так как было предложено денежное вознаграждение в случае успешного прохождения аттестации его протеже. Новичкам под подпись дана на ознакомление должностная инструкция, предоставлена рабочая форма, оговорены график работы и сроки прохождения аттестации.

Таким образом, можно оценить экономическую эффективность данного мероприятия (таблица7).

Таблица 7

*Оценка эффективности внедрения системы*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Май 2018 г. | Настоящее время | Изменение |
| Численность персонала, чел | 76 | 78 | +2 |
| Принято | 6 | 4 | -2 |
| Уволено | 5 | 1 | -4 |
| Коэффициент текучести кадров | 6,5 | 1,2 | -5,3 |

Можно сделать вывод о том, что существенно сократилась текучесть кадров по сравнению с тем же периодом прошлого года.

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, было проведено исследование сущности понятия адаптации персонала, которое тесно связано с системой управления персоналом в целом. По результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

* адаптация персонала – важный и необходимый механизм в системе управления персоналом;
* рассмотрение опыта российских зарубежных стран в организации системы управления адаптацией персонала дало возможность понять, что можно принять за основу, а что нужно делать самим для построения моделей эффективной адаптации в отечественных организациях.

В данной дипломной работе рассмотрена проблема адаптации персонала Общества с ограниченной ответственностью «Крестовский».

В первой главе описываются теоретические основы адаптации персонала, рассмотрены понятия, формы и виды адаптации.

Во второй главе был выполнен анализ деятельности организации ООО «Крестовский». Дана характеристика компании, рассмотрены основной вид деятельности. Произведен анализ процесса адаптацией сотрудника предприятия ООО «Крестовский», сделан следующий вывод: для более успешного включения новых сотрудников в деятельность предприятия необходимо создать эффективную систему адаптации, подразумевающую улучшение метода наставничества.

В третьей главе разработано мероприятие по усовершенствованию адаптации персонала на предприятии и проведена оценка его эффективности.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Аверченко Л. К., Удальцова М. В. Социология и психология управления. – Ростов – на – Дону: «Феникс», 2001.

1. Трудовой кодекс РФ (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197 – ФЗ.   
   – [Электронный ресурс]. URL: http://base.garant.ru/12125268
2. Базаров Т. Ю., Еремин Б. Л. Управление персоналом. – М: «Юнити», 1998, стр. 237 – 242.
3. Беляцкий Н. П., Велесько С. Е., Ройш П. Управление персоналом – М: «Дело», 2003.
4. Бербель Швальбе, Хайн Швальбе. Личность, карьера, успех. (Психология бизнеса). – Мюнхен: "Хозяйство, право", 1993.
5. Шарапова В.М., Шарапов Ю.В., Юченкова К.С. МОНИТОРИНГ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ
6. Гусева А. С. Психологические аспекты профессиональной адаптации в условиях рыночных отношений. – М: «Банковское дело», 1996 №9.
7. Дафт Р. Л. Менеджмент. 6 – е изд. – СПб: «Питер», 2004, глава 17.
8. Десслер Г. Управление персоналом. – М: «Юнити»,1997.
9. Егоршин А. П. Управление персоналом. – Н. Новгород: «Литера», 1999.
10. Елсуков Е. Н., Бабосов Е. М., Данилов А. Н. Социология 4 – ое изд. – М: «ТетраСистемс», 2003.
11. Жизилев А. В. Руководитель и коллектив. – Ставрополь «Ставропольское книжное издательство», 1989.

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |