

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 380303 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Адаптация персонала в организации на примере сети кафе «Пельмени Project» УДК 005.962.1

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
11И21	Лисовая Ксения Александровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессоркафедры ИФНТ	Ардашкин Игорь Борисович	Доктор философских наук		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

Томск – 2016 г.

ЗАПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП

Указаны результаты по ФГОС ВПО и ООП направлению 380303 – «Управление персоналом»).

Код Результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)	Требования ФГОС, критериев и/или заинтересованных сторон
<i>Профессиональные компетенции</i>		
Р1	Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (п. 1.1), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,2,3,4,5,6,15,16,22 ПК10)
Р2	Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой и экономической деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 5,7,8,9,10,11,12,13,14,17,18,19,20,21,23,24 ПК 1,2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,55,57,58,59,60,61,62,63,64,65,66,67,68,69,70,71,72,73,74,75,76,77,78)
Р3	Применять профессиональные знания в области информационно-аналитической деятельности	Требования ФГОС (ОК 5,17,18,19,20 ПК 36,41,45,48,49,50,61,62)
Р4	Применять профессиональные знания в области социальной деятельности (участие в разработке и внедрении планов социального развития организации; формирование	Критерий 5 АИОР (пп. 1.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК

	трудового коллектива; управление этикой деловых отношений, конфликтами и стрессами)	14,20,21,22,24 ПК 1,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,28,29,30,31,33,34,35,39,46,47,57,63,64,65,73)
P5	Применять профессиональные знания в области социально-психологической деятельности по управлению персоналом (применение современных методов управления персоналом; участие в разработке, обосновании и внедрении проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом и организации в целом; участие в процессах планирования и оптимизации структуры персонала организации)	Критерий 5.2 АИОР, согласованный с требованиями международными стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК7,21,23 ПК 2,3,4,5,6,7,8,9,11,12,13,14,19,20,21,22,23,24,25,26,27,43,70,71)
P6	Применять профессиональные знания в области проектной деятельности (оценивать эффективность проектов, подготовку отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности, оценку эффективности управленческих решений)	Критерий 5.2.6. АИОР, согласованный с требованиями международными стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 15,16ПК 44,58,74,75,76,77,78)
P7	Применять профессиональные знания в сфере управления персоналом с учетом мировых, региональных, местных и иных (культурных, этнических, религиозных и др.) особенностей	Критерий 5.2.10, 5.2.12 АИОР, согласованный с требованиями международными стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 1,22 ПК 37,38,68,69)
P8	Разрабатывать способы профессионального развития персонала, мотивировки и стимулирования управления персоналом организации, направленных на достижение стратегических и оперативных целей	Критерий 5 АИОР (п. 1.4.), согласованный с требованиями международными стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК8,22 ПК 15,16,17,18,32,40,42,51,52,53,54,55,56,59,60,63,67)

<i>Универсальные компетенции</i>		
P9	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности	Требования ФГОС (ОК-8,10, 11,12) Критерий 5 АИОР (п. 2.2), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> (ОК 1,12, ПК 72)
P10	Активно владеть иностранным языком на уровне, позволяющем разрабатывать документацию, презентовать результаты профессиональной деятельности	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.2.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 10,15 ПК72,74)
P11	Эффективно организовывать и проводить индивидуальную и коллективную работу, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации	Критерий 5 АИОР (пп. 1.6, 2.3.), согласованный с требованиями международных стандартов <i>EUR-ACE</i> и <i>FEANI</i> , требования ФГОС (ОК 3,9,24 ПК 66,68)

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление 380303 «Управление персоналом»
Кафедра ИФНТ

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой истории и
философии науки и техники
_____ Н. В. Трубникова
«__» _____ 201__ г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Дипломной работы

Студенту:

Группа	ФИО
11И21	Лисовой Ксении Александровне

Тема работы:

Адаптация персонала организации на примере сети кафе «Пельмени Project»	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	№811/с от 05.02.2016 г.

Срок сдачи студентом выполненной работы:

10.06.2016г.

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе	Объект исследования – система адаптации персонала в кафе «Пельмени Project» и разработка путей ее совершенствования.
<i>Наименование объекта исследования; требования к процессу; особые требования к особенностям функционирования объекта; влияния на окружающую среду; анализ и т. д.).</i>	Предмет исследования – система адаптации персонала.

Требования к процессу исследования:

- обоснование актуальности исследования;
- формулирование проблемы и гипотезы исследования;
- определение цели, задач, объекта, предмета, методологии исследования;
- систематизация и анализ полученных в ходе исследования данных;
- наличие элементов самостоятельного анализа на основе применения знаний и навыков, полученных за годы учебы;
- знание законодательных, нормативных и инструктивных материалов по вопросам, рассматриваемым в выпускной квалификационной работе, и умение применять их при анализе конкретных проблем и ситуаций;
- четкое понимание теоретических основ исследуемой проблемы, включая критическую оценку литературных источников;
- самостоятельное, грамотное и последовательное изложение материала и оформление работы в соответствии с требованиями.

Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов

(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).

Цель –Оценить систему адаптации персонала в кафе «Пельмени Project» и определить способы ее совершенствования.

- Определить цели, программы, понятия, сущность и виды адаптации.
- Рассмотреть этапы адаптации персонала в процессе трудовой деятельности.
- Изучить особенности управления адаптацией персоналом.
- Рассмотреть систему адаптации на малом предприятии;
- Проанализировать деятельность сети кафе «Пельмени Project».
- Система управления в кафе «Пельмени Project»;
- Система обучения персонала в кафе «ПельмениProject»;
- Существующая система адаптации в кафе «Пельмени Project»;
- Оценка системы адаптации персонала в кафе «Пельмени Project»;
- Подготовить вопросы для проведения исследования, которое поможет выявить проблемы в процессе адаптации и благодаря которому будет разработана более эффективная система процесса адаптации;
- Провести комплексный опрос с персоналом, обработать данные;

	<ul style="list-style-type: none"> Разработать рекомендации по улучшению системы адаптации персонала в кафе «Пельмени Project».
--	--

Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:

1. Теоретический анализ процесса адаптации персонала и раскрыть сущность управления организации

2. Проанализировать деятельность сети кафе «Пельмени Project»

3. Оценить систему адаптации персонала и разработать рекомендации по совершенствованию системы адаптации персонала

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	20.01.2016г.
---	--------------

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Ардашкин Игорь Борисович	Доктор философских наук		20.01.2016г.

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
11И21	Лисовая Ксения Александровна		20.01.2016г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
 федеральное государственное автономное образовательное учреждение
 высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
 Направление подготовки – 380303 «Управление персоналом»
 Уровень образования – бакалавр
 Кафедра ИФНТ
 Период выполнения – весенний семестр 2015/2016 учебного года
 Форма представления работы:

Бакалаврская работа

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН
 выполнения выпускной квалификационной работы**

Срок сдачи студентом выполненной работы:		06.06.2016
Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
20.02.2016	Составление библиографии, обзор литературы	10
20.03.2016	Проведение социологического исследования, анализ результатов социологического исследования	5
05.05.2016	Написание чернового варианта ВКР	15
03.06.2016	Литературное оформление ВКР, подготовка доклада, раздаточных листов	10
Итого:		40
Схема оценивания		
39 – 40	– отлично	
35 – 38	– очень хорошо	
31 – 34	– хорошо	
27 – 30	– удовлетворительно	
22 – 26	– посредственно	
17 – 21	– условно неудовлетворительно	
0 – 16	– безусловно неудовлетворительно	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор кафедры ИФНТ	Ардашкин Игорь Борисович	Профессор философских наук		

СОГЛАСОВАНО:

Зав. кафедрой	Ф.И.О	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
ИФНТ	Трубникова Наталья Валерьевна	Д.и.н., профессор		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа объемом в 72 страницы, 37 источников, 3 таблицы, 3 диаграммы.

Ключевые слова: адаптация персонала, персонал, сущность адаптации, цели адаптации, виды адаптации, этапы адаптации, система управления адаптацией.

Объектом исследования является–система адаптации персонала в кафе «Пельмени Project» и разработка путей ее совершенствования.

Предметом исследования является – система адаптации персонала.

Цель работы– оценка системы адаптации и разработка методов ее совершенствования в кафе «Пельмени Project».

В процессе исследования проводился комплексный опрос.

В результате исследования были разработаны рекомендации по улучшению системы адаптации персоналом в кафе «Пельмени Project».

Степень внедрения:система адаптации молодых сотрудников в кафе «Пельмени Project» находится на хорошем уровне, проводятся различные мероприятия для благоприятной адаптации на работе, несмотря на это, все равно существует ряд недоработок в этой области, подтверждением тому является текучка кадров и неудовлетворенность новых сотрудников.

Область применения: система адаптации применяется на многих предприятиях, помимо общепита.

Социальная значимость работы: Результаты исследования применимы для совершенствования системы адаптации персонала в российских организациях.

В будущем планируется разработка более новых рекомендаций по совершенствованию системы адаптации персонала.

Определения

Адаптация – взаимное приспособление организации и сотрудника, которое основывается на постепенной вработываемости сотрудника в новых социальных, профессиональных, а так же организационно-экономических условий труда.

Персонал – постоянный состав работников, какой-нибудь организации, который составляет группу людей, работающих по трудовому договору, на обеспечение целей организации.

Система адаптации персонала – это важная часть системы управления персоналом в организации.

Наставничество – процесс передачи знаний и опыта, от опытных сотрудников, молодым специалистам.

Коучинг – это метод тренинга и консультирования, который отличается от классического тренинга и консультирования тем, что коучинг ищет решения совместно с клиентом, а не дает советов.

НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

Перечень стандартов,

используемых при оформлении пояснительных записок и чертежей

1. ГОСТ Р 1.5 – 2012 Стандартизация в Российской Федерации. Стандарты национальные Российской Федерации. Правила построения, изложения, оформления и обозначения.
2. ГОСТ 2.105 – 95 Единая система конструкторской документации. Общие требования к текстовым документам.
3. ГОСТ 2.106 – 96 Единая система конструкторской документации. Текстовые документы.
4. ГОСТ 2.301 – 68 Единая система конструкторской документации. Форматы.
5. ГОСТ 2.316 – 2008 Единая система конструкторской документации. Правила нанесения на чертежах надписей, технических требований и таблиц.
6. ГОСТ 3.1102 – 2011 Единая система технологической документации. Стадии разработки и виды документов.
7. ГОСТ 3.1105 – 2011 Единая система технологической документации. Формы и правила оформления документов общего назначения.
8. ГОСТ 7.0.5 – 2008 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая ссылка.
9. ГОСТ 7.1 – 2003 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Библиографическое описание.
10. ГОСТ 7.9 – 95 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Реферат и аннотация.
11. ГОСТ 7.11 – 2004 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Сокращение слов и словосочетаний на иностранных языках.
12. ГОСТ 7.0.12 – 2011 Система стандартов по информации, библиотечному

и издательскому делу. Сокращения русских слов и словосочетаний в библиографическом описании произведений печати.

13. ГОСТ 7.32 – 2001 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Отчёт о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления.
14. ГОСТ 8.417 – 2002 Государственная система обеспечения единства измерений. Единицы величин.
15. ГОСТ 19.101 – 77 Единая система программной документации. Виды программ и программных документов.
16. ГОСТ 19.106 – 78 Единая система программной документации. Требования к программным документам, выполненным печатным способом.
17. ГОСТ 19.401 – 78 Единая система программной документации. Текст программы. Требования к содержанию и оформлению.
18. ГОСТ 19.402 – 78 Единая система программной документации. Описание программы.
19. ГОСТ 19.404 – 79 Единая система программной документации. Пояснительная записка.
20. ГОСТ 19.502 – 78 Единая система программной документации. Описание применения. Требования к содержанию и оформлению.
21. ГОСТ 28388 – 89 Система обработки информации. Документы на магнитных носителях данных. Порядок выполнения и обращения.

Введение.....	16
Глава 1. Теоретические основы управления адаптацией персонала ...	19
1.1 Цели, понятия, сущность и виды адаптации.....	19
1.2 Этапы адаптации персонала в процессе трудовой деятельности .	28
1.3 Участники процесса адаптации.....	31
1.4 Система адаптации персонала на малых предприятиях	37
Глава 2. Разработка системы адаптации и путей ее совершенствования в кафе «Пельмени Project» и оценка действующей системы адаптации персонала.	41
2.1 Характеристика кафе «Пельмени Project»	41
2.2 Система управления в кафе «Пельмени Project».....	43
2.4 Существующая система адаптации персонала в кафе «Пельмени Project»	54
2.5 Оценка системы адаптации персонала в кафе «Пельмени Project»	55
2.6 Разработка рекомендаций по улучшению системы адаптации персонала в кафе «Пельмени Project».....	62
Заключение	65
Список использованной литературы	68
Приложение А	71
Отчет о проверке на плагиат.....	72

Введение

Профессиональная адаптация выступает важным составным элементом системы подготовки кадров и является регулятором связи между системой образования и производством. Они призваны способствовать покрытию потребностей организации в рабочей силе в необходимом качественном и количественном отношении для повышения их прибыльности и конкурентоспособности. В ходе взаимодействия работника и предприятия происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.

Адаптация персонала в организации является неотъемлемым звеном кадрового менеджмента. Когда человек становится сотрудником какого-нибудь предприятия, то новому сотруднику становится необходимо принять организационные требования, такие как режим отдыха и труда, приказы, должностные инструкции, распоряжения администрации. Так же предприятие предлагает ему совокупность социально-экономических условий, которые он тоже должен принять. Новый сотрудник должен оценить по-другому свои взгляды и привычки и соотнести их с нормами, которые приняты в новом коллективе, с их правилами поведения, с традициями, которые приняты в данном коллективе и выбрать для себя соответствующую линию поведения в коллективе.

Важность мероприятий по адаптации работников в нашей стране, недостаточно рассматриваются кадровыми службами, до сих пор многие коммерческие и государственные организации не имеют даже базовых программ адаптации. Внедрение систем управления адаптацией в

предприятия представляет собой очень сложную задачу, но решение таких важных задач, как уменьшение текучести кадров или уменьшение стартовых издержек, вхождение работника в рабочий коллектив и в его неформальную систему, чтобы он ощущал себя членом команды - она не решает.

Актуальность данной работы объясняется тем, что процедура адаптации персонала призвана облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации и помочь им реализовать свои возможности. Если не уделять должного внимания системе адаптации, то это может иметь нежелательные последствия для предприятия.

Основной проблемой, рассматриваемой в дипломной работе, является недостаточная эффективность и недоработанность системы адаптации персонала.

Объектом исследования дипломной работы является система адаптации персонала «Пельмени Project» и разработка методов ее совершенствования.

Предметом дипломной работы является система адаптации персонала.

В условиях формирования рыночной экономики, роль адаптации возрастает. Данная категория персонала нуждается в особой заботе со стороны администрации организаций.

Целью дипломной работы является оценка системы адаптации персонала в кафе «Пельмени Project» и определить способы ее совершенствования.

В рамках поставленной цели ставятся следующие задачи:

- Определить цели, понятия, сущность и виды адаптации.
- Рассмотреть этапы адаптации персонала в процессе трудовой деятельности.
- Проанализировать деятельность сети кафе «Пельмени Project»;
- Рассмотреть систему управления в кафе «Пельмени Project»;
- Проанализировать существующую систему адаптации в кафе «Пельмени Project»;

- Оценить систему адаптации персонала в кафе «Пельмени Project»;
- Провести интервью с персоналом, обработать данные;
- Разработать рекомендации по улучшению системы адаптации персонала в кафе «Пельмени Project».

Глава 1. Теоретические основы управления адаптацией персонала

1.1 Цели, понятия, сущность и виды адаптации

Одной из проблем работы с персоналом на предприятии при привлечении новых кадров является управление трудовой адаптацией. В процессе взаимодействий работника и организации происходит так сказать взаимное приспособление, основа которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально – экономические условия труда.

Термин «адаптация» применяют в разных областях науки. В социологии и психологии выделяют производственную и социальную адаптацию. Эти два вида адаптации в какой-то мере пересекаются друг с другом, но каждая из них имеет и самостоятельные сферы приложения, например, социальная деятельность не замыкается на производстве, а производственная включает в себя и технические, и биологические, и даже социальные аспекты.

Таким образом, адаптация – взаимное приспособление сотрудника и предприятия, основывающееся на поэтапной вработываемости работника в новых социальных, профессиональных и организационно – экономических условиях труда.

По идее, адаптация сотрудника в организации представляет собой многосторонний процесс его приспособления к условиям трудовой деятельности и содержанию, к непосредственной среде, совершенствованию личных и деловых качеств сотрудника. Это тот процесс, который требует, как и от сотрудника, так и от самого предприятия, и от его коллектива взаимной активности и заинтересованности друг в друге.

Новый сотрудник, который вот–вот поступил на работу, включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая сразу в ней несколько позиций. Каждой такой позиции соответствует совокупность требований или норм, а так же правил поведения, которые определяют социальную роль

человека в данном коллективе как работника, подчиненного или коллеги данной организации. От человека, который занимает каждую из названных позиций, ожидают соответствующее поведение. Например, человек устраивается на работу в ту или иную организацию, он имеет конкретные цели, нормы поведения или потребности. В соответствии с ними, работник предъявляет определенные требования к предприятию, а так же к условиям труда и мотивациям данного предприятия. [13.С.59]

Целями адаптации чаще всего являются такие цели как:

- Развитие удовлетворенности работой и позитивного отношения к ней;

- Снижение неопределенности и озабоченности у работников;

- Уменьшение стартовых издержек, так как пока новые сотрудники плохо знают свое рабочее место, следовательно, они работают менее эффективно, а это требует дополнительных затрат;

- Сокращение текучести рабочей силы, например, если новый сотрудник чувствует себя неуютно на рабочем месте и ненужным, он может отреагировать на это увольнением;

Адаптационный период можно разбить на три стадии:

1. Стадия ознакомления

2. Стадия приспособления

3. Стадия ассимиляции

Стадия ознакомления. На данной стадии новый сотрудник узнает цели организации ее задачи, узнает все о предприятии и сопоставляет их со своими целями в жизни, со своими ожиданиями представлениями о данной организации. По окончании этой стадии сотрудник должен четко понять подходит ли ему данная организация или нет.

Стадия приспособления. Вообще адаптационный период может длиться от месяца до года. Но продолжительность прямо зависит от помощи, которая оказывается новому сотруднику от самого руководителя, персонала, коллег, подчиненных. В этот период новичок должен вписаться в коллектив.

Стадия ассимиляции. Этот период полного приспособления, работник должен уже справляться полностью со своими должностными обязанностями, может сам намечать дальнейшие целевые установки, становится членом коллектива.

Когда в жизни организации появляются новые сотрудники, тогда может существенно активизироваться творческий потенциал уже работающих сотрудников и тем самым усилить их включенность в корпоративную культуру организации. Для руководителей обычно информация о том, как в его подразделении организован процесс адаптации новеньких сотрудников, может многое сказать и о степени развития коллектива, о его уровне сплоченности.

Система адаптации обычно включает в себя мероприятия, которые посещает работник, недавно устроившийся в организацию, а также документы, с которыми он обязан ознакомиться. На тренингах обычно рассказывается история организации, рассказывают о ее корпоративной культуре, составе холдинга или о важных лицах дирекции и их полномочиях. Сразу новому человеку в организации предоставляют информацию, которая в дальнейшем может ему помочь избежать каких-нибудь промахов и адаптироваться к работе, и построить свою карьеру. Как известно, главными методами адаптации персонала является наставничество и коучинг.

Наставничество является успешным методом для периода адаптации и разгрузки руководителя, в чей отдел приходят новые сотрудники. Очень эффективно использовать систему наставничества, это считается самым старым и эффективным способом передачи знаний и навыков новым сотрудникам. Но главное правильно мотивировать наставника, только тогда он действительно будет помогать новичку.

Что касается коучинга, это второй инструмент адаптации персонала, он подразумевает самообучение работника и раскрытие сотрудником своего внутреннего потенциала и большей отдачей к работе. Коучинг направлен в

первую очередь на то, чтобы раскрыть в человеке больше способностей в работе и тем самым повышает качество его работы и умений.

Наставничество – это, скорее всего, традиционный метод и он не раз уже доказывал свою эффективность, а коучинг это сравнительно молодое явление в нашем бизнесе, но можно признать, что чрезвычайно перспективное. Эти два метода различны, но при этом хорошо дополняют друг друга.

Успешность адаптации персонала зависит от целого ряда условий, из них можно выделить следующие:

- Объективность деловой оценки сотрудников (как в процессе трудовой адаптации, так и при отборе сотрудников);
- Гибкость и наличие системы обучения персонала, которые действуют внутри организации;
- Особенности социально – психологического климата, который сложился в коллективе;

Изучив литературу по поставленной проблеме, можно классифицировать адаптацию по следующим критериям:

По отношениям субъект – объект.

Можно выделить две классификации, это активная и пассивная. Активная, это когда человек стремится воздействовать на среду с тем, чтобы как-то изменить ее (в том числе и нормы, ценности, и взаимодействия, которые он должен освоить. Пассивная – это, скорее всего наоборот, когда человек не стремится к такому воздействию или, что – либо изменить.[7.С.33]

По уровню можно выделить следующие, это первичная, т.е, когда сотрудник, не имеющий опыта, приспособливается к профессиональной деятельности (как правило, в таких случаях речь идет о выпускниках учебных заведений) и вторичная, т.е, когда сотрудник, который имеет опыт приспособливается к профессиональной деятельности (как правило, в данном

случае речь идет о людях, которые меняют объект деятельности или свою профессиональную роль, к примеру, переходя в ранг руководителя).

По воздействию на работника.

Выделяют прогрессивную, ту, которая благоприятно воздействует на сотрудника и регрессивная, ее можно назвать еще пассивная адаптация к среде с отрицательным содержанием (к примеру, низкая трудовая дисциплина).

Следует отметить, что в условиях функционирования рынка труда, возрастает роль вторичной адаптации, но также большинство фирм, уделяют повышенное внимание первичной адаптации молодых сотрудников.

По направлениям выделяют производственную и непроизводственную адаптацию.

Рассмотрим виды производственной и непроизводственной адаптации.

В производственной адаптации выделяют следующие виды:

- Профессиональная;
- Социально-психологическая;
- Организационно-административная;
- Экономическая;

Профессиональная адаптация персонала. Она заключается в освоении новым работником своей специальности, в процессе такой адаптации новый сотрудник приобретает и дорабатывает необходимые ему профессиональные навыки и умения. Данный вид адаптации зависит, прежде всего, от способности нового сотрудника к обучению, а также от обеспечения сотрудника необходимыми материалами, которые потребуются ему в дальнейшей работе.

После этого для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, такие, как например, направляют на курсы или ставят ему наставника.

Социально-психологическая адаптация заключается в том, что новичок знакомится с коллективом, с его традициями, ценностными ориентациями и с нормами жизни. Он получает в ходе такой адаптации информацию о личностных и деловых взаимоотношениях в коллективе, и информацию об отдельных неформальных и формальных группах, а также социальные позиции каждого сотрудника отдельно.

Организационно-административная адаптация сотрудник ознакамливается с организационными механизмами управления, с должностью в целом и с местом своего подразделения. При такой адаптации у сотрудника формируется понимание своей роли в организации.

Применения профессиональной и психологической адаптации чаще всего приводит к успешным завершениям испытательного срока, новых сотрудников, и к экономии издержек предприятия на поиски обучения и оценку персонала.

Но все эти виды адаптации имеют между собой различия, но все они взаимодействуют друг с другом. Именно поэтому процесс управления должен иметь единую систему воздействий, которые в свою очередь обеспечивают успешность адаптации.

Адаптация сотрудников на предприятии, зачастую требует огромной организационной работы. Можно отметить важное: это то, что когда сотрудник переходит в другое подразделение или на новую должность, то в основном акцент адаптации идет на знакомство с самой компанией и освоением каких-либо новых знаний или навыков, а так же бизнес-процессов, которые необходимы для выполнения должностных обязанностей.[25.С. 190]

Цель системы адаптации это в основном снижение организации за счет факторов, таких как:

1. Ускоряется процесс вхождения новичка в должность, это когда он достигает нужной эффективности работы в кратчайшие сроки и уменьшает количество всевозможных ошибок, которые связаны с функциональными обязанностями, которые он осваивает.

2. Сокращается текучесть кадров, это когда происходит снижение количества работников, которые не прошли испытательный срок, и уменьшается количество работников, которые ушли в течение первого года работы.

3. У новичка формируется чувство удовлетворенности работой, и снижается неуверенность и тревога.

Положительные стороны для сотрудников, которые получают выгоды от прохождения адаптации, перечислим ниже:

- Новые сотрудники получают полную информацию, которая требуется для эффективной работы;

- Осваиваются основные нормы корпоративной культуры и правил поведения;

- Выстраивается схема взаимодействия с другими сотрудниками;

Компания так же получает выгоды от выстроенной системы адаптации, такие как:

- Выявляют недостатки системы подбора, которая существует на предприятии;

- Появляется возможность планировать карьеру нового сотрудника на период 1-2 года;

- Обосновывается кадровое решение по отношению, как и к новичкам, так и к наставникам, после окончания адаптационного периода;

Задачами подразделений или специалистов по управлению адаптацией в организации технологий процессов адаптации, являются:

- Организация руководителем индивидуальных бесед с наставником и с новым работником;

- Использование общественных поручений для установления контакта нового работника с коллективом;

- Периодически проводят мониторинг системы адаптации, оценку эффективности системы в целом, а так же адаптационных инструментов;

- Обратная связь со стороны новичка после того, как он окончит адаптационный период.

Рассмотрев цели, понятия, сущность и виды адаптации, можно сделать вывод, что повышенное внимание к адаптации персонала объясняется стремлением компаний повысить конкурентоспособность за счет создания команд единомышленников, объединенных ценностями организации и корпоративной этикой. Пренебрежение адаптацией новых сотрудников автоматически приводит к текучке кадров и непроизводительному расходованию средств.

К принципиальным целям адаптации, чаще всего относится уменьшение стартовых издержек, так как новый работник плохо знает свое рабочее место и работает менее эффективно, что требует дополнительных затрат. Так же сюда относится снижение озабоченности и неопределенности у новых работников, сокращение текучести рабочей силы, так как новые работники чувствуют себя неуютно на новой работе, у них преобладает чувство ненужности, что может привести к их увольнению. Так же сюда можно отнести развитие позитивного отношения к работе и удовлетворенности своей работой.

Программы адаптации.

Необходимость системы адаптации персонала существует на предприятии среднего бизнеса и крупного бизнеса. Для небольших предприятий система адаптации не совсем актуальна, но тоже имеет место быть.

Чтобы сформировать единую процедуру адаптации, необходимо создать группу, в которой участие будут принимать представители подразделений организации. Основная цель такой группы, это создание благоприятной системы адаптации для новых сотрудников.

Программа адаптации будет представлять собой набор действий, которые будет производить новый сотрудник, он также ответственен за адаптацию. Программу адаптации рассчитывают на период испытательного

срока. Но не стоит забывать, что условиями трудового договора являются то, что если испытательный срок истекает, то это совсем не должно означать, что новый сотрудник прошел успешно систему адаптации и хорошо адаптировался к организации.

Процесс адаптации напрямую зависит от индивидуальных способностей сотрудника, поэтому ограничивать временными рамками сотрудника нельзя.

По таким факторам, как рабочее окружение, содержание работы, статус уровня ответственности работника, зависит содержание программ адаптации, можно отметить, что на предприятиях и в организациях, мы спокойно можем встретить разные варианты адаптации или мероприятия, которые будут направлены на адаптацию новых сотрудников.

Реализация существующих мероприятий, в тоже время не имеет успехов, это можно связать с несколькими причинами, например при реализации адаптационных мероприятий, могут возникнуть неудачи, т.к прежде всего это неадекватные программы обучения. Ведь успешная программа сама по себе не появится, поэтому нужно тщательно компенсировать недостатки новых сотрудников.

Когда новый сотрудник приходит на новое место работы, его руководитель и сам он в частности, пытаются поскорее добиться каких-либо значимых результатов. Но в таких ситуациях зачастую обучение представляется не самым важным делом. Бывает, что на обучение отводится недостаточно средств, это происходит, если руководитель не считает, что обучение новых сотрудников, это является важной задачей. Так же можно ответить то, что иногда работодатель не считает важным то, что нужно проводить программы обучения для новых сотрудников.

Зачастую в организациях используют отдельные элементы системы адаптации, можно привести пример, когда проводят вводные курсы для новых сотрудников. Но, чтобы система адаптации была более эффективной, надо сделать информацию доступной, чтобы она была связана

непосредственно с деятельностью сотрудников в организации. Определить способы совершенствования, которые можно добавить в программу адаптации, помогут руководители или коллеги, но кроме этого, нужно провести комплексный опрос и оценить достижения новых сотрудников по истечении 6-ти месяцев работы.

Для того, чтобы функционирование системы адаптации было успешным, нужно осуществлять систему документации, в ней обязательно должны быть включены документы об испытательном сроке нового сотрудника, которые должны включать в себя задачи и критерии оценки, а так же сроки выполнения, саму структуру предприятия. При испытательном сроке нового сотрудника должны курировать и предоставить ему должностную инструкцию, в которой он может просмотреть свои должностные обязанности. Исходя из этого, в системе адаптации новых сотрудников нуждается любая организация. Ведь благодаря полным решениям задач, которые зачастую связаны с прохождением новых сотрудников периода адаптации в организации, позволяет организации функционировать вполне на достойном уровне, соответственно будет лучшее привлечение новых кадров, при этом, осуществляется успешная внутренняя политика и происходит более эффективное сплочение коллектива. В последние годы, уделяют мало внимания процессу адаптации, а каждое предприятие должно наоборот стремиться к созданию действенной и более эффективной системе адаптации, чтобы в дальнейшем совершенствовать свою организацию и находить более новые возможности решения задач, которые они поставили перед собой.

1.2 Этапы адаптации персонала в процессе трудовой деятельности

В любой организации очень большое значение имеет персонал, ведь все начинается именно с него: первые клиенты, первые проекты, первые удачи и первые неудачи. Очень тяжело добиться такого результата, чтобы

неудач не было в принципе. Но если каждая новая неудача становится закономерностью, задумываешься, а верно ли подобран персонал?

В частности, дело не только в персонале, скорее всего в человеке, который занимается подбором персонала – это менеджер по персоналу. Ведь от непосредственно от него зависит какой персонал придет в организацию, кто устроится на работу, как он волеется в коллектив, не произойдет ли так, что человек, который только что пришел в организацию станет изгоем, который начнет разрушить ауру сложившегося коллектива и работы в целом.

Ведь если неправильно подобрать сотрудника, то в скором времени такой сотрудник будет подвержен увольнению, что начнет тянуть вниз славу организации. Исходя из этого, можно смело сказать, что все зависит от адаптации персонала.

Адаптация персонала, сама по себе очень сложная структура, которая требует несколько этапов становления. Можно выделить три этапа, организационный, социально-психологический и профессиональный.

Для того, чтобы научиться правильно работать и манипулировать эти этапы, в последствии обучая новичков, существуют специальные организации по подбору кадров, принцип которых заключается в том, что собственно и основывается на этих этапах. Ценному сотруднику, прежде всего труднее всех влиться в коллектив. Зачастую он остается непонятым, что приводит к его уходу из организации, в последствие чего организация теряет ценные кадры.

Процесс адаптации для каждого сотрудника индивидуальный, его подбирают для человека, глядя на его личные качества и работу в целом. К новому сотруднику ставят наставника, который занимается его обучением.

Период адаптации можно рассмотреть в 6 этапов:

Первый этап, заключается в том, что таких специалистов информируют наставники, они дают информацию о работе, и в целом о коллективе. Посредником является руководитель, который отвечает на вопросы непосредственно деловых отношений и дает более подробную информацию

при знакомстве с будущим местом работы. Можно сказать, на первом этапе его формально принимают в коллектив.

Под вторым этапом подразумевается расширение круга знакомых, которых молодой специалист выбирает чаще всего исходя из схожести интересов, тем самым устанавливая деловые взаимоотношения. На данном этапе новичок чувствует себя более уверенно, так как коллектив ему приятен, и он еще никак не проявил себя в конфликтных ситуациях, поэтому и для коллектива такой сотрудник еще «хорош».

Третий этап заключается в том, что новичок настроен к коллективу доброжелательно, и при некоторых конфликтных ситуациях он старается проявить положительное поведение, тем самым коллектив начинает считаться с таким сотрудником, и он зарабатывает авторитет.

На четвертом этапе новый сотрудник старается принимать участие в общественной жизни, предлагает свои нововведения, что способствует его последующему продвижению.

Пятый этап, молодой специалист становится еще более активным, начинает принимать участие в собраниях коллектива, где показывает свое личное мнение, с которым коллектив начинает считаться. А все неудачи и успехи предприятия уже воспринимает как свои личные.

И на шестом этапе адаптации, его начинают выдвигать на выше стоящие должности, потому что на данном этапе, сотрудник начинает проявлять себя и показывает хорошую работу по своей специальности, а также здравый смысл при решении конкретных задач на производстве.

Процесс адаптации можно считать завершенным, если в производительной деятельности успех сотрудника, сопровождается положительными отношениями в коллективе, а критерием оценки данной адаптации является удовлетворенность своей работой. В таком случае на ритмичность выполняемой работы не будут влиять какие-нибудь различные производственные помехи.

Предприятия легко устанавливают, на каком этапе находится сотрудник, если знают разные темпы этапов адаптации, таким образом, они понимают, на каком этапе задержался сотрудник по сравнению с нормой, или же наоборот, прошел его быстрее.

Если адаптация сотрудника проходит успешно, то коллектив стабилизируется, а это означает, что сотрудник нашел свое место в этом коллективе.

Адаптация новых сотрудников. Приход в новую организацию - психологически сложный момент для любого человека. Если он не ощущает поддержки со стороны организации, у него появляются сомнения в правильности выбора нового места работы, происходят ошибки в рабочем процессе, причины которых кроются в психологически некомфортном, неуверенном состоянии человека.

Иногда возникают проблемы при смене этапов, их называют «адаптационным кризисом», так как возрастает социальная среда, и в результате этого, у нового сотрудника появляется тревога и стресс, в такие моменты он начинает сопротивляться в поисках возникновения потребностей в более активном освоении информации.

Таким образом, рассмотрены основные этапы адаптации, главной целью которых является процесс приспособления работников к предприятию как можно более коротким и безболезненным. Ведь сам процесс адаптации является главным этапом для сотрудника, а адаптация способствует установлению контакта с коллегами, а это приводит к продуктивным взаимодействиям, что положительно складывается на результатах трудовой деятельности нового сотрудника.

1.3 Участники процесса адаптации

В успешном проведении адаптации нового сотрудника заинтересован, прежде всего, работодатель. Ведь правильная адаптация - это вопрос не только комфорта новичка, но и обретения компанией эффективного и лояльного работника. В период испытательного срока у сотрудника складывается устойчивое мнение о компании, которое в дальнейшем будет сложно изменить.

Потребности нового сотрудника.

Новичок хочет произвести впечатление на руководство, ведь всем известно, что именно первое впечатление, это самое важное, что может сложиться у руководителя исходя из работы нового сотрудника. Первым делом новичок хочет доказать, что он самостоятельный, он хочет, чтобы все усилия, которые он прилагает к своей работе, были достойно оценены. Безусловно этого хотят все сотрудники, но те, которые только начали работать в организации нуждаются в этом больше всего, они хотят, чтобы их старания были замечены и одобрены, чтобы легче адаптироваться в новом коллективе.

Еще одна потребность нового сотрудника, заключается в том, чтобы не совершать ошибок. Именно поэтому, на начальном периоде работы, они очень аккуратны, ведут себя по большей части осторожно, чтобы не совершить каких-либо ошибок, которые могут негативно повлиять на то, как их будут воспринимать в коллективе.

Новый сотрудник старается оценить количество своей работы и ее качество, чего в начале работы от него никто не ожидает, ведь он старается проявить себя и работает достаточно эффективно, как и его коллеги, он все же старается оценить свою работу, именно по таким стандартам. И непосредственно нуждается в обратной связи по поводу его первых результатов. Но его положение, не позволяет ему объективно оценивать свою работу, поэтому его интересует то, чтобы руководство и его коллеги сообщали ему, насколько эффективно оценивается его работа.

Третьей потребностью можно считать то, что новый сотрудник нуждается в других сотрудниках, когда собственные потребности он удовлетворил, он начинает больше внимания уделять другим сотрудникам. С психологической точки зрения, работник не может обратить внимание на других, пока сам не будет удовлетворен своими собственными потребностями.

Постепенно к нему приходит осознание того, что его работу начинают оценивать не только сотрудники, но и клиенты, и потребители. На данном этапе, новый сотрудник, начинает ценить не только мнение вышестоящего руководства, но и мнение тех, кто не работает в данной организации, а именно тех людей, которых он обслуживает. К нему приходит понимание того, как лучше всего построить отношения с его коллегами, и, с клиентами, и потребителями.

Если все свои потребности он удовлетворил, он переходит к ориентации на обслуживание клиентов, что происходит естественно.

Опыт показывает, что не все работодатели уделяют должное внимание адаптации, отдавая ее на откуп руководителям тех подразделений, в которые приходят новички. Тем не менее, у последних может не оказаться достаточно ресурсов (времени, желания и терпения) для полноценной адаптации не только на уровне бизнес-процессов, но и на уровне корпоративной культуры и взаимоотношений с коллегами.

В некоторых компаниях принято считать, что развитие персонала является исключительной прерогативой сотрудников HR- службы, что в корне неверно.

Идеально, если со стороны компании в адаптации нового сотрудника принимают участие три стороны:

- Наставник
- Непосредственный руководитель
- Служба персонала

На практике участие всех сторон встречается не во всех компаниях. Обычно это обусловлено двумя причинами:

- Отсутствие большого количества новичков, что делает нецелесообразным участие всех сторон;
- Отсутствие или чрезмерная занятость какой – либо из сторон;

И в том и в другом случае функции отсутствующего участника адаптационного процесса распределяются между остальными участниками: например, непосредственный руководитель, кроме собственных функций, может также выполнять функции наставника. Рассмотрим функции каждой из сторон.

Функции службы персонала.

Как показывает опыт, эффективность чаще всего появляется, если HR-служба будет качественно выполнять роль, как правило, в процессе системы адаптации новых сотрудников и контролировать утверждающие процедуры систем адаптации.

В этом и заключается основная причина, по которой на большинстве предприятий, отсутствует процесс адаптации новых сотрудников. Главная проблема, заключается в том, что HR – отдел не получает должного финансирования на адаптационные мероприятия. Финансирования не поступают, потому что HR – менеджеры берут на себя дополнительные обязательства, которые должны брать другие участники процесса адаптации, не выполняя своей основной функции. Нужно разделить обязанности между другими участниками, объясняя это необходимостью и эффективностью данного действия. Необходимо обучать участников этого процесса, для того чтобы он понял, для чего он выполняет те или иные задачи, и понял, как правильно это надо делать.

Лица, которые отвечают за координирование адаптации новых сотрудников, определяют, чаще всего структуру служб и распределений

обязанностей внутри нее: а именно это могут быть менеджеры по персоналу или менеджеры по подбору персонала, собственно как и тренинг – менеджеры.[24 С. 29]

Функции линейного руководителя.

Основные функции линейного руководителя заключаются в следующем:

1. Определять должностные обязанности новых сотрудников;
2. Определить чем будут заниматься новый сотрудник на период стажировки. Стажер должен знать, по каким критериям его оценят по окончании испытательного срока.
3. Найти наставника, который будет заниматься обучением из числа руководителей подразделения. Не стоит забывать, что если наставника выбрать неправильно, то эффективность работы молодого сотрудника будет мала.

Исходя из этого, такие руководители, очень тесно стараются взаимодействовать со специалистами. Но как показывает практика, в таких взаимодействиях часто возникают конфликтные ситуации, именно поэтому руководители начинают игнорировать поддержку кадровиков. И чаще всего в таких случаях им приходится принимать в управленческой работе, на себя главную роль. А такие тенденции приводят чаще всего к негативным последствиям для организации.

Функции наставника.

Прежде, чем рассмотреть функции наставника, рассмотрим его портрет. Наставником является человек высококвалифицированный, который хочет и может обучать других. Сотрудники, которые хотят стать наставниками, должны знать обязанности тех сотрудников, которых они берутся обучать. Им присуще такие черты, как требовательность и

доброжелательность. Сотрудник, который претендует на то, чтобы стать наставником, должен уметь определять сильные стороны наставляемого, и его слабые стороны, должен исправлять их и развивать.

Наставничество – это такое обучение, при котором опытный сотрудник, проводит консультирование нового сотрудника. Необходимо знать, что задача наставника заключается не только в том, чтобы помогать новому сотруднику в процессе адаптации, но еще и в том, чтобы совершенствовать свои собственные навыки. Это можно считать дополнительной ответственностью, потому что успех в адаптации нового сотрудника, это показатель качественной работы наставника. Так же наставничество может быть дополнением к основным обязанностям специалиста и его основной деятельностью на определенное время. Множество организаций вводят специального человека в должность наставника, своего рода он является специалистом именно в этой области. Этот человек должен заниматься только обучением новых сотрудников. Такая позиция зачастую включается в штатное расписание определенных подразделений, а не конкретно служб персонала.

Как можно заметить на практике, компании делят на те, которые к наставничеству приходят только с появлением новых сотрудников, так и те, в которых данная должность существует на постоянной основе и используется как важный инструмент обучения и развития персонала наряду с самообразованием или тренингами.

К новичку «прикрепляется» наставник – «приятель». Он помогает только что пришедшему сотруднику сориентироваться в негласных правилах компании, например, объясняет, как принято обедать в компании, поздравлять коллег с днем рождения и так далее. Обычно статус у традиционного наставника и «приятеля» разный: первый имеет больший опыт и может занимать более высокую позицию, а второй равен по статусу новичку. В некоторых случаях эти функции выполняет один человек.

В некоторых компаниях возможность быть наставником позиционируется как привилегия: победитель определяется из нескольких претендентов в результате конкурса. Это дает сотруднику новый статус и дополнительную возможность для развития. Нередко наставниками становятся сотрудники, входящие в кадровый резерв: обучение новичков является частью их программы развития.

В ряде компаний есть практика предоставления наставникам особых отличий: нагрудных значков, сертификатов. Поощрением для успешных кураторов может также стать возможность самостоятельного выбора дополнительной программы обучения, которая не включена в их план индивидуального развития в текущем году.

При этом, мотивируя наставников, важно не переусердствовать. Желательно создать такую атмосферу, чтобы сотрудники стремились получить статус наставника, но это при этом дели свою основную работу качественно и в срок.

Кандидат в наставники может быть или самовыдвиженцем, или предложен руководителем. После чего кандидаты проходят оценочные процедуры, организованные службой персонала.

Хорошо, если в компании разработан профиль компетенции для наставника. Профиль компетенции наставника подразумевает владение сотрудником этими компетенциями на уровне руководителей.

Таким образом, из данной главы можно сделать вывод, что основные участники процесса адаптации это наставники и сами молодые сотрудники. В рамках ВКР наставниками будут являться менеджер по персоналу, менеджер по подбору персонала. В любой системе адаптации наставник играет огромную роль, так как именно он помогает молодому сотруднику влиться в жизнь коллектива, и овладеть начальными профессиональными навыками.

1.4 Система адаптации персонала на малых предприятиях

На малых предприятиях, как правило, отсутствуют кадровые службы. Поэтому чаще всего адаптацией новых сотрудников занимается руководитель предприятия, или человек, которому была поручена эта работа. Но многие организации, если даже их штат сотрудников не превышает 70 человек, нанимают специалистов по работе с персоналом.

Адаптация персонала на малых предприятиях является оценкой по поиску, отбору и найму сотрудников. На многих малых предприятиях, количества рабочих мест ограничено. В таком случае при процессе вхождения нового сотрудника в коллектив, участвуют почти все сотрудники во главе с руководителем организации.

Обязанности сотрудника предусмотрены в трудовом договоре. Но, более подробно, их устанавливает руководитель устно. Четких обязанностей, как правило, зафиксированных в должностных инструкциях нет. Из этого следует, что руководитель организации должен сконцентрировать свое внимание на адаптации нового сотрудника. А это является источником конфликтов. И следовательно, необходимо объяснить новым сотрудникам специфику их работы, требования, которые сотрудник необходим выполнять. В этом случае, работнику нужно знать не только свои должностные обязанности, но и разбираться в работе своих коллег. Адаптация сотрудника будет считаться успешной только в том случае, если сотрудник правильно понимает свои обязанности, и соответственно правильно их выполняет, так сказать, чувствует свое причастие к делам организации и личную заинтересованность в улучшении дел организации.

Обучение и развитие работников на малом предприятии.

Руководитель организации или менеджер по персоналу решает вопросы о необходимости обучения новых сотрудников. А необходимость возникает, если:

- ✓ Сотрудник не в состоянии хорошо работать до тех пор, пока он не усвоит нужные ему для работы навыки и знания;

- ✓ Происходит осуществление организационных изменений, таких как технологические или продуктовые системы управления и т.д;
- ✓ В организации применяется метод контроля по снижению производительности труда сотрудника;

Во многих малых организациях обучение проводится во время работы на рабочем месте, обучение проводят опытные сотрудники, которые объясняют новому сотруднику, что ему нужно делать.

Например, если проводится активное расширение деятельности организации или организация выходит на новый уровень, или когда от работника требуют знания специальных навыков, то подготовка кадров проводится с отрывом от работы.

По идее, всякое обучение и развитие профессиональных знаний помогает сотруднику понимать перспективы от работы, этим самым способствует выработка ответственности за ее результаты.

Развитие и обучение сотрудников включает в себя несколько видов:

- ✓ Начальное обучение для новых сотрудников;
- ✓ Производственное обучение, чтобы за короткий срок сотрудник овладел необходимыми навыками;
- ✓ Ротация, подразумевает под собой переход сотрудника на другую работу для получения дополнительных навыков и умений, обычно переводят на срок от нескольких дней, до нескольких месяцев;

Основные требования к обучению на малом предприятии:

Руководитель должен создать климат, который будет благоприятно влиять на обучение сотрудников, поддержку со стороны обучающего и поощрения со своей стороны;

- ✓ Для обучения нужна мотивирующая система, чтобы сотрудник понимал цель обучения, которая может в последующем повысить его производительность труда, а так же улучшить

материальное положение и получать от работы моральное удовольствие;

- ✓ Процесс обучения желательно разбить на несколько упрощенных этапов, с отработкой на практиках, и тут необходима обратная связь с результатами обучения;

Особенностью функционирования организации в нашем мире состоит в том, чтобы осуществлялась трудовая деятельность сотрудникам, а им в свою очередь необходимо постоянно расширять и улучшать свои профессиональные навыки и знания, которые содержат перечень мероприятий, которые направлены на получение сотрудниками дополнительных навыков в работе, должны совершенствоваться его мотивационные стремления и личные качества. Такая программа будет создавать условия для повышения эффективности организации.

Глава 2. Разработка системы адаптации и путей ее совершенствования в кафе «Пельмени Project» и оценка действующей системы адаптации персонала.

2.1 Характеристика кафе «Пельмени Project»

В общество с ограниченной ответственностью «Пульс» входит целый ряд заведений, в своей дипломной работе я рассмотрела заведение, где работаю сама, это кафе Пельмени Project, находится на ул. Учебная 46, заведение работает с 2012 года. За все это время было открыто три точки, но в настоящее время действующей осталась только одна. Это кафе оригинального формата, которое объединяет студентов и бизнесменов, и представителей политических кругов Томска. Здесь можно быстро позавтракать за чтением свежей прессы, продуктивно пообедать с партнерами или же приятно провести время в компании друзей. Заведение работает круглосуточно. По пятницам и субботам с 3:00 до 7:00 проводится AfterParty, где играют лучшие диджеи ГК «Театро». Заведение пользуется большой популярностью в нашем городе. В кафе подаются как исконно русские, так и изысканные европейские блюда: пельмени разных видов от классических до экзотических, которые по вашему желанию можно запечь в различных видах соусов, вареники с вишней, клубничным, шоколадным или

ванильным соусом, несколько вариантов итальянской пасты, десертное меню к чашке горячего чая или крепкого кофе и многое другое.

Обслуживающий персонал имеет форменную одежду: у официантов и барменов черное и красное поло с фирменной эмблемой, черные брюки или темные джинсы, черный фартук. У администраторов черные брюки или юбка и белая блуза или рубашка. Администраторы, бармены и официанты квалифицированы.

Программа для выбивания счета и заказа, называется R-Keeper 6.0.

Кафе «Пельмени Project» это предприятие малого бизнеса, так как штат работников в кафе «Пельмени Project» составляет 52 человека. Далее приведена таблица всех сотрудников и их заработные платы.

Таблица 1. Фонд заработной платы в разрезе должностей

Должность	Количество штатных единиц	Должностной оклад сотрудника в месяц,	Оклад подразделения
Управляющий	1	50000	50000
Заведующий производством	1	35000	35000
Администратор	5	25000	125000
Бухгалтер	4	18000	72000
Шеф-повар	2	27000	54000
Повар	10	20000	200000
Официант	8	15000	120000
Охранник	5	15000	75000
Водитель	2	20000	40000
Бармен	8	18000	144000
Кладовщик	2	16000	32000
Уборщица	4	15000	60000
ИТОГО	52	259000	1007000

Таблица 1.2. Доход кафе «Пельмени Project»

Месяц	Доход за месяц тыс. рублей	Доход за год тыс. рублей
-------	----------------------------	--------------------------

Январь	3274	30922
Февраль	2648	
Март	2564	
Апрель	2487	
Май	2395	
Июнь	2374	
Июль	2245	
Август	2436	
Сентябрь	2599	
Октябрь	2632	
Ноябрь	2473	
Декабрь	2795	

Таблица 1.3. Расходы кафе за месяц и его прибыль

Заработная плата сотрудникам	1007000
Расходы на бар	384000
Расходы на кухню	463000
Аренда (Водоснабжение, электроснабжение, налоги)	421000
Прибыль	225000

2.2 Система управления в кафе «Пельмени Project»

Система управления – это комплексное понятие, которое используют в любом бизнесе. Очень важно понимать эту концепцию, потому что без ее понимания очень сложно выстроить качественный управленческий аппарат. Если конкретней рассмотреть это понятие, то система управления это совокупность субъектов управления, объектов управления и их взаимосвязей,

а так же определенных процессов, которые обеспечивают заданное функционирование.[21.С. 335]

Кафе «Пельмени Project» имеет организационную структуру управления. Элементом структуры является орган управления, который представляет собой группу сотрудников, задача которых заключается в том, чтобы объединять решения одной задачи – удовлетворять запросы потребителей. В кафе Пельмени Project во главе с управляющей работает группа должностных лиц, эта группа непосредственно является частью трудового коллектива. Они осуществляют руководство деятельностью всего коллектива в соответствии со своими правами и обязанностями.

В кафе используется линейно-функциональная структура управления, которая основывается на тесном сочетании функциональных и линейных связях аппарата управления. Такая структура обеспечивает разделение труда, при котором линейные звенья управляют и принимают решения, а функциональные консультируют, информируют и планируют хозяйственную деятельность. Руководитель функционального отдела, непосредственно является линейным руководителем подчиненных ему сотрудников.

К управленческим звеньям относятся структурные подразделения и отдельные специалисты, которые выполняют определенные функции управления, либо их часть.

Основные административно – управленческие функции персонала

Управляющая заведения стоит во главе управления, она является непосредственно руководителем. Ее основные обязанности это управление деятельностью торговых сетей. Она должна контролировать план прибыли от продаж и заниматься ежегодным, ежеквартальным, ежемесячным планированием прибыли от продаж заведения, анализировать результаты прибыли и продаж, а так же анализировать качественное обслуживание посетителей, разрабатывать и контролировать проведение мероприятий по повышению качества услуг, ассортимента и прибыли от продаж. Заниматься

организацией производственных процессов и контролировать их. Управляющая кафе контролирует работу бухгалтерии (оплата счетов, платежные ведомости, баланс кассовой наличности и т.д.), подписывает все счета, контролирует поступление денежных средств и уровень продаж, каждый месяц она занимается составлением таблиц, которые отправляет в бухгалтерию и контролирует выплаты по заработной плате. Она контролирует все расходы предприятия.

В ее обязанности так же входит проведение административных работ, а именно:

- Составляет текущие торгово-административные планы;
- Занимается разработкой систем отчетности за выполненный план по экономическим показателям;
- Занимается составлением необходимых письменных отчетов, осуществлением анализа предоставленных отчетов от подчиненных;
- Ведет деловое общение или переписку с деловыми партнерами;
- Руководит работой с кадрами;
- Занимается приемом и увольнением персонала;
- Занимается организацией тренингов для персонала;
- Принимает аттестацию персонала и осуществляет мероприятия по повышению квалификации сотрудников;
- Формирует кадровый резерв;
- Осуществляет кадровые перестановки;
- Контролирует работу персонала;
- Утверждает внутренний распорядок предприятия;
- Совершенствует систему поощрений – материальных и моральных стимулов;
- Проводит собрания с персоналом;

- Накладывает административные и материальные взыскания на персонал;

Обязанности заведующей производством:

- Осуществлять управление маркетингом;
- Заниматься маркетинговой деятельностью заведения: изучает гостей, проводит анализ эффективности рекламы, изучает конкурентов и поставщиков и т.д.;
- Занимается планировкой и организацией мероприятий по созданию бренда;
- Занимается продвижением услуг кафе;
- Контролирует работу персонала;

Так же в кафе под руководством управляющей есть администраторы зала (два дневных и два ночных). Они относятся к категориям специалистов, в их обязанности входит:

- Обеспечение работы по культурному, эффективному и качественному обслуживанию гостей кафе, создание для них всевозможных условий;
- Проведение консультаций гостям по вопросам предоставляемых им услуг, ознакомление с ассортиментом блюд, которые имеются в наличии, а также напитков;
- Осуществление контроля по оформлению зала, барных стоек, витрин, летней веранды и т.д.;
- Контроль чистоты и порядка в зале, приёма заказов официантами от гостей;
- Принимают меры к предотвращению конфликтных ситуаций;
- Рассматривают претензии, которые связаны с неудовлетворительным обслуживанием гостей, и проводят соответствующие организационно-технические мероприятия;

- Принимают заказы и разрабатывают планы проведения и обслуживания юбилейных торжеств и свадеб, и банкетов;
- Контролируют трудовую и производственную дисциплину работников, правила и нормы охраны труда, а также техники безопасности и требований производственной санитарии и гигиены;
- Информировывают руководство кафе об имеющихся недостатках в обслуживании гостей, о произошедших на смене конфликтных ситуациях, о жалобах от гостей в отношении предоставленных им блюд, если такие есть и принимают меры их ликвидации;
- Контролируют качественное выполнение указаний работников.
- Выполняют отдельные служебные поручения от своего непосредственного руководителя;

Под руководством у администраторов зала находятся официанты и бармены.

Основные обязанности официантов:

- Приходя на смену, официанты должны принять готовность смены у тех, кого меняют (натертые приборы, чистые столы, составленная аккуратно посуда, нарезанные и расставленные на столах салфетки, протертые специи и т.д.);
- Занимаются сервировкой столов, если столы бронируют на большое количество человек;
- Контролируют чистоту, состояние и комплектности приборов, посуды, столов и салфеток в течение всей смены;
- Изучают меню кухни и бара, основные и сезонные блюда и напитки, которые предлагаются гостям;
- Консультируют гостей заведения об особенностях блюд и напитков, когда предлагают их гостям;
- Принимают заказы от гостей заведения;
- Осуществляют подачу блюд и напитков согласно установленным правилам обслуживания;

- Предоставляют счета гостям;

Основные обязанности барменов:

- Принимают готовность смены и проверяют чистоту бара;
- Составляют стоп-листы стоп-минимум по бару;
- Консультируют гостей по коктейлям и напиткам, если те делают заказ на баре;
- Производят расчет гостей;
- Контролируют работоспособность оборудования в баре;

Обязанности шеф – повара:

- Контролировать работу кухонных работников и поваров;
- Контролировать своевременный приход кухонных работников и поваров на смену;
- Разрабатывать технологические карты блюд, все время при добавлении новых блюд, обновлять и технологические карты;
- Составляет график смен кухонных работников и поваров;
- Составляет табеля заработной платы кухонных работников и поваров;

Обязанности повара:

- Приготовление кулинарных изделий и блюд, которые принадлежат кулинарной обработке;
- Оформление заказанных и фирменных блюд, а так же их порционирование;
- Соблюдение общепринятых норм хранения продуктов;
- Соблюдение принятых норм выхода блюда согласно технологическим картам;
- Соблюдение чистоты и порядка на своем рабочем месте;

Обязанности бухгалтера:

- Выполняет работу по бухгалтерскому учету;
- Осуществляет прием документации бухгалтерского учета;

- Присутствует при проведении инвентаризации в баре и на кухне;
- Участвует в проведении инвентаризации денежных средств;
- Обеспечивает руководителей, инвесторов, учредителей, кредиторов и других пользователей бухгалтерской отчетности по соответствующим направлениям учета;
- Осуществляет работу по внедрению, формированию и хранению базы данных бухгалтерских отчетов, вносит изменения в справочную информацию, при обработке данных;
- Производит выдачи заработной платы с разрешения управляющей;
- Выполняет отдельные служебные поручения своего непосредственного руководителя;

Обязанности охранника:

- Производит досмотр гостей, а так же личный досмотр сотрудников заведения;
- Несет службу по охране кафе и материальных ценностей;
- Принимает меры по предупреждению и пресечению правонарушений, вплоть до физического принуждения;

Обязанности водителя:

- Осуществлять своевременный перевоз вещей или продуктов из одной точки в другую;
- Осуществлять привоз документации;
- Забирать документы и доставлять их в назначенное место;

Обязанности кладовщика:

- Ведет учет складских операций, составление и предоставление отчетности, в соответствии с действующим законодательством, правами и нормами, которые действуют на данном предприятии;
- Должен знать ассортимент, который храниться на складе;

- Должен знать правила проведения инвентаризации и проводить ее в назначенное время и день;
- Обеспечивает своевременный возврат и сбор поставщикам разгрузочных реквизитов и возвратной тары;
- Обязан, проводить своевременную подготовку складского помещения к приему товаров;

Обязанности уборщицы:

- Осуществляет уборку служебных помещений и зала;
- Протирает пыль, подметает, моет стены, подоконники, окна;
- Дезинфицирует и чистит санитарно – техническое оборудование;
- Собирает мусор и выносит его;
- Выполняет отдельные поручения администраторов смены;

Исходя из этой главы, можно сделать выводы, что выбор линейно-функциональной системы управления обусловлен тем, что данная система является наиболее приемлемой для данного заведения и работает достаточно эффективно. Все участники довольно хорошо справляются со своими обязанностями, между ними хорошо налажен контакт, добросовестно относятся к своим обязанностям. Следовательно, от подчинённых требуется такое же отношение к работе. Можно утверждать, что в кафе «Пельмени Project» благодаря такой системе управления сложилась благоприятная атмосфера сотрудничества.

2.3 Обучения персонала в кафе «Пельмени Project»

Обучение и развитие персонала в кафе Пельмени Project происходит в соответствии с закрепленной на практике политикой обучения персонала, хотя зачастую она обновляется и дополняется, что влияет на более качественное обучение новых сотрудников. В заведении политика обучения закреплена в «Положении по обучению и развитию персонала».

Данное положение регламентирует процесс отбора и обучения новых сотрудников, а так же их развития, чтобы они могли достичь требуемого уровня квалификации и компетентности.

Целью обучения и развития персонала в кафе Пельмени Project является повышение эффективной работы, повышение результативности и удовлетворенности гостей качеством обслуживания, качеством блюд, услуг и самих сотрудников.

Стратегией обучения сотрудников в кафе является создание для предприятия команды универсальных и эффективных работников, которые становятся профессионалами, и в последующем должны самостоятельно получать конкретные результаты в своей компетентности, они должны стать лучшими специалистами. Ведь обучение сотрудников имеет важную роль, она заключается в том, чтобы донести до сотрудников основной смысл и необходимость проводимых изменений, чтобы они поняли суть всех нововведений и, чтобы они могли добиться поддержки не только сверху, но и со стороны близстоящего руководства, а также и снизу, со стороны рядовых работников.

Рассмотрим подробнее:

1. Обучение работников в заведении должно совершенствовать работу кафе, а так же повышать квалификацию сотрудников и способствовать формированию кадрового резерва. План обучения сотрудников, формируется руководителем на основе изучения потребностей в обучении и в соответствии с целями и задачами заведения.

2. Менеджеры несут ответственность за формирование планов по обучению персонала и ее реализацию.

3. Менеджеры могут выбрать тему обучения, и в зависимости от темы, они так же могут выбрать форму обучения для персонала, это может быть внутренний корпоративный тренинг, например, семинар или лекции, которые проводят сами менеджеры, или же могут быть приглашены специалисты данного профиля, для более эффективного результата.

4. Обучение может быть запланировано, как долгосрочная программа обучения сотрудников. Такую программу составляют на основании задач, которые определяются стратегическим планом развития компании, а так же бизнес-планов для развития необходимых компетенций. Отклонениями считаются любые несоответствия сотрудников квалификационным требованиям. Отклонения регулярно фиксируют и выявляют основой для формирования планов внутреннего обучения.

Такие отклонения фиксируют по:

- Результатам плановых аттестаций. Аттестацию проводят в соответствии с графиком запланированных на месяц аттестаций. Такие отклонения фиксирует менеджер, который занимается непосредственно аттестацией персонала.

- Разборам жалоб. По результатам, которых причины отклонений фиксирует менеджер, который занимается рассмотрением жалоб и конфликтов.

- Записям руководителя отдела. Отклонения фиксирует управляющая кафе на основании своих личных наблюдений, или по другим причинам.

Каждое отклонение фиксируется в базе с указанием степени его критичности. А именно:

- Категория 1 – это критичное состояние. Которое требует того, что обучить сотрудника нужно в течение месяца.

- Категория 2 – это некритичное состояние. Исходя из которого, сотрудника можно обучить полностью в течение шести месяцев.

Менеджер, который занимается аттестацией персонала, определяет круг сотрудников, для которых обучение является обязательным и организует им встречу в учебном месте. В последний день тренинга менеджер проводит анкетирование участников тренинга на предмет их удовлетворенности. Повторное анкетирование проводится через месяц после проведения обучения с целью оценки усвоения новых знаний и навыков.

Так же в кафе существует краткосрочное обучение персонала, с помощью которого повышается квалификация работников, для этого проводятся открытые тренинги в других заведениях ГК Театро. Таким обучением принято считать семинары, тренинги, конференции, которые продолжаются от 1 до 10 дней. Потребность в таком обучении определяет управляющая заведения, и утверждает их с учетом интересов работника.

Между сотрудником и работодателем заключается договор, в котором определяется срок который сотрудник обязан отработать в компании, после прохождения обучения, и так же в договоре определяется размер компенсации, который сотрудник должен возместить заведению при досрочном увольнении. Правом на обучение за счет компании могут воспользоваться все штатные сотрудники. Работники, которые находятся на испытательном сроке, могут принять участие только во внутреннем обучении. А сотрудники, которые получают первое или второе высшее образование, имеют право на предоставление отпуска за свой счет во время сессий, или так же имеют право на использование для этих целей свой ежегодно оплачиваемый отпуск.

Оценка эффективности адаптации персонала в кафе «Пельмени Project» проводят по следующим критериям:

- Реакция обучающихся сотрудников – оценивают сами слушатели пользу от обучения и программ обучения;
- Усвоение учебного материала – определяют объем усвоенного материала используя тестирование, которое проводит менеджер сразу после окончания обучения и после повторно проводит тестирование управляющая заведения в ходе запланированных аттестаций персонала;
- Изменение поведения, это когда оценивается удовлетворенность гостей, по которым выявляют в процессе работы новичков их навыки, которые они получили в процессе обучения;

2.4 Существующая система адаптации персонала в кафе «Пельмени Project»

Система адаптации персонала в кафе «Пельмени Project» еще не доработана, главной проблемой текучки кадров является то, что многие сотрудники не совсем удовлетворены своей заработной платой. В последнее время многие сотрудники ушли в другие организации. В связи с этим организация испытывает некоторые трудности. Проанализировав разговоры уволенных и действующих сотрудников, можно сделать вывод, что основная часть сотрудников уволились по собственному желанию, и малая часть по причинам того, что переезжает в другой город.

В заведении существует система наставничества, когда на работу устраивается новый сотрудник, к нему автоматически ставят наставника. Наставник, это тот человек, который находится с новичком, на протяжении всего периода адаптации, он информирует нового сотрудника, обучает его, помогает ему в разрешении начальных проблем, занимается его обучением. Как только новый сотрудник прошел все этапы адаптации, наставник отходит на второй план и со стороны наблюдает за работой новичка, и, если у того возникают вопросы, он помогает новому сотруднику.

Так же в кафе «Пельмени Project» проводят тренинговые обучения. Тренинги разрабатываются и проводятся как управляющим, так и администратором. На тренинге используются следующие методы:

- Кейс — рассматриваются проблемные ситуации, которые требуют ответы и нахождения решений. Решение кейса может происходить как индивидуально, так и в составе группы.
- Деловая игра — имитация различных аспектов профессиональной деятельности, при социальном взаимодействии.
- Групповая дискуссия — совместное обсуждение и анализ проблемной ситуации, вопроса или задачи.

По окончании стажировки молодого сотрудника, собирается специальная комиссия, которая дает оценку трудовой деятельности работника, подводит итоги стажировки. Помимо этого, каждый месяц, управляющая подводит итоги работы персонала.

Сотрудникам предоставляют социальный пакет, в который входят:

- оплачиваемый отпуск;
- при оформлении больничного листа, предоставляют бесплатные медикаменты;
- путевки, предоставляемые в летний лагерь или санаторий;

Так же в заведении проходят собрания непосредственно с руководителем, где решаются вопросы, которые возникают в процессе трудовой деятельности. Находятся пути решения этих проблем. Так же обсуждают нововведения, которые применяются в дальнейшей работе.

Таким образом, в заведении поддерживается неплохой уровень системы адаптации персонала, хоть оно и является малым предприятием, для него созданы практически все необходимые условия для благоприятного вхождения молодого сотрудника в коллектив. Не смотря на все это, уровень текучки кадров высок. Поэтому необходимо проанализировать и оценить действующую систему адаптации, провести интервью с сотрудниками, которые проходят стажировку и теми, которые работают меньше полугода, чтобы выяснить какие существуют проблемы и в дальнейшем разработать меры по совершенствованию действующей системы адаптации.

2.5 Оценка системы адаптации персонала в кафе «Пельмени Project»

В данном пункте работы, необходимо проанализировать качество системы адаптации персонала в «Пельмени Project». В современных условиях, деятельность кафе «Пельмени Project», требует создания эффективной системы адаптации молодых специалистов, переосмысления

кадровых процессов и разработки методов эффективного использования кадрового потенциала.

Адаптация - это всегда активный процесс: будь то активное изменение профессиональной среды или активное изменение себя.

Выбирается такая методика, в которой предполагается решение 3-х основных проблем по адаптации молодого специалиста в кафе «Пельмени Project»:

1. Структурного закрепления функций управления адаптацией в системе управления предприятия (выделение соответствующего подразделения, распределение специалистов по управлению адаптацией, развитие наставничества).

2. Организация технологии процесса адаптации (проведение семинаров, курсов по различным вопросам адаптации, индивидуальных бесед руководителя с новым сотрудником, специальных ролевых игр по сплочению сотрудников).

3. Организация информационного обеспечения процесса адаптации (мониторинг показателей ее уровня и длительности).

Реализация данных позиций обеспечивает полную адаптацию молодого специалиста. При полной адаптации происходят кардинальные изменения профессиональной ситуации, такие как разновозрастной коллектив и новая система производственных отношений. Таким образом, адаптацию рассматриваем как процесс приспособления личности к профессиональной деятельности, как результат процесса активно-преобразующих связей личности с профессиональной деятельностью и профессиональной средой. Основным преимуществом молодых специалистов является отсутствие привычных стереотипов в работе, легкость усвоения информации, направленность на получение опыта и активизация в работе.

В кафе «Пельмени Project» проводится оценка трудовой деятельности молодого сотрудника. В состав комиссии проводящей оценку входят: начальник отдела кадров, управляющий заведением, менеджер и начальник

подразделения в котором трудится молодой специалист. Успешность прохождения процесса адаптации молодых специалистов устанавливается в случае соответствия комплекса требований, предъявляемых к личности специалиста и связанных с его готовностью к профессиональной деятельности (высокий уровень профессиональных знаний, интерес к своей специальности, инициативность, самостоятельность, организованность и другие профессионально значимые качества). По результатам комплексной оценки экспертная комиссия разрабатывает рекомендации по дальнейшему кадровому использованию молодого специалиста.

