

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования

Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ И.П. Воронцова

подпись инициалы, фамилия

« _____ » _____ 20 ____ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03. Управление персоналом

Совершенствование системы адаптации персонала

Выпускник	_____		Е. А. Германчук
	подпись, дата		инициалы, фамилия
Руководитель	_____	Старший преподаватель	Е.В. Шилова
	подпись, дата		инициалы, фамилия
Консультант	_____	Доцент кафедры	С. Н. Лыкова
	подпись, дата		инициалы, фамилия

Красноярск 2019

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Совершенствование системы адаптации персонала» содержит 79 страниц текстового документа, 3 рисунка, 6 таблиц, 4 приложения, 50 использованного источника.

Ключевые слова: АДАПТАЦИЯ, СИСТЕМА АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА, ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ, НАСТАВНИЧЕСТВО, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ, МЕРОПРИЯТИЯ.

Объектом исследования является система управления персоналом ОАО «Гостиница Красноярск».

Целью данной работы является разработка практических рекомендаций по совершенствованию системы адаптации в ОАО «Гостиница Красноярск».

Для достижения заданной цели необходимо решить ряд задач:

1. Выявить элементы системы адаптации;
2. Определить особенности системы адаптации в гостиничной сфере;
3. Выявить недостатки в системе адаптации персонала ОАО «Гостиница Красноярск»;
4. Предложить мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала ОАО «Гостиница Красноярск».

Актуальность темы обуславливается тем, что система адаптации призвана облегчить вхождение нового сотрудника в должность.

В ходе работы была рассмотрена характеристика гостиницы и факторы влияющие на систему управления персоналом. Был проведен анализ действующей системы адаптации, и выявлены некоторые недостатки.

Итогом работы стала разработка мероприятий, направленная на совершенствование системы адаптации.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	4
1 Теоретические аспекты системы адаптации персонала в организации	6
1.1 Сущность, понятие и элементы системы адаптации.....	6
1.2 Направления совершенствования системы адаптации	20
1.3 Особенности системы адаптации в гостиничном деле	25
2 Исследование системы адаптации персонала ОАО «Гостиница Красноярск»	31
2.1 Характеристика системы управления персоналом в ОАО «Гостиница Красноярск».....	31
2.2 Анализ системы адаптации персонала ОАО «Гостиница Красноярск»	38
2.3 Оценка эффективности системы адаптации в ОАО «Гостиница Красноярск».....	44
3 Предложения по совершенствованию системы адаптации персонала ОАО «Гостиница Красноярск».....	56
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала ОАО «Гостиница Красноярск»	56
3.2 Социальный и экономический эффект	64
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	68
ПРИЛОЖЕНИЕ А	77
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	78
ПРИЛОЖЕНИЕ В	79
ПРИЛОЖЕНИЕ Г	80

ВВЕДЕНИЕ

Каждый человек при выходе на новую рабочую должность хочет быстрее ее освоить и доказать, что он справляется со всеми заданиями. Однако независимо от опыта работы, новый сотрудник сталкивается с множеством проблем. Для предотвращения таких ситуаций необходима процедура введения в должность, другими словами система адаптации.

Адаптация является одним из элементов системы управления персоналом предприятия. Несмотря на это, адаптационным мероприятиям в компании уделяется минимум внимания, так как временные и организационные ресурсы службы персонала инвестируются преимущественно в развитие систем оценки и обучения. Очень часто предприятия используют только часть адаптационных мероприятий, в худшем случае их не проводят вообще. Потребность в формировании системы адаптации возникает на ранних этапах развития организации. Одним из самых заметных признаков того, что стоит задуматься о системе адаптации – это уход сотрудников из фирмы в первые месяцы работы.

Принято считать, что в гостиничном деле главным фактором процветания отеля является качество и уровень обслуживания. Качество обслуживания в гостинице напрямую зависит от персонала, так как именно он работает с клиентами. Основным персоналом гостиницы являются горничные, следовательно от них зависит, захочет ли прийти клиент снова в гостиницу. Именно от горничных зависит уровень отеля.

Из предварительного интервью с руководителем отдела управления персоналом было выявлено, что больше половины новых сотрудников, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первую неделю своего пребывания в новой организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о

порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и прочее. Другими слова система адаптации существует, но формально.

Целью данного исследования является разработка практических рекомендаций по совершенствованию системы адаптации в ОАО «Гостиница Красноярск»

Для достижения указанной цели предполагается решение следующих задач:

- 1 Выявить элементы системы адаптации;
- 2 Определить особенности системы адаптации в гостиничной сфере;
- 3 Выявить недостатки в системе адаптации персонала ОАО «Гостиница Красноярск»;
- 4 Предложить мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала ОАО «Гостиница Красноярск».

Объектом исследования является система управления персоналом ОАО «Гостиница Красноярск».

Предметом исследования подсистема адаптации персонала в ОАО «Гостиница Красноярск».

Информационную базу исследования составляют: результаты проведенных интервью, данные с официального сайта Гостиница «Красноярск», локально-нормативные акты.

1 Теоретические аспекты системы адаптации персонала в организации

1.1 Сущность, понятие и элементы системы адаптации

Основной целью каждой организации является достижение прибыли и ее максимизация. Естественно, что фирме не добиться своей цели без грамотного персонала. Для того, чтобы такие сотрудники оставались работать в нашей фирме нам необходимо создать благоприятные условия как для новых, так и для нынешних сотрудников. На сегодняшний день многие фирмы сталкиваются с проблемой текучести кадров и удержания старого персонала. Причин может быть множество. Одной из основных проблем удержания персонала является система адаптации в компании.

Прежде чем перейти к изучению процедуры адаптации, ее видам и особенностям, стоит понять, что из себя представляет система адаптации.

Адаптация — это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда. [1]

Система адаптации персонала – это важнейшая часть общей системы управления персоналом в организации. Система адаптации персонала в целом является комплексом мероприятий, благодаря которым сотрудники могут справиться со стрессом, возникающим в условиях новой обстановки, новых условий труда, незнакомого окружения, возложения дополнительных обязанностей и так далее. [2]

Под трудовой адаптацией персонала принято понимать взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-

гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха. Причем, трудовая адаптация – процесс, который идет на протяжении всей трудовой деятельности человека, поскольку производственная среда претерпевает постоянные изменения. [3]

Система адаптации персонала имеет сложную структуру и включает в себя цели, субъекты и определенные элементы которые взаимосвязаны между собой. Рассмотрим более подробно.

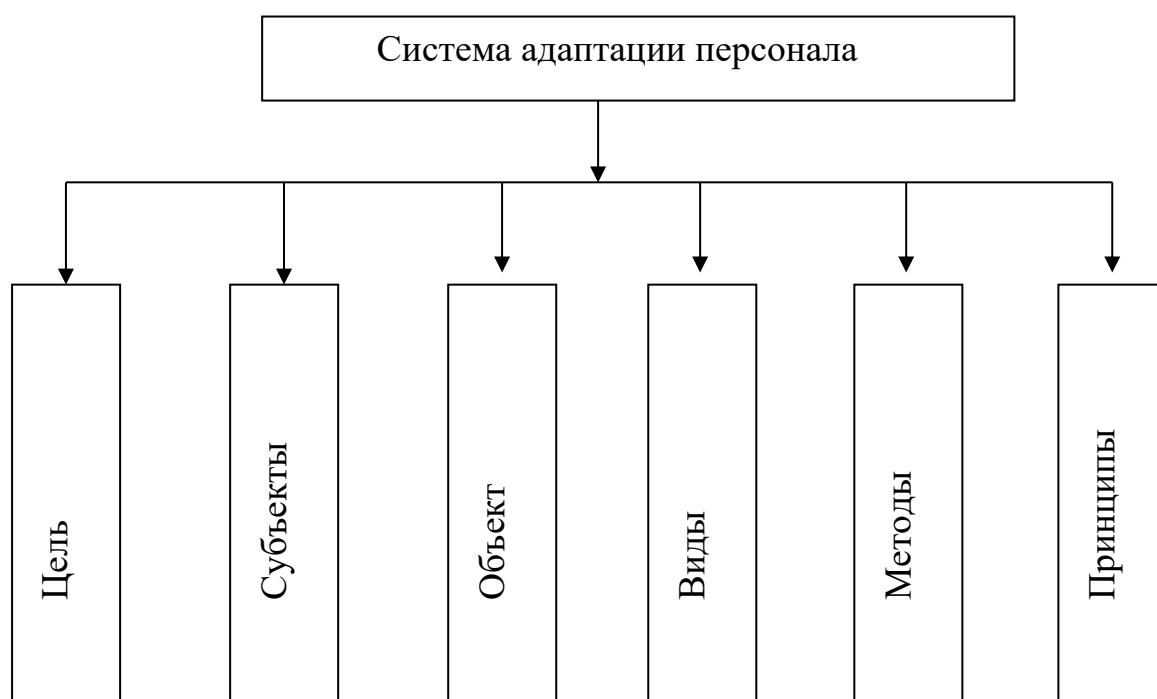


Рисунок 1 – Схема системы адаптации персонала

Одной из главных целей системы адаптации является снижение издержек организации. Помимо нее так же существуют не менее важные цели:

- снижение начальных издержек, поскольку новичок пока не способен полностью выложиться, поэтому он трудится менее эффективно и создает дополнительные затраты;
- снижение неопределенности и волнения у новых сотрудников;
- минимизация текучести работников: новичок чувствует себя некомфортно на новом месте, что может быть причиной увольнения;

- экономия времени руководства и коллектива, поскольку трудовая адаптация позволяет сэкономить время каждого из них;
- формирование положительного отношения к трудовому процессу, развитие чувства удовлетворённости. [4]

Субъектами системы адаптации являются: специализированные службы адаптации кадров (в крупных компаниях с достаточно большим оборотом по приему), специалист по управлению адаптацией (в крупных и средних компаниях), служба управления персоналом, непосредственный руководитель нового сотрудника (при наличии в компании соответствующих институтов). [5]

В свою очередь специалисты по управлению адаптацией должны выполнять следующие функции: [6]

- проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
- организация семинаров, курсов по различным вопросам адаптации;
- проведение в коллективе специальных ролевых игр по сплочению
- прохождение интенсивных краткосрочных курсов для руководителей, вновь вступающих в должность;
- использование метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий;
- выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом.

Зачастую, когда новый сотрудник сталкивается с большим количеством сложностей, причем основная их масса вызвана недостатком информации о порядке работы и месте расположения отдельных подразделений организации. Ситуация, в которую попадает новый персонал, не всегда отвечает их реальным ожиданиям. Причин может быть несколько:

– информация о положении дел в компании, которую получает сотрудник в ходе его собеседований с представителями службы персонала и непосредственным руководителем, не соответствует настоящей ситуации.

– приступив к работе, сотрудник оказывается в информационном вакууме, это значит, что он еще не владеет какой-либо информацией о компании и коллективе. Это влияет как на результаты его работы, так и на его личную удовлетворенность. [7]

Любые негативные эмоции, которые появляются в начале работы, могут отрицательным образом влиять на всю дальнейшую деятельность сотрудника. При этом часто отрицательные эмоции могут возникать в первый день выхода на работу. Кроме этого, если сотрудник все же пытается остаться и адаптироваться в организации, то отрицательные мысли негативно сказываются на мотивации работника и, как следствие, продлевают период адаптации, лишь после которого сотрудник начнет эффективно работать в коллективе. [8]

Наиболее частыми причинами, с которыми сталкивается новый сотрудник при выходе на работу, оказывающие негативное воздействие, вплоть до решения покинуть организацию, могут быть:

- несовместимость с остальными сотрудниками;
- недовольство стилем руководства;
- неоправдавшиеся представления о работе организации;
- утрата «иллюзий» относительно организации;
- непонимание работником предъявляемых к нему требований;
- высокая интенсивность и сложные условия труда на новом месте;
- несовпадение ожидаемой и фактической оплаты труда.

Например, в некоторых компаниях новый сотрудник чувствует себя невостребованным из-за того, что ему не поставили человека, который мог бы ему отвечать на интересующие вопросы, ввести в курс дела, познакомить с коллективом. Другими словами, новый сотрудник не знает к кому

обратиться за помощью, из-за чего у него возникают проблемы на рабочем месте. Бывает даже так, что работнику не подготовили его рабочее место, все это разрушает положительные представления о новом месте работы, в том числе и о компании. Все это может привести не только к потере сотрудника, но и сказаться на имидже организации. [9]

Осуществить классификацию адаптации можно по следующим критериям:

1. По отношениям субъект-объект:
 - активная – когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить);
 - пассивная - когда он не стремится к такому воздействию и изменению.
2. По воздействию на работника:
 - прогрессивная - благоприятно воздействующая на работника;
 - регрессивная - пассивная адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).
3. По уровню:
 - первичная - когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии;
 - вторичная - при последующей смене работы. [10]
4. По направлениям:
 - производственная;
 - непроизводственная. [11]

В рамках производственной адаптации выделяют профессиональную, психофизиологическую, социально-психологическую, организационно-административную, экономическую и санитарно-гигиеническую адаптацию, каждая из которых характеризует определенный процесс. Наиболее наглядно

ее можно представить в виде схемы, приведенной А. Я. Кибановым (Приложение А).

Рассмотрим более подробно некоторые понятия:

Профессиональная адаптация – это процесс введение нового сотрудника в курс дела компании, а также их новых задач на рабочем месте. Так же это развитие профессиональных способностей на основе дополнительного освоения знаний и навыков, формирования профессионально необходимых личностных качеств, положительного отношения к своей работе. [12]

Психофизиологическая адаптация – приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда. Такая форма адаптации наиболее важна для производственных предприятий и организаций, где используется сложная технология и существует опасность получения производственных травм. В качестве условий оказывающих психологическое воздействие на работника могут быть уровень монотонности труда, физические и психические нагрузки, санитарно-гигиенические нормы, ритм труда, комфорт на рабочем месте, внешние факторы воздействия (шум, освещенность, вибрация и т. п.). [12]

Социально-психологическая адаптация – приспособление работника к руководителю, коллективу подразделения и организации, включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. Работник участвует в тренингах, ролевых играх, знакомится с коллективом. [13]

Организационно-административная адаптация – усвоение работником особенностей организационного механизма управления, понимание места и роли своего подразделения и должности в общей системе целей и организационной структуре. Работник знакомится с клиентами и партнёрами организации, основными процедурами компании, а также с ее историей. [14]

Экономическая адаптация – знакомство с экономическим механизмом управления организацией, системой экономических стимулов и мотивов, привыкание к новым условиям оплаты своего труда и различных выплат. [14]

Санитарно-гигиеническая адаптация – освоение работником правил трудового распорядка, санитарных и гигиенических норм, требований предъявляемыми к организации рабочего пространства, приему пищи, обедам. [14]

Процесс адаптации происходит в каждой компании, в каких-то организациях это закреплено документами, а в каких-то люди сами адаптируются без помощи руководства. Система адаптации выгодна не только новым работникам, но и самой организации:

Во-первых, она позволяет сокращать текучести кадров. Причина ухода большого количества персонала в первые полгода общеизвестна. Сотрудник не подходит по профессиональным навыкам, личностным качествам, и компания его отвергает. Другой причиной может быть несовпадение ожиданий сотрудника от работы в компании и реальности. В результате уходит сам сотрудник.

Во-вторых, экономит времени руководителя и рядовых сотрудников. На практике мы сталкиваемся с тем, что «новенький» тратит много времени, чтобы получить информацию по какому-либо вопросу. Он постоянно отрывает от работы сотрудников, пока не найдет более спокойного и терпеливого. И так происходит по каждому вопросу.

Вышеперечисленные элементы системы адаптации определенным образом взаимосвязаны между собой через следующих этапы адаптации:

1. Оценка уровня подготовленности новичка. Она необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Период адаптации нового сотрудника будет минимальным если он сталкивался с подобной работой, но несмотря на это могут возникнуть задачи, которые он ранее не решал, или решал, но другими способами. Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких, как технология деятельности,

внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в не знакомую ему ситуацию. Поэтому адаптация должна предполагать, как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения и т. д.

2. Ориентация. На этом этапе происходит практическое знакомство со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Как правило, этап ориентации включает в себя лекции, экскурсии, так же новичок узнает о политике компании, оплате труда, льготах и т.п. Другими словами у него появляется общее представление об организации.

3. Действенная адаптация. Этап состоит в том, что новый работник осваивает все особенности деятельности, налаживает коммуникативные связи с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах. У нового сотрудника появляется возможность применить имеющиеся или только что приобретенные знания и получить обратную связь от руководителя и/или наставника.

4. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1 — 1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала. [15]

Так же выделяют принципы формирования системы адаптации работников организации: [16]

Таблица №1 – Принципы формирования системы адаптации работников организации

Принцип	Содержание
Непрерывность	Работник должен постоянно, а не время от времени адаптироваться к изменяющимся условиям деятельности организации, чтобы удовлетворять новым требованиям должности и окружающей среды, а также изменяться в соответствии с ними с минимальными затратами.
Прогрессивность	Методы и способы адаптации не должны быть постоянными и неизменными. Они должны совершенствоваться в зависимости от требований реальности, то есть быть прогрессивными.
Перспективность	При формировании системы адаптации необходимо учитывать перспективы организации.
Комплексность	Взаимосвязь всех элементов системы адаптации, а также учет всех факторов, влияющих на систему.
Оптимальность	Существование и проработка нескольких вариантов предложений по созданию системы и выбор наиболее рациональных из них.

Окончание таблицы №1

Согласованность	Взаимодействие различных структурных подразделений и уровней иерархии, а также координации их деятельности.
Экономичность	Затраты на адаптацию персонала, меньшие от приносимого эффекта.
Прозрачность	Единство системы. Она должна содержать единую доступную терминологию, а также строиться по единым для всех правилам.
Гибкость	Должна существовать возможность внесения корректив в систему адаптации в зависимости от условий деятельности организации, а также от адаптируемых работников.

Адаптация требуется не только новичкам, она необходима и при перемещении сотрудника на другой участок работы внутри фирмы. От эффективности адаптации нового работника будет зависеть его дальнейшая работа и отношения в коллективе. [17]

Специалисты по управлению персоналом много уделяют внимания оценке эффективности системы адаптации. В первую очередь, при работе с кадрами, руководство ориентируется на минимальные затраты на обучение новых сотрудников, а также на их удержание. Адаптацию персонала обычно рассматривают как процесс и результат. С точки зрения процесса предполагается, что организация совершает ряд действий для создания определенных условий вхождения человека в должность, в социальный климат, организационную культуру. Что касается результата, то после

разработки и внедрения системы адаптации возможно получение значимых результатов, которые можно разделить на субъективные и объективные. К объективным результатам, как правило, относят:

1. снижение издержек по поиску нового персонала;
2. уменьшение числа уволенных сотрудников, проходящих испытательный срок;
3. сокращение времени, необходимого на то, чтобы деятельность отдельного работника начала влиять на конкурентоспособность организации;
4. уменьшение временных затрат других сотрудников на адаптацию новичков, что позволит им больше времени уделить непосредственным обязанностям.

Субъективные результаты можно представить, как формирование лояльности у сотрудника с первых дней его работы и тем самым стимулов и желания работать в организации длительное время; улучшение организационного климата в компании; удовлетворенность работой и компанией в целом.

Если в результате процесса адаптации организация в короткие сроки получает мотивированных сотрудников, работающих не только в соответствии со своими личными целями (например, денежный фактор), но и с организационными задачами, то можно говорить, что механизм адаптации в данной организации правильно разработан, внедрен, управляем и, следовательно, эффективен. Таким образом, новый сотрудник становится ресурсом компании уже на начальном этапе работы, и его деятельность начинает позитивно влиять на конкурентные преимущества организации. [18]

Чтобы проанализировать эффективность системы адаптации используют следующие подходы: [18]

– Оценка через удовлетворенность. В качестве критериев адаптированности работника используются два показателя: «удовлетворенность работой» и «удовлетворенность организации

сотрудником». С помощью специальной анкеты можно получить информацию относительно специфических трудностей, возникающих в ходе работы, характера профессиональных интересов работника и темпов их формирования (Приложение Б).

Ответы предлагаем расположить традиционно в следующем порядке:

- полностью удовлетворен;
- удовлетворен;
- не удовлетворен;
- совершенно не удовлетворен.

В анкету могут быть добавлены и такие открытые вопросы:

- Что Вам показалось наиболее сложным в течение этого периода?
- Как Вы думаете, почему это для Вас оказалось трудным?
- Какие возникшие проблемы Вы решили?
- Что, как Вам кажется, особенно помогло бы Вам в период адаптации?

– Оценка через разработку показателей эффективности. Суть данного метода заключается в оценке уровня адаптации персонала через систему объективных и субъективных показателей. Объективные показатели – это те показатели, которые характеризуют эффективность трудовой деятельности, активность участия сотрудников в ее различных сферах. Объективные показатели адаптации подразделяются по принадлежности к одному из ее аспектов:

- профессиональному (соответствие квалификационных навыков требованиям рабочего места);
- социально-психологическому (степень соответствия поведения человека нормам и правилам организации);
- психофизиологическому (степень утомляемости, уровень перегрузок, стресс).

Субъективные показатели разделяются аналогично объективным по принадлежности к одному из аспектов адаптации, а также определяют собственную оценку работником своего отношения к профессии и квалификации, к взаимоотношениям с коллективом и руководством (взаимодействия «по вертикали» и «по горизонтали»), принятию норм и условий труда, понимание места индивидуальных задач в решении общих задач организации.

– Третий подход - интегральная оценка системы оценки эффективности адаптационных программ (Приложение Б). При интегральной системе оценки эффективности программ адаптации не только делается основной акцент на разработку различных критериев эффективности (субъективных и объективных), но и анализируется их влияние на внутриорганизационные процессы. Другими словами, интегральная система позволяет понять взаимозависимость результатов адаптации персонала и деятельности организации в целом через формирование лояльности, понимание стратегических целей. Для этого используют различные анкеты оценки системы адаптации новым сотрудником. [18]

В среднем процесс адаптации на предприятии занимает 3 месяца. Для оценки эффективности системы адаптации будет использована анкета, предложенная сотрудникам, имеющим опыт работы в данной организации от 5 месяцев до 1 года. Необходимо отметить, что показатели будут учитывать, как процесс, так и результат адаптационных мероприятий.

При правильной организации адаптации у сотрудника снижается уровень тревожности, он быстрее включается в новую социальную группу, его ресурсы в основном направлены на создание продукта деятельности, а не на восполнение недостающей информации и переживание обособленности в коллективе. Так же это приведет к:

– снижению степени неопределенности, тревоги и озабоченности у новых сотрудников; [19]

– сокращению текучести кадров; [20]

- развитию у персонала позитивного отношения к выполняемой работе и работодателю, формированию чувства удовлетворенности профессиональной деятельностью;
- созданию комфортных условий для новичков;
- обеспечению новых сотрудников всей необходимой информацией;
- установлению прочных связей внутри коллектива;
- уменьшению стартовых издержек, которые обычно имеют место в первые месяцы после приема на работу нового сотрудника (за счет невысокой производительности его труда и затрат на обучение); [21]
- экономии времени руководства и рядовых сотрудников. [20]

Для каждой организации важно формировать эффективную систему адаптации, которая включает комплекс мероприятий, позволяющих сотруднику успешно освоить должность с минимальными потерями, как для себя, так и для организации. Эта система создается для преодоления возникающих трудностей в процессе адаптации, а также для повышения эффективности процесса приспособления к новым условиям работы в компании. Система адаптации несет в себе ряд преимуществ. С одной стороны, для компании это: повышение эффективности работы сотрудника и процесс выхода на требуемый уровень производительности; налаживание или поддержание положительных отношений в сложившемся коллективе; предотвращение ошибок, которые могут совершить новые сотрудники; минимизация временных затрат опытных работников на помощь новому сотруднику; сокращение текучести кадров. С другой стороны, для сотрудника это: установление отношений в коллективе; вливание в рабочий процесс и приобретение необходимых профессиональных навыков и знаний; снижение уровня тревожности и неуверенности перед руководством; процесс сопоставления ожиданий, касающихся условий труда сотрудника с реальной

деятельностью; снижение страха сотрудника перед возможным увольнением в течение испытательного срока. [22]

1.2 Направления совершенствования системы адаптации

Все чаще руководители организаций считают, что для успешного прохождения адаптации, сотрудникам достаточно инструкций, и что далее они адаптируются самостоятельно. Но каждый человек при выходе на новую работу сталкивается с рядом проблем, что вследствие приводит к увольнению. Все это из-за малого внимания адаптации персонала. Важно не только провести комплекс мероприятий по адаптации новичка, но и в дальнейшем помогать новому сотруднику, сопровождать его и вместе выполнять сложные для него задания. Для этого используют различные методы адаптации.

Метод – это совокупность средств, позволяющих достичь поставленной цели в течение определенного промежутка времени. Поэтому для ускорения процесса адаптации в организации разрабатываются определенные управленческие методы.

Под методами управления адаптации персонала понимается комплекс мероприятий, позволяющих сотрудникам быстрее стать полноценной частью коллектива, по максимуму избегая ошибок и тревоги из-за возложенных на него обязанностей. Подобные методы используются в каждой адаптивной системе любой компании. [23]

Рассмотрим их более подробно:

- наставничество;
- книга сотрудника;
- Погружение;
- Budding;
- Job shadowing;

– Корпоративный PR.

Наставничество - обеспечивает быструю и технологичную передачу стандартов работы, знаний и навыков от опытных сотрудников к новичкам без отрыва от производства. Порядок работы наставников закрепляется в Положении о наставничестве.

Книга сотрудника - содержит информацию о компании, необходимую при выходе на работу: история компании, руководство, месторасположение офисов, правила работы компании, основные положения кадровой и социальной политики.

Метод погружения используется для руководителей разного уровня. Он предполагает полное «погружение» работника в практическую деятельность с первых дней работы. Основная цель метода - быстрое вхождение нового работника в трудовой процесс. Этот вид адаптации предполагает, что у нового руководителя в кратчайшие сроки сформируются определённые управленческие навыки и умения, необходимые ему для эффективного выполнения своих функций на данном рабочем месте. Практика показывает, что довольно часто компании, применяющие этот метод, сталкиваются с тем, что у новичков сразу обнаруживаются пробелы в знаниях конкретных технологий, применяемых именно в этой компании. Поэтому подход «погружение» эффективен скорее для специалиста, имеющего достаточный опыт работы (особенно управленческой), который знает, каким факторам следует уделять особое внимание, к кому обращаться для решения того или иного рабочего вопроса. [24]

Budding- разновидность наставничества нацелена на поддержку вновь принятого в организацию работника. Если коучинг направлен на развитие сотрудника, то основная задача баддинга – поддержка. Этот метод очень специфичен. В этом случае один из работников организации становится buddy («приятель», «дружище») для новичка. Он с обучаемым в данном случае абсолютно равноправны. Buddy предоставляет непредвзятую обратную связь о степени успешности работы и приобретения знаний

обучаемым. Buddying отлично подходит для адаптации новых топ-менеджеров. Контролировать работу обучаемого в условиях равноправия не так просто, поэтому к buddy предъявляются высокие требования. Обратная связь в этом случае строится на безоценочных формулировках текущей проблемы, отмечании успехов обучаемого в данной ситуации и подсказках, что ещё можно сделать для ещё более успешной работы. [25]

Job shadowing - самый популярный за рубежом метод обучения персонала, который широко применяется менеджерами. Они утверждают, что почти каждое рабочее место может стать объектом Job Shadowing. Суть метода заключается в том, что новичок «прикрепляется» к опытному работнику и во время всего рабочего процесса «следует за ним как тень». При этом обучающийся имеет право задавать все интересующие его вопросы, и не только сотруднику, за которым он «ходит как тень», но и остальным членам коллектива. Стоит отметить, что Job Shadowing применяется не только в процессе адаптации новых сотрудников, но также и при обучении уже работающих. [26]

Корпоративный PR. Использование данного метода подразумевает под собой предварительную разработку справочника по кадровым отношениям, содержащего в себе основные правила общения в коллективе в зависимости от направленности деятельности организации. Это значительно упростит адаптацию сотрудника в компании за счет предоставленного ему образца поведения, которому он сможет следовать. В него можно внести информацию о дресс-коде, технических перерывах в режиме работы, а также вписать регламенты об оформлении рабочего места и распорядке трудового дня. В такой справочник стоит внести фотографии правильно и неправильно оборудованного рабочего места. [27]

Зачастую длительность испытательного срока совпадает с адаптационным периодом, после окончания которого, мы будем понимать, подходит ли нам сотрудник по всем параметрам, насколько он владеет нужными нам качествами.

Наставничество является наиболее используемым методом, благодаря тому, что помимо обучения, работник также выполняет свои полномочия. Благодаря высокому содержанию практики, сотрудники быстрее усваивают нужную информацию. Иногда наставничество малоэффективно, из-за отсутствия поддержки данной практики со стороны руководства. [30]

Наставничество можно представить как передачу знаний и навыков от более опытного к менее опытному сотруднику. Успешность адаптации в данном случае зависит от уровня квалификации работника, его навыков и опыта, который он будет передавать, если же работник сам не способен справиться с обязанностями, то обучаемый не получит все необходимые знания. Важно также четко определить обязанности будущего работника и назначить наставника, способного научить выполнять все требуемые полномочия. В более широком значении, наставник представляет собой высококвалифицированного специалиста, который имеет достаточно опыта работы в компании, содействующий профессиональному развитию и карьерному росту, помогающий сотрудникам адаптироваться в новой организации, а также участвует в оценке их деятельности.

В быстрорастущих организациях применение наставничества является частым явлением, так как является надежным и почти бесплатным способом адаптации работников. Однако, в целях развития сотрудников и раскрытия их потенциала после трех-шести месяцев работы в компании, этот инструмент используется редко. Но в организации, которая специализируется на оказании профессиональных услуг, именно наставники играют главную роль в адаптации и могут помочь в непрерывном профессиональном развитии.

В процессе наставничества затрагиваются интересы трех взаимодействующих сторон: обучаемого, наставника и работодателя(организации). Наставник в этой ситуации представляет интересы наставника и является представителем нового сотрудника. Молодой специалист развивает навыки и умения, получает необходимую

информацию, а наставник, тем временем, развивает свои деловые качества. Организация при этом повышает не только профессиональный, но и культурный уровень подготовки кадров, за счет чего улучшаются взаимоотношения между сотрудниками. [28]

Задача наставника не в том, чтобы рассказать новому сотруднику о принятых в компании процедурах, познакомить с коллегами и т. д. Его роль в процессе адаптации гораздо сложнее и более ответственна, т. к. он должен:

1. помочь сотруднику понять и принять свой новый статус в организации;
2. освоить новые нормы поведения;
3. ознакомиться с корпоративными ценностями;
4. помочь наладить и поддерживать взаимоотношения с коллективом;
5. помочь сотруднику сформировать профессиональные навыки, необходимые для выполнения его функциональных обязанностей и т. д.

Обязанностью наставника, по окончании испытательного срока, является оценка деятельности нового работника, подведение итогов и проанализировать, были ли достигнуты поставленные цели. Если в организации принят более формальный подход, обучающий должен заполнить анкету, после чего, обучающийся сотрудник обязан подписать анкету, подтверждая ознакомление с результатами, таким образом он получает обратную связь. [30]

Хороший наставник должен отличаться целым рядом положительных качеств, в частности:

- иметь высокий уровень лояльности к организации, быть носителем главных ценностей корпоративной культуры;
- знать, как осуществляется работа в своем подразделении и в компании в целом;
- иметь значительный опыт в сфере своей профессиональной деятельности;

– иметь желание быть наставником, иначе наставник будет воспринимать это как дополнительную нагрузку, и это скажется на качестве его работы. От наставника требуется искреннее стремление помогать подопечному, а не просто от случая к случаю оценивать результаты его работы;

– быть готовым тратить свое время на помощь другому человеку (хорошим наставником можно назвать того человека, для которого главной целью будет являться помощь новому сотруднику);

– иметь способность конструктивно критиковать: главное слово здесь - «конструктивно». (Когда наставник дает оценку действий нового сотрудника, это не должно напоминать критический анализ. Оценка в первую очередь должна содержать конкретные предложения по улучшению работы);

– проявлять инициативу и регулярно предоставлять обратную связь.

Если у обучаемого появляются проблемы, хороший сотрудник всегда будет знать об этом первым. В таких случаях он незамедлительно должен предпринять меры по корректировке деятельности сотрудника, а также провести анализ произошедшего.

Несмотря на то, что наставник несет большую ответственность за успехи обучаемого, новый сотрудник должен сам проявлять активность в профессиональном и карьерном развитии. Новый сотрудник должен готовиться ко встречам с наставником и задавать все интересующие вопросы, запрашивать обратную связь его действиям, для более точного понимания качества своей работы.

1.3 Особенности системы адаптации в гостиничном деле

Персонал любого предприятия - это залог производительной работы, особенно это касается предприятий гостинично-ресторанного хозяйства,

потому проблемы управления персоналом остро стоят в наше время. Менеджер должен понимать, что на него работают люди, которые имеют разные способности, характеры и привычки, поэтому он должен относиться к своим работникам как к личностям. [29]

Большинство организаций в индустрии гостеприимства не уделяют должного внимания управлению персоналом, считая персонал вспомогательным компонентом. Однако это неверно, так как люди в индустрии являются по меньшей мере частью предприятия и все больше частью конечного продукта, за что организация получает деньги от клиентов. Например, гость в отеле платит не только за проживание, за безопасность, за чистоту, но и за внимание служащих отеля. [30]

Адаптация рабочего персонала предприятий в гостиничной индустрии имеет некоторые особенности, которые представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Особенности в гостиничном деле и их влияние на систему адаптации

Особенности	Характеристика
Кадровое планирование	<p>Необходимо учитывать такие основные факторы как сезонность многих должностей в гостинице, большая текучесть кадров и небольшие зарплаты особенно менеджеров низшего звена и исполнителей (горничных, стойки администраторов, официантов и т.п.)</p> <p>Для проведения прогноза предложения кадров нужно иметь эффективную систему учета кадров, включая штатное расписание и данные о текучести кадров. Важными также являются такие данные, как опыт работы персонала, уровень его мастерства и квалификации, знание иностранных языков и др.</p>

Продолжение таблицы №2

<p>Специфика деятельности</p>	<p>Гостинично-ресторанное дело характеризуется высокой степенью интенсивности развития, поэтому его необходимо постоянно обновлять и совершенствовать. Это вызвано состоянием рынка сферы услуг и спецификой отрасли. Заведения гостинично-ресторанных хозяйств должны постоянно внедрять новые технологии, повышать качество предоставления услуг, а это невозможно без современного управления персоналом. Поэтому основным вопросом развития гостинично-ресторанного бизнеса является широкое внедрение и постоянное обновление методов управления человеческими ресурсами. [30]</p>
<p>Работа с клиентами</p>	<p>В сфере обслуживания главную роль играют основной персонал, поэтому подбору новых сотрудников необходимо уделять должное внимание. Большинство работников находятся в постоянном контакте с клиентами и автоматически они вовлечены в процесс достижения основных целей организации. Для того чтобы добиться максимального уровня удовлетворённости клиентов, персоналу необходимо не только качественно выполнять свою работу, но и быть вежливыми, отзывчивыми. [30]</p>
<p>Психологический климат</p>	<p>Активный уровень дружеского общения среди коллег и комфортное отношение в гостинице, сокращают ее траты на адаптацию новых сотрудников.</p> <p>Новый сотрудник попадает в условия, помогающие уменьшению длительности адаптации благодаря построению положительных связей, неформального обмена опытом, отсутствия конфликтных ситуаций, которые связаны с промахами вновь принятых сотрудников. [31]</p>
<p>Возраст</p>	<p>Профессия горничной — преимущественно женская. Мужчины, желающие работать в этой сфере, обычно выбирают смежные специальности (например, уборщик служебных помещений, рабочий по комплексной уборке территории). Горничная не должна быть слишком молодой или слишком старой“. Слишком юным претенденткам на эту должность часто отказывают, так как у них еще мало навыков в ведении хозяйства. Дама же пенсионного возраста с обязанностями горничной может просто не справиться физически: работа достаточно тяжелая, а выполнять ее требуется очень быстро. [32]</p>

Окончание таблицы №2

Субъекты	Адаптацией персонала в гостинице занимаются: <ul style="list-style-type: none">· непосредственный руководитель нового сотрудника;· менеджеры по обучению (наставник);· коллеги.
----------	---

В гостиничном бизнесе при подборе нового сотрудника специалист по кадрам следует критериями, которые в свою очередь зависят от того является ли должность тесно контактирующей с гостем или нет.

Активно контактирующими отделами в гостинице являются:

- вся служба приема и размещения (портье, носильщики багажа, менеджер по работе с гостями, консьерж, дворецкий, начальник службы);
- частично ресторанная служба (официанты, менеджеры залов, ресторанном, лобби-баров, бармены, метрдотели, служба обслуживания номеров, банкетные менеджеры);
- отдел бронирования (менеджеры по индивидуальным и групповым бронированиям, менеджер по работе с VIP гостями, начальник коммерческого отдела);
- различные функциональные отделы: фитнес-центр, салон красоты, SPA-комплекс, отдел PR, маркетинга и рекламы, сувенирный магазин, обмен валюты и т.п.;
- частично сотрудники номерного фонда - главный менеджер, главная по смене горничная;
- администрация (при заключении важных контрактов, договоров, при встрече особо значимых VIP-гостей).

К пассивно или вовсе не контактирующим с гостями отделам в отеле относят:

- частично ресторанную службу повара, кондитеры, обслуживающий персонал на кухне;

- технические службы - по обеспечению работоспособности АСУ, радиоэлектроники, водоснабжения, электроснабжения и т.п.;
- отдел безопасности;
- горничные, флормены, уборщицы как номерного фонда так и не жилых помещений;
- бухгалтерия;
- прачечная, химчистка;
- различные другие функциональные службы.

Различия в подборе для каждой из групп будут значительно различаться. Для первой группы важными критериями будут являться степень и количество знаний иностранных языков, презентабельная внешность, знание делового этикета, вежливость, культура речи, стрессоустойчивость, опыт работы в других гостиницах, опрятный внешний деловой вид.

Для второй группы будет важно соответствующее должности образование по профилю, опыт работы и профессиональные достижения, качество выполнения своего труда и соблюдение трудовой дисциплины.

Для оценки уровня производительности труда в гостиничном деле используют метод тестирования и наблюдения. После прохождения испытательного срока обслуживающий персонал сдает экзамен. Сначала в тестовом виде, затем сдает экзамен в виде уборки номера.

Не секрет что гостиничному бизнесу характерна большая текучесть кадров. Она высока в первые несколько месяцев после поступления на работу. Этот процесс часто называют кризисом введения в должность, он дорого обходится для отеля и имеет воздействие на моральную атмосферу в организации, на мотивацию персонала и соответственно на удовлетворение потребностей гостей. Т.е. чем меньше этот показатель, тем лучше будет работать гостиница, будет позиционировать на рынке гостиничных услуг и тем больше у нее будет прибыль. Поэтому процесс отбора и адаптации

персонала гостиничного предприятия является немаловажным и требует подробного анализа и выработки определенных методик, которые в свою очередь через определенное время позволят бизнесу быть хорошо окупаемым.

2 Исследование системы адаптации персонала ОАО «Гостиница Красноярск»

2.1 Характеристика системы управления персоналом в ОАО «Гостиница Красноярск»

Полное фирменное наименование объекта исследования: открытое акционерное общество «Гостиница Красноярск». Сокращенное фирменное наименование: ОАО «Гостиница Красноярск». Форма собственности – частная.

Юридический/фактический адрес: 660049, г Красноярск, ул. Урицкого, д. 94, телефон: 2749-404.

Первые сотрудники были приняты в ОАО «Гостиница Красноярск» 7 декабря 1975 года - эта дата считается днем рождения предприятия. Гостиницу сдали в эксплуатацию в лютый мороз января 1976 года. Первыми ее постояльцами стали делегаты партийной конференции крайкома КПСС. Строительство завершили в спешке и со значительными недоделками, которые пришлось исправлять уже после закрытия конференции.

Собственное лицо гостиница начала приобретать, когда в 1988 году ее директором стала Надежда Павловна Чернорицкая.

До 1993 года гостиница входила в состав городского коммунального хозяйства и не имела многих своих служб. В 1993 году предприятие перешло на хозрасчет и обрело самостоятельность.

ОАО «Гостиница Красноярск» создано в соответствии с Законом РФ «О приватизации государственных и муниципальных предприятий РФ», зарегистрировано Постановлением главы Администрации Центрального района г. Красноярска № 428 от 12.10.1993 года, внесено в государственный реестр г. Красноярска 25 октября 1993 года, свидетельство о государственной регистрации серия 6-Б № 10807.

Основным видом деятельности гостиницы является оказание услуг населению по проживанию. ОАО «Гостиница Красноярск» располагает номерным фондом – 250 номеров и включает такие категории, как люксы, студии, одноместные и двухместные номера. Основной технологический процесс гостиничного сервиса определяется традиционным технологическим циклом обслуживания клиентов, который подразумевает период обслуживания клиентов с момента предварительного заказа ими места или номера в гостинице до их отъезда из гостиницы. Вспомогательные технологические процессы обеспечивают условия, необходимые для осуществления основного процесса: контроль технического и эстетического состояния оборудования и помещений, их обслуживание и ремонт и т.д.

ОАО «Гостиница Красноярск» является членом российской гостиничной ассоциации. Согласно свидетельству российской гостиничной ассоциации от 21 июля 2014 года (момент проведения последней аккредитации) ОАО «Гостиница Красноярск» подтверждена категория «три звезды». Таким образом, ОАО «Гостиница Красноярск» – гостиница среднего класса.

Кроме того, в гостинице ведется постоянный анализ отзывов, предложений и замечаний гостей, что позволяет дополнять сервис необходимыми мелочами, повышающими удовлетворенность гостей и благоприятно влияющими на имидж гостиницы. Если новый сотрудник ошибся в начале работы, то ему будет предоставлено дополнительное обучение. [33]

Факторы внутренней и внешней среды:

Миссия: «Сибирское гостеприимство европейского качества». Необходимо адаптировать персонал так, чтобы сервисный штат мог качественно обслужить клиентов как из России, так и из зарубежных стран. Для этого важно грамотно обучить персонал всем нюансам и особенностям работы с гостями на этапах адаптации.

В структуре гостиницы Красноярск принята линейно-функциональная структура управления, которая предполагает наличие квалифицированных руководителей-специалистов в соответствующих направлениях деятельности (см. прил. В). Эти специалисты имеют опыт и играют важную роль на начальных этапах адаптации, так как они занимаются адаптацией нового персонала.

Организационная культура. Работнику, пришедшему в новый коллектив важно знать какие нормы существуют в организации. От них зависит скорость и то, на сколько быстро адаптируется сотрудник. Если новичку с первых дней не рассказать о нормах, ценностях и деловом этикете организации, то в дальнейшем это может привести к тому, что человек будет чувствовать себя в чужой среде, это будет сказываться на его работе и психологическом состоянии.

Социально-психологический климат. Эффективность организации и социально-психологический климат взаимосвязаны, так как от работы всего коллектива зависит качество работы. Гостиница имеет множество различных подразделений в каждом из которых давно сложившиеся взаимоотношения. При выходе на новую работу сотрудник сталкивается с множеством проблем, и единственный кто может оказать ему помощь, это человек, который работает с ним в одной группе. При помощи такого человека новичок может влиться в коллектив, узнать о взаимоотношениях на рабочем месте, а также о новых обязанностях.

Роль отдела кадров. В «Гостиница Красноярск» функциями отдела кадров являются:

1. Подбор, найми оценка персонала, а также его обучение.
2. Формирование организационной культуры и устранение конфликтов.
3. Помощь руководителям отделов гостиницы в работе с сотрудниками.
4. Разработка должностных инструкций.

5. Поощрения и мотивация персонала.

Отдел кадров разрабатывает различные программы для адаптации, а также занимается их осуществлением.

Специфика деятельности. Главной функцией любой гостиницы является предоставление места проживания. В зависимости от близости контакта с гостем гостиничные службы принято разделять на две группы. Первая группа это контактные службы, они напрямую взаимодействуют с гостем. Вторая группа неконтактные службы. Тем не менее при выполнении своих функций все отделы гостиницы в любом случае участвуют в процессе обслуживания гостя.

Общэкономическая ситуация. С точки зрения использования финансовых ресурсов, экономическая рентабельность деятельности ОАО «Гостиница Красноярск» имеет ежегодное использование капитала и активов.

За 2014 год Общество получило прибыль от продаж в размере 9 830 тыс. руб., что составило 5,5% от выручки (по сравнению с 2013 годом прибыль снизилась на 52%). За 2013 год прибыль от продаж составила 20 485 тыс. руб., что составило 9,9% от выручки. По сравнению с 2012 годом прибыль от продаж снизилась на 30 635 тыс. руб., или на 59,9%.

Динамика изменения показателей прибыль от продаж и расходы по обычным видам деятельности, которые в сумме дают выручку организации (можно также проследить её динамику на рис. 1).



Рисунок 2 – Динамика изменения показателей прибыли от продаж и расходы по обычным видам деятельности в организации

Изменение показателя прибыли от продаж в 2013 году обусловлено произведенными затратами на капитальный ремонт фасада здания и номерного фонда гостиницы.

За 2014 год Общество получило прибыль от продаж в размере 9 830 тыс. руб., что составило 5,5% от выручки (по сравнению с 2013 годом прибыль снизилась на 52%). За 2013 год прибыль от продаж составила 20 485 тыс. руб., что составило 9,9% от выручки. По сравнению с 2012 годом прибыль от продаж снизилась на 30 635 тыс. руб., или на 59,9%.

По итогам анализа показателей финансово-экономического состояния, положение ОАО «Гостиница Красноярск» в отрасли можно характеризовать, как стабильно устойчивое. [33]

С точки зрения бизнеса гостиница представляет собой предприятие по производству и предоставлению услуг коммерческого гостеприимства, которое предлагает свои удобства и сервис потребителю.

Правовое регулирование. Оказание гостиничных услуг в России осуществляется в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации, а также в соответствии с правилами предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации, утвержденными

Постановлением Правительства РФ от 9 октября 2015 г. № 1085 «Правила предоставления гостиничных услуг». Деятельность гостиниц относится к предмету регулирования закона РФ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации», в том числе в части определения порядка классификации объектов туристской индустрии.

На отношения гостиницы и постояльца распространяются также положения законодательства о защите прав потребителей. [34]

Основным правовым актом, регулирующим деятельность гостиниц, являются Правила предоставления гостиничных услуг от 9 октября 2015 года. Долгое время в России действовали Правила предоставления гостиничных услуг, принятые еще в 1997 году, которые, конечно со временем перестали отвечать потребностям быстро растущего рынка гостиничных услуг.

Конкуренция. Среди конкурентов гостиницы выступают как отели, обладающие номерами повышенной комфортности – МВДЦ «Сибирь», гостиницы «Октябрьская», «Яхонт», «Хилтон Гарден Инн», мини-отель «Купеческий», «Метелица», так и гостиницы с количеством мест более 100, имеющие стандартные номера эконом-класса со средней стоимостью проживания на рынке «Полет».

К конкурентным преимуществам гостиницы относятся:

1. месторасположение – центр города, вблизи административных, коммерческих и торговых предприятий, центров досуга, набережной, из окон номеров открывается панорамный вид на реку Енисей;
2. удобная транспортная развязка;
3. развитая инфраструктура отеля и широкий спектр дополнительных услуг, позволяющие не только гостю не выходя из гостиницы воспользоваться всем необходимым (круглосуточное кафе, бары, центр красоты, сауна, медицинский, стоматологический кабинеты, круглосуточная прачечная, бюро путешествий и экскурсий, сейфы на стойке администратора и в номерах, камера хранения, сувенирный киоск, бизнес

услуги, доступ в Интернет, банкоматы и терминал приема платежей, свежая пресса), но самое главное и всему персоналу, в том числе новичку.

Иновации. Иновации в области управления персоналом предполагают новые методы адаптации сотрудников. С помощью современных способов адаптации новичков, деятельность предприятия будет предвидеть потребности и желания клиента. Такое направление инновационной деятельности, как правило, повышает конкурентоспособность предприятия, что так важно в условиях рыночной экономики. Сфера услуг постоянно меняется, а внедрение инноваций на предприятии сервиса обеспечивает ему более стабильное положение на рынке.

Гостиница ежегодно проводит аудит качества услуг - от состояния скатертей до общения с гостями. Несложно предположить, что требования к сотрудникам отеля более чем высокие. Обязательны не только профессиональные качества и опыт работы в гостинице, но и свободное владение одним, а лучше несколькими иностранными языками. Логично предположить, что жесткие требования ведут к неминуемым трудностям с подбором персонала.

Стабильно высокое качество обслуживания в отеле достигается путем систематического обучения персонала. Различные гостиницы не могут использовать традиционные стратегии или методы продвижения услуг в отношении клиентов, так как ужесточение конкуренции приводит к необходимости разработки новых программ и идей по привлечению и удержанию клиентов. Для того чтобы гостиница оставалась конкурентоспособной, все ее сотрудники без исключения должны постоянно заниматься повышением квалификации.

Гостиница ведет политику гарантирования стабильности системы оплаты труда: обеспечивает гарантированный законом минимальный размер оплаты труда, о введении новых и изменении установленных условий оплаты труда работники извещаются не позднее, чем за 2 месяца. Предприятие

использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. Индивидуальные заработки работников предприятия определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда, результатами производственно-хозяйственной деятельности предприятия и максимальным размером не ограничиваются.

Материальные стимулы: заработная плата, премии, путевки, лечение, транспорт.

Нематериальные: престижность труда, возможность роста; уважение со стороны друзей, родственников, награды, похвала, возможность самосовершенствования, самореализации.

Оценка персонала в гостинице проводится регулярно, для того что бы сотрудники видели свои результаты, оцененные руководителями, а руководители по результатам оценки могли лучше управлять сотрудниками и эффективнее их использовать. Оценка производится разными методами и в разные периоды времени.

2.2 Анализ системы адаптации персонала ОАО «Гостиница Красноярск»

ОАО «Гостиница Красноярск» уделяет очень большое внимание работе с персоналом, считая работников золотым фондом отеля, так как именно сотрудники воплощают в жизнь цели гостиничного предприятия.

Структура службы горничных включает в себя:

- руководитель службы горничных;
- старший работник по обслуживанию номерного фонда (супервайзер);
- координатор;
- горничная;

– работник по обслуживанию служебных и общих помещений (коридорная).

Ниже представим схему производственной структуры:

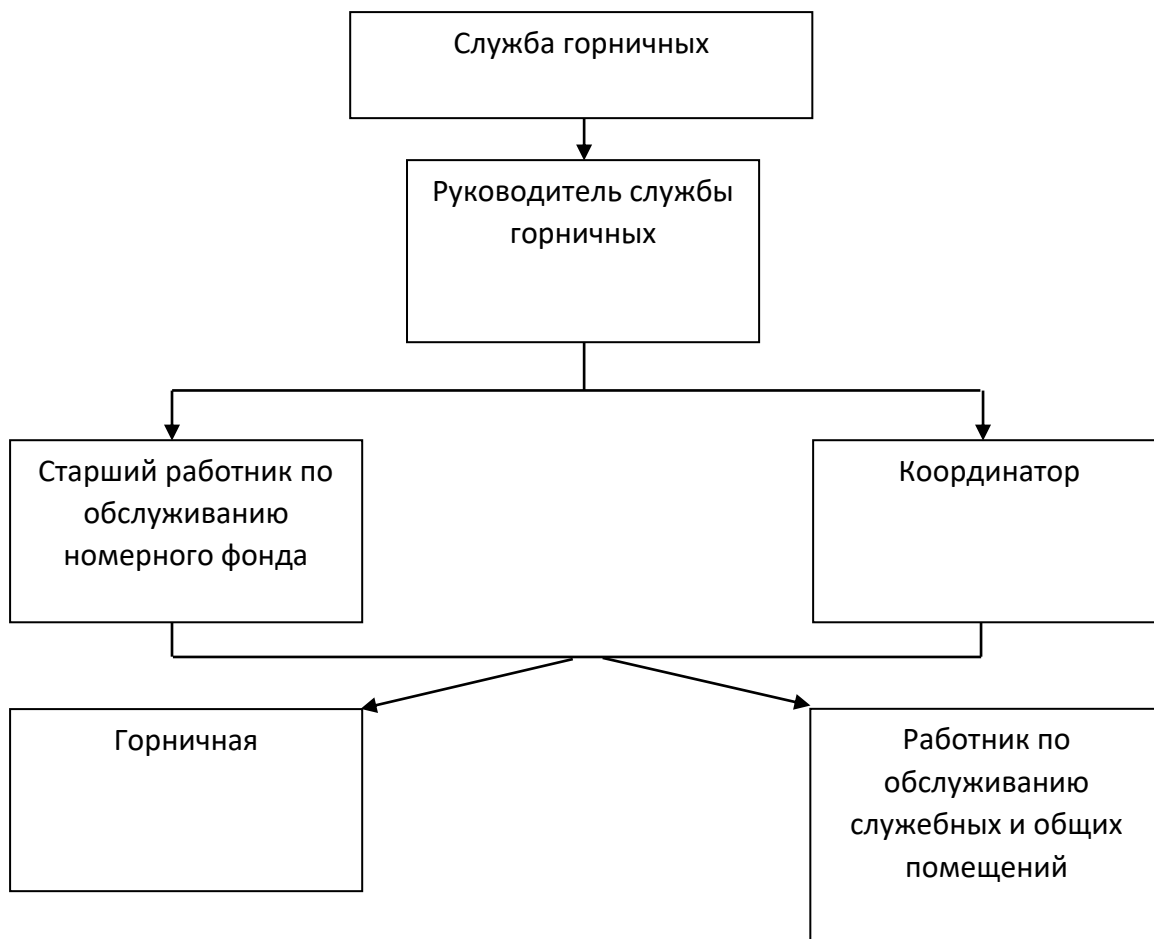


Рисунок 3. Производственная структура ОАО «Гостиница Красноярск»

Горничная - одна из ключевых фигур, обеспечивающая эффективную работу гостиницы и создающая безупречный сервис.

Осуществляя уборку, горничные постоянно поддерживают чистоту и комфорт в этих помещениях.

Ежедневной обязанностью горничной является выполнение задания на смену - уборка номеров, служебных и общих помещений, а по окончании рабочего дня, либо если в процессе уборки возникают не стандартные ситуации - информирование руководителя службы горничных с целью учета и проверки качества уборки или каких-либо изменений.

Система адаптации по гостинице Красноярск имеет сложную структуру, и включает в себя цели, субъекты и определенные элементы, которые взаимосвязаны между собой.

Одной из главных целей системы адаптации является снижение издержек. Так же существуют не менее важные цели, такие как:

- обеспечение ускорения процесса вхождения в должность новичка;
- ознакомление с организацией в целом;
- сокращение числа ошибок, связанных с включением в работу;
- уменьшение психологического напряжения в связи с новыми условиями труда и с новым рабочим местом;
- установление контакта с коллегами;

Субъектами системы адаптации являются служба управления персоналом (специалист), непосредственный руководитель нового сотрудника (руководитель службы горничных) и наставник (старший работник по обслуживанию номерного фонда). В свою очередь они выполняют следующие функции: разработка и реализация общих программ ориентации; консультирование по специальным программам ориентации; организация инструктажа и обучения; инструктаж на рабочем месте; знакомство с коллективом; контроль показателей адаптации.

В «гостинице Красноярск» используют разные методы адаптации горничных, такие как:

- планы адаптации для разных категорий должностей
- система оценки по результатам адаптационных мероприятий.

Планы адаптации для разных категорий должностей. Другими словами, это план работы сотрудника, который выдается на время испытательного срока, который в дальнейшем показывает результат и эффективность проделанной работы новичком. В данном листе прописывается служба, подразделение, должность, дата зачисления, дата окончания испытательного

срока, наименование работы, результат работы, планируемый срок исполнения, дата выполнения работы и дополнение. Положительным качеством такой методики является то, что сам работник может наблюдать за своей продуктивностью и анализировать в чем он хорошо, а что нужно еще подтянуть.

Система оценки по результатам адаптационных мероприятий. Это результат работы горничной, который мы отображали в плане адаптации. По этому критерию мы смотрим на результаты работника, на его ошибки, и решаем, будем мы с ним вести совместную деятельность дальше или нет.

Общая продолжительность процесса адаптации в среднем составляет четыре недели. Рассмотрим данный процесс более подробно. Длительность каждого этапа 1 неделя. Всего 4 этапа.

Первый этап называется подготовительной фазой. Его задачей является детальное ознакомление с деятельностью общества. В первый рабочий день новый сотрудник знакомится с информацией об организации, порядке и условиях работы, в неё входят:

- история организации;
- продукция и услуги;
- структура управления (включая имена ключевых руководителей, расположение отдельных подразделений);
- представление коллегам;
- объяснение распорядка работы;
- условия работы – рабочий график, отпуска и выходные, льготы для сотрудников;
- традиции, элементы корпоративной культуры, основные процедуры, существующие в Обществе;
- базовые документы Общества;
- постановка целей;

– создание мотивации – возможности роста заработной платы, повышения квалификации, должностного роста.

Ответственным лицом назначается руководитель службы горничных.

В этот же день, новую горничную информируют о подразделении и рабочем месте:

– ознакомление с Положением об отделе;
– подписание должностной инструкции;
– ознакомление с производственными функциями и особенностями работы отдела;

– ознакомление с документами, регламентирующими производственный процесс.

Подготовкой пакета базовых документов занимается служба управления персоналом.

Во второй рабочий день сотрудник взаимодействует с подразделениями компании. Он знакомится с:

– перечнем отделов, с которыми придется взаимодействовать в процессе работы;

– технологией взаимодействия между подразделениями – письменная или устная форма, документы и особенности их оформления, сроки;

– возможными сложностями производственного процесса;

– механизмами решения проблем.

С третьего по пятый дни рабочей недели- работа по плану и отчет в конце недели. Руководитель службы горничных оценивает итоги первой ознакомительной недели работы и доводит информацию до нового сотрудника.

Второй этап называется начальным периодом. Его задачей является практическое ознакомление со своими обязанностями и теми требованиями, которые предъявляет администрация Общества к данной должности. Что

касается подведения итогов, то в конце недели руководитель службы горничных дает первичную оценку соответствия заявленных знаний, умений и навыков реальным и дает рекомендации новому работнику.

Третий этап - период приспособления. На этом этапе задачей будет являться включение в производственный процесс и приспособление новой горничной к правовому, социальному и организационному статусу общества; интеграция в межличностные отношения. Подводя итоги, руководитель службы горничных оценивает результаты работы, акцентируя внимание на социально-психологических аспектах: вхождение в коллектив, выстраивание отношений с коллегами, восприятие новой информации, не совпадающей с предыдущим опытом, реакция на критические замечания и т. п., при необходимости оказывает помощь новому сотруднику в создании нормальных межличностных отношений.

Ответственным назначается руководитель службы гостиничного хозяйства.

Четвертый этап, это завершение периода введения в должность

Задачей на этом этапе является переход к стабильной работе. Новый сотрудник осуществляет действия согласно плану на неделю в пределах своей компетенции. В конце недели руководитель службы гостиничного хозяйства подводит итоги периода адаптации и доводит информацию до нового сотрудника и службы персонала.

За неделю до окончания испытательного срока (до трех месяцев либо ранее) руководитель службы горничных представляет в службу персонала служебную записку с обоснованием положительного или отрицательного решения в отношении новой горничной, в том числе по вопросу изменения размера оплаты труда.

2.3 Оценка эффективности системы адаптации в ОАО «Гостиница Красноярск»

Для оценки эффективности действующей системы адаптации использовались следующие подходы:

1. «Оценка через удовлетворенность». (Приложение Б)

Первый подход через анкету удовлетворенности работой. Данная анкета является анонимной и выдается горничным имеющим опыт работы в организации от полугода до года. В ней содержится перечень вопросов, связанных с условиями труда, режимом работы, наличием проблем в ходе прохождения этапов адаптации. Вопросы складываются из факторов влияющих на удовлетворённость сотрудников работой, ответы на данные вопросы расположены следующим образом: полностью удовлетворен; удовлетворен; не удовлетворен; совершенно не удовлетворен.

Благодаря этой анкете мы получаем информацию о трудностях в ходе работы горничных, а также интересах и темпах их формирования. В эту категорию вошло 10 человек.

Проведем анализ ответов в анкете:

«Удовлетворены ли Вы размером заработной платы?». На этот вопрос 70% респондентов ответило «удовлетворен» и 30% «Полностью удовлетворен». Данный фактор играет важную роль, так как любому работнику важно понимать, что его труд оценивается справедливо.

«Удовлетворены ли вы пройденными этапами адаптации?». На этот вопрос горничные ответили 40% «не удовлетворен», 40% «удовлетворен» и 20% «полностью удовлетворен». Этот фактор играет очень важную роль, так как именно на первых этапах адаптации новичок принимает решение о его дальнейшей работе в организации.

«Удовлетворены ли вы полученной информацией в адаптационный период?». В этом вопросе ответы были следующие: 20% «полностью удовлетворен», 70% «удовлетворен» и 10% «не удовлетворен». От

полученной информации зависит то, как в дальнейшем горничная будет выполнять свою работу, на сколько качественно и продуктивно это будет выполняться.

«Удовлетворены ли Вы режимом работы?». 80% горничных ответило «полностью удовлетворен» и 20% «удовлетворен». Режим работы, другими словами, это условия работы. Так как график посменный, горничные сами выбирают как им удобно работать, что благоприятно сказывается на их психологическом состоянии.

«Удовлетворены ли Вы условиями труда?». На этот вопрос 100% ответили «полностью удовлетворен». Руководство гостиницы очень уважительно относится к своим сотрудникам, поэтому создают высококачественные условия труда. К ним относятся чистая форма, микроклимат (температура и влажность воздуха), санитарно-бытовые условия (гардероб, комната отдыха), а также взаимоотношения в коллективе.

«Удовлетворены ли Вы взаимоотношениями в коллективе?». 80% опрошенных ответило «полностью удовлетворен» и 20% «удовлетворен». Вопрос о взаимоотношениях в коллективе всегда будет актуальным, ведь часто люди не увольняются только из - за хороших отношений с коллегами. В каждой организации необходимо выстраивать дружеское общение между коллегами, а также между работником и начальником. Если человек не будет чувствовать себя в коллективе «своим», то в скором времени это приведет к негативным последствиям и дальнейшем уходе из организации.

«Довольны ли Вы тем, что работаете на этом предприятии?». Несмотря на то, что анкета была анонимной, 100% горничных ответило «полностью удовлетворен». В первую очередь это плюс для организации, так как удовлетворенный сотрудник лучше и качественнее выполняет свои обязанности.

В процессе анкетирования сотрудников относительно удовлетворенности работой были выявлены некоторые проблемы. В целом можно говорить о том, что все работники удовлетворены условиями труда,

размером заработной платы, режимом работы и взаимоотношениями в коллективе. Однако в вопросах, касающихся адаптационного периода, встречались ответы «неудовлетворен». Например, 40% горничных не удовлетворены пройденными этапами адаптации и 10% горничных не удовлетворены полученной информацией в период прохождения адаптацией. Это говорит о том, что в период прохождения этапов адаптации горничные сталкивались со сложностями, что в дальнейшем могло сказаться на их работе.

2. «Оценка по критериям эффективности системы адаптации» по методике С.Р. Чарышевой. Приложение Б.

Данный подход характеризуется оценкой эффективности адаптационных программ, их наличием и полнотой. Другими словами, выделены основные критерии и уровни проявления адаптационных мероприятий в работе сотрудников кадровой службы. Автор данной методики выделяет следующие критерии эффективности адаптации персонала:

- наличие специалиста, занимающегося адаптацией;
- наличие Положения об адаптации;
- наличие программы адаптации;
- наличие информационно-справочной информации об организации;
- бюджетирование затрат на адаптацию;
- наличие института наставничества;
- уровень производительности труда нового сотрудника к концу контрольного периода;
- соотношение коэффициентов текучести новых сотрудников и работников со стажем;
- доля увольнений новых сотрудников по причинам, связанным с организацией процесса адаптации;

– адаптационные мероприятия, проводимые в первый день.

На основании выделенных критериев были определены уровни проявления критериев (приложение Г). В качестве метода использовался метод экспертных оценок. Экспертом выступал руководитель службы управления персоналом. Далее были определены весовые коэффициенты для каждого из критериев. Полученные коэффициенты переведены в баллы, а также для них были разработаны и распределены баллы по шкалам.

Таблица 3. Перевод критериев оценки адаптации горничных ОАО «Гостиница Красноярск»

Критерий	Значимость критерия, %	Баллы	Шкала			
			1	2	3	4
Наличие специалиста, занимающегося адаптацией	8,0	80	0	26	53	80
Наличие положения об адаптации	8,7	87	0	43,5	87	
Наличие программы адаптации	18,9	189	0	95	189	
Наличие информационно-справочной информации об организации, ее корпоративных ценностях, политике в области управления персоналом	6,2	62	20	41	62	
Бюджетирование затрат на адаптацию	13,2	132	0	66	132	
Наличие института наставничества	7,2	72	0	36	72	
Уровень производительности труда нового сотрудника к концу контрольного периода	8,8	88	22	44	66	88
Соотношение коэффициентов текучести новых сотрудников и работников со стажем	7,8	78	0	26	52	78
Доля увольнений новых сотрудников по причинам, связанным с организацией процесса адаптации	9,0	90	0	30	60	90

Окончание таблицы №3

Адаптационные мероприятия, проводимые в первый день	12,2	122	40	81	122	
ИТОГО	100	1000				

Максимальная сумма баллов по результатам оценки составляет 1000 баллов, следовательно эффективность технологии адаптации будет оцениваться в процентах от максимального значения.

Таблица 4. Интерпретация результатов оценки эффективности адаптации ОАО «Гостиница Красноярск».

Сумма набранных баллов в процентах от максимального значения	Интерпретация полученного результата
Менее 50%	В организации отсутствует разработанная технология адаптации персонала. Процесс вхождения работников в организацию не регламентирован, не разработана программа адаптации. Работники не удовлетворены организацией процесса адаптации, что приводит к низкому уровню производительности их труда и высокой текучести персонала.
51% - 70%	В организации присутствуют элементы нормативно-методического обеспечения процесса адаптации. Но они либо существуют формально, либо требуют корректировки. Перечень проводимых адаптационных мероприятий невелик. Существуют проблемы с производительностью труда и текучестью новых работников.
71% - 90%	Существующая в организации технология адаптации в целом эффективна. Разработано нормативно-методическое обеспечение процесса – положение об адаптации, а также программа адаптации, дифференцированная по категориям персонала. Большая часть работников удовлетворена организацией процесса адаптации. Уровень производительности труда и текучести новичков находится в пределах нормы.

Окончание таблицы №4

91% - 100%	Технология адаптации персонала эффективна. Функция адаптации закреплена и выполняется специалистом. В организации регулярно происходит бюджетирование затрат на адаптацию персонала. Разработан обширный перечень адаптационных мероприятий, развит институт наставничества. Работники удовлетворены организацией процесса адаптации и демонстрируют высокий уровень производительности труда. Уровень текучести новичков не превышает уровня текучести работников со стажем.
------------	---

Проведем анализ каждого из критериев.

В ОАО «Гостиница Красноярск» отсутствует специалист, занимающийся адаптацией новых сотрудников. Данную функцию выполняют служба управления персоналом совместно с руководителем службы горничных. В их обязанности входит ознакомление новой горничной с информацией об организации, порядке и условиях работы.

В организации существует положение об адаптации, но оно не закреплено документально, то есть существует формально. Данное положение подразумевает под собой ознакомление нового сотрудника с организацией, организационной структурой, руководством и членами коллектива, нормами и правилами, знакомство со своим рабочим местом.

Программа адаптации в ОАО «Гостиница Красноярск» так же существует в формальном виде. Она подразумевает прохождение всех этапов адаптации, а именно:

1. Подготовительная фаза (Знакомство с внутренними регламентирующими документами: Руководством для сотрудника, Положением об испытательном сроке, Положением об отпусках, Положением о командировках и т. д.);

2. Начальный период (Знакомство с внутренними нормативными документами: Положением об отделении, Положением о подразделении, должностной инструкцией);

3. Приспособление (Знакомство с сотрудниками подразделения и назначение куратора);

4. Завершение периода введения в должность (Утверждение и согласование плана работ).

Организация имеет корпоративный сайт, который содержит подробную информацию об услугах для гостей отеля. Данная информация не дает адаптирующимся получить дополнительную информацию о положении подразделений и правилах внутреннего распорядка. Так же в ОАО «Гостиница Красноярск» отсутствуют корпоративная книга и корпоративная газета.

Что касается бюджетирования на адаптацию персонала, то оно не предусмотрено бюджетом организации. Следовательно, по данному критерию действующая технология адаптации получает 0 баллов.

В ОАО «Гостиница Красноярск» практикуется наставничество, но конкретного Положения о наставничестве не существует. Наставником выступает более опытный сотрудник, который прикрепляется к новой горничной, без дополнительной платы. Из-за нематериального стимулирования, интерес наставников падает, что приводит к неэффективному обучению. К нематериальному стимулированию наставника в организации относят статус.

Для оценки объективных показателей, к ним относятся уровень производительности труда к концу контрольного периода и коэффициент текучести новых сотрудников в сравнении с общим коэффициентом, было проведено интервью с руководителем службы управления персоналом.

Уровень производительности труда новой горничной к концу адаптационного периода составляет 80-89%, так как в процессе прохождения адаптации им было предоставлено недостаточно информации о выполняемой ими работе. Например, общая продолжительность уборки номера составляет 40 минут. После прохождения этапов адаптации, горничные должны укладываться в этот временной промежуток, но как показывает опыт, этого

времени им не хватает. В первые дни после адаптации они совершают грубые ошибки, недоброкачественно выполняют свою работу и отвлекают коллег из-за возникающих трудностей, что в дальнейшем приводит к их увольнению.

Коэффициент текучести является одним из показателей эффективности адаптации среди новых сотрудников. Если он выше коэффициента общей текучести, то можно утверждать, что адаптация сотрудников в организации проходит неэффективно. Для расчета текучести горничных, мы возьмем показатели за 2017-2018гг.

Таблица 5. Показатели для расчета текучести горничных в ОАО «Гостиница Красноярск» за 2017-2018гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.
Общая численность горничных (СЧ)	32	40
Число принятых горничных (Чп)	14	19
Число уволенных горничных (Чу)	9	11
Число уволенных среди новых горничных (Чун)	3	2

Коэффициент общей текучести кадров и текучести кадров среди новых работников рассчитаем по формулам:

$$T1 = (Чу : СЧ) \times 100\% - \text{общая текучесть горничных};$$

$$T2 = (Чун : Чп) \times 100\% - \text{текучесть среди новых горничных.}$$

где Т - текучесть кадров;

Чу - число уволенных;

Чун - число уволившихся новичков;

Чп - число принятых;

СЧ - среднесписочная численность горничных при расчете общей текучести и число принятых при расчете текучести среди новых горничных.

$$T1 = (9/32) \times 100\% = 28,1 - \text{за 2017 год общая текучесть горничных.}$$

$$T1 = (11/40) \times 100\% = 27,5 - \text{за 2018 год общая текучесть горничных.}$$

$T2 = (3/14) \times 100\% = 21,4$ – за 2017 год текучесть среди новых горничных.

$T2 = (2/19) \times 100\% = 10,5$ – за 2018 год текучесть среди новых горничных.

