

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный профессионально-педагогический
университет»
Институт гуманитарного и социально-экономического образования
Кафедра социологии и социальной работы

**ПРОБЛЕМЫ АДАПТАЦИИ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ
В РЕСТОРАННОМ СЕРВИСЕ**

Выпускная квалификационная работа бакалавра
по направлению подготовки 44.03.04 Профессиональное обучение
(по отраслям)
профилю подготовки «Сервис»
специализации «Сервис в социально-бытовой сфере»

Идентификационный код ВКР: 210

Екатеринбург 2019

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный профессионально-педагогический
университет»
Институт гуманитарного и социально-экономического образования
Кафедра социологии и социальной работы

К ЗАЩИТЕ ДОПУСКАЮ:
Заведующая кафедрой СЦР
_____ Л.Э. Панкратова
« ____ » _____ 2019 г.

ПРОБЛЕМЫ АДАПТАЦИИ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ В РЕСТОРАННОМ СЕРВИСЕ

Выпускная квалификационная работа бакалавра
по направлению подготовки 44.03.04 Профессиональное обучение
(по отраслям)
профилю подготовки «Сервис»
профилизации «Сервис в социально-бытовой сфере»

Идентификационный код ВКР: 210

Исполнитель:
студентка группы СБС-401 _____ Р.Р. Исмагилова

Руководитель:
доцент кафедры СЦР,
канд. философских наук, _____ Л.Э. Панкратова

Нормоконтролер:
ст. преподаватель кафедры
социологии и социальной работы _____ Т.А. Заглодина

Екатеринбург 2019

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа выполнена на 85 страницах, содержит 42 использованных источника, 15 рисунков, 10 таблиц, а также 6 приложений на 17 страницах.

Ключевые слова: АДАПТАЦИЯ, ПЕРСОНАЛ, НОВЫЙ СОТРУДНИК, РЕСТОРАННЫЙ СЕРВИС, ПРОБЛЕМЫ АДАПТАЦИИ.

Объектом работы является адаптация персонала.

Предметом работы являются проблемы адаптации новых сотрудников в ресторанном сервисе.

Работа посвящена анализу существующих проблем адаптации новых сотрудников в ресторанном сервисе. Во введении раскрыта актуальность темы, дана общая характеристика методов анализа и сбора информации, сформулированы цели, задачи, определен объект и предмет дипломной работы.

Выпускная работа содержит 3 главы. В первой главе рассмотрены теоретические основы адаптации персонала, ее виды, этапы, методы и цели, а также специфика адаптации новых сотрудников непосредственно в ресторанном сервисе.

Во второй главе рассматривается общая характеристика стейк-бара «Жадина-говядина», представлены результаты исследования проблем адаптации персонала на предприятии, а также выводы и анализ экспертного опроса.

В третьей главе проведен методический анализ и подбор учебного материала по тематике лекции для сотрудников предприятия, а также разработка плана занятия.

В заключении подведены итоги работы, сформулированы ключевые выводы, обозначены перспективы дальнейших исследований по данной теме.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА.....	6
1.1. Адаптация персонала на предприятии: понятие, виды и методы	6
1.2. Стадии, этапы и цели адаптации персонала.....	12
1.3. Специфика адаптации персонала в ресторанном сервисе	17
2. АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ АДАПТАЦИИ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ НА ПРИМЕРЕ СТЕЙК-БАРА «ЖАДИНА-ГОВЯДИНА» г. Екатеринбурга.....	24
2.1. Общая характеристика предприятия.....	24
2.2 Анализ проблем адаптации новых сотрудников в ресторанном сервисе на примере стейк-бара «Жади́на-Говя́дина» г. Екатеринбурга.....	29
2.3. Анализ оценки адаптации сотрудников и мнения экспертов.....	38
3. РАЗРАБОТКА МЕТОДИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА ПО ТЕМЕ «АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА»	45
3.1. Анализ и подбор учебного материала, разработка плана лекционного материала по теме «Адаптация персонала»	45
3.2. Разработка плана практического занятия и методов контроля знаний	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	64
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	67
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	71

ВВЕДЕНИЕ

Профессиональная деятельность – неотъемлемая часть жизни современного человека. От того, насколько успешно складывается профессиональная карьера, зависит не только удовлетворенность личности своей жизнью, но и ее гармоничное развитие.

В современном времени в условиях активного развития социально-экономического строя, особое внимание требует цель повышения эффективности общественного производства, которая непосредственно напрямую связана с использованием кадровых ресурсов. Главным фундаментом любой современной организации являются люди, потому что именно отличное кадровое обеспечение позволит предприятию эффективно использовать любой вид ресурсов на предприятии, а также определяет ее экономические показатели и конкурентоспособность. Поэтому очень большую роль в эффективности развития предприятия играет обучение молодых специалистов и ускорении их адаптации.

Адаптация сотрудников предполагает процесс приспособления к новой рабочей ситуации, в которой люди и их рабочая среда работают вместе, влияют друг на друга, для создания новой системы взаимодействия и отношений внутри трудового сообщества. На новой работе молодой специалист активно вовлекается в систему профессиональных социальных и психологических отношений. Специалист изучает новые стандарты и ценности внутри организации, координирует свои личные позиции с целями и задачами предприятия. Поэтому для молодых сотрудников важно, чтобы их личностные характеристики были как можно более схожи с новой для него организацией.

Актуальность изучения проблем адаптации заключается в определяющем влиянии этого процесса на эффективность последующей профессиональной деятельности специалиста, потому что достижение высокого уровня приспособления является фундаментом, базой для перехода к преобразующей деятельности личности.

Сегодня на рынке услуг очень большое внимание уделяется именно ресторанному сервису, как одной из самых востребованных отраслей бизнеса.

Период адаптации для молодых сотрудников ресторана отличается особой сложностью, так как связан с существенным изменением цели, характера, условий деятельности, социального окружения, его статуса и ролей.

Адаптационная способность персонала, а также степень согласия с жизненными планами нового сотрудника, и фактические условия в организации, оказывают большое влияние на его стабильность и на формирование молодого специалиста как будущего профессионала.

Целью данной выпускной квалификационной работы является анализ существующих проблем адаптации новых сотрудников в ресторанном сервисе.

Объект исследования - адаптация персонала.

Предмет исследования - проблемы адаптации новых сотрудников в ресторанном сервисе.

Исходя из главной цели работы были поставлены следующие основные задачи:

1. Раскрыть понятие адаптации персонала, виды и методы;
2. Рассмотреть стадии, этапы и основные цели адаптации;
3. Рассмотреть специфику адаптации сотрудников в ресторанном сервисе;
4. Дать общую характеристику организации;
5. Провести анализ проблем адаптации новых сотрудников на предприятии «Жадина-Говядина» г. Екатеринбург;
6. Проанализировать опрос экспертов организации и оценку адаптации сотрудников;
7. Подобрать и разработать лекционный материал по теме «Адаптация персонала»;
8. Разработать план практического занятия и средства контроля;

При написании выпускной квалификационной работы были использованы научная и учебно-методическая литература, статьи в периодических изданиях, а также электронные ресурсы.

Наиболее полно раскрывают определение и сущность понятия адаптации персонала работы Ганова К.В., Шапиро С.А., Кравченко А.И., Кибанова И.Я., Козловского В.А, Кондратьева К.П.

Выделяют несколько программ и групп методов по адаптации. Такие авторы как Виноградова Е.А., Бурносова Н. М., Похабова В.И., Магура М.И., Ганова К.В. и Лукьянова О.И. имеют похожее мнение на основные методы для решения проблемы адаптации персонала на предприятии.

Эмпирической базой исследования послужили материалы анкетирования сотрудников стейк-бара «Жадина-Говядина» и интервью с руководствующим составом организации.

Практическая значимость работы состоит в том, что теоретические выводы, материалы данной работы, выводы по анализу проблем и анализ интервью с экспертами могут быть использованы в рабочем процессе стейк-бара «Жадина-Говядина» .

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех основных глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1. Адаптация персонала на предприятии: понятие, виды и методы

Адаптация персонала является одним из главных составляющих единиц системы обучения кадров и представляет из себя регулятор связи между системой образования и производством. Она призвана способствовать покрытию потребностей организаций в рабочей силе, а также в необходимом качественном и количественном отношении для повышения их прибыльности и конкурентоспособности.¹

Большинство новых сотрудников, приходя на новое место работы, хотят быстрее освоить свои профессиональные обязанности и показать, что они способны справиться со своей работой хорошо. Однако независимо от того, первая это работа для них или уже нет, в основном, новые сотрудники приходят в первый рабочий день с множеством естественных опасений. Чтобы предотвратить такие ситуации, работодателю необходима продуманная программа введения в должность сотрудника, то есть программа специальной адаптации персонала.

В основном, в научной литературе, адаптация рассматривается как процесс приобщения человека к труду в системе своей профессии. Она предусматривает приспособление новичка к социальным нормам поведения, действующим в коллективе, установление отношений сотрудничества работника и коллектива.²

На данный момент времени, в современных предприятиях существует мнение, что набор подходящих людей является лишь началом. В ходе взаимодействия сотрудника и предприятия происходит их взаимное приспособление, фундаментом которого является постепенное вхождение

¹ Козловский В.А. Производственный менеджмент / В.А.Козловский. М.: Инфра-М, 2013. С. 304.

² Ерали А.К. Производственный менеджмент: Учебник / А.К. Ерали, А.С. Баймуков. Алматы: Арка, 2005. С. 217.

работников в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.

Исходя из этого, адаптация - это процесс ознакомления и приспособления новых в компании работников. Этот процесс затрагивает условия и содержание будущей для сотрудника трудовой деятельности, а также внутренней корпоративной культуры на предприятии. Также понятие адаптации присуще не только вновь пришедшим сотрудникам, но и к персоналу, которые уже работают в организации, например при переходе на другую должность.¹

При большом разнообразии определений термина адаптации, общими во всех являются следующие аспекты:

1. Процесс адаптации включает в себя взаимодействие непосредственно двух объектов - работника и работодателя;

2. Такое взаимодействие находится в специальных условиях - условиях дисбаланса, несогласованностью между объектами;

3. Главной целью данного взаимодействия является координация между объектами, степень и характер которой может изменяться в широких рамках;

4. Достижение цели предполагает определенные изменения во взаимодействующих системах.²

Исходя из этого, адаптация это процесс, предполагающий взаимное приспособление сотрудника и предприятия, имеющее начало и опирающейся на постепенное вхождение сотрудника в новые профессиональные, социальные, организационные и экономические условия труда. Кадровая адаптация представляет собой ознакомление нового персонала с процессом деятельности организации, включение нового работника в коллектив. Основными целями новых сотрудников является осознание своей роли в служебной системе управления, усвоение ценностей компании, являющихся особо важными элементами корпоративной культуры, которая вследствие оказывает

¹ Коротков Э. М. Концепция менеджмента / Э.М. Коротков, М.И. Корсаков ; ред. М.И. Якимец. М.: ДеКа, 2006. С. 168.

² Куроленикина Н.А. Адаптация персонала: ее роль в компании / Н.А. Куроленикина // Управление человеческим потенциалом. Новороссийск, 2007. С. 24.

достаточно сильное влияние на продуктивность рабочей и профессиональной деятельности сотрудников.

Для более полного и подробного описания предоставления термина адаптации, существует ее классификация по видам адаптации:

1. Профессиональная адаптация. Этот тип адаптации включает в себя развитие ценностей и позитивного отношения к труду. Профессиональная адаптация - это адаптация к новой рабочей среде, их структурой в соответствии с технологическим процессом, стандартами, заработной платы, условиями труда и организацией в целом. Руководство в свою очередь обеспечивает полный и эффективный мониторинг персонала и управление компонентами.

Самые важные компоненты для профессиональной адаптации:

1. Исследования системы отношений и основных ценностей компании;
2. Освоение своей профессиональной роли;
3. Умение работать самостоятельно;
4. Выполнение стандартов трудовой деятельности в соответствии с профессией;
5. Стремление к преобразовательной и творческой деятельности
6. Умение быстро ориентироваться в центральных вопросах, связанных с профессиональной деятельностью.

Профессиональная адаптация обычно определена на двух этапах: на первом этапе у работника формируется позитивное отношение к конкретному виду и месту работы, условиям, режиму и распределению времени труда; а на втором этапе сотрудник приобретает большинство необходимых знаний и компетенций, которые предоставляют ему возможность быстро ориентироваться в различных производственных ситуациях, контролировать и планировать свои действия, рабочее время на определенном предприятии.

2. Психофизиологическая адаптация включает в себя приспособление к

¹ *Виды, методы и формы адаптации на предприятиях общественного питания* [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://mybiblioteka.su/tom3/2-74361.html> (дата обращения 28.04.19)

новым психологическим и физическим трудностям, характерным для условий труда в конкретной организации. В рамках процесса психофизиологической адаптации происходит освоение трудовых условий, влияющих на молодого специалиста в его трудовой деятельности, а также на его здоровье.

3. Социально-психологическая адаптация. Эта адаптация связана с тем, что человек сталкивается с приспособлением к коллективу организации. Социально-психологическая адаптация - это адаптация работников к новому месту работы и к существующей социальной среде.¹

Основные функции в социально-психологической адаптации людей в коллективе:

1. Социализация личности;
2. Развитие от творческих способностей;
3. Формирование чувства психологического комфорта;
4. Улучшение взаимоотношений с руководством;
5. Повышение интереса к работе;
6. Формирование позитивного отношения и чувства удовлетворенности к выполняемой работе.²

В соответствии с моделью, в ходе такой адаптации сотрудник усваивает информацию об отношениях внутри коллектива, между отделами, между отделами и руководством организации, а также о социальных группах и социальных позициях отдельных членов коллектива. В ходе внутриличностных исследований, сотрудник активно согласовывает настоящее место работы с предыдущим опытом и со своими ценностными ориентациями.

Социально-психологическая адаптация имеет сложную структуру, охватывающую когнитивные, практические и эмоциональные единицы. Когнитивный аспект заключается в преобразовании стажером новой

¹ Куршакова Н.К. Адаптация персонала в коммерческом банке / Н.К. Куршакова // Управление развитием персонала. М., 2008. С. 33.

² Коновалова Л.Н. Управление социальными программами компании /Л.Н. Коновалова, С.Е. Литовченко. М.: Ассоциация менеджеров, 2007. С. 98.

информации о формальную и неформальную структуру заведения. Практический предполагает непосредственное участие нового работника в системе социальной жизни коллектива организации.