Результат текучести молодых сотрудников изобразим графически в виде диаграммы на рисунке 2.1

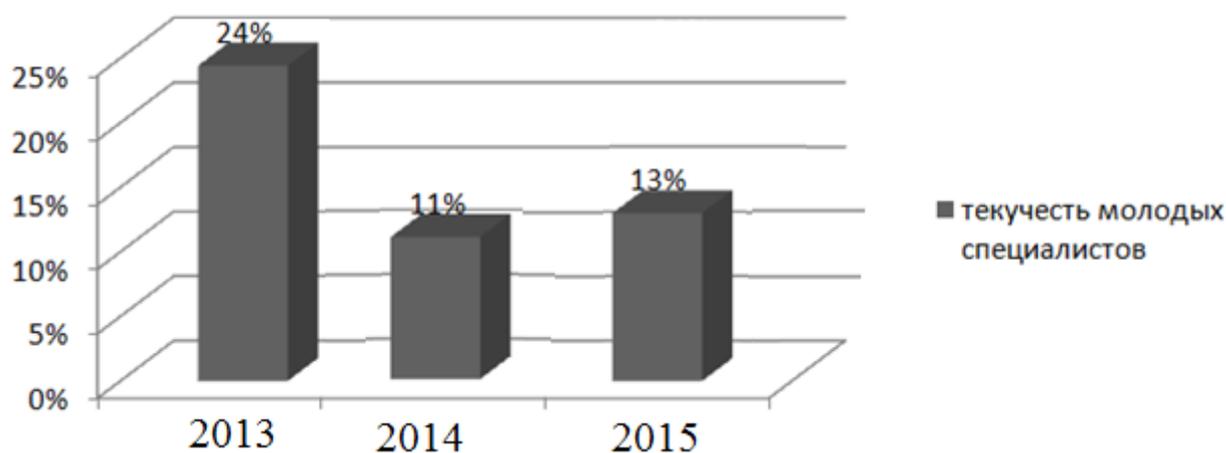


Рис. 1.6. Текучесть молодых специалистов в «Пельмени Project»

Рассматривая полученные показатели, мы видим, что в 2013 году был внушительный показатель текучести молодых специалистов, это объясняется тем, что кафе «Пельмени Project» только начало свою деятельность и четкой системы адаптации специалистов не было, но уже в 2014 наблюдается значительное уменьшение роста текучести молодых специалистов, так как в это время была создана система адаптации, которая помогала сотрудникам и способствовала удовлетворению их потребностей.

Коэффициент текучести в 2013 году отражает высокий показатель, влияющий на производительность труда, так как текучесть мешает создавать

эффективно работающую команду и отрицательно влияет на культуру и деловую репутацию предприятия.

Для более точного проведения анализа и изучения причин текучести кадров был проведен комплексный опрос у уволившихся сотрудников, результаты полученных данных представлены в таблице 2.2

Таблица 2.2 Причины текучести кадров кафе «Пельмени Project»

Причины текучести	Результат опроса (%)
Неудовлетворенность заработной платой	50
Неудовлетворенность условиями труда	5
Сложная обстановка в коллективе	4
Переезд в другой город	31
Недовольство руководством организации	1
Причины личного характера	10
ИТОГО	100

По результатам интервью основной причиной текучести на предприятии является неудовлетворенность работников заработной платой и переездом в другой город.

На основании полученных показателей необходимо периодически проводить анализ причин текучки кадров, вызывающих уход молодых специалистов. Аналитические показатели мотивов увольнения стали основой для разработки мероприятий по снижению уровня текучки кадров молодых специалистов, по средствам улучшения технических и иных показателей.

Низкий уровень профессиональной подготовки осложняет адаптацию, увеличивает ее сроки и требует увеличения финансовых вложений в сотрудника. Кроме того, несоответствие реальной работы ожиданиям молодого специалиста может говорить о недостатке практической

подготовки во время обучения в учреждении профессионального образования.

Еще одно исследование, проведенное в кафе «Пельмени Project», было сделано по результатам комплексного опроса персонала. В комплексном опросе участвовали специалисты, стаж работы которых представлен в таблице 2.3

Таблица 2.3– Характеристика персонала по стажу работы

Стаж (месяцы)	Количество сотрудников	%
1- 6 месяцев	8	53
6-12 месяцев	5	33
От 1-1,5 лет	2	13

Результаты опроса.

По результатам можно определить, на сколько, была представлена информация о заведении. Результаты представлены на рисунке 1.

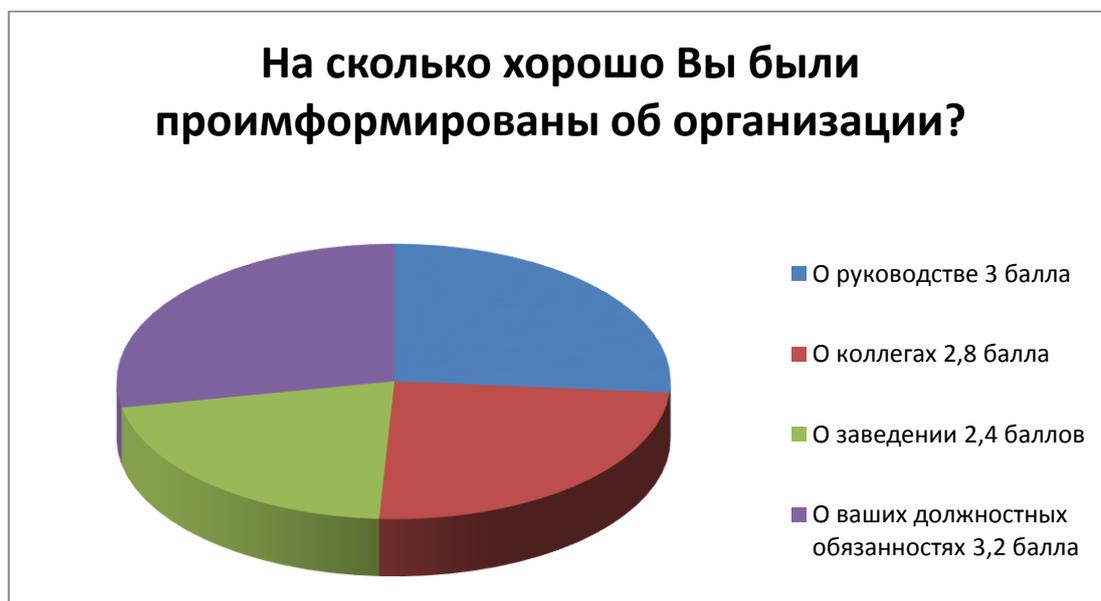


Рисунок 1 – результаты опроса

Меньше всего, новым сотрудникам предоставили информации о самом заведении и о коллегах, более подробно они были проинформированы о руководстве и о своих должностных обязанностях.

В период адаптации новичок получал информацию в ходе беседы, от управляющей заведения, их число составляет 90%, остальные же 10% ответили, что получили информацию с сайта.

На вопрос о том, долго ли продолжалась адаптация в заведении, 10 человек ответили, что более 3 месяцев, а это показывает низкий уровень заинтересованности работой всего заведения в процессе адаптации новых сотрудников. Ответы опрашиваемых участников были проанализированы и представлены на рисунке 2.

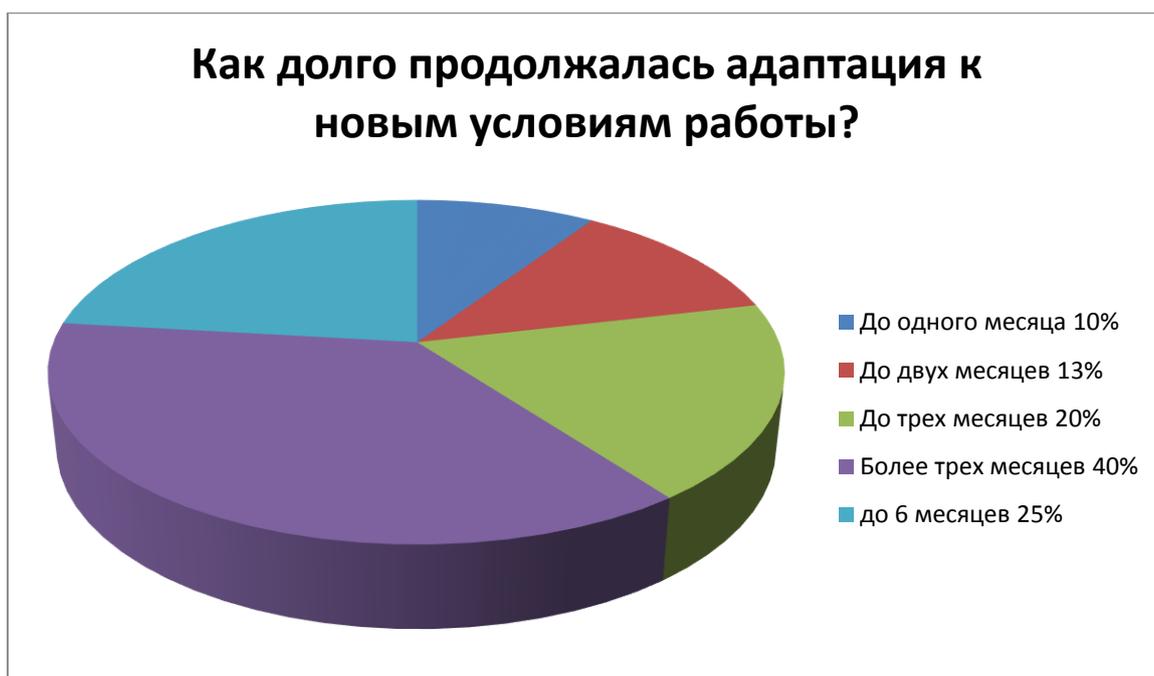


Рисунок 2 – результаты опроса

Возникали и сложности в период адаптации новых сотрудников, и наиболее сложным этапом для них являлся процесс освоения самой компании, потому что он подразумевает анализ и получение большого объема информации. 33% опрашиваемых участников интересовались

вопросами, которые были связаны с организацией и деятельностью заведения, такие как:

- Какова стратегическая цель и приоритет кафе?
- Какое управление заведением?
- Структура организации

Вхождение в коллектив для 25% опрошенных, составляло сложность. И около 13% опрошенных отмечают, что условия труда не совсем соответствовали их ожиданиям, так как многим приходилось начинать работу с одним наставником, и продолжать с другим, в таких случаях информация расходилась, потому что один говорит, что нужно делать так, другой объясняет по-другому.

Ответы на вопрос о том, что особенно помогало в период адаптации, проанализированы и представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 – результаты опроса

Как показывают результаты исследования, 13% сотрудников обращались за помощью к коллегам, 30% решили обратиться непосредственно к управляющей заведения, и 20% опрошенных

ориентировались на помощь методичек, где прописаны должностные обязанности и общие правила заведения.

В результате проведенных исследований выявлены недостатки в системе адаптации, действующей на предприятии, такие как: слабая информированность о руководстве и о своих должностных обязанностях, недостаточно развита система наставничества на предприятии (отсутствует специалист, в обязанности которого входила бы организация адаптации новых сотрудников, а также контроль над ее осуществлением). В кафе «Пельмени Project», обязанности наставника возлагаются на старшего подразделений, например, наставником повара – стажера, будет шеф – повар. Еще одним недостатком, выявленным в процессе исследования, является процесс освоения самой компании, потому что он подразумевает анализ и получение большого объема информации.

Исследование проводилось с целью разработать систему адаптации персонала и найти пути ее совершенствования в кафе «Пельмени Project».

2.6 Разработка рекомендаций по улучшению системы адаптации персонала в кафе «Пельмени Project»

Для определения эффективности действующей системы адаптации в кафе «Пельмени Project» проводились опросы. Участниками опросов стали уволившиеся сотрудники, действующие сотрудники и сотрудники, которые имеют небольшой стаж работы. В результате исследования были выявлены проблемы действующей системы адаптации, исходя из которых, были разработаны меры по совершенствованию системы адаптации в кафе.

Для усовершенствования системы адаптации новых сотрудников были приняты следующие меры:

- 1) Выплата тринадцатой заработной платы. Зарплата будет начисляться, если сотрудник отработал целый год, т.е это хороший стимул для новых сотрудников стремиться к тому, чтобы

задержаться в организации и совершенствовать свои профессиональные навыки. Такую зарплату формируют из конечной суммы доходов предприятия за год.

2) Изменение системы наставничества. Необходимо, чтобы был отдельный специалист, который будет заниматься обучением нового персонала в каждом подразделении.

3) Улучшить социальный пакет. Необходимо добавить: бесплатное питание, оплата проезда работника (включая проезд работника до места работы и обратно), для сотрудников, у которых есть дети, можно ввести новогодние детские подарки и билеты на новогодние детские елки,.