Соотношение коэффициента общей текучести горничных и текучести новых горничных:

За 2017 год: $28,1/21,4 = 1,31$

За 2018 год: $27,5/10,5 = 2,6$

Таким образом, оценка коэффициентов общей текучести горничных и текучести новых горничных, показывает нам, что действующая система адаптации неэффективна, так как полученные показатели выше нормы.

Для оценки последнего критерия был проведен анализ первого дня адаптации сотрудника. В первый рабочий день новая горничная знакомится с информацией об организации, порядке и условиях работы, в неё входят:

- история организации;
- продукция и услуги;
- структура управления (включая имена ключевых руководителей, расположение отдельных подразделений);
- представление коллегам;
- объяснение распорядка работы;
- условия работы – рабочий график, отпуска и выходные, льготы для сотрудников;
- традиции, элементы корпоративной культуры, основные процедуры, существующие в Обществе;
- базовые документы Общества;
- постановка целей;
- создание мотивации – возможности роста заработной платы, повышения квалификации, должностного роста.

В этот же день, новую горничную информируют о подразделении и рабочем месте:

- ознакомление с Положением об отделе;
- подписание должностной инструкции;
- ознакомление с производственными функциями и особенностями работы отдела;
- ознакомление с документами, регламентирующими производственный процесс.

Теперь, после анализа каждого критерия можно провести их оценку. Результаты представлены в Таблице 6.

Таблица 6. Результаты экспертной оценки эффективности адаптации в ОАО «Гостиница Красноярск».

№	Критерий	Уровень проявления			
		1	2	3	4
1.	Наличие специалиста, занимающегося адаптацией		26		
2.	Наличие положения об адаптации		43,5		
3.	Наличие программы адаптации	0			
4.	Наличие информационно-справочной информации об организации, ее корпоративных ценностях, политике в области управления персоналом	20			
5.	Бюджетирование затрат на адаптацию	0			
6.	Наличие института наставничества		36		
7.	Уровень производительности труда нового сотрудника к концу контрольного периода	22			
8.	Соотношение коэффициентов текучести новых сотрудников и работников со стажем	0			

Окончание таблицы №6

9.	Доля увольнений новых сотрудников по причинам, связанным с организацией процесса адаптации			60	
10.	Адаптационные мероприятия, проводимые в первый день	40			
	ИТОГО	247,5 баллов – 24,7%			

Полученный показатель интерпретируется следующим образом: в организации отсутствует разработанная технология адаптации персонала. Процесс вхождения работников в организацию не регламентирован, не разработана программа адаптации. Работники не удовлетворены организацией процесса адаптации, что приводит к низкому уровню производительности их труда и высокой текучести персонала.

Одним из методов сбора информации было интервью с руководителем службы управления персоналом, в результате которого были выявлены следующие проблемы:

1. Уход сотрудников после прохождения адаптационного периода;
2. Беспокойство опытных сотрудников;
3. Недоброкачественное выполнение работы.

Основной причиной ухода новых сотрудников является недостаточность информации о своих трудовых обязанностях, то есть новички не в достаточном объеме освоили свои задачи. Из-за этого они не качественно выполняют свою работы, по интересующим вопросам обращаются к коллегам, тем самым отвлекая их. Все это влечет за собой как моральные, так и экономические потери. Когда новая горничная не справляется со своей работой, она испытывает стресс, что отрицательным образом сказывается на деятельности организации и коллектива. Основной деятельностью фирмы является предоставление услуг по проживанию, в нее

входит обслуживание и уборка номеров. Для того чтобы организация оставалась конкурентоспособной, необходимо убирать номера в соответствии с нормами. К нормам относится время уборки номера и качество выполненной работы. Если не будут выполнены эти условия, то организация потеряет клиента и в дальнейшем это скажется на ее прибыли.

Анализ системы адаптации в ОАО «Гостиница Красноярск» показал, что ситуация в организации хорошая, но имеет некоторые недостатки и несоответствия. К недостаткам можно отнести следующие проблемы:

- в организации неэффективно применяется технология наставничества, что увеличивает продолжительность адаптации персонала в компании;
- в компании не предусмотрен бюджет на адаптационное обучение;
- отсутствие справочника для сотрудников;
- недостаток информации о выполнении трудовых задач;
- высокая текучесть персонала.

Все это говорит о том, что систему необходимо совершенствовать и дополнить.

3 Предложения по совершенствованию системы адаптации персонала ОАО «Гостиница Красноярск»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы адаптации персонала ОАО «Гостиница Красноярск»

Практика показывает, что 90% лиц, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Обычно новый сотрудник в первые дни работы сталкивается с большим количеством проблем. [35] Основная масса этих проблем появляется из-за отсутствия информации о рабочем месте, порядке работы, особенностях коллектива. Логично предположить, что если бы в организации был человек сопровождающий новых работников и информирующий их, это могло поспособствовать снятию напряжения у новичков и решению многих проблем на начальных этапах адаптации.

Проанализировав систему адаптации в ОАО «Гостиница Красноярск», можно сделать вывод, что основными проблемами являются методы ее реализации. Необходимо провести ряд мероприятий по созданию недостающих элементов системы адаптации горничных, а именно разработать программу наставничества и книгу сотрудника в письменном виде.

Программа наставничества будет выглядеть следующим образом:

1. Общие положения программы наставничества. Программа наставничества является частью системы адаптации и обучения новых сотрудников организации, целью которой является облегчить вхождение новичка в новые условия труда. Также это форма взаимоотношений двух сотрудников, в рамках которой один из них передает свои знания другому.

1. Цели программы [36]:

1. развить культуру наставничества в организации;
2. сократить срок профессиональной адаптации;

3. снизить текучесть персонала в период испытательного срока.

Задачи программы:

1. создать мотивацию у наставников к передаче знаний и навыков;
2. развить способности у новичков самостоятельно и качественно выполнять производственные задачи;
3. контролировать соблюдение стандартов технологии, выполняемой стажером работы;
4. повысить лояльность новых сотрудников;
5. формализовать процесс профессиональной адаптации.

Определение основных понятий. Наставник - эксперт, которому дано задание обучить нового сотрудника технологиям и стандартам на рабочем месте, а также ввести в общий курс дела компании

Стажер – это новый работник организации, которому отведен испытательный срок, в ходе которого он должен обучиться и по итогу получить оценку своей работы.

Стажировка — производственная деятельность в течение испытательного срока, в ходе которой приобретается опыт и повышается уровень квалификации, целью которой является изучение технологий и стандартов на рабочем месте.

2. Методы программы:

- производственный инструктаж: передача знаний, технологий;
- формирование умений выполнения производственных задач;
- профессиональное обучение: ознакомление со стандартами и нормативами;
- метод делегирования;
- практическое обучение: формирование навыков.

3. *Консультация с наставником.* Для того чтобы получить консультацию от наставника, необходимо:

1. Выбрать из списка наставника, с которым вам было бы приятнее работать;
2. Связаться с наставником по указанному номеру, в ходе разговора описать проблему для того, чтобы наставник был в курсе дела и мог подготовиться;
3. Договориться о месте и времени;
4. Подготовиться к встрече.

Во время разговора по телефону, сотрудник может указать на какое примерное время консультации он рассчитывает, так как у наставника помимо него есть и другие работники.

Важно знать, что наставник не закрепляется за сотрудником и при желании, со следующим вопросом новый работник может обратиться к другому наставнику.

4. Руководство для наставника. В неделю на консультации с наставником можно выделить не более 3 часов: 1 час на подготовку к встрече, 2 часа на встречу. В зависимости от сложности вопроса время на подготовку ко встрече может быть уменьшено в пользу времени на встречу. При получении запроса на встречу наставнику необходимо:

1. Проанализировать интересующий вопрос сотрудника, понять суть;
2. Спланировать сколько времени потребуется на подготовку и встречу;
3. В соответствии со своим расписанием, назначить встречу сотруднику;
4. Подготовиться к встрече;
5. Проведение встречи.

5. Критерии оценки эффективности программы:

– на основании оценки руководителя итогов прохождения испытательного срока стажера;

– на основании оценки качества работы наставников (% стажеров, прошедших испытательный срок);

Оценку эффективности программы наставничества осуществляет руководитель отдела кадров ежеквартально, в виде таблицы директору предоставляется сравнительный анализ по отношению к предыдущим периодам. Оценка эффективности программы наставничества производится на основании того, сколько человек прошло испытательный срок, а сколько уволилось. Так же проводится оценка результатов профессиональных знаний новичков.

6. Состав наставников. Состав наставников формируется из списка сотрудников на основании критериев:

Состав группы наставников утверждается ежеквартально руководителями подразделений.

7. Контроль. Качества работы наставника осуществляет руководитель на основании:

- анализа работы наставника (эффективность и своевременность оказания профессиональной и социально-психологической поддержки);
- выявления уровня профессиональной подготовки стажера;
- получения обратной связи от сотрудника по качеству и эффективности работы наставника.

Результаты оценки руководитель доводит до наставника в форме развивающей обратной связи не реже 1 раза в каждый месяц работы со стажером.

Деятельности стажера осуществляет руководитель и наставник на основании:

- какие функции выполняются уже хорошо, а что требует дополнительного внимания;
- насколько сотрудник продвинулся в освоении ключевых компетенций должности;

- насколько успешно влился в коллектив;
- результатов деятельности.

8. *Вознаграждение.* После успешного прохождения испытательного срока новичка наставник получает премию за наставничество в размере 10% от должностного оклада.

При не прохождении новым сотрудником испытательного срока руководитель:

- вносит предложение по дополнительному обучению наставника;
- рассматривает возможность понижения квалификационной категории наставника.

Введение системы наставничества поможет проходить новому сотруднику адаптационный период более эффективно. Так же внедрение программы наставничества приведет к тому, что компания будет иметь подготовленный персонал с оптимальным периодом адаптации. Также это повысит культурный уровень компании, поможет взаимодействию сотрудников и окажет позитивное воздействие на отношение к обучению. Все это позволит увеличить количество молодых специалистов, а также будет способствовать развитию процессов адаптации и удержания молодых специалистов.

К прогнозируемому влиянию нововведения можно отнести:

1. снижение степени тревоги у новых сотрудников;
2. сокращение текучести кадров;
3. развитие у новых сотрудников позитивного отношения к выполняемой работе и своему руководителю;
4. создание уютных условий для новичков;
5. обеспечение новичков всей основной информацией;
6. установление крепких связей внутри коллектива;
7. уменьшение стартовых издержек, которые обычно появляются в первые месяцы работы нового сотрудника;

8. экономия времени руководства и сотрудников.

На данный момент в «Гостиница Красноярск» нет такого элемента как справочник сотрудника, что тормозит процесс основного персонала. Когда приходит новая горничная она не знает, как расположены кабинеты, кого и как зовут из начальства, а также основных требований к работе. Если бы существовал справочник сотрудника, то это бы ускорило процесс адаптации горничных, так как их профессии ни где не обучают.

Справочник сотрудника для горничных должна быть размерами 10x15см, что позволит носить ее с собой в кармане и воспользоваться ей при необходимости. Так же она будет находится в общем доступна сайте организации, и при необходимости ей можно будет воспользоваться со смартфона.

На первой странице будет изображен логотип гостиницы, далее на второй странице будет содержание. В содержании указаны основные главы, что бы при необходимости горничная могла открыть книгу и сразу найти раздел который ей нужен.

Содержание:

Введение

1. Общая информация о гостинице
2. Руководство
3. Правила трудового распорядка
4. Расположение кабинетов
5. Стандарты работы горничной
6. Телефонный справочник
7. Словарь
8. Место для записей

Рассмотрим каждый пункт более подробно:

В введении приветствуется новый сотрудник. Ему рассказывается для чего нужен справочник сотрудника, ее структура и рекомендации по

использованию. Главной целью введения является сформировать позитивный настрой у новичка, через внимание и поддержку со стороны руководства.

Общая информация о гостинице содержит в себе дату рождения гостиницы, миссию и ценности, стратегические цели и перспективы, достижения. Так же можно сказать об организационной культуре, о том какие традиции и обычаи существуют в коллективе. На этом этапе горничная должна иметь общее представление об организации и её уровне.

Далее говорится об организационной структуре гостиницы. В ней прописываются главные должности, такие как генеральный директор, руководитель службы гостиничного хозяйства и руководитель службы горничных. Желательно приложить их фото, что бы новичок знал своих руководителей в лицо и не случились неприятные ситуации, когда сотрудник проходит мимо начальника, не поздоровавшись с ним.

Следующим этапом будет знакомство с правилами трудового распорядка. Здесь горничные знакомятся с социальной программой, дисциплиной, временем отдыха и режимом работы. Это важный этап так как это нормативный документ, с который в обязательном порядке знакомится каждый работник.

Затем горничная знакомится с расположением кабинетов. В книге будут представлены ФИО работников и номер их кабинета. Так же уместно будет включить сюда карту, по которой будет удобно перемещаться. Это делается для того что бы горничные быстрее ориентировались в здании и не теряли времени на поиски кабинетов.

В пункте о стандартах работы горничной прописываются основные правила, за нарушение которых могут уволить. Например, это может быть нарушение коммерческой тайны или систематические нарушения. Так же прописываются требования к: выполнению работ, форме, уборке номера, поведению и общению с посетителями. Очень важно, что этом пункте прописываются основные принципы уборки номера, то есть что и в каком

порядке нужно делать, так как уборка ванной комнаты и основной совершается по-разному.

В словаре указываются иностранные слова и фразы, которые необходимы при работе с клиентами. Так как это гостиница, логично что ее посетителями могут быть гости из зарубежных стран. Важность этого пункта высока, так как, во-первых, клиент может обратиться за помощью к горничной (например, встретив ее в коридоре и спросив, как пройти в ресторан), во-вторых это повышает уровень гостиницы, так как обслуживающий персонал владеет знанием хотя бы базового английского языка.

В телефонном справочнике указаны основные номера, такие как номер администратора, ресторана, номера главных отделов и остальных служб. Это делается для того, чтобы горничная не ходила лишней раз по гостинице в поисках нужного работника, тем самым теряя на это время.

Так же в конце предоставляется место для собственных записей и пометок. Из-за большой работы, которая предоставляется горничным, бывают случаи, когда они что-нибудь забывают, именно для этого в конце книги дается место для пометок

Справочник сотрудника улучшит психологическое состояние работника при выходе на работу, так как справочник будет всегда у него под рукой, и ему не придется беспокоиться о том, что он мог о чем-то забыть. Из-за того, что справочник постоянно перед глазами логично предположить, что новичок со временем выучит эту книгу, что положительно скажется на его работоспособности. Внедрение книги сотрудников для горничных облегчит жизнь не только им, но и руководству, так как его не будут отвлекать на разные вопросы, которые требуют развернутого ответа.