4. Организационная адаптация. Эта адаптация заключается в ознакомлении сотрудника со спецификой организационного механизма управления организацией, местом его подразделения и положением в общей целевой системе и в структуре организации. Данный вид адаптации позволяет сотруднику понять его собственную роль в трудовом процессе на предприятии. На этом этапе создаются связи и отношения между сотрудником и организацией, что упрощает их взаимодействие. При такой адаптации работник должен понимать свою роль в общем производственном процессе.¹

5. Финансовая адаптация. Финансовая или экономическая адаптация предполагает оплату и ставку заработной платы каждого сотрудника. Также включает в себя специальные средства для материального стимулирования в компании.

6. Санитарно-гигиеническая адаптация - это адаптация к правилам труда, условиям труда, новым требованиям к трудовой дисциплине, производству и технологии, правилам регулирования труда. Новый работник приобретает навыки для подготовки рабочего места для трудового процесса в установленных производственных условиях в организации и с соблюдением гигиенических и санитарных норм, требований безопасности и гигиены труда и с учетом экономической безопасности окружающей среды.

Как итог можно сказать, что все формы адаптации являются неотъемлемыми частями одного процесса. Для решения проблем сотрудников в компании важны все виды адаптации производства.

Также, основываясь на определении понятия адаптации, можно сказать, что адаптация состоит из знания сотрудником внутренних стандартами и

¹ Куршакова Н.К. Адаптация персонала в коммерческом банке / Н.К. Куршакова // Управление развитием персонала. М., 2008. С. 35.

правила, методов и технологий работы и установления неформальных отношений с другими специалистами в данной организации.

Основываясь на опыте, накопленном другими организациями крупных компаний, адаптация персонала особенно важна с точки зрения времени, и следовательно время имеет свойство эффективного критерия оценки адаптации. Поэтому, чтобы новые сотрудники в коллективе эффективно предложили свою работу директор или его руководитель должны организовать программы, основанные на научных методах адаптации.

1. Метод неформализованного сопровождения. Этот метод охватывает не только знания людей, работающих в организациях, но также и специфику внутренних взаимоотношений в коллективе, а также и представление другим работникам.

2. Методы организации мероприятий. Этот метод даст возможность представить каждого нового сотрудника рабочей команде. Такими организационными мероприятиями могут считаться проведение группового чаепития, поход в кафе, кино, спортивные мероприятия непосредственно после того, как был принят новый сотрудник.

3. Метод «Корпоративный PR». Основная суть этого метода заключается в издании справочника, газет, корпоративного журнала и других форм распространения информации, касающихся основных принципов работы организации, стандартов, сведения о дресс-коде, распорядке трудового дня, мероприятий и многое другое. Они будут зависеть от деятельности компании и ее предпочитаемого стиля работы.

4. Метод командного тренинга. Испытательный период помогает сотрудникам создать, а затем и поддерживать существующие отношения в коллективе. Именно поэтому тренинги являются одним из основных методов адаптации персонала. Они могут проводиться человеком из руководящего состава организации, если тренинг проводится для того, чтобы ввести нового сотрудника в понимание его должности. А также специально нанятыми сторонними тренерами, если тренинг будет касаться командообразования,

эмоционального выгорания, и касаться специфики работы в данной организации.

5. Метод инструктажа в подразделениях. Этот метод адаптации людей заключается в информировании нанятых молодых специалистов о правилах, существующих в каждом рабочем отделе. Главные требования и стандарты работы должны в полном объеме получены и проанализированы новым работником.

6. Тетрадь стажера. Как правило, в тетрадях стажера собраны все документы для решения основных вопросов, которые обязательно возникнут у нового сотрудника в ходе работы. В основном руководитель лично собирает все необходимые документы, которые в совокупности образуют справочное руководство, содержащее информацию об организации, стандартах работы в подразделениях и нормативные документы.¹

7. Веб-сайт. Корпоративный интернет-сайт или корпоративная - это самый современный и продвинутый способ помочь сотрудникам в помощи на рабочем месте. Ресурсы могут включать некоторые примеры правильного оформления документов, правила обслуживания таблиц, рабочие стандарты, новую информацию и советы.²

8. Наставничество. Это наиболее эффективный и в то же время наиболее подходящий метод для обучения и адаптации людей. Квалифицированный куратор всегда готов помочь новому сотруднику, решить с ним все рабочие вопросы, поможет в установлении отношений с остальными членами команды, чтобы сотрудники могли работать более эффективно.

1.2. Стадии, этапы и цели адаптации персонала

Адаптация может быть определена как усвоение информации, ценностей, целей и задач организации со стороны молодого специалиста. Таким образом,

¹ Шапиро С.А., Управление человеческими ресурсами / С.А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа. - 2005. - С. 45.

² Виды, методы и формы адаптации на предприятиях общественного питания [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://mybiblioteka.su/tom3/2-74361.html> (дата обращения 28.04.19)

существуют периоды для адаптации которые, как известно, используются сотрудниками в организациях для обеспечения эффективности их работы. Различия между общим стажем работы, полученным ранее опытом до приема, на новое место, или его отсутствием, различают первичную и вторичную адаптацию.

Первичная адаптация - это адаптация новых сотрудников, которые не имеют никакого опыта работы, когда человек впервые занимается постоянной трудовой деятельностью в определенной компании.

Вторичная адаптация - наиболее существенный вид представляет из себя адаптацию работников с опытом, которая может быть связана с изменением ситуации с места работы, профессиональной роли в организации, а также при повышении на новую должность.¹

Новые сотрудники являются частью системы внутриорганизационных отношений, что означает, что у них одновременно становится больше позиция. Эти позиции основаны на своде правил, норм и стандартов компании, определяющих социальную роль человека в обществе. Когда сотрудник приходит на новое место, у него уже есть свои личные цели, нормы поведения, потребности и взгляды на будущее. Поэтому, основываясь на своих личных взглядах сотрудник предъявляет определенные требования к компании: к зарплате, условиям труда, материальной мотивации. В связи с этим, процесс адаптации проходит на нескольких этапах: стадия ознакомления, стадия приспособления, стадия ассимиляция и стадия идентификация. Давайте посмотрим их подробнее.

1. Стадия ознакомления. В конце этого этапа новые сотрудники должны четко представлять, что и как они должны делать, как они должны распределять на работе свою деятельность. Новый специалист будет узнавать в организации цели и задачи, микроклимат, и сопоставлять их со своими целями,

¹ Мартынова М.Э. Методы адаптации: арсенал возможностей компании / М.Э. Мартынова // Управление человеческим потенциалом. Новороссийск, 2007. С. 46.

ожиданиями и планами на работу в этой организации¹. Самое главное, на данный момент, продолжать работать независимо от работы трудового коллектива и оценить самостоятельно правильность выбора. Руководство организации на этом этапе должно выполнить следующую работу по отношению к новому сотруднику:

1. Принимает решение о правильности решения найма на работу сотрудника;
2. Находит пути перехода молодого специалиста в профессионального и опытного сотрудника;
3. Определяет для новых сотрудников индивидуальную программу для включения в категорию профессионала.²

Эти вопросы должны быть решены во время испытательного срока или стажировки нового сотрудника. Стажировка молодого специалиста может быть проведена как непосредственно в организации, так и в специализированных центрах обучения персонала. По окончании практического обучения проводится плановая аттестация, в ходе которой принимается решение о найме работников на работу в организацию.

2. Стадия приспособления. По результатам исследований процесса адаптации в крупных фирмах, сам процесс адаптации может занимать от месяца до года. Непосредственно время, требуемое для приспособления, зависит напрямую зависит от вида выполняемой работы, производственных отделов, коллег и количества информации, необходимой для работы в компании.

3. Стадия ассимиляции. Эта фаза означает, что это этап полной адаптации. Новые сотрудники, могут брать на себя всю полноту и ответственности за свою выполняемую работу, могут самостоятельно поставить целевые установки и планы, тем самым становясь полноправной единицей коллектива организации.

¹ *Виды, методы и формы адаптации на предприятиях общественного питания* [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://mybiblioteka.su/tom3/2-74361.html> (дата обращения 02.05.19)

² Там же.

Эти стадия является наиболее продуктивными в процессе адаптации. Самое главное в этот период, найти общие для организации и для сотрудника цели. Если они будут непосредственно сильно различны сотрудник всегда будут работать на этом этапе. Если есть схожесть в целях для организаций и для работников, то следующим шагом будет стадия идентификации.

4. Этапы идентификации подразумевает под собой полное соответствие личных интересов сотрудника и направлений взглядов и целей организации и коллектива в целом.

Что касается наиболее важных этапов адаптации сотрудников в компаниях, то существуют также основные этапы которые в настоящее время имеют непосредственное отношение к работе в компании.

Первый этап - определяется как оценка уровня профессиональной эффективности деятельности специалиста. Данная стадия помогает разработать программу адаптации индивидуально для каждого работника.¹ Если сотрудники имеют опыт работы в подобных организациях и со схожей направленностью, период их адаптации будет наименьшим.

Второй этап - ориентация. В этот этап входят новые сотрудники, обладающие практическими знаниями о своих обязанностях, и руководство здесь должно дать новичку наиболее полный объем необходимой информации, а также обязанности и требования. Программа содержит небольшое количество малых конференций, лекций и руководств, в рамках которых рассматриваются вопросы организационной политики, вознаграждения, взаимного доверия, безопасности, экономических факторов, правил, рабочих мест и обязанностей.

Третий этап - это действенная и правильная адаптация. Речь идет об адаптации новых сотрудников к их профессиональному статусу и о создании межличностных отношений между ним и коллегами. Именно на этом этапе необходимо оказывать максимально возможную поддержку новому сотруднику

¹ Ламскова О.М. Адаптация персонала в организации / О.М. Ламская // Управление персоналом. Уфа, 2004. С. 54.

и проводить регулярно плановую оценку эффективности его трудовой деятельности.

Четвертый этап - функционирование. Этот этап завершает процесс адаптации. Он включает в себя постепенный переход молодого специалиста к стабильной работе, путем преодоления производственных и межличностных проблем.

С учетом определения термина адаптации можно выделить несколько ключевых целей адаптации персонала:

1. Снижение первоначальных затрат;
2. Меньше чувства незащищенности среди новых сотрудников;
3. Снижается уровень текучести кадров;
4. Появляется позитивное отношение к трудовой деятельности.¹

Адаптация должна способствовать формированию у работников положительного отношения к организации, ее группам, отделам и трудовому делу. Успех адаптации зависит от ряда факторов.:

1. Высокий уровень эффективности профессиональной ориентационной работы с прямыми потенциальными специалистами;
2. Объективность и грамотность оценки работников компании;
3. Престиж и привлекательность профессии;
4. Особенности организации труда;
5. Мобильность программы обучения сотрудников;
6. Особенности социально-психологического настроения в компании;
7. Личные качества молодого специалиста.

Преимущества, которые работник получает после прохождения адаптации заключаются в следующем: получение полную и актуальной информации для качественной работы; уменьшение уровня неопределенности и тревожности; повышение удовлетворенности работой и развитие позитивного мышления к работе в организации; освоение основных норм корпоративной

¹ Травин В.В. Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин, В. А. Дятлов. Москва: Дашков и Ко, 2005. С. 217.

культуры и кодексов поведения; построение эффективной системы взаимодействия с работодателем.

Преимущества, которые получает компания, после завершения процесса адаптации сотрудника являются: составление системы оценки профессиональных и управленческих навыков работника и его потенциала для работы в первые месяцы; выявление пробелов в существующей системе отбора персонала; в компании развитие управленческих навыков наставников и менеджеров для начинающих специалистов, а также формирование лояльности.

1.3. Специфика адаптации персонала в ресторанном сервисе

Обеспечить высококлассный сервис одна из главных задач руководителя на предприятиях общественного питания. Необходимо подобрать грамотных сотрудников и эффективно адаптировать его к новому месту работы, чтобы за время прохождения испытательного срока сотрудник смог продемонстрировать свои лучшие профессиональные качества.¹

Помимо непосредственно работников кухни в ресторане, основным звеном заведения будут являться сотрудники контактной зоны. Именно работники зала являются одним из самых эффективных путей коммуникации с гостями. Профессионально подготовленный сотрудник может продавать нужные позиции из меню, выполнять план, способен дать обратную связь от гостей и принимает непосредственное участие в формировании имиджа заведения.² Именно через сотрудников контактной зоны можно влиять на мнения гостей о компании, рассказать необходимую информацию. Также благодаря персоналу заведения формируется внешний имидж и репутация ресторана.

¹ Иванов В.Н. Основы социального управления / В.Н. Иванов [и др.]. Москва: Юристъ, 2001. С. 67.

² Лист оценки сотрудника после прохождения адаптации[Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://hr-portal.ru/tool/list-ocenki-sotrudnika-posle-prohozheniya-adaptacii>. (дата обращения 06.06.19)

Помимо этого, главная составляющая работы сотрудников контактной зоны является обеспечение качественного сервиса. Именно поэтому, что сотрудник мог выполнять эту работу отлично, необходимо дать ему достаточное количество профессиональных знаний. Также, работник должен прекрасно знать расположение и нумерацию столов, все основное меню, винную карту, состав блюд и время их приготовления, перечень продуктов и аллергенов. Кроме того, в перечень необходимых знаний входят законодательная база и внутрикорпоративные правила. К ним относятся: правила пожарной безопасности и охраны труда, закон о продаже алкоголя, правила этикета и внутренние правила заведения.

Должное внимание работодателя уделяется именно обучению сотрудников контактной зоны, а перед молодым специалистом появляются следующие основные задачи работы: за сравнительно короткий срок адаптироваться к общей концепции, внутренним правилам и распорядку заведения, а также выучить достаточно большое количество информации. Новому работнику необходимо привыкнуть к новой посуде, правилам подачи блюд, правилам приготовления блюд, новому расположению рабочих помещений, наладить отношения с новым коллективом. Задача руководителя в этом случае - максимально облегчить процесс адаптации, сократив при этом временные и ресурсные затраты.

В ресторанном сервисе выделяют несколько основных видов адаптации, которым уделяется наибольшее внимание:

1. Физическая адаптация. Подразумевает приспособление сотрудников к новому режиму работы и отдыха, физическим нагрузкам. Особенное значение здесь имеет условия труда: степень освещенности, уровень шума и температура в помещениях. Здесь очень важно, чтобы сотрудник не имел строгих медицинских противопоказаний к одному или нескольким условиям работы.

2. Психологическая адаптация. Данный вид адаптации включает в себя построение взаимоотношений с новым коллективом и непосредственным руководителем, усвоение общественных норм и неформальных правил

поведения. Стажер активно получает информацию о том, что принято в новом коллективе, ищет свое место. Также новый сотрудник получает информацию о обстоятельстве ситуации в целом в компании, новой рабочей нагрузке, и усваивает некоторые внутрикорпоративные правила. С психологической адаптацией личностные характеристики директора играют важную роль, которому необходимо поддерживать новых сотрудников, ознакомить и обеспечить их с новой информацией, а также разъяснить сотруднику его личные задачи и роль в общественной структуре заведения, а также оказывать посильную моральную поддержку.

3. Профессиональная адаптация в ресторане включает в себя строгое соблюдение норм и правил для сотрудников в соответствии со стандартами этого учреждения, а также формирование и усвоение дополнительных знаний, необходимых для выполнения непосредственно рабочих обязанностей. В этой связи важную роль играет формулировка материалов и информации для новых сотрудников.

4. Санитарно-гигиеническая адаптация. Ресторанный сервис непосредственно связан со строгим соблюдением санитарно-гигиенических норм работы как сотрудников зала, так и работников кухни.¹ Работодатель непосредственно учитывает, что новичок проходит все виды адаптации одновременно, и чтобы ничего не упустить, стоит заранее продумать систему адаптационного периода.

В целом, система адаптации в ресторанном секторе имеет конкретный список рабочих единиц, которые могут быть разделены на несколько тематических групп:

Общие положения. Они охватывают работу сотрудников с особенностями организации, ее целями и задачами, чем занимаются, важнейшими функциями,

¹ Панова Л.А. Обслуживание на предприятиях общественного питания: Учебное пособие в экзаменационных вопросах и ответах / Л.А. Панова. Москва: Дашков и Ко, 2007. С. 117.

простыми стандартами. А также осведомленность сотрудников, работающих в компании, предоставление им должностной инструкции и связи между ними.

Функции. В эту группу входят информация, предоставляемая работниками на рабочем месте, рабочий план, исследование специализированного оборудования и информация, знакомство с коллективом организации.

Необходимые сведения. Новому работнику необходимо дать объяснения, для ускорения процесса адаптации, уточнения по испытательному сроку, создание системы для оценки деятельности в течение этих сроков и обсуждения любых проблемных вопросов, которые могут возникнуть на работе, также пути их решения. Имеются также заявления о безопасности и социальном обеспечении, методах работы, которые являются инструментами обеспечения безопасности, и список необходимых телефонов.

Выделение максимального количества необходимых материалов представляет собой положительное формирование мнения о статусе компании, ее надежности и имидже. Это время будет эффективно для значительной психологической адаптации, особенно с точки зрения работников зала.

По прошествии адаптационного периода работодатель оценивает:

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

В основном руководители ресторанов сами определяют сроки адаптации сотрудника порядка от двух недель, в зависимости от уровня профессионализма кандидата.

Профессиональная адаптация сотрудника ресторана - очень сложный процесс, требующий грамотной организации. Основными инструментами, помогающими руководителю и менеджеру в облегчении адаптации

¹ *Лист* оценки сотрудника после прохождения адаптации[Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://hr-portal.ru/tool/list-ocenki-sotrudnika-posle-prohozheniya-adaptacii>. (дата обращения 06.06.19)

сотрудников являются такие инструменты как тренинги, введение стандартов, наставничество, а также система проверки знаний.

Для того, чтобы облегчить новому сотруднику в усвоении очень большого объема информации работодатели заведений используют специальные документы с текстом, который не только будет демонстрировать название и состав блюд, а также употребление вкусных слов, которые вызывают ассоциацию и желание попробовать блюдо.¹

Также, как показывает практика российских ресторанных компаний, наиболее распространенным инструментом адаптации сотрудника является наставничество. К каждому новому работнику назначается свой наставник. Срок обучения часто зависит от уровня знаний самого будущего сотрудника. В роли наставника всегда выступает опытный сотрудник ресторана, подтвердивший свою преданность и профессионализм не одним годом работы в компанию. Вместе с наставником новичок проходит как теоретическую часть, так и практическую в виде игры или практической деятельности.

Также эффективными инструментами адаптации в ресторане являются тренинги и подробное информирование новичка о системе поощрения, принятой на предприятии. Обучающие мероприятия помогут новичку повысить эффективность работы, избежать явных ошибок и лучше узнать коллег, а система поощрения даст стимул продемонстрировать сильные профессиональные и личностные качества.² Это могут быть внутренние тренинги компании, такие как ролевые игры, семинары, либо тренинги, которые проводят приглашенные сомелье или повара высокой кухни.

Помимо этого, в ресторанах для поддержания профессионального уровня, каждый сотрудник регулярно проходит полную аттестацию по профессиональным обязанностям, стандартам, а также знанием меню.

¹ Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами / С.А. Шапиро. М.: Гросс Медиа, 2005. С. 234.

² Куроленкина Н.А. Адаптация персонала: ее роль в компании / Н.А. Куроленкина // Управление человеческим потенциалом. Новороссийск, 2007. С. 25..

Регулярная аттестация позволяет понять, кто из сотрудников владеет информацией в необходимом объеме, а кто отстает.

В крупных холдингах программу адаптации персонала разрабатывают внутренние тренинговые центры. Каждый новый сотрудник проходит курс обучения, перед выходом на работу сдает экзамен, а далее и переаттестацию. Это необходимо для напоминания важной информации работы а также поддержания уровня заведения.¹

Также, очень часто перед директором ресторана встает вопрос в выборе между опытным сотрудником и новичком. К сильным сторонам новичка можно отнести способность к быстрой психологической и профессиональной адаптации, и способность легче переносить рабочие замечания коллег и указания на ошибки.

Сильными сторонами профессионала будут являться наличие практического опыта, накопленные знания и умения, а также сформировавшееся решение о выборе профессии.²

Как итог, все будет зависеть как от внутренних мотивов и приоритетов директора, так и от соблюдения сотрудником стандартов заведения. Чем выше уровень ресторана, тем чаще работодатели будут отдавать предпочтение более опытным сотрудникам. В свою очередь, рестораторы подчеркивают важность личных качеств работника. Для того, чтобы справлять с многозадачной работой в ресторане, требуется не только определенный уровень профессиональных знаний, но и наличие таких индивидуальных качеств как психологическая устойчивость, обаяние и умение вести диалог.³

Итак, многое зависит от претендента, но также большую роль играет и управляющий состав организации.⁴ Для того, чтобы процесс адаптации

¹ Коротков Э. М. Концепция менеджмента / Э.М. Коротков, М.И. Корсаков ; ред. М.И. Якимец. Москва: ДеКа, 2006. С. 67.

² Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Учебное пособие / В.Р. Веснин. Москва: Юристъ, 2008. С. 297.

³ Там же.

⁴ Методы адаптации сотрудников в современных организациях [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.ozpp.ru/tesaurus/208/75> (дата обращения 02.06.19)

работника ресторана завершился успешно, работодателю необходимо сделать следующие шаги:

1. Разработать подробную программу адаптации с учетом специфики предприятия;
2. Выделить ответственного за адаптацию нового сотрудника и тщательно подходить к выбору наставника;
3. Максимально использовать инструменты, облегчающие переходный период, систематизировать и изложить в доступном виде информацию, которая предоставляется новичку;
4. Предоставить новому сотруднику правовые гарантии на время испытательного срока;
5. Обеспечить стажеру психологическую поддержку.

Главное в адаптации в ресторанном сервисе - это уделять новому работнику должное внимание, помочь ему преодолеть поведение стажера, чтобы ценности и понятия совпадали с ценностями ресторана, в таком случае адаптацию можно будет считать успешной.

Проведение целенаправленной адаптации сотрудников - это необходимое условие современных организаций.¹ С помощью применения инструментов по адаптации и введение в организацию новых сотрудников, а также с учетом знания основных закономерностей адаптации на новом рабочем месте, организация решает основные проблемы, связанные с управлением персонала и существенно повышает эффективность труда.

¹ Мартынова М.Э. Методы адаптации: арсенал возможностей компании / М.Э. Мартынова // Управление человеческим потенциалом. Новороссийск, 2007. С. 46-47.

2. АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ АДАПТАЦИИ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ НА ПРИМЕРЕ СТЕЙК-БАРА «ЖАДИНА-ГОВЯДИНА» г. Екатеринбурга

2.1. Общая характеристика предприятия

Стейк-бар «Жади́на-говя́дина» находится Орджоникидзевском районе г. Екатеринбург микрорайона Уралмаш. История заведения начинается с 15 ноября 2014 года, когда и впервые открылось. Ресторан имеет 2 этажа: на нижнем этаже находится детская комната и 3 зала, на верхнем этаже располагаются 3 зала, кухня, активная барная стойка и место для живой музыки.

Стейк-бар «Жади́на говя́дина» специализируется на стейках из мраморной говядины. Также в заведении представлены и другие блюда, приготовленные на гриле, а именно: курица, рыба, свинина, баранина, бургеры. Все блюда готовятся из абсолютно свежих продуктов и по всем стандартам обработки и хранения. Каждому типу продуктов отведены свои места для хранения, а также отделы кухни для приготовления блюд по типам: холодный цех, кондитерский, горячий цех, гриль и мясной цех.

На данный момент полный штат сотрудников внутри стейк-бара составляет 39 человек, из них 4 человека из руководящего состава организации и 35 человек исполнители.

Стейк бар Жади́на-говя́дина включает входит в ресторанный группу RGT. Управление организацией осуществляется в соответствии с Уставом. Все предприятия возглавляет генеральный директор, который организует всю работу предприятий, несет полную ответственность за его состояние и деятельность перед учредителями и трудовым коллективом. Ему подчиняются директора каждого ресторана, бухгалтерия, бред-шеф и начальник службы охраны. Более подробную схему можно увидеть на рисунке 1.

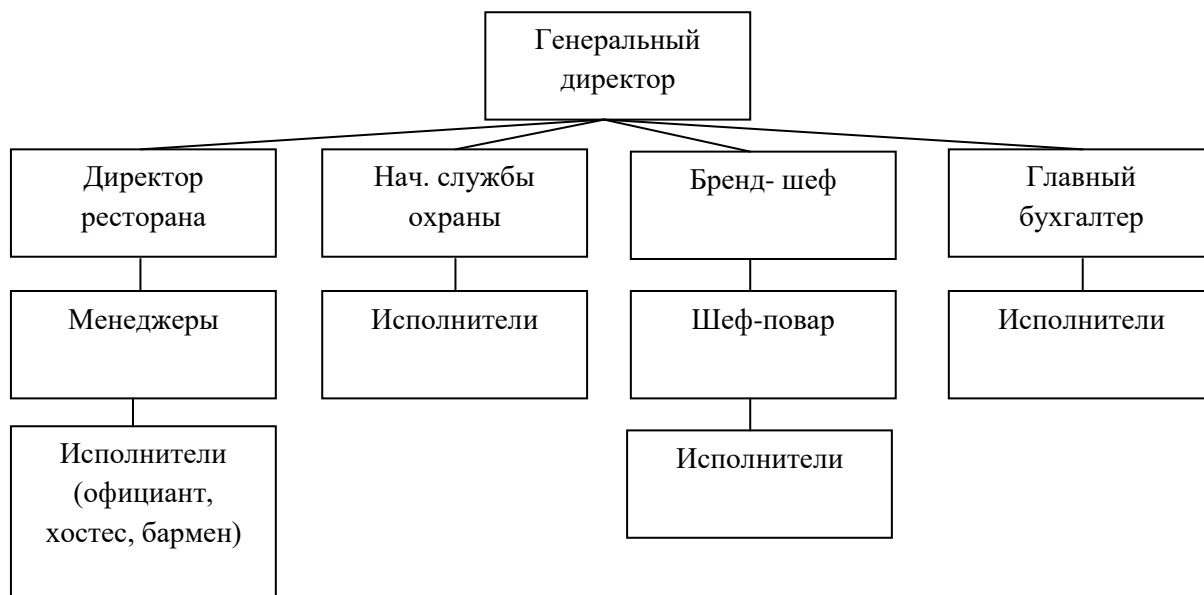


Рис. 1 - Структура управления RGT

Директор конкретного предприятия представляет организацию во всех учреждениях и организациях распоряжается имуществом, заключает договора, издает приказы по организации в соответствии с законодательством, принимает и увольняет работников.¹

Организационная структура управления включает в себя установление вертикали власти и подразумевает также установление власти руководством отдела или подразделения. Структура управления в стейк-баре «Жади́на-Говя́дина» является линейной, на это указывает тот факт, что генеральному директору подчиняется главный бухгалтер, бренд шеф и подчиняется директор отдельного предприятия, а ему в свою очередь исполнители предприятия.

В заведении «Жади́на-Говя́дина» нет организованной системы адаптации новых сотрудников. Также ресторан не имеет программы наставничества. Как правило, новым сотрудником занимается старший в отделе. Если новый сотрудник устраивается на должность официанта или хостес, то основные правила, введение в должность, профессиональные обязанности рассказывает менеджер заведения. Если стажер будет работать барменом или поваром, то

¹ Костылева С.Ю. Управление развитием персонала в контексте совершенствования социально-трудовых отношений / С.Ю. Костылева // Экономические науки. Санкт-Петербург, 20018. С. 108-111.

обучение производится непосредственно старшими коллегами, а именно старшим поваром или барменом.

По приходу на первую смену, новому сотруднику рассказывают о заведении, основах работы всех отделов, координируют по внутренней структуре, демонстрируют его профессиональные обязанности наглядно на примере опытных работников. Постепенно стажеру поручают новые задания с повышением уровня сложности и ответственности при выполнении. Например в первые дни официант-стажер учит и повторяет вместе с менеджером информацию о заведении, меню, барную карту, расположение столов. Далее менеджер использует метод ролевой игры, где официант будет принимать заказ с полным обслуживанием у директора или менеджера заведения. На следующем этапе новому сотруднику разрешено будет работать с реальными гостями под строгим присмотром менеджера. По итогам аттестационного периода в форме беседы принимается решение о дальнейшей работе сотрудника.

Время адаптации и стажировки определяется индивидуально для каждого сотрудника. Этим вопросом занимается также директор заведения, менеджеры, а также шеф-повар, если это предполагает должность будущего работника. Решение принимается также в форме обсуждения и беседы, а также на основе отзывов остальных сотрудников предприятия.