4) Психолог, проводящий тренинги. Обычно тренинг проводит управляющий или администратор, для улучшения качества работы необходим специально обученный сотрудник, который сможет на необходимом уровне проводить тренинги, а так же провести отдельно беседы с каждым из сотрудников.

5) Ввести дополнительные выплаты за каждые пять лет работы, например, «За преданность организации».

6) Ввести премию работникам, не берущим больничный лист (раз в полугодие)

7) Создать профсоюз общественного питания, чтобы экономические и социальные интересы сотрудников, были защищены. Можно сказать, сотрудник будет под защитой. У него будет:

- надежное рабочее место(когда будут происходить сокращение штата, или закрытие предприятия, работодатель будет обязан провести с профсоюзом консультацию по уменьшению количества увольнений, то есть будет проведена переподготовка увольняемых, и в каких размерах они будут должны выплатить выходные пособия);

- достойная заработная плата(профсоюз будет стараться бороться за своевременную заработную плату, ведь это является одним из основных прав сотрудников);

- безопасная работа(профсоюз будет контролировать соблюдения норм руда и охрану труда в организации, в случае чего, будет требовать прекращения работы предприятия и своевременной выплаты заработной платы);

- льготы, которые будет предоставлять профсоюзная организация(а именно, получать консультации и юридическую помощь, защиту своих прав и интересов перед руководителем, получать путевки в санаторий и отдых, а так же на оздоровление семьи и детей, получать материальную помощь из средств профсоюзной организации);

Можно надеяться, что данные меры будут способствовать совершенствованию системы адаптации и сокращению текучести кадров. Не секрет, что стабильный коллектив – это залог успешной деятельности организации. От слаженной работы всех членов коллектива зависит успех всего предприятия.

Заключение

Предприятия общественного питания играют важную роль в жизни человеческого общества. Люди нуждаются не только в насыщении, но и общении друг с другом. Кафе – это одно из немногих мест, где работают все наши органы чувств, которые генерируют общее ощущение удовольствия.

Успешная работа кафе зависит от множества факторов. Как и всякая сложная система, заведение начинается с замысла его создателя и заканчивается контролем и его функционированием. А так же неотъемлемым звеном любой организации является система адаптации персонала. К сожалению, не все руководители должным образом подходят к разработке системы адаптации, и не совсем четко уделяют этому внимание, в связи с чем, в организации появляются нежелательные проблемы. Руководители наоборот должны уделять как можно больше внимания этому непростому процессу, ведь адаптация новых сотрудников крайне важна для поддержания

устойчивости любой организации. В большинстве случаев, это помогает снижать текучесть кадров, потому что основная масса сотрудников увольняется, не отработав даже месяца. Как пример можно привести то, что их ожидания не совпадают с реальными от полученной должности, или же у них имеются наличия с психологическими барьерами при общении с новым коллективом, а так же для них является сложным понимание особенностей, правил и корпоративной культуры.

Управление процессами адаптации влечет за собой определение методов и способов, которые воздействуют на сам процесс адаптации новых сотрудников, качественные и количественные показатели позволяют контролировать этот процесс. Адаптация персонала помогает повысить результативность работы и в связи с этим могут понизиться издержки. А так же процесс адаптации позволяет страховать организацию от рисков, так как новые сотрудники не всегда понимают правильно свои должностные обязанности, а это может привести к убыткам в организации. Поэтому процесс адаптации играет большую роль в жизни многих организаций.

В данной дипломной работе была проведена оценка системы адаптации в кафе «Пельмени Project», выявлены причины текучести кадров, разработаны мероприятия по снижению уровня текучки кадров молодых специалистов, разработаны рекомендации по улучшению системы адаптации персонала. Проведенное во второй главе исследование показало, что в кафе ведется существенная работа по облегчению процесса адаптации персонала в организации. Адаптационные мероприятия здесь выполняют еще и функцию удержания, закрепления нового работника в организации.

- 1) Выплата тринадцатой заработной платы. Зарплата будет начисляться, если сотрудник отработал целый год, т.е это хороший стимул для новых сотрудников стремиться к тому, чтобы задержаться в организации и совершенствовать свои профессиональные навыки. Такую зарплату формируют из конечной суммы доходов предприятия за год.

- 2) Изменение системы наставничества. Необходимо, чтобы был отдельный специалист, который будет заниматься обучением нового персонала в каждом подразделении.
- 3) Улучшить социальный пакет. Необходимо добавить: бесплатное питание, оплата проезда работника (включая проезд работника до места работы и обратно), для сотрудников, у которых есть дети, можно ввести новогодние детские подарки и билеты на новогодние детские елки, .
- 4) Психолог, проводящий тренинги. Обычно тренинг проводит управляющий или администратор, для улучшения качества работы необходим специально обученный сотрудник, который сможет на необходимом уровне проводить тренинги, а так же провести отдельно беседы с каждым из сотрудников.
- 5) Ввести дополнительные выплаты за каждые пять лет работы, например, «За преданность организации».
- 6) Ввести премию работникам, не берущим больничный лист (раз в полугодие)
- 7) Создать профсоюз общественного питания, чтобы экономические и социальные интересы сотрудников, были защищены. Профсоюз, это организация, которая не зависит от государства, руководителя или администрации, и поэтому, это было бы неплохой мерой по улучшению системы адаптации новых сотрудников. Можно сказать, сотрудник будет под защитой. У него будет надежное рабочее место, достойная заработная плата, безопасная работа, льготы, которые будет предоставлять профсоюзная организация.

Актуальность выбранной темы обуславливается во введении выпускной квалификационной работы. Процедура адаптации персонала призвана облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации, и помочь им реализовать свои возможности. А если процессу адаптации новых

сотрудников и будет уделяться должного внимания, то это может привести к нежелательным последствиям для организации.

Можно прийти к выводу, что внедрение адаптации новых сотрудников, помогает быстро влиться в коллектив и понять, что требует от них организация, это позволяет более быстро выйти на тот уровень продуктивности, который требует от них организация. Для компаний, хорошо проработанная система адаптации новых сотрудников, значительно снижает текучесть персонала, особенно на испытательном сроке, а именно это будет приводить организацию к сокращениям затрат на подбор персонала.

Список использованной литературы

1. Анисимова Н.П. Профессиональная ориентация, профотбор и профессиональная адаптация молодежи. – М., 2000. – 118 с.
2. Авдеев С. Коучинг. Управление персоналом. – М., 2006. – 36 с.
3. Аширов Д.А. Организационное поведение. – М., 2009. – 230 с.
4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие для студентов средних профессиональных учебных заведений. – М., 2010. – 510 с.
5. Баранова Т.Ю. Ключевые моменты адаптации новых сотрудников. – М., 2006. – 370 с.
6. Березин Ф.Б. Психофизиологическая и психофизическая адаптация человека. – М., 1988. – 268 с.
7. Быкова Л. Модель адаптации. Справочник по управлению персоналом. – М., 2008. – 33 с.

8. Бурмистрова Е. Навыки высокоэффективного наставничества. Справочник по управлению персоналом. – М.:, 2008. – 75 с.
9. Васильева Ю. Адаптация нового руководителя. – М.:, 2005. – 46 с.
10. Веснин В.Р. Управление персоналом. Учебное пособие. – М.:, 2008. – 687 с.
11. Володина Н.А. Особенности адаптации: от рабочего до руководителя. – М.:, 2009. – 124 с.
12. Володина Н.А. особенности адаптации разных категорий сотрудников. – М.:, 2009. – 55 с.
13. Володина Н.А. Оценка эффективности процессов адаптации. – М.:, 2009. – 59 с.
14. Генкин Б.М., Коновалова Г.А. Основы управления персоналом. – М.:, 2008. – 106 с.

15. Герасимов Б.Н, Менеджмент персонала. – М.:, 2003. – 447 с.
16. Грошев И.В. Организационная культура. – М.:, 2004. – 278 с.
17. Иванова С. Кандидат, новичок, сотрудник. Инструмент управления персоналом, которые работают на практике. – М.:, 2008. – 303с.
18. Евстафьева М. Приспособить новичка. Справочник по управлению персоналом. – М.:, 2009. – 56 с.
19. Егошин А.П. Управление персоналом: учебник для ВУЗов. – М.:, 2007. – 997 с.
20. Жадько Н. Задачи и навыки в тренинге. – М.:, 2006. – 48 с.
21. Зайцева Т.В. Управление персоналом. – М.:, 2006. – 335 с.
22. Зеер Э.Ф. Кризис профессионального становления личности. – М.:, 1997. – 35 с.
23. Исламов Е.О. Стратегия развития персонала предприятия. Психологический журнал. – М.:, 1997. – 78 с.
24. Какинская Т. Распределение ролей в подборе, наставничестве и адаптации персонала. – М.:, 2007. – 29 с.

- 25.Казначеев В.П. Современные аспекты адаптации. – Новосибирск., 1980. – 190 с.
- 26.Кибанов А.Я. Как уменьшить стартовые издержки? Об управлении трудовой адаптации. – М., 2008. – 18 с.
- 27.Кибанов А.Я. Наставничество: возрождаем традиции. – М., 2008. – 27 с.
- 28.Кибанов А.Я. Управление персоналом. – М.: ПРИОР, 2007. – 287 с.
- 29.Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. – М.: ИНФА – М, 2007. – 447 с.
- 30.Красова Е. Успешная адаптация: свой среди своих. – М., 2008. – 37 с.
- 31.Крупский А. Модели успешного сотрудника. Справочник по управлению персоналом. – М., 2007. – 47 с.
- 32.Куприн В. Профессиональная адаптация работника в компании. – М., 2001. – 51 с.
- 33.Латуха М.О. Адаптация персонала. Справочник кадровика. – М., 2009. – 109 с.
- 34.Майорова Е. Адаптация персонала. Тренинг на «выживание». – М., 2005. – 53 с.
- 35.Магура М.И. Современные персонал – технологии. – М.: ООО «Журнал управления персоналом», 2003. – 38 с.
- 36.Мазилкина Е.И. Адаптация в коллективе, или как грамотно себя зарекомендовать. – М.: «Альфа – Пресс», 2006. – 244 с.
- 37.Маусов Н.К. Адаптация персонала в организации. – М., 2003. – 26 с.
- 38.Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно – логических схемах. – М.: Альфа – Пресс, 2008. – 945 с.
- 39.Реан А.А. Психология адаптации личности. – Спб.: Прайм – ЕВРОЗНАК, 2008. – 479 с.
40. Роль и значение управления персоналом как науки [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://studopedia.net>(дата обращения 29.05.2016).

41. Резвина Ю. Профессиональная компетентность персонала: реализация функций – М.:, 2006. – 74 с.

42. Семенов Ю.Г. Организационная культура в таблицах, текстах и схемах. – М.: ИНФРА – М, 2007. – 257 с.

Приложение А

Вопросы комплексного опроса уволившихся сотрудников.

1. Были ли Вы удовлетворены своей заработной платой?
2. Были ли Вы удовлетворены условиями труда?
3. Для Вас на каком уровне сложности находилась обстановка в коллективе? (сложный, средний, маленький)
4. Довольны ли Вы были руководством заведения?
5. Что стало причиной вашего увольнения?

Комплексный опрос действующих сотрудников и сотрудников, чей стаж работы не превысил полугодя.

1. На сколько хорошо Вы были проинформированы об организации?

2. Как долго длился процесс Вашей адаптации?
3. Что Вам больше всего помогало в период адаптации?

Таблицы с расчетами и диаграммы приведены в главе 2.5 Оценка системы адаптации в кафе «Пельмени Project»

Отчет о проверке на плагиат

Тема ВКР адаптация персонала в организации на примере сети кафе «Пельмени Project».

Объем оригинальности – 73,5%

Объем неправомерного заимствования результатов работы других авторов – 26,49%

Копия отчета с указанием заимствованных источников:

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
11И21	Лисовая Ксения Александровна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессоркафедры ИФНТ	Ардашкин Игорь Борисович	Доктор философских наук		