3.2 Социальный и экономический эффект

Совершенствование системы адаптации персонала приведет к тому, что у работников будет сокращаться период вработываемости, за счет чего снизятся потери времени на начальных этапах работы.

Осуществление предложенных мероприятий может привести к следующим результатам:

- снижению степени неопределенности, тревоги и озабоченности у новых сотрудников. Когда в организацию приходит новый сотрудник, он получает много новой информации, которую он физически не может запомнить, тогда к нему на помощь приходит наставник, который обучает и поддерживает его на протяжении всего адаптационного периода;
- развитию у персонала позитивного отношения к выполняемой работе и работодателю, формированию чувства удовлетворенности профессиональной деятельностью. Если при выходе на новую работу новичка ознакомят с процедурами, действующими в организации, с его трудовыми обязанностями, деятельностью организации и коллективом, то он быстро войдет в рабочие процессы, что положительно скажется на его отношении к работе и работодателю;
- созданию комфортных условий для новичков. Необходимо сформировать у новичка положительное отношение к организации и существующим в ней нормам, привить навыки применения стандартов;
- обеспечению новых сотрудников всей необходимой информацией. Помимо наставника, который будет информировать новичка, будет разработан справочник сотрудника, в которой будет содержаться вся необходимая информация об организации и работе в ней;
- установлению прочных связей внутри коллектива. В первый рабочий день нового сотрудника знакомят с коллективом, если упустить этот

момент, то в дальнейшем это скажется на его социально-психологическом состоянии;

- уменьшению стартовых издержек, которые обычно имеют место в первые месяцы после приема на работу нового сотрудника (за счет невысокой производительности его труда и затрат на обучение);

- сокращение адаптационного периода;

- экономии времени руководства и рядовых сотрудников. Из-за того, что новичок не получил информацию о рабочих процессах в полном объеме, у него возникают трудности, справиться с которыми ему помогают коллеги, что влечет за собой потерю времени;

- снижение текучести.

В настоящий момент в «ОАО Гостиница Красноярск» наставничество осуществляется на бесплатной основе и является нематериальной. В связи с тем, что нематериальная мотивация начала снижаться, ухудшилось качество наставничества, которое практически свелось к нулю. Для того, чтобы возобновить интерес наставников выполнять свою работу качественно, необходимо к нематериальной мотивации добавить с денежное поощрение. Из-за некачественно адаптированных сотрудников, организация несет экономические потери, так как на прием горничных тратятся определенные суммы:

1. Медицинский осмотр при приеме - 2.800 рублей.
2. Санитарный гигиенический минимум – 600 рублей.
3. Форма – 2.400 рублей.
4. Обувь – 1.500 рублей.
5. Зарплата руководителя службы управления персоналом в месяц – 30.000 рублей (168 часов). 1 час работы руководителя управления персоналом стоит = $30.000/168 = 178,57$ рублей.

б. Зарплата руководителя службы горничных в месяц – 40.000 рублей (168 часов). 1 час работы руководителя службы горничных стоит = $40.000/168 = 238,09$ рублей.

В среднем на собеседование тратится около 45 минут, а на прием нового сотрудника около 15 минут.

Затраты на 1 новую горничную:

$$2.800 + 600 + 2.400 + 1.500 + 178,57 + 238,09 = 7.716,66 \text{ рублей.}$$

Экономические потери после внедрения программы наставничества и книги сотрудника:

1. Программа наставничества. Данное внедрение требует материального поощрения наставника. В качестве наставника выступает горничная, имеющая опыт работы от 3 лет.

$$1 \text{ час работы горничной} = (75,5 \text{ руб.} * 1,6\%) - 13\% = 105,096 \text{ рублей.}$$

13% - подоходный налог.

1,6% - районный и северный коэффициент.

Заработная плата горничных в месяц = $105,096 * 168 = 17.656,13$ рублей.

Надбавка за наставничество является составной частью заработной платы, и указывается в Программе наставничества. После успешного прохождения испытательного срока новичка наставник получает премию за наставничество в размере 10% от должностного оклада.

$$\text{Надбавка за наставничество} = (17.656,13/100) * 10 = 1.765,6 \text{ рублей.}$$

Затраты на адаптацию новичка с учетом денежного поощрения наставника = $2.800 + 600 + 2.400 + 1.500 + 1.765,6 = 9.065,6$

Как мы видим, до внедрения денежного стимулирования, затраты на 1 человека были меньше нежели после внедрения, но по данным службы управления персоналом, не замотивированные наставники не качественно выполняли свою работу, из-за чего была высокая текучесть (около 5 человек в месяц). При внедрении программы наставничества, предполагается

снижение текучести до 1 человека. Следовательно, необходимо рассчитать сколько тратиться денежных средств в существующем положении:

$$7.716,66 * 5 = 38.583,3 \text{ рублей в месяц на } 5 \text{ человек.}$$

Экономическая эффективность в месяц: $38.583,3 - 9.065,6 = 29.517,7$ рублей.

Проведя сравнительный анализ можно сделать вывод, что организации будет выгоднее денежно поощрять наставников, так как это снизит текучесть, а следовательно и расходы на новых сотрудников.

Что касается книги сотрудника, то она не требует затрат на типографию и разработку содержания книги, так как это возможно сделать внутри организации.

Исходя из анализа экономических показателей, можно сделать вывод, что предлагаемые мероприятия экономически положительны, в связи с чем выгодны организации.

Социально-психологическая эффективность от внедрения мероприятий заключается в том, что будут удовлетворены потребности сотрудников, за счет чего будут высокие результаты в работе, что положительным образом скажется на деятельности организации. Если у новых сотрудников будет положительное отношение к компании, к ее правилам и стандартам, то сократится число уволившихся по собственному желанию либо ушедших после прохождения испытательного срока. Благодаря качественному процессу адаптации, новички лучше выполняют свою работу и быстрее вливаются в новый коллектив, что позволяет более качественно и профессионально обслуживать клиентов.

Предложенные мероприятия не требуют капитальных затрат и являются эффективными на сегодняшний день.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Становясь работником конкретного предприятия, новичок сталкивается с множеством трудностей. К сожалению, не все организации готовы уделять должное внимание новым сотрудникам, из-за чего происходят увольнения в первые месяцы работы. Для того что бы удержать работника, необходима грамотная система адаптации, которая поможет освоиться новичку и не допустит у него мыслей об уходе из организации в первые месяцы работы.

В ходе работы было раскрыто понятие системы адаптации, а также рассмотрены ее цель, субъект и объект, виды, методы и принципы. В качестве критериев эффективности были рассмотрены субъективные и объективные результаты. Изучив теоретические основы, мы рассмотрели более подробно методы адаптации: наставничество; книга сотрудника; Погружение; Budding; Job shadowing и Корпоративный PR. Далее мы рассмотрели особенности системы адаптации в гостиничном деле и их характеристики.

Во второй части была проведена организационно-экономическая характеристика ОАО «Гостиница Красноярск». Далее мы провели оценку

действующей системы адаптации персонала, в ходе которой выявили что существующая система адаптации требует доработок и совершенствования.

В третьей части, на основе полученных данных из второй части, мы предложили комплекс мероприятий, которые направлены на совершенствование действующей системы адаптации:

- создать программу наставничества;
- создать книгу сотрудника.

Данные рекомендации экономичны и не требуют больших затрат, что говорит о том, что их необходимо внедрять, и что они благополучно скажутся на производительности труда и эффективности процесса адаптации.

Ожидаемым результатом от предложенных мероприятий будут являться:

- сокращение расходов организации на проведение мероприятий по адаптации персонала;
- снижение текучести персонала;
- сокращение сроков вхождения новых работников в организацию;
- обеспечение успешного вхождения новых работников в коллектив организации;
- сокращение периода более низкой трудовой деятельности новых работников;
- создание психологического комфорта;
- улучшение информированности персонала о деятельности организации, ее миссии, целях, истории;
- обеспечение знаний работниками процедур, действующих в организации;
- формирование у новых работников устойчивого положительного отношения к организации и действующим в ней правилам и стандартам;
- повышение мотивации работников.

Таким образом, были выполнены задачи, поставленные перед началом работы, а значит, была достигнута цель, в соответствии с обозначенным объектом и предметом работы. Все разработанные мероприятия благоприятно скажутся на предприятии в целом и на каждом сотруднике в частности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Кибанов, А. Я., Ивановская, Л. В. Митрофанова, Е. А. Управление персоналом 6 учебник для студентов и аспирантов / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова. – М. : Риор. – 2007.
- 2 Асланов, Т. Система адаптации персонала [Электронный ресурс] / Тимур Асланов. – Режим доступа: <http://supersales.ru/terminy-i-opredeleniya/sistema-adaptacii-personala.html>
- 3 Буценко, И.Н., Вельгош Н.З. Менеджмент персонала, 2007. Сайт «Национальная энциклопедическая служба» [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://vocable.ru/dictionary/917>
- 4 Адаптация персонала // Лекции по управлению персоналом [сайт]. – Режим доступа: <https://studfiles.net/preview/5582832/page:10/>
- 5 Васильцова, Л. И., Александрова, Н. А, Управление адаптацией сотрудников в организации: инструментальный аспект [Электронный ресурс] / Л. И. Васильцова, Н. А. Александрова // Известия УрГЭУ. – № 1. – 2012. – С. 164-167. – Режим доступа: http://lib42.ru/ebk-storage/2625_upravlenie-adaptatsiey-sotrudnikov-v-organizatsii-instrumentalnyy-aspekt.pdf
- 6 Адаптация персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/adaptaciya-personala.html>
- 7 Мельникова, М. А. Факторы профессиональной адаптации персонала [Электронный ресурс] / М. А. Мельникова. – Режим доступа: <http://do.gendocs.ru/docs/index-346714.html>
- 8 Адаптация персонала [Электронный ресурс] / – Режим доступа: <https://staff-capital.com/ru/articles/adaptazija-personala.html>
- 9 Рогожин, М. Ю. Управление персоналом: практическое пособие / М. Ю. Рогожин. - М.; Берлин: Директ-Медиа. – 2014. – 309 с.
- 10 Либерман, К. Адаптация персонала: как из новичка сделать профи [Электронный ресурс] / К. Либерман // Кадровый вопрос. - № 9. –

2012. Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/adaptaciya-personala-kak-iz-novichka-sdelat-profi>

11 Профессиональная ориентация и трудовая адаптация [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://studopedia.ru/3_179603_professionalnaya-orientatsiya-i-trudovaya-adaptatsiya.html

12 Социально-психологическая адаптация [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://studbooks.net/1365960/menedzhment/sotsialno_psihologicheskaya_adaptatsiya

13 Котлова, А. С., Попова, О. А. Адаптация персонала предприятия в современных условиях [Электронный ресурс] / А. С. Котлова, О. А. Попова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – № 6. – 2014. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/06/5092>

14 Кобцева, Е. Н. Адаптация персонала: классификация видов и показатели [Электронный ресурс] / Е. Н. Кобцева // Вестник ВГУ. – 2008. - №1. Режим доступа: <http://www.vestnik.vsu.ru/pdf/econ/2008/01/kobtzeva.pdf>

15 Управление персоналом: учебник для вузов / Е. Л. Аксенова, Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин, П. В. Малиновский, Н. М. Малиновская; под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: ЮНИТИ. – 2010. – 560 с.

16 Тюлькина, Ю.С. Сущность и принципы адаптации персонала [Электронный ресурс] / Ю. С. Тюлькина // Вестник ВГУ: Экономика и управление. – 2008. - №1. _С. 109-113.

17 Этапы адаптации персонала в организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kadriruem.ru/jetapy-adaptacii-personala>

18 Латуха, М. О. Оценка эффективности процесса адаптации: российская практика [Электронный ресурс] / М. О. Латуха // Pro-Персонал: информационный портал для специалистов по кадрам и управлению

персоналом. – 2012. – Режим доступа: <http://www.pro-personal.ru/article/4670-otsenka-effektivnostiprotsessa-adaptatsii-rossiyskaya-praktika>

19 Ивлюшкина, О. С., Новицкая Т. С. Оптимизация процесса адаптации персонала в организациях сферы услуг // Молодой ученый. — 2016. — №13. — С. 431-435. — <https://moluch.ru/archive/117/32064/>

20 Теоретико-прикладные аспекты управления персоналом в малом и среднем бизнесе [Текст]: колл. монография / Н. Н. Богдан, О. В. Горшкова, М. Ю. Дикусарова, М. Г. Масилова, Е. А. Могилёвкин, А. С. Новгородов, З. В. Якимова. — Владивосток: Изд-во ВГУЭС. – 2015. — 240 с.

21 Система адаптации персонала [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/66085-qqq-16-m6-08-06-2016-sistema-adaptatsii-personala>

22 Адаптация персонала // сайт проекта «Адаптация 360»: разработка программного обеспечения автоматизации управления процессами адаптации на предприятии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.adaptation360.ru/adaptatsiyapersonala>

23 Методы профессиональной адаптации сотрудников [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://kadriruem.ru/metody-adaptacii-personala/>

24 Современные методы управления адаптацией персонала [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://studbooks.net/1471038/menedzhment/sovremennye_metody_upravleniya_a_daptatsiey_personala

25 Наставничество и баддинг [Электронный ресурс] – Режим доступа:

<https://www.jobgrade.ru/2008/02/06/%D0%BD%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE-%D0%B8-%D0%B1%D0%B0%D0%B4%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B3/>

- 26 Егоршин, Л.П. Основы управления персоналом: учеб, пособие. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2011. 352 с.
- 27 6 методов адаптации сотрудников для эффективного использования человеческих ресурсов [Электронный ресурс] / Коммерческий директор: профессиональный журнал коммерсанта. – Режим доступа: Источник: <https://www.kom-dir.ru/article/1426-adaptatsiya-sotrudnikov>
- 28 Наставничество [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nsportal.ru/shkola/obshchepedagogicheskietekhnologii/library/2017/05/10/nastavnichestvo>
- 29 Совершенствование процесса адаптации персонала службы питания гостиницы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://elar.uspu.ru/bitstream/uspu/9220/2/01Cherenkova2.pdf>
- 30 Применение и развитие наставничества в современной организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://knowledge.allbest.ru/management/3c0b65635a3bc79b4c43a89521216d27_0.html
- 31 Исаева, Е. В. Адаптация сотрудников в гостинице: автореф. дис. ... канд. экон. наук. / Исаева, Е. В. – Шахты, 2016.
- 32 Горничная: профессионалы уборки всегда в цене [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mojazarplata.by/ona-i-rabota/she-and-career/gornichnaya-professiya>
- 33 Гостиница Красноярск [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hotelkrs.ru/hotel/about>
- 34 Правовое регулирование гостиничной деятельности в Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://zakon.ru/blog/2015/12/17/pravovoe_regulirovanie_gostinichnoj_deyatelnosti_v_rossijskoj_federacii
- 35 Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи; Юнити, 2003. – 393 с.