Координацией общением с коллективом занимается менеджер. Заведение имеет небольшую площадь подсобного и рабочего помещения и малую численность сотрудников, тем самым отделы предприятия тесно взаимодействуют друг с другом. Все возникшие разногласия между сотрудниками решает также менеджер. В крайних случаях проблему будет решать директор стейк-бара в форме личной беседы.

По видам адаптации персонала в заведении можно так же выделить основные:

Профессиональная адаптация - заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов. Данный

вид адаптации связан непосредственно с профессиональной стороной деятельности сотрудника в организации. Имеет ли сотрудник достаточные знания, умения и навыки для работы, его перспективы работы в организации. Эти вопросы интересуют менеджеров и руководителя заведения.

А самому сотруднику необходимо освоить следующие профессиональные аспекты работы:

1. используемые в компании технологии и техники;
2. стандарты работы;
3. документация;
4. перспективы профессионального и карьерного роста;
5. возможности обучения, повышения квалификации;
6. параметры оценки качества работы и т. д.

Сложность профессиональной адаптации зависит от объема и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств сотрудника.

Психофизиологическая адаптация – адаптация к трудовой деятельности именно физическом уровне. Данный аспект, в первую очередь, включает приспособление к определенному режиму труда и отдыха. Именно к заведению стейк-бара относится:

1. сменный график работы, вечерние и ночные смены;
2. ненормированный рабочий день;
3. физические нагрузки;
4. эмоциональное напряжение.

Социально-психологическая адаптация человека к производственной деятельности - адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе. Она означает включение работника в коллектив как равноправного. Здесь новому сотруднику стейк-бара необходимо получить ответы на вопросы:

1. Какой стиль общения принят в коллективе;
2. Как принято обращаться к сотрудникам, руководителям.
3. Есть ли в компании какие-либо неформальные группы, территории.
4. У кого похожие хобби, увлечения.
5. Что можно/нельзя обсуждать.
6. К кому можно/нельзя обращаться за помощью, советом и т. д.

Организационно-административная адаптация - здесь работник знакомится с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в производстве.

Санитарно-гигиеническая адаптация – работник осваивается с новыми требованиями трудовой, технологической дисциплины, правилами трудового распорядка. Придерживается гигиенических и санитарных норм, требований техники безопасности. Например: вопросы где находится туалет, где можно курить, где можно разместить свои вещи, когда и где выдают зарплату, во сколько принято уходить домой, можно ли утром опаздывать?

Техническая (технологическая) адаптация. В каждой компании используется свой набор техники и программного обеспечения. Новому сотруднику в период адаптации придется научиться освоить работу в системе iiko, разобраться где что лежит, как называются нужные предметы, освоить работу со специализированной профессиональной техникой.

Таким образом можно сделать вывод о том, что в стейк-баре «Жадина-Говядина» не существует организованной системы адаптации сотрудников. Всеми организационными и профессиональными вопросами занимается менеджер или старший по отделу. Также основными методами, помогающими в адаптации персонала являются преимущественно методы неформализованного сопровождения, где стажеру наглядно и подробно показывают принципы работы в заведении, а также метод инструктажа,

который подразумевает под собой знакомство с правилами и стандартами работы на предприятии.

2.2 Анализ проблем адаптации новых сотрудников в ресторанном сервисе на примере стейк-бара «Жадина-Говядина» г. Екатеринбурга

С целью исследования проблемы адаптации новых сотрудников в ресторанном сервисе был проведен опрос методом анкетирования сотрудников заведения. Данная анкета анонимна, по своей структуре состоит из закрытых и полужакрытых вопросов. Количественный и качественный анализ ответов позволяет узнать о тех проблемах адаптации, с которыми сталкиваются новые сотрудники на предприятии.

Цель анкетирования: изучение существующих проблем адаптации сотрудников в ресторанном сервисе.

Опрос проводился среди сотрудников стейк-бара «Жадина-Говядина», включая официантов, хостес, барменов и работников кухни. В ходе социологического исследования было опрошено 30 человек, из них 64% - женщины и 36% мужчины.

Среди опрошенных основную часть составили сотрудники, работающие в заведении более чем полгода. Наименьшей же группой по количеству человек составили сотрудники, работающие более 4-х лет.

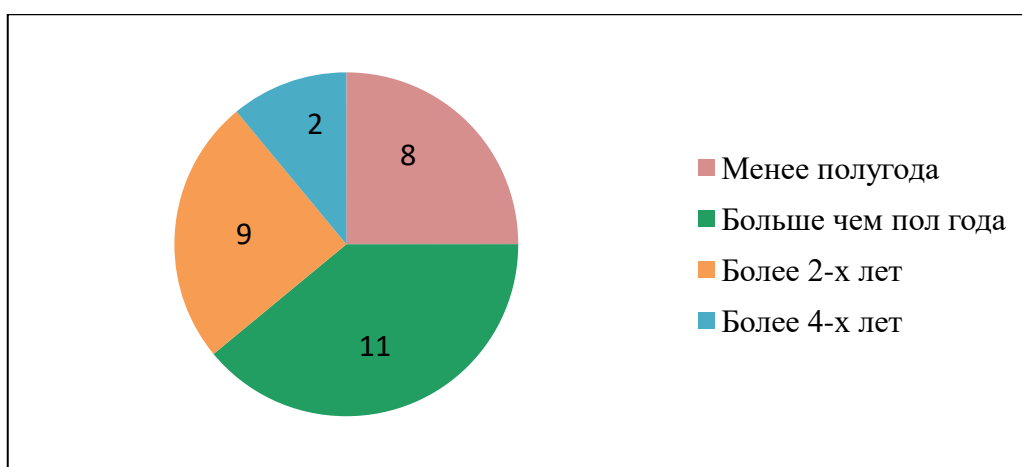


Рис. 2 - Период работы сотрудников.

При анализе полученных ответов среди сотрудников были выявлены следующие существующие трудности:

1. Общение с администрацией организации;
2. Высокий уровень физической нагрузки;
3. Условия труда;
4. Привыкание к режиму работы;
5. Выполнение профессиональных обязанностей;
6. Общение с коллективом;
7. Эмоциональная нагрузка;
8. Сложности с пониманием предъявляемых требований.

Наглядную схему выявленных трудностей в процентном соотношении можно рассмотреть на рисунке 3.

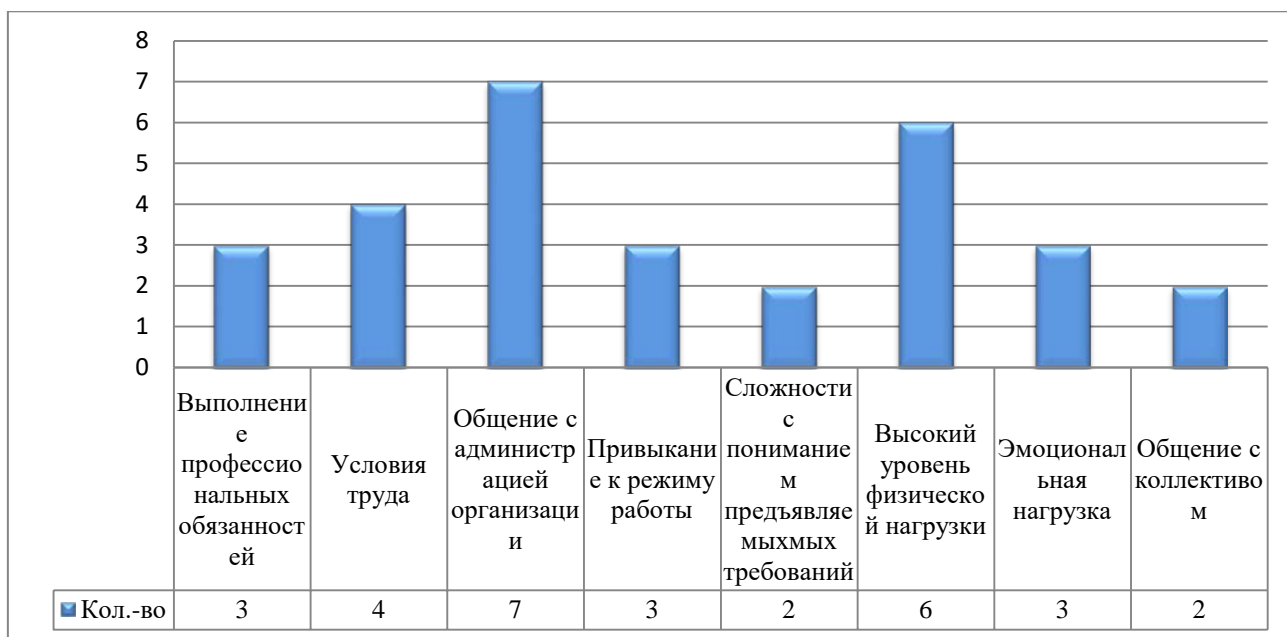


Рис. 3 - Основные трудности у сотрудников

Как видно из рисунка, наибольшей сложностью для сотрудников стежка является общение с администрацией организации. Этот вариант ответа выбрали 7 человек. Далее по убыванию идут проблемы, связанные с привыканием к высокой физической нагрузкой и условиями труда, куда входят расположение рабочих зон, обеспечение необходимыми предметами и специализированным оборудованием. Наименьшей сложностью для

работников на периоде адаптации являются общение с коллективом и сложности с пониманием предъявляемых требований.

Для освоения своих профессиональных обязанностей и выполнения стандартов каждому сотруднику необходимо индивидуальное время. Таким образом, на вопрос анкеты «Как долго Вам необходима была помощь в работе?» были получены следующие результаты: большинство сотрудников, а именно 20 человек, указали в анкете, что помощь в работе им необходима была в течении 1 месяца с момента начала работы. Помощь не требовалась никому с 6 месяцев от начала работы.

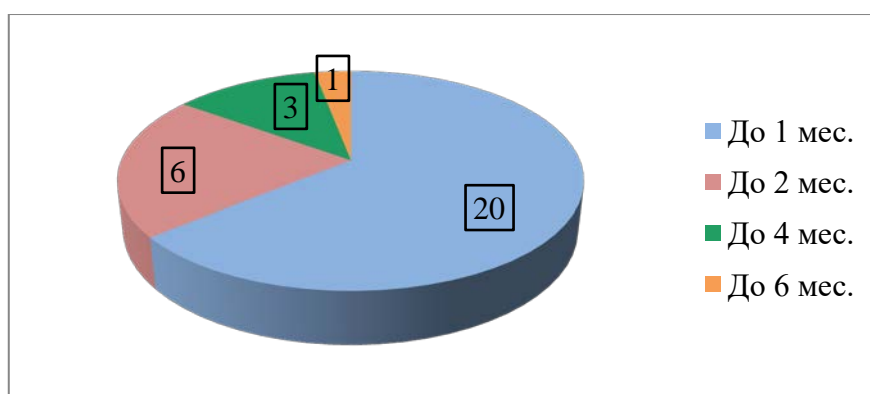


Рис. 4 - Время, в котором сотрудники нуждались в помощи на работе

По результатам вопроса о необходимой помощи в различных сферах работы, большинство сотрудников указало на помощь в эмоциональной нагрузке - 10 сотрудников, далее 6 человек указали на сложности в общении с управляющим составом организации и помощи в организации работы - по 6 человек. Наименьшая помощь требуется в таких сферах работы как соблюдение стандартов работы и соблюдение режима работы на предприятии. Наглядно можно посмотреть на рисунке 5.

Также результаты вопроса были сопоставлены с вопросом о стаже сотрудника, где была выявлена тенденция, что сотрудники стажем работы более полгода и более двух лет отмечают ли загруженность в работе. Полученные результаты ответов, можно связать с тем, что работа в ресторанном сервисе предполагает большое эмоциональное напряжение, которое может возникнуть не только на этапе стажировки, но и

преимущественно у опытных сотрудников, к которым предъявляются большие требования и ответственность.

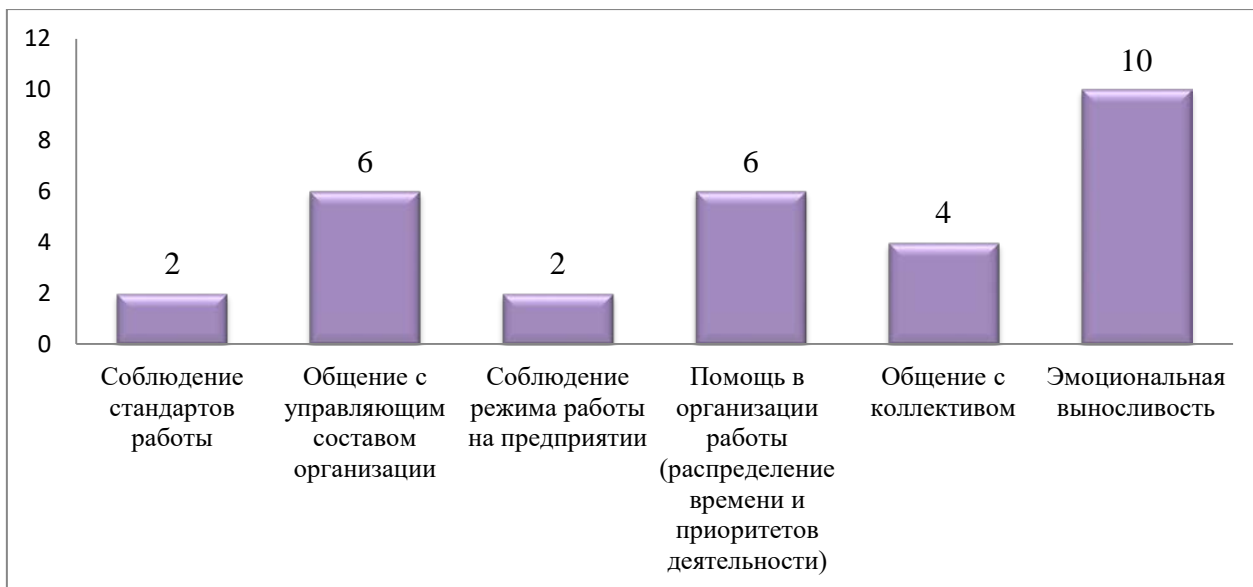


Рис. 5 - В каких сферах сотрудникам необходима помощь

Исходя из найденных возникших трудностей на работе у сотрудников, на заданный вопрос «Всегда ли удавалось справиться с возникшими трудностями?», большинство работников дали положительный ответ на вопрос, что составило 20 опрошенных. Более подробные результаты мы можем увидеть на рисунке 6.

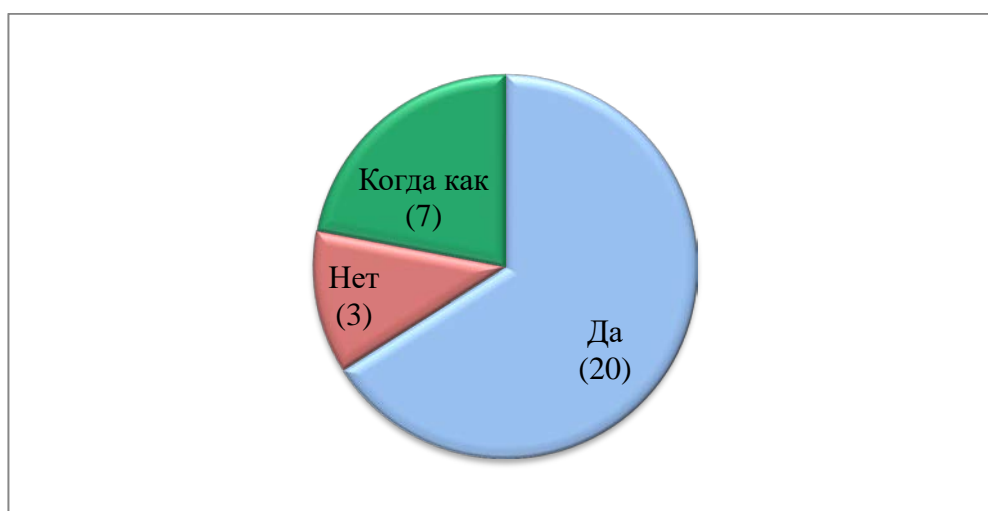


Рис. 6 - Положительное разрешение трудных ситуаций

Варианты ответа на вопрос о личных качествах, которые помогают им справиться с трудностями на работе, были предоставлены респондентам в

возможности выбора до трех вариантов. По результатам анкетирования, у сотрудников, преобладающими личными качествами и способностями, являются желание научиться новому - выбрали 25 опрошенных из 30, затем профессиональная гибкость и личная ответственность на работе - выбрали по 20 человек, далее общительность и хорошая память - по 10 единиц выбора, трудолюбие и уверенность в себе выбрали только 5 работников.

На вопрос «Спустя какое время с момента начала работы в организации Вы почувствовали, что овладели необходимыми профессиональными навыками для занимаемой должности?» 20 сотрудников утверждают, что смогли усвоить свои профессиональные компетенции в течении 1 месяца.

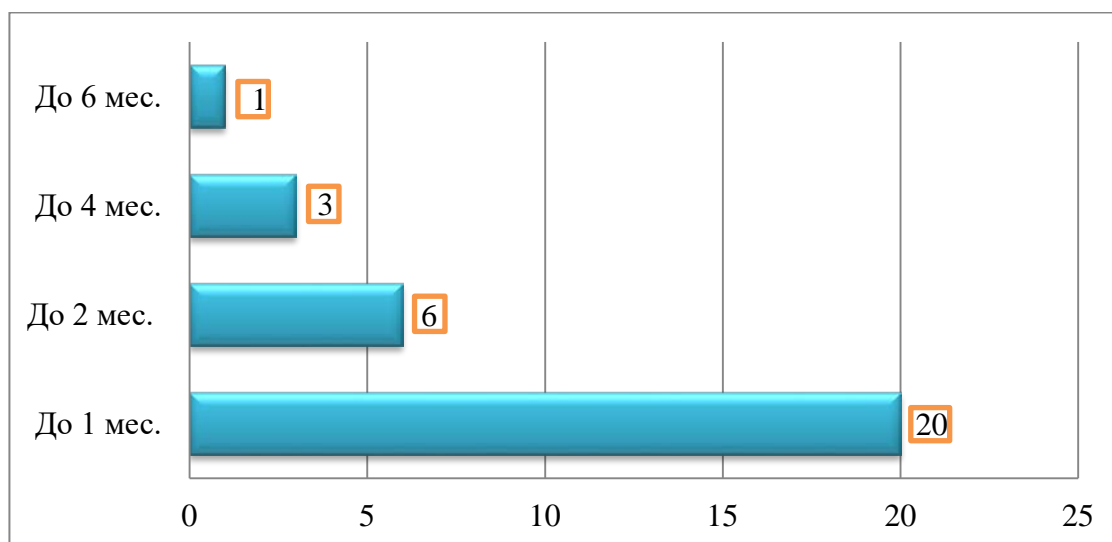


Рис. 7 - Время, необходимое для усвоения профессиональных навыков

Участникам анкетирования был задан вопрос, с целью оценить свою заинтересованность в дальнейшем карьерном продвижении компании по пятибалльной шкале, где 5 обозначает наивысшую степень заинтересованности, а 1 - наименьшую. Большинство сотрудников оценили ее в 4 балла.

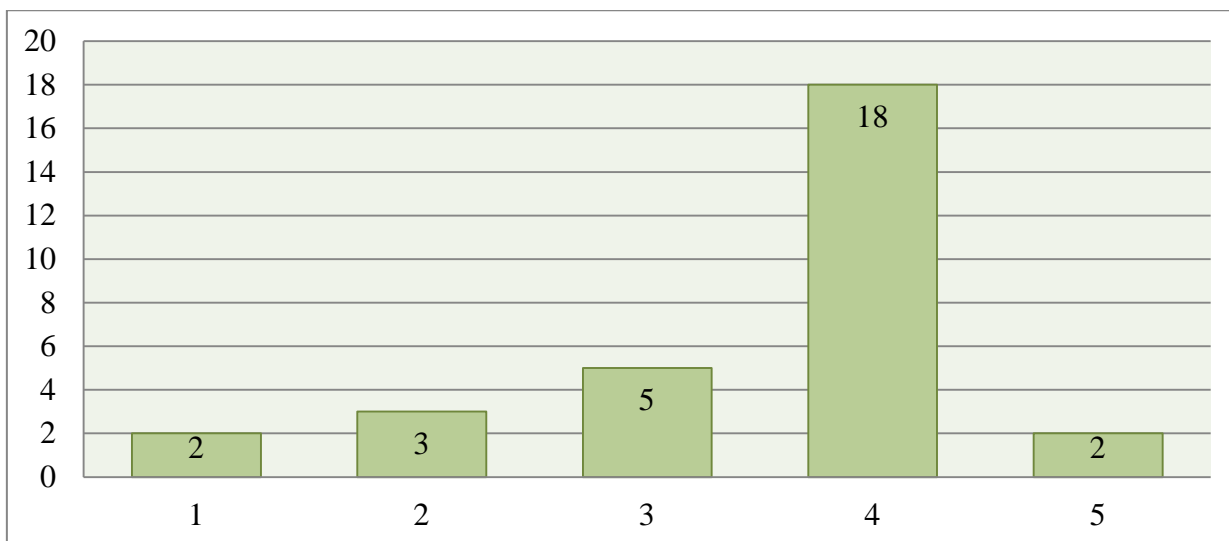


Рис. 9 - Степень заинтересованности сотрудников в карьерном продвижении

Данная тенденция в заинтересованности сотрудников в дальнейшем их профессиональном продвижении в компании может быть вызвана благоприятными условиями и возможностями развития в ресторанной группе холдинга, а также уровнем образования и средним возрастом сотрудников.

Результаты исследования показали, что среди работников стейк-бара, преимущественное количество человек меняли работу лишь 1-2 раза, что составило ровно 15 человек от опрошенных. Также 9 сотрудников, до прихода на нынешнее место работы меняли работу более 5 раз.

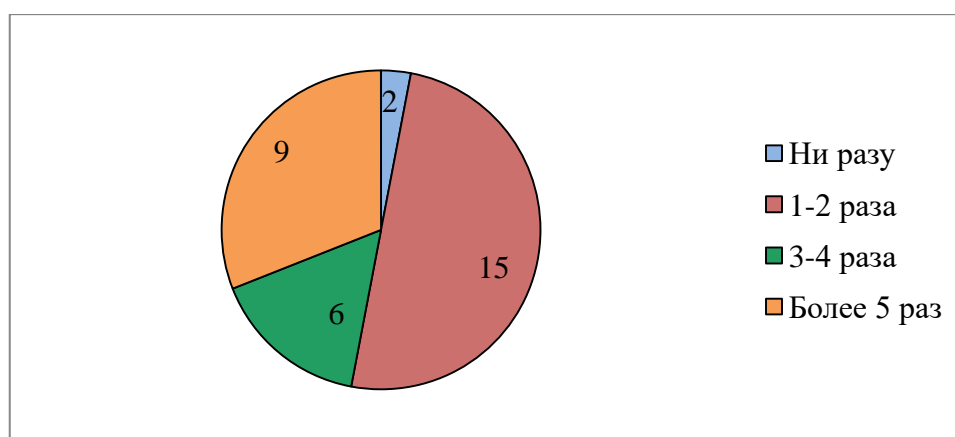


Рис. 10 - Предыдущий опыт работы

Также, по анализу ответов работников предприятия, было выявлено, что конфликты с коллегами случаются время от времени у 21 анкетированного, а часто у двух сотрудников. Конфликты же с руководящим составом, а

именно директором, бред-шефом и менеджерами не возникают совсем у 23 сотрудников, время от времени у пяти человек. Данная тенденция говорит о том, что на предприятии Жадина-говядина грамотно построена система управления персоналом, что также подтверждает гипотезу о том, что наименьшее количество сотрудников в период своей адаптации испытывали проблемы с общением с руководящим составом предприятия и рабочим коллективом.

Далее, исходя из предыдущего вопроса, сотрудникам был задан вопрос, что в наибольшей степени повлияло на смену работы. Данный вопрос также предполагает анкетированному выбрать несколько вариантов ответа. Наибольшее количество выборов, составил выбор проблемы общих взаимоотношений с сотрудниками организации. Этот вариант выбрали 22 сотрудника организации. Далее 16 человек отметили проблему отсутствия поддержки на стажировке. Плохие условия труда выбрало 7 сотрудников. Неудобное местоположение и неудовлетворительный уровень оплаты труда выбрали 5 человек. И наименьшим стимулом для смены работы у сотрудников стал неудобный график работы.

На вопрос «Была ли у Вас работа другого вида деятельности, не связанная с ресторанным сервисом?» преимущественное большинство сотрудников ответило положительно.

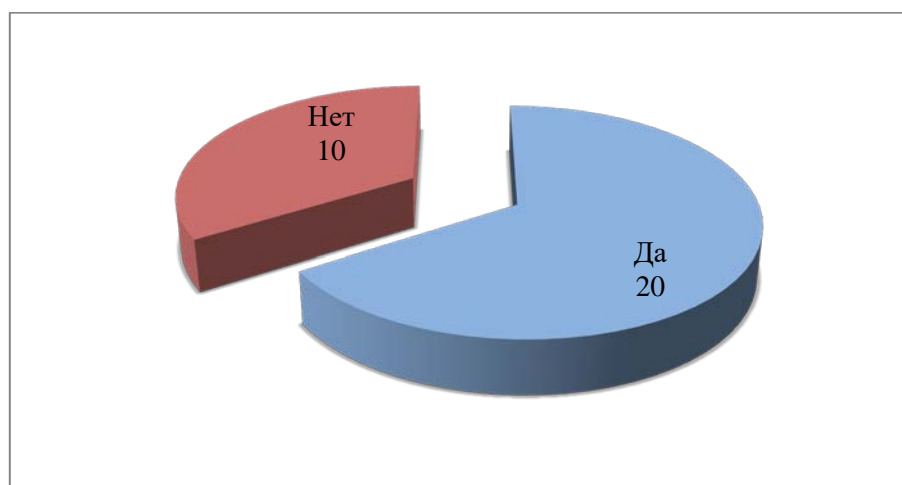


Рис. 11 - Работа помимо ресторанного сервиса

Учитывая предыдущий вопрос, социологическое исследование показало, что опыт, полученный на предыдущей работе помог сотрудникам на нынешнем месте - все опрошенные выбрали положительный ответ.

Также, результат опроса показал, что большинство сотрудников, до прихода на настоящее место работы имели опыт 1-2 года.

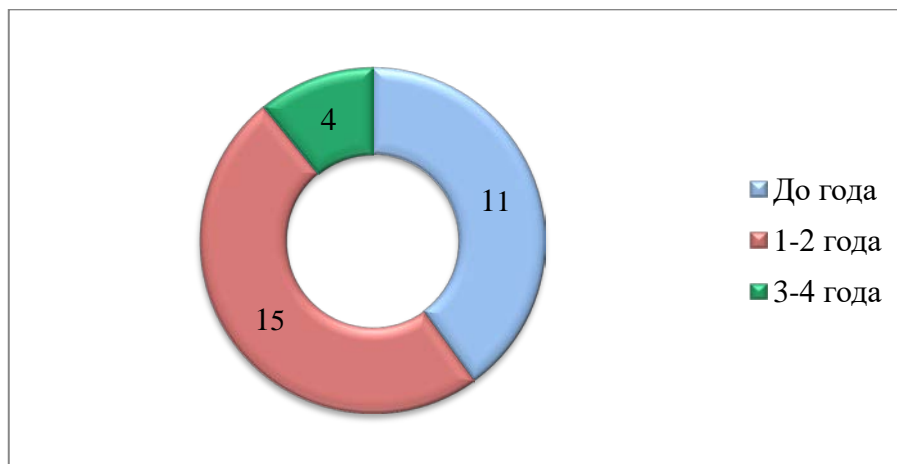


Рис. 12 - Предыдущий стаж работы

По результатам анкетирования, основным критерием для выбора данного места работы стало знание о коллективе и статусе организации - 17 опрошенных. Количество сотрудников, кто выбрал данное место работы случайно составило 5 человек. Наименьшим фактором для выбора сотрудниками нынешней работы стало расположение рядом с домом.

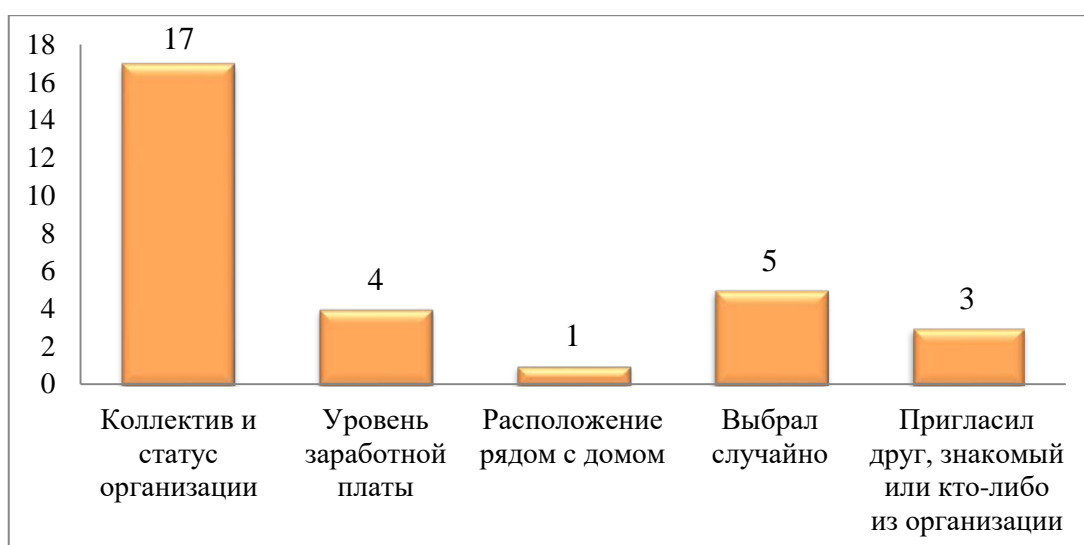


Рис. 13 - Критерии выбора места работы

Также следует отметить, что большинство сотрудников стейк-бара утверждают, что существуют различия в адаптации персонала на предприятиях общественного питания. Данный ответ выбрали 18 человек. И 7 человек отметили присутствие различий скорее, чем их отсутствие.

По результатам опроса было выяснено, что средний возраст сотрудников составляет 24 года. Самую большую по количеству возрастную группу составляют сотрудники 20 и 24 года - 10 человек из 30.

Количество сотрудников, которые женаты или замужем составило 3 человека из 30 опрошенных.

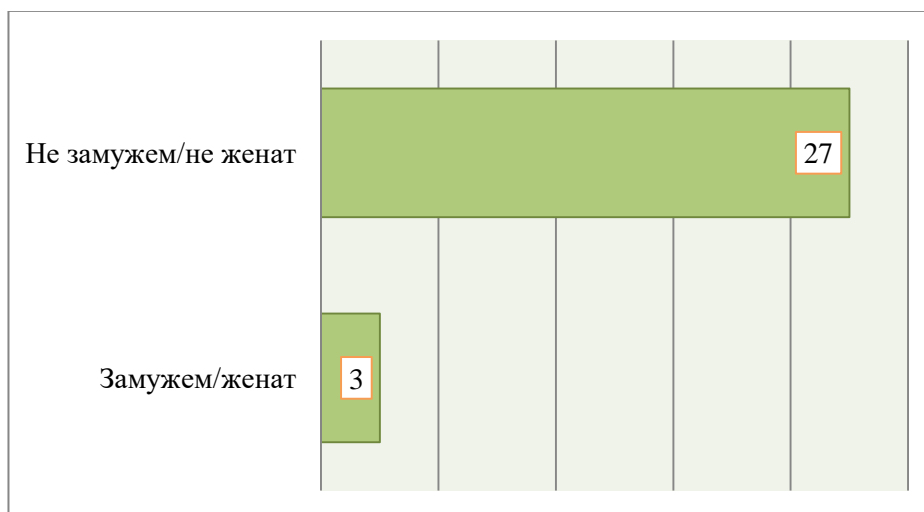


Рис. 14 - Семейное положение сотрудников

В результате социологического исследования было выявлено, что наибольшая часть сотрудников работает на предприятии более чем полугодом, также достаточно большую часть составили сотрудники, работающие более чем 2 и 4 года, что непосредственно говорит о малой текучести кадров на предприятии. Из этого следует, что у новых сотрудников складывается позитивное мнение о надежности заведения, а также постоянство коллектива будет способствовать более плотному сплочению и взаимопомощи.

Основные трудности, с которыми столкнулось преимущественное количество новых работников связаны с общением с руководящим составом организации. Данная тенденция может объясняться тем, что работник,

приходя на новое место работы, только включается в работу, знакомится с коллективом и руководством, и, как правило, не знает на каком уровне взаимоотношений находится руководство с подчиненными.

Также результаты исследования показали связь между стажем работы персонала на предприятии и эмоциональной нагрузкой. Можно сделать вывод о том, что чем дольше сотрудник работает в заведении, тем чаще встречается, что ему необходима помощь, чтобы справиться с эмоциональным напряжением.

Большинство сотрудников смогли полностью решить появившиеся трудности на работе, а помощь в работе персоналу требовалась 1-2 месяца от начала работы. Как вывод, можно сказать, что в заведении достаточно быстро проходит процесс адаптации новых сотрудников.

Стоит отметить, что наибольшая часть работников, до прихода на настоящее место работы, имеет стаж и опыт работы, и, как ответили сами сотрудники, предыдущий опыт работы помогает им на новом мест. Следовательно, можно сделать вывод о том, что полученный опыт и стаж работы несомненно влияет на период адаптации и помогает сотруднику быстрее научиться справляться с трудностями на новой работе.

Средний возраст сотрудников составляет 24 года, а образование преимущественно высшее либо незаконченное высшее, что также говорит о высокой внутренней культуре заведения, и, как следствие, можно обнаружить взаимосвязь с существующими проблемами адаптации новых сотрудников, которые в первую очередь касаются с общением с руководящим составом организации и условиями работы, а в наименьшей степени сложностей в усвоении новой информации, общении с коллективом.

2.3. Анализ оценки адаптации сотрудников и мнения экспертов

Для более полного изучения проблем адаптации новых сотрудников в ресторанном сервисе, нами был проведен опрос экспертов в форме неформализованного интервью. Неформализованное интервью - это вид интервью, содержание которого не предусматривает четкого порядка вопросов

респонденту, количества, а также использует для выявления проблемы уточняющие вопросы. Этот метод проведения интервью способствует достижению интуитивного понимания вопроса или проблемы, а также обнаружению непредвиденных областей релевантности в исследовании.

В качестве экспертов выступили менеджеры заведения Алмамедова Д.С., Щукина Н.И., шеф-повар Тарзин Д.С., а также директор предприятия Кузнецова Н.П.

В целом, интервью показало общую схожесть во мнениях всех экспертов, а также схожесть с непосредственно опросом сотрудников.

Все вопросы, заданные экспертам можно условно разделить на 2 большие группы: первая группа затрагивает вопросы, связанные с проблемами и трудностями, которые могут возникнуть у нового сотрудника в период адаптации. Это касается как сотрудников контактной зоны - хостес, официантов и барменов, так и сотрудников кухни и работников предприятия, к ним относят в первую очередь поваров, клининг и охрану. Вторая группа вопросов связана с тем, что и как помогает сотрудникам в адаптации на новом месте.

1. Вопросы, связанные с исследованием проблем и трудностей адаптации новых сотрудников.

В ходе анализа результатов опроса можно сделать вывод о том, что все эксперты схожи во мнении, что для адаптации новых сотрудников необходим месяц его работы в ресторане, что и подтверждается результатами анкетирования и присутствия на практике - большинству сотрудников, для освоения основных его профессиональных обязанностей необходимо в общем 1-2 месяца работы.

По мнению экспертов, возникновение такой проблемы как сложность в соблюдении стандартов и рабочих функций естественна, с чем также помогает справиться мастерство работы менеджера. А также возникновение более глубоких вопросов непосредственно в период работы сотрудника способствуют профессиональному росту.

Директор Наталья Павловна подчеркивает важность желания самого человека работать, учиться новому, без чего невозможно возникновение самого процесса адаптации. Сотрудник непосредственно сам способен увеличить, или наоборот, ускорить период, который необходим для освоения основных профессиональных обязанностей.

«В нашей компании мы отдаем приоритет более опытным сотрудникам. Особенно данное требование относится к кандидатам в штат официантов. Многие официанты работают в компании не менее 2 лет, ценят ее и держатся за свое место. Зрелые люди менее склонны к постоянной смене места работы. К тому же у нас привлекательная система поощрений за качественную работу, — комментирует Наталья Павловна. — В зависимости от ресторанной концепции и сезона у нас может быть открыто различное количество вакансий. В среднем не более 5 в год, так что, текучки нет. В основном официанты меняют работу по двум причинам. Первая — это тяжелая работа. Гостей много, и с каждым нужно отрабатывать полностью процесс. Уходят большей частью новички, не готовые весь день выкладываться на 100%. И вторая — кто хочет много, но ничего не хочет для этого делать. Большинство целеустремленных официантов становятся менеджерами. Внутри компании есть все возможности вырасти из официанта в менеджера или даже директора».

В свою очередь, эксперты вновь подчеркивают важность личных качеств официанта. «Одна из основных функций официанта — это общение с гостем. Он должен всегда иметь зрительный контакт с ним, в ходе принятия основного заказа рассказать о фирменных блюдах от шеф-повара, не употребляя при этом уменьшительно-ласкательных слов и применяя определения, вызывающие аппетит, добавить в заказ все комментарии и пожелания гостя, обязательно продублировать заказ и уточнить время приготовления блюд, при необходимости порекомендовать напиток. В течение пяти минут после выноса заказа нужно подойти и поинтересоваться, все ли нравится гостю, порекомендовать десерт и напитки. Обязательно попрощаться и проводить гостя. Для того, чтобы успешно справиться с этой работой, требуется не только

определенный уровень профессиональных знаний, но и наличие таких индивидуальных качеств, как: обаяние, психологическая устойчивость и умение вести диалог. Часто разглядеть необходимые качества можно в личной беседе с претендентом. В наше кафе мы берем как опытных официантов, так и новичков, — все зависит непосредственно от кандидата», — отмечает Дарья Сейрановна.

Как правило, при грамотном управлении персоналом возникшие проблемы в адаптации нового сотрудника решаются очень быстро, что позволяет дать сотруднику больше информации, необходимой для совершенствования профессионального мастерства. Так, по мнению Алмамедовой Д.С. «чем быстрее новый сотрудник освоит базовую информацию его стандартов работы, тем быстрее он сможет приступить к новому этапу его деятельности, перейти на более высокую ступень, тем больше он сможет зарабатывать. Также не следует выпускать из внимания то, что благодаря высокой культуре сотрудника, а также его мастерству возрастает и статус заведения».

Кузнецова Н.П. называет материальную мотивацию основным стимулом к тому, что работник надолго остается на одном месте. Мнение менеджера Натальи Ивановны также это подтверждают. Дарья Сейрановна также приводит фактор того, что коллектив предприятия играет немаловажную роль ведь «это так здорово, когда ты знаешь, что тебе точно помогут», также, как утверждает менеджер «коллеги по работе могут помочь тебе «подтянуть» твое знание стандартов работы». Это можно делать в форме игры до рабочей смены, или во время перерыва.

Также, абсолютно все сотрудники преимущественно имеют высшее или незаконченное высшее образование, утверждает директор. Этот факт несомненно играет одну из основных ролей в периоде адаптации сотрудника. Это показатель того, что человек умеет и готов работать с большим объемом новой информации. Так, шеф повар Денис Сергеевич подчеркивает важность дополнительного обучения и повышения классификации. На собственном

примере он рассказывает, что повышая свой профессиональный опыт, можно намного больше дать новому сотруднику и помочь ему в освоении основных профессиональных навыков.

2. Вопросы, затрагивающие темы об инструментах улучшения эффективности адаптации.

Алмамедова Дарья Сейрановна утверждает, что главную и основную роль в адаптации сотрудника играет непосредственно менеджер, его профессиональный опыт и мастерство. Наталья Ивановна на основную роль ставит также коллектив предприятия, который способен также помочь в работе и дать советы непосредственно по соблюдению стандартов работы.

Также, по мнению экспертов, одной из основных проблем того, что человек очень часто меняет место своей работы является отсутствие поддержки на время стажировки.

Кузнецова Н.П. рассказывает, что очень часто в ресторанном сервисе случается такое, что сотруднику не уделяют достаточно времени. «Сотрудником просто не занимаются», — утверждает директор.

Помимо интервью с экспертами, вместе с руководствующим составом организации, а также при помощи учебной литературы, была разработана таблица с критериями адаптации, необходимыми для работы на предприятии и оценки к ним. С таблицей можно ознакомиться в приложении В. Следует отметить, что критерий конфликтности высчитывается отдельно. Все результаты исследований анализировались в обобщенном виде. Данный метод помог в анализе уровня адаптации сотрудников в компании.

Результаты исследования показали, что чем больше стаж сотрудников, тем непосредственно выше их общий уровень адаптации. У работников со стажем менее чем 6 месяцев, общая оценка адаптации 3,5, а критерий конфликтности составляет 1,4. Сотрудники, имеющие стаж работы более чем 2 и 4 года общая оценка адаптации составляет 4,4 и 4,6. Следует заметить тенденцию, что у работников со стажем менее чем 6 месяцев самый высокий показатель конфликтности, который составляет 1,5 балла. А у сотрудников,

работающих более 4 лет в заведении, данный критерий составляет 1 балл. Данное наблюдение обосновывается тем, что у новых сотрудников еще не сформировалось четкое представление о работе в организации, внутрикорпоративной культуре. Также это говорит о том, что стажер еще не полностью адаптировался на предприятии, а такие стадии как ассимиляция и идентификация еще не достигнуты. У работников со стажем 4 и более лет присутствует полное соответствие личных интересов и целей с целями коллектива и организации в целом. В свою очередь, по результатам оценки у разных подгрупп сотрудников были выявленные отличительные критерии с наименьшим показателем. Так, для сотрудников с опытом менее чем полгода наименьший балл составили: самостоятельность (3б.); взаимоотношения с коллективом (3б.); взаимоотношения с руководящим составом (3,13б.).

У работников со стажем более 6 месяцев были выявлены следующие наименьшие показатели: ответственность (3,5б.); самостоятельность (3,09б.); интерес к работе (3,63б.).

Для персонала, работающего в заведении более двух лет основными проблемными показателями, присущими данной подгруппе, являются: дисциплина (4,22б.); самостоятельность (4б.); взаимоотношения с руководящим составом (4,11б.).

А для сотрудников со стажем более четырех лет основными критериями адаптации с наименьшим баллом являются: дисциплина (4б.); ответственность (4,5б.); интерес к работе (3,5б.).

Однако следует отметить, что чем больше стаж сотрудников, тем оценка по всем критериям выше.

Все эксперты сходятся во мнении, что очень важно уделить индивидуальное время каждому сотруднику с учетом его способностей и характера. Необходимо также заниматься сотрудником и в основной период его работы, следить за его профессиональным и личным ростом, сразу же помогать, если возникают трудности.

Руководители многих организаций часто пребывают в уверенности, что если сотрудник профессионал, то заниматься его адаптацией не нужно, поскольку он должен сам знать свои функции, иначе встанет вопрос об его профессиональной пригодности. Но профессионализм в работе не всегда означает обладание высокой степенью например социальной компетенции.

Как показывает практика, любую возникшую проблему в периоде адаптации нового сотрудника можно не только решить, а вовсе исключить ее появление.

Чтобы помочь новому сотруднику эффективно работать и быстрее адаптироваться на новом рабочем месте, организация должна приложить максимум усилий. Новый сотрудник обязательно должен проходить стадию ученичества, форма которого зависит от характера организации, в нашем случае это будет ресторанная деятельность.

Управляющий состав организации предлагает для облегчения процесса интеграции нового сотрудника в организацию выполнять определенные меры, позволяющие сократить период адаптации и в короткое время стать частью единого организма.

Этими направлениями являются: беседа руководителя подразделения с сотрудниками отдела о появлении нового человека, подготовка рабочего места, проведение экскурсии по ресторану; детальное ознакомление с технологиями и процедурами работы каждого подразделения, в котором будет работать новый сотрудник, составление плана работы на испытательный срок.

Также, для решения возникших проблем на предприятии, был разработан общий тренинг на командообразование. Участие необходимо как сотрудникам заведения, так и управляющему составу. Помимо этого, разработан примерный план программы адаптации новых сотрудников на предприятии.

Как итог, соблюдение указанных рекомендаций позволит сократить время на адаптацию нового работника, увеличит его производительность труда, улучшит психологический климат в коллективе, позволит всем членам коллектива привыкнуть к его новому составу.

3. РАЗРАБОТКА МЕТОДИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА ПО ТЕМЕ «АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА»

3.1. Анализ и подбор учебного материала, разработка плана лекционного материала по теме «Адаптация персонала»

Для подготовки материала по теме «Адаптация персонала» мной были выбраны два учебника для анализа и оценки их качества.

В таблице 1 представлена оценка качества книг, на основании которой можно будет сделать вывод об эффективности использования в них материала для изучения.

Библиографическое описание литературы:

1. А. Я. Кибанов «Управление персоналом: теория и практика»;
2. Н.О. Бурмистрова «Оптимизация и повышение эффективности систем адаптации, оценки и развития персонала».

Таблица 1

Оценка качества книг

№ п/п	Показатель качества	Коэффициент значимости k_j	Оценка степени реализации показателя качества p_{ij}	
			Учебник 1	Учебник 2
1.	Требования научности			
1.1	Соответствие логики построения материала предмете логике базовой науки	3	3	3
1.2	Представление рассматриваемого понятия во всей его многогранности и развитии	4	2	3
1.3	Соответствие определений, терминов и символов учебного предмета базовой науке	4	2	4
2.	Требование учета возрастных и познавательных возможностей обучающихся			
2.1	Простота языка и доступность изложения материала	5	3	5
2.2	Достаточность времени, необходимого для усвоения всего материала учебника и отдельных его тем (количество вводимых в материал понятий)	3	1	3
2.3	Количество страниц, рисунков, формул во всем учебнике или в отдельных темах,	4	1	4

	приходящееся на 1 ч времени, отведенного программой для их изучения			
3.	Требование систематичности и последовательности			
3.1	Четкость рубрикации учебника	3	3	3
3.2	Соответствие ее требованиям рабочей программе	4	4	4
3.3	Соответствие последовательности изложения материала темы в книге и темами рабочей программы	5	3	3
3.4	Равномерность распределения объема материала между темами книги	4	2	4
Итого:		39	24	36

Расчет суммы баллов:

Учебник 1. 975 баллов

Учебник 2. 1443 балла

Таким образом, по результатам таблицы качественного анализа учебника и расчета суммы баллов учебное пособие А.А. Кибанова «Управление персоналом: теория и практика» в большей степени соответствует требованиям для изучения.

План изучения темы по книге:

Пособие написано простым, доступным языком. В источнике имеются наглядные схемы, таблицы. К пособию приложена дополнительная, обзорная информация, которая может быть использована во внеучебной деятельности. Также к учебнику прилагается глоссарий, что поможет усвоению основных понятий изучаемой темы.

Таким образом данное учебное пособие рекомендовано в качестве одного из дополнительных источников информации для изучения в связи с его небольшим объемом.

Для разработки лекционного материала мной была выбрана тема «Адаптация персонала». Данная лекция ориентирована на учеников среднего профессионального образования по направлениям «Сервис», «Туризм», «Управление персоналом», а также может быть использована в организациях в качестве дополнительного обучения сотрудников на таких должностях как

администратор, менеджер, заместитель директора.

Для выявления основных учебных элементов темы используют конспект урока. Все понятия, содержащиеся в отобранном учебном материале можно отобразить в виде таблицы – спецификации. Спецификация должна содержать 10-15 учебных элементов. Далее нужно провести классификацию понятий, выделив опорные и новые понятия, определив уровни усвоения понятий.

Таблица 2

Спецификация учебных элементов.

№	Учебный элемент	Опорное понятие	Новое понятие	Уровень усвоения
1	Адаптация персонала	+		1
2	Методы адаптации		+	2
3	Этапы адаптации		+	3
4	Стадии адаптации		+	2
5	Направления		+	2
6	Цели адаптации		+	1
7	Программа адаптации		+	3
8	Индивидуальный план	+		3
9	Мотивация	+		1
10	Эффективность адаптации		+	3

При подготовке учебного материала к лекции возникает необходимость построения модели, отражающей в наглядной форме структуру учебного материала, последовательность, подчиненность и соподчиненность понятий, логические связи.

Поэтому наиболее приемлемым способом предъявления учебной информации является структурно-логическая схема. Она отражает динамику формирования понятия, последовательность включения понятий в процесс объяснения в наглядной форме.

Структурно-логической схемой называют граф, ребра которого представлены в виде векторов, указывающих логическую связь между понятиями и последовательность введения их в учебный процесс.¹

На основе учебных элементов для проведения лекционного занятия по теме «Адаптация персонала» мной была построена структурно-логическая схема, представленная на рисунке 15.

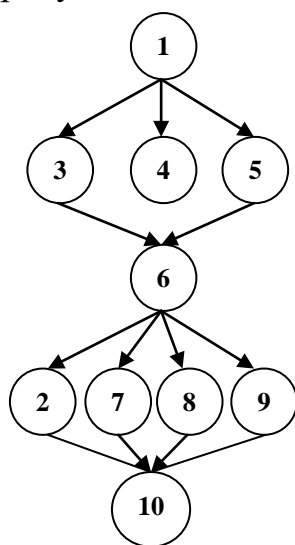


Рис. 15 - Структурно-логическая схема

В рамках разработки темы «Стандарты обслуживания гостя в ресторане» подготовлены планы учебных занятий.

Тема лекции: Стандарты обслуживания гостя в ресторане.

Цели учебного занятия:

1. Образовательная цель.

На первом уровне (узнавание):

- Знать определение культуры и стандартов обслуживания;

На втором уровне (воспроизведение):

- Обучающийся способен перечислить основные этапы обслуживания;
- Обучающийся способен рассказать основные положения каждого этапа обслуживания и главные фразы по шаблону.

¹ Кравченко А.И., Социология управления: фундаментальный курс / А.И. Кравченка, И.О. Тюрина. - М.: Академический Проект. - 2004. - С 34.

На третьем уровне (умение):

- Обучающийся способен на практике продемонстрировать все этапы обслуживания клиента в ресторане;
- Обучающийся способен решить нестандартный ситуации, связанные непосредственно с этапами обслуживания.

2. Воспитательная цель.

Формирование интереса к работе официанта.

3. Развивающая цель.

Активизация мыслительной деятельности стажеров и развития логического мышления и стремления к анализу полученной информации.

Для более удобного распределения учебного материала я подготовила план лекции в виде таблицы. План учебного занятия по теме «Адаптация персонала» представлен в таблице 3.

Таблица 3

План лекционного занятия.

Структурный элемент лекции	План деятельности педагога	План деятельности обучающихся	Время
1. Организация начала занятия	Приветствует присутствующих стажеров	Приветствуют педагога	5
2. Постановка темы и целей	Сообщает тему лекции. Формулирует цели занятия. Сообщает план изложение материала. План изложения: 1. Понятие адаптации персонала 2. Основные виды и стадии 3. Основные этапы адаптации: формулировка и полный разбор характеристики каждого этапа.	Записывают тему занятия. Участвуют в обсуждении плана занятия. Записывают план занятия.	10
3. Актуализация опорных знаний	Актуализирует знания. Используемые методы обучения: Беседа Используемые средства обучения: Видеоматериалы (2 видеоролика про основные	Участвуют в беседе. Смотрят видеоролики.	25

	моменты и виды адаптации персонала).		
4.Формирование новых понятий и способов деятельности	Излагает учебный материал: Используемые методы обучения: Лекция, Беседа	Записывают учебный материал.	45
5. Подведение итогов урока	Подводит итоги занятия. Оценивает деятельность обучающихся. Активно участвует в обсуждении, беседе и ответы на вопросы. Выдает домашнее задание. Д/З: Выучить и разобрать понятие термина адаптации, видов, этапов, стадий и методов. Способ проверки: Тест, беседа.	Записывают задание. Задают уточняющие вопросы.	10

Конспект лекционного занятия по теме «Адаптация персонала»

Определение термина адаптация: виды и методы

Адаптация - это процесс ознакомления и приспособления новых в компании работников. Этот процесс затрагивает условия и содержание будущей для сотрудника трудовой деятельности, а также внутренней корпоративной культуры на предприятии.

Адаптация - это процесс, предполагающий взаимное приспособление сотрудника и предприятия, имеющее начало и опирающейся на постепенное вхождение сотрудника в новые профессиональные, социальные, организационные и экономические условия труда. Кадровая адаптация представляет собой ознакомление нового персонала с процессом деятельности организации, включение нового работника в коллектив.

Основные аспекты понятия адаптации:

1. Процесс адаптации включает в себя взаимодействие непосредственно двух объектов - работника и работодателя;
2. Такое взаимодействие находится в специальных условиях - условиях дисбаланса, несогласованностью между объектами;
3. Главной целью данного взаимодействия является координация между объектами, степень и характер которой может изменяться в широких рамках;

4. Достижение цели предполагает определенные изменения во взаимодействующих системах.

Виды адаптации:

1. *Профессиональная адаптация* - это адаптация к новой рабочей среде, их структурой в соответствии с технологическим процессом, стандартами, заработной платы, условиями труда и организацией в целом. Этот тип адаптации включает в себя развитие ценностей и позитивного отношения к труду.

Главные компоненты:

1. Исследования системы отношений и основных ценностей компании;
2. Освоение своей профессиональной роли;
3. Умение работать самостоятельно;
4. Выполнение стандартов трудовой деятельности в соответствии с профессией;
5. Стремление к преобразовательной и творческой деятельности
6. Умение быстро ориентироваться в центральных вопросах, связанных с профессиональной деятельностью.

Профессиональная адаптация определена на двух этапах: на первом этапе у работника формируется позитивное отношение к конкретному виду и месту работы, условиям, режиму; а на втором этапе сотрудник приобретает большинство необходимых знаний и компетенций, которые предоставляют ему возможность быстро ориентироваться в различных производственных ситуациях, контролировать и планировать свои действия.

2. *Психофизиологическая адаптация* включает в себя приспособление к новым психологическим и физическим трудностям, характерным для условий труда в конкретной организации. В рамках процесса психофизиологической адаптации происходит освоение трудовых условий, влияющих на молодого специалиста в его трудовой деятельности, а также на его здоровье.

3. *Социально-психологическая адаптация*. Эта адаптация связана с тем, что человек сталкивается с приспособлением к коллективу организации.

Социально-психологическая адаптация - это адаптация работников к новому месту работы и к существующей социальной среде.

Основные функции:

1. Социализация личности;
2. Развитие от творческих способностей;
3. Формирование чувства психологического комфорта;
4. Улучшение взаимоотношений с руководством;
5. Повышение интереса к работе;
6. Формирование позитивного отношения и чувства удовлетворенности к выполняемой работе.

4. Организационная адаптация. Эта адаптация заключается в ознакомлении сотрудника со спецификой организационного механизма управления организацией, местом его подразделения и положением в общей целевой системе и в структуре организации. Данный вид адаптации позволяет сотруднику понять его собственную роль в трудовом процессе на предприятии.

5. Финансовая адаптация. Финансовая или экономическая адаптация предполагает оплату и ставку заработной платы каждого сотрудника, специальные средства для материального стимулирования в компании.

6. Санитарно-гигиеническая адаптация - это адаптация к правилам труда, условиям труда, новым требованиям к трудовой дисциплине, производству и технологии, правилам регулирования труда. Новый работник приобретает навыки для подготовки рабочего места для трудового процесса в установленных производственных условиях в организации и с соблюдением гигиенических и санитарных норм, требований безопасности и гигиены труда и с учетом экономической безопасности окружающей среды.

Стадии адаптации:

1. Стадия ознакомления. Новые сотрудники должны четко представлять, что и как они должны делать, как они должны распределять на работе свою деятельность. Руководство организации на этом этапе должно выполнить следующую работу по отношению к новому сотруднику:

1. Принимает решение о правильности решения найма на работу сотрудника;
2. Находит пути перехода молодого специалиста в профессионального и опытного сотрудника;
3. Определяет для новых сотрудников индивидуальную программу для включения в категорию профессионала.

Эти вопросы должны быть решены во время испытательного срока или стажировки нового сотрудника. Стажировка молодого специалиста может быть проведена как непосредственно в организации, так и в специализированных центрах обучения персонала. По окончании практического обучения проводится плановая аттестация, в ходе которой принимается решение о найме работников на работу в организацию.

2. Стадия приспособления. По результатам исследований процесса адаптации с крупных фирмах, сам процесс адаптации может занимать от месяца до года. Непосредственно время, требуемое для приспособления, зависит напрямую зависит от вида выполняемой работы, производственных отделов, коллег и количества информации, необходимой для работы в компании.

3. Стадия ассимиляции. Эта фаза означает, что это этап полной адаптации. Эта стадия является наиболее продуктивными в процессе адаптации. Самое главное в этот период, найти общие для организации и для сотрудника цели. Если они будут непосредственно сильно различны сотрудник всегда будут работать на этом этапе. Если есть схожесть в целях для организаций и для работников, то следующим шагом будет стадия идентификации.

4. Стадия идентификации подразумевает под собой полное соответствие личных интересов сотрудника и направлений взглядов и целей организации и коллектива в целом.

Этапы адаптации персонала:

Первый этап - определяется как оценка уровня профессиональной эффективности деятельности специалиста. Данная стадия помогает

разработать программу адаптации индивидуально для каждого работника. Если сотрудники имеют опыт работы в подобных организациях и со схожей направленностью, период их адаптации будет наименьшим.

Второй этап - ориентация. В этот этап входят новые сотрудники, обладающие практическими знаниями о своих обязанностях, и руководство здесь должно дать новичку наиболее полный объем необходимой информации, а также обязанности и требования.

Третий этап - это действенная и правильная адаптация: адаптация новых сотрудников к их профессиональному статусу и о создании межличностных отношений между ним и коллегами. Именно на этом этапе необходимо оказывать максимально возможную поддержку новому сотруднику и проводить регулярно плановую оценку эффективности его трудовой деятельности.

Четвертый этап - функционирование. Этот этап завершает процесс адаптации. Он включает в себя постепенный переход молодого специалиста к стабильной работе, путем преодоления производственных и межличностных проблем.

Основные методы адаптации:

1. Метод неформализованного сопровождения. Этот метод охватывает не только знания людей, работающих в организациях, но также и специфику внутренних взаимоотношений в коллективе, а также и представление другим работникам.

2. Методы организации мероприятий. Этот метод даст возможность представить каждого нового сотрудника рабочей команде. Такими организационными мероприятиями могут считаться проведение группового чаепития, поход в кафе, кино, спортивные мероприятия непосредственно после того, как был принят новый сотрудник.

3. Метод «Корпоративный PR». Основная суть этого метода заключается в издании справочника, газет, корпоративного журнала и других форм распространения информации, касающихся основных принципов работы организации, стандартов, сведения о дресс-коде, распорядке трудового дня,

мероприятий и многое другое. Они будут зависеть от деятельности компании и ее предпочитаемого стиля работы.

4. Метод командного тренинга. Испытательный период помогает сотрудникам создать, а затем и поддерживать существующие отношения в коллективе. Именно поэтому тренинги являются одним из основных методов адаптации персонала. Они могут проводиться человеком из руководящего состава организации или специально нанятыми сторонними тренерами, если тренинг будет касаться командообразования, эмоционального выгорания.

5. Метод инструктажа. Этот метод адаптации заключается в информировании нанятых молодых специалистов о правилах, существующих в каждом рабочем отделе. Главные требования и стандарты работы должны в полном объеме получены и проанализированы новым работником.

6. Тетрадь стажера. Как правило, в тетрадях стажера собраны все документы для решения основных вопросов, которые обязательно возникнут у нового сотрудника в ходе работы. В основном руководитель лично собирает все необходимые документы, которые в совокупности образуют справочное руководство, содержащее информацию об организации, стандартах работы в подразделениях и нормативные документы.

7. Веб-сайт. Корпоративный интернет-сайт или корпоративная - это самый современный и продвинутый способ помочь сотрудникам в помощи на рабочем месте. Ресурсы могут включать некоторые примеры правильного оформления документов, правила обслуживания таблиц, рабочие стандарты, новую информацию и советы.

8. Наставничество. Это наиболее эффективный и в то же время наиболее подходящий метод для обучения и адаптации людей. Квалифицированный куратор всегда готов помочь новому сотруднику, решить с ним все рабочие вопросы, поможет в установлении отношений с остальными членами команды, чтобы сотрудники могли работать более эффективно.

Основные цели адаптации:

1. Снижение первоначальных затрат;

2. Меньше чувства незащищенности среди новых сотрудников;
3. Снижается уровень текучести кадров;
4. Появляется позитивное отношение к трудовой деятельности.

Адаптация должна способствовать формированию у работников положительного отношения к организации, ее группам, отделам и трудовому делу. Успех адаптации зависит от ряда факторов.:

1. Высокий уровень эффективности профессиональной ориентационной работы с прямыми потенциальными специалистами;
2. Объективность и грамотность оценки работников компании;
3. Престиж и привлекательность профессии;
4. Особенности организации труда;
5. Мобильность программы обучения сотрудников;
6. Особенности социально-психологического настроения в компании;
7. Личные качества молодого специалиста.

3.2. Разработка плана практического занятия и методов контроля знаний

Тема занятия: Адаптация персонала.

Цель занятия – повторение ранее изученного лекционного материала и проверка практических знаний по теме «Адаптация персонала».

1. Образовательная цель.

На первом уровне (узнавание) обучающийся должен знать определение адаптации, перечислять виды и ее этапы.

На втором уровне (воспроизведение) ученик способен рассказать об особенностях каждого вида адаптации, привести примеры основных методов.

На третьем уровне (умение) обучающийся способен предложить подходящий метод адаптации для различных компаний, может оценить эффективность адаптации.

2. Воспитательная цель.

Формирование положительного отношения к программе адаптации персонала.

3. Развивающая цель.

Развитие способности дать самостоятельную оценку эффективности адаптации.

План практического занятия представлен в таблице 4.

Таблица 4

План практического занятия.

Структурный элемент занятия	План деятельности Педагога	План деятельности Обучающихся	Время этапа урока
1. Организация начала урока	Приветствует обучающихся	Приветствуют педагога.	5
2. Постановка темы и целей урока	Сообщает тему урока. Формулирует цели урока. Сообщает о деятельности на уроке: <ul style="list-style-type: none">• Повторение материала• Выполнение теста	Слушают, записывают тему и цели.	5
3. Актуализация опорных знаний	Актуализирует знания: Проводит беседу с обучающимися, задает вопросы по прослушанной лекции	Слушают педагога, отвечают на вопросы	20
4. Применение новых знаний и способов деятельности	Формулирует задание. Выдает тест по предыдущей теме. Используемые методы обучения: Метод контроля знаний. Используемые средства обучения: Печатный тест.	Выполняют тест	40
5. Подведение итогов урока	Подводит итоги занятия. Предлагает обучающимся высказать свое мнение о занятии, что вызвало затруднение. Выдает тесты с баллами. Оценивает деятельность обучающихся. Подводит общий итог по тесту, оценивает работу на занятии. Критерии оценивания: выставляет баллы за тест по критериям, выставляет баллы за работу на занятии (2-3б.)	Сдают выполненные работы. Высказывают свое мнение о занятии. Анализируют свой тест, задают вопросы по ошибкам.	20

Для закрепления знаний по лекции был разработан итоговый тест по теме «Адаптация персонала» .

Каждый верный ответ в вопросах 1-6 оценивается в 1 балл. Верный ответ в заданиях 7-12 оценивается по 2 балла за каждый. Ответы на открытые вопросы 13-15 имеют оценку в 2 балла и оцениваются в соответствии с примерным эталоном ответа. За весь тест максимальное количество баллов – 24.

Оценка «отлично» ставится за выполнения теста на 20-24 балла.

Оценка «хорошо» – 15-19 баллов.

Оценка «удовлетворительно» – 10-14 баллов.

Тест по теме «Адаптация персонала»

В вопросах 1-8 выберите один вариант ответа

1. СТАДИЯ ИДЕНТИФИКАЦИИ ПОДРАЗУМЕВАЕТ ПОД СОБОЙ ПОЛНОЕ СООТВЕТСТВИЕ ЛИЧНЫХ ИНТЕРЕСОВ СОТРУДНИКА, НАПРАВЛЕНИЙ ВЗГЛЯДОВ И ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ И КОЛЛЕКТИВА В ЦЕЛОМ

А. Да

Б. Нет

Ответ: _____

Эталон: А

2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ АДАПТАЦИЯ ПОЗВОЛЯЕТ СОТРУДНИКУ ПОНЯТЬ ЕГО СОБСТВЕННУЮ РОЛЬ В ТРУДОВОМ ПРОЦЕССЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ

А. Да

Б. Нет

Ответ: _____

Эталон: А

3. СУТЬ ЭТОГО МЕТОДА ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ИЗДАНИИ СПРАВОЧНИКА, ГАЗЕТ, КОРПОРАТИВНОГО ЖУРНАЛА, С ИНФОРМАЦИЕЙ ОБ ОСНОВНЫХ ПРИНЦИПАХ РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИИ, СТАНДАРТОВ И МЕРОПРИЯТИЙ КОМПАНИИ

А. Метод наставничества

Б. Метод печатных изданий

- В. Метод корпоративного СМИ
- Г. Метод организации мероприятий

Ответ: _____

Эталон: В

4. КАК НАЗЫВАЕТСЯ СБОРНИК ДОКУМЕНТОВ, СТАНДАРТОВ РАБОТЫ, НОРМАТИВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИИ, КЕЙС-ВОПРОСЫ ДЛЯ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ

- А. Рабочая тетрадь
- Б. Тетрадь стажера
- В. Ежедневник
- Г. Потребительская папка

Ответ: _____

Эталон: Б

5. ВЫБЕРИТЕ ВЕРНОЕ УТВЕРЖДЕНИЕ

- 1. Адаптация представляет собой ознакомление нового персонала с процессом деятельности организации, включение нового работника в коллектив
- 2. Адаптация персонала — это комплекс материальных и нематериальных стимулов, призванный обеспечить качественный и производительный труд работников

- А. Верно только утверждение 1
- Б. Верно только утверждение 2
- В. Оба утверждения верны
- Г. Оба утверждения неверны

Ответ: _____

Эталон: А

6. ДОСТИЖЕНИЕ ОСНОВНЫХ ЦЕЛЕЙ АДАПТАЦИИ ПРЕДПОЛАГАЕТ ОПРЕДЕЛЕННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ ВО ВЗАИМОДЕЙСТВУЮЩИХ СИСТЕМАХ

- А. Да
- Б. Нет

Ответ: _____

Эталон: А

В вопросах 7 - 9 выберите несколько вариантов ответа

7. ВЫПИШИТЕ ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ АДАПТАЦИИ

А. Сформировать позитивное отношение к трудовой деятельности

Б. Повысить эффективность и прибыльность бизнеса

В. Снизить уровень текучести кадров

Г. Регулирование процесса получения навыков и знаний

Ответ: _____

Эталон: А, В

8. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ ХАРАКТЕРИЗУЕТСЯ:

А. Адаптацию к стандартам, условиям труда и организации в целом

Б. Улучшение взаимоотношений с руководством

В. Формирование позитивного отношения к конкретному виду и месту работы

Г. Формирование необходимых знаний и компетенций, свойственных месту работы

Д. Соблюдением гигиенических и санитарных норм, требований безопасности и гигиены труда

Ответ: _____

Эталон: А, Г

9. К МЕТОДАМ АДАПТАЦИИ не ОТНОСИТСЯ:

А. Денежное вознаграждение

Б. Наставничество

В. Корпоративный тренинг

Г. Похвала

Ответ: _____

Эталон: А, Г

В вопросах 10-11 установите верную последовательность

10. РАССТАВЬТЕ СТАДИИ В ПРАВИЛЬНОЙ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ:

А. Идентификация

Б. Ознакомление

В. Ассимиляция

Г. Приспособление:

Ответ: _____

Эталон: Б, Г, В, А

11. УСТАНОВИТЕ ВЕРНУЮ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ПРОЦЕССА АДАПТАЦИИ

А. Составление индивидуальной программы адаптации

Б. Знакомство сотрудника со структурой компании, отделами

В. Оценка профессиональных знаний и навыков стажера

Г. Решение о принятии на работу

Д. Ознакомление со стандартами и нормами работы

Ответ: _____

Эталон: Б, А, Д, В, Г

В следующем вопросе установите соответствие

12. СООТНЕСИТЕ ВИД АДАПТАЦИИ С КРАТКОЙ ХАРАКТЕРИСТИКОЙ

Вид адаптации	Характеристика
1. Психофизиологическая	А. Ознакомление сотрудника со спецификой организационного механизма управления, положением в структуре организации
2. Организационная	Б. Приспособление к новым психологическим и физическим трудностям
3 Санитарно-гигиеническая	В. Адаптация к структуре, стандартам, условиям труда и организации в целом
4. Социально-психологическая	Г. Адаптация к правилам и условиям труда, производству и технологии
	Д. Приспособление к новому месту работы и к социальной среде

Ответ:

1.	2.	3.	4.

Эталон:

1.	2.	3.	4.
Б	А	Г	Д

В вопроса 13-15 напишите верный ответ

13. ВЫПИШИТЕ НЕ МЕНЕЕ ТРЕХ ФАКТОРОВ УСПЕШНОСТИ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА:

Эталон: объективность и грамотность оценки работников; престиж и привлекательность профессии; особенности организации труда; мобильность программы обучения сотрудников; особенности социально-психологического настроения в компании; личные качества молодого специалиста.

14. ДЛЯ КАКОГО ВИДА АДАПТАЦИИ СООТВЕТСТВУЮТ СЛЕДУЮЩИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ: СОЦИАЛИЗАЦИЯ ЛИЧНОСТИ, РАЗВИТИЕ ТВОРЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ, ПРИСПОСОБЛЕНИЕ К КОЛЛЕКТИВУ

Ответ: _____

Эталон: Социально-психологическая

15. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА - ЭТО

Эталон: 1. Процесс ознакомления и приспособления новых в компании работников, предполагающий взаимное приспособление сотрудника и предприятия, опирающейся на постепенное вхождение сотрудника в новые профессиональные, социальные, организационные и экономические условия труда. 2. Адаптация представляет собой ознакомление нового персонала с процессом деятельности организации, включение нового работника в коллектив.

Таким образом, лекционный материал, а также используемые средства контроля непосредственно помогут в структурировании большого объема новой информации и в наиболее эффективном ее усвоении.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Адаптация это процесс, предполагающий взаимное приспособление сотрудника и предприятия, имеющее начало и опирающейся на постепенное вхождение сотрудника в новые профессиональные, социальные, организационные и экономические условия труда.

Поступая на работу в организацию человек сталкивается с новой системой внутренних отношений, ценностей, распределения функций, социальных ролей, условий, содержания труда.¹ Его результативность будет зависеть от того, насколько быстро он сумеет адаптироваться к изменениям, произошедшим в его жизни. Чем выше должность, на которую приходит новый работник, тем сложнее идет процесс адаптации.

Для эффективности будущей деятельности имеет