36 Пример программы наставничества фронт-персонала в торговой организации [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://hr-elearning.ru/primer-programmy-nastavnichestva-personala/>

37 Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002. —560 с

10. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник/О.С. Виханский, А.И. Наумов. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономистъ, 2006. — 670с.

38 Михайлина, Г.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Г.И. Михайлина//Под общ. ред. Г. И. Михайлиной. — 3е изд. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. — с. 128.

39 Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — М.:ИНФРА-М. — 2016.

40 Тесленко, И.Б. Управление персоналом : учеб.-метод. пособие / И.Б. Тесленко [и др.] ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. — Владимир: Изд-во ВлГУ, 2015.

41 Дуракова, И.Б. Управление персоналом. Учебник/И.Б.Дуракова, Л.П.Волкова, Е.Н. Кобцева//Ред. д-ра экон. наук, проф. И.Б. Дураковой: ИНФРА-М; Москва. —с.132

42 Лачугина, Ю. Н. Адаптация сотрудника в организации : учеб. пособие / Ю. Н. Лачугина. — Ульяновск : УлГТУ. — 2010.

43 Наставничество в современной организации [Электронный ресурс]. — Режим доступа:<http://manager.bobrodobro.ru/52398>

44 Наставничество в системе управления персоналом организации [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://subscribe.ru/group/onlajn-testyi-psihologiya-i-samopoznanie/2535192/>

45 Применение и развитие наставничества в современной организации [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://knowledge.allbest.ru/management/3c0b65635a3bc79b4c43a89521216d270.html>

46 Буценко, И.Н., Вельгош Н.З. Менеджмент персонала, 2007. Сайт «Национальная энциклопедическая служба» [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://vocable.ru/dictionary/917> (дата обращения 18.04.2014)

47 Лаптева, Н.С., Коновалова, Р.Р. Проблемы адаптации персонала [Электронный ресурс] / Н. С. Лаптева, Р. Р. Коновалова // Режим доступа: <https://www.scienceforum.ru/2015/pdf/14660.pdf>

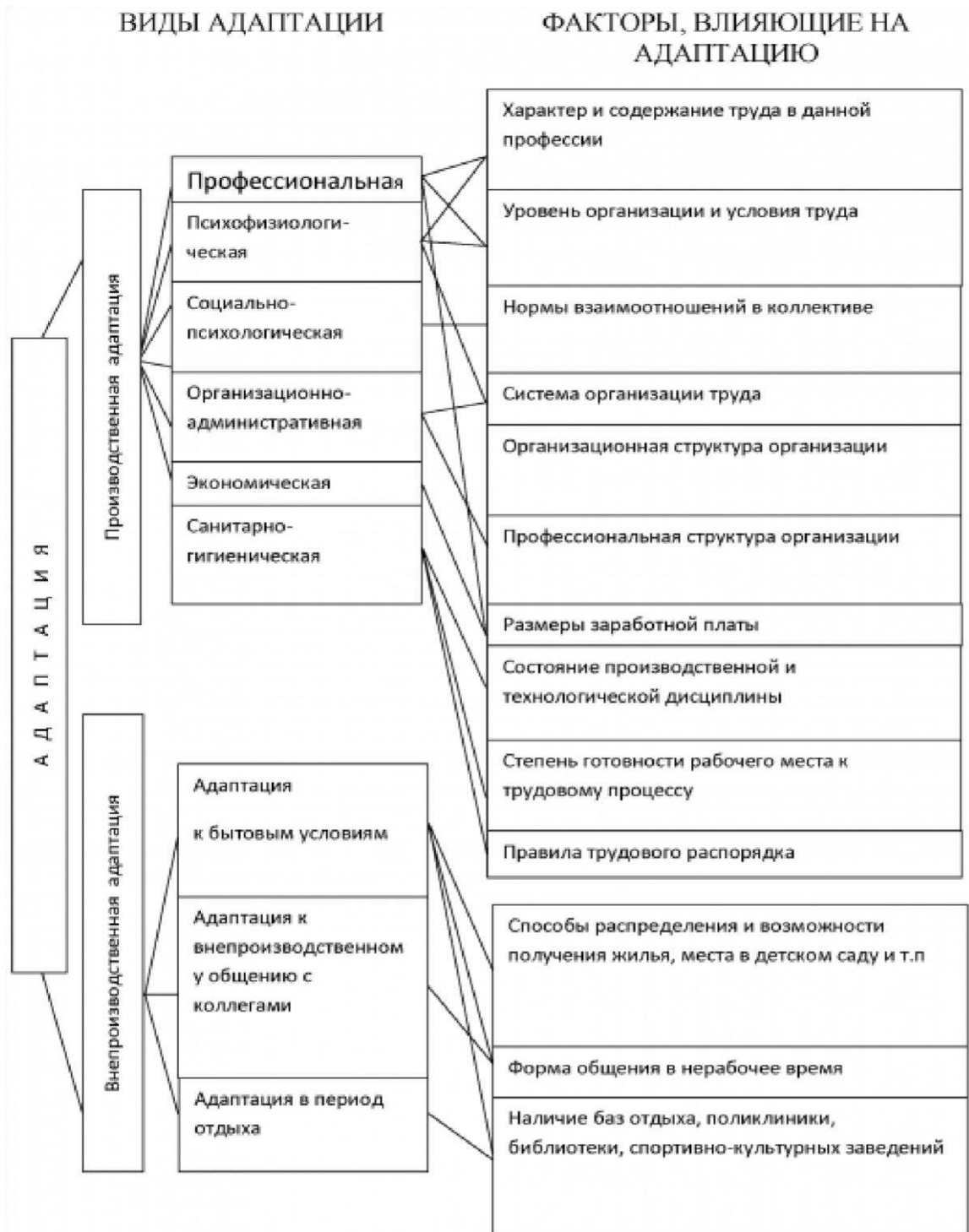
48 Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата /В. М. Маслова. – 2-е издание.,перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 492 с.

49 Патрахина, Т. Н., Ткаченко, Ю. И. К вопросу об адаптации персонала: теоретический аспект[Электронный ресурс] / Т. Н. Патрахина, Ю. И. Ткаченко // Молодой ученый. — 2015. — №7. —Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/87/16538/>

50 Полутова, М. А. Теоретико-методологические подходы к организации как открытой системе: внутренняя и внешняя среда организации [Электронный ресурс] / М. А. Полутова// Вестник ЗабГУ. - 2014. - №3. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodologicheskie-podhody-k-organizatsii-kak-otkrytoy-sisteme-vnutrennyaya-i-vneshnyaya-sreda-organizatsii>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Схема А.Я. Кибанова - «Виды адаптации и влияющие на нее факторы»



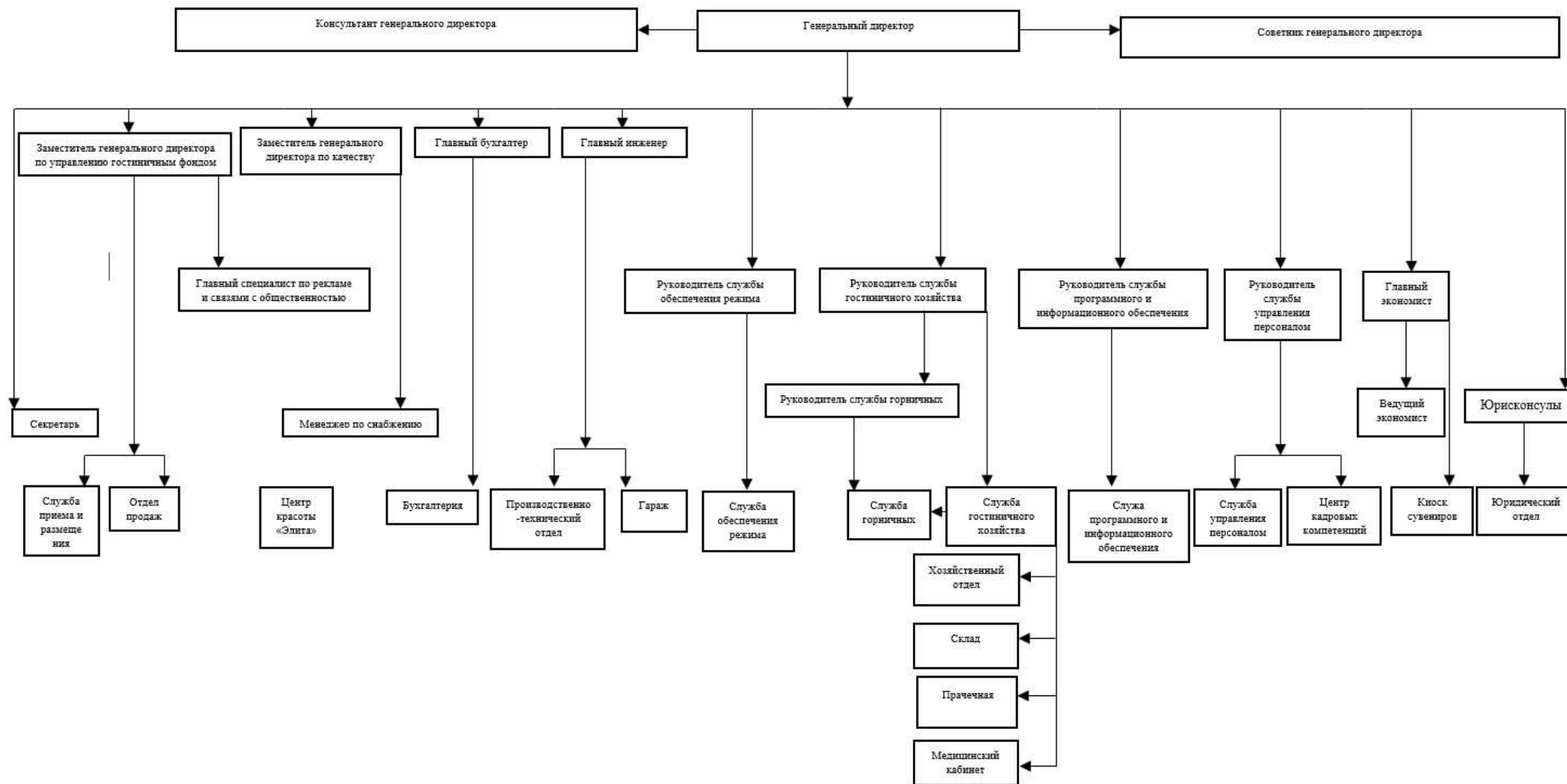
ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Анкета «Удовлетворенность работой»

	Полностью удовлетворе н	Удовлетворе н	Не удовлетворе н	Совершенно не удовлетворе н
Удовлетворены ли Вы размером заработной платы?				
Удовлетворены ли вы пройденными этапами адаптации?				
Удовлетворены ли вы полученной информацией в адаптационный период?				
Удовлетворены ли Вы режимом работы?				
Удовлетворены ли Вы условиями труда?				
Удовлетворены ли Вы взаимоотношения ми в коллективе?				
Довольны ли Вы тем, что работаете на этом предприятии?				

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Организационная структура ОАО «Гостиница Красноярск»



ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Уровни проявления критериев оценки адаптации персонала ОАО «Гостиница Красноярск»

Наименование критерия	Уровень проявления	Описание
Наличие специалиста, занимающегося адаптацией	1	Функция адаптации новых сотрудников ни за кем не закреплена
	2	Адаптация персонала - задача руководителя подразделения, в которое приходит новый сотрудник.
	3	Функция адаптации персонала выполняется отделом кадров, без закрепления за конкретным специалистом.
	4	В фирме есть специалист, в функции которого входит адаптация принятых работников.
Наличие Положения об адаптации	1	В организации отсутствует Положение об адаптации персонала.
	2	В организации формально существует Положение об адаптации, которое устарело или не выполняется.
	3	В организации существует реально действующее Положение об адаптации
Наличие программы адаптации	1	В организации отсутствует программа адаптации персонала.
	2	Программа адаптации является частью Положения об адаптации и содержит перечень основных мероприятий.
	3	В организации существует программа адаптации, содержащая подробный перечень адаптационных мероприятий с указанием сроков и ответственных.
Наличие информационно-справочной системы	1	Должностная инструкция, положение о подразделении, правила внутреннего трудового распорядка.
	2	п.1 + корпоративная книга и т.п.
	3	п.2 + корпоративный сайт, корпоративная газета.
Бюджетирование адаптации	1	В организации не выделяются средства на адаптацию
	2	Затраты на адаптацию входят в бюджет затрат на персонал.
	3	В организации ежемесячно формируется бюджет затрат на адаптацию персонала.

Окончание приложения Г

Наличие института наставничества	1	Наставничество не практикуется.
	2	Наставник закрепляется за отдельными категориями персонала.
	3	За каждым новым сотрудником закрепляется наставник или куратор.
Уровень производит. труда новичка к концу контрольного периода	1	70 - 79%
	2	80 - 89%
	3	90 - 99%
	4	100% и более
Соотношение коэфф. общей текучести и тек.новичков	1	больше 2
	2	1,5 - 2
	3	1 - 1,5
	4	меньше 1
Доля увольнений новых	1	51% и более
	2	31 - 50%
	3	11 - 30%
	4	10% и менее
Адаптационные мероприятия, проводимые в первый день	1	Вводный инструктаж на рабочем месте, ознакомление с правилами внутреннего трудового распорядка, должностной инструкцией, положением о подразделении.
	2	п.1 + ознакомление работника с индивидуальной программой адаптации.
	3	п.2 + экскурсия по предприятию, представление работника коллективу, работникам смежных подразделений, с которыми ему придется взаимодействовать.

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт экономики, управления и природопользования
Кафедра управления человеческими ресурсами

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 И.П. Воронцова

« 01 » 07 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 Управление персоналом

Совершенствование системы адаптации персонала

Руководитель  старший преподаватель Е.В.Шилова

Выпускник  Е.А.Германчук

Консультант  доцент, кандидат
социологических наук С.Н. Лыкова

Красноярск 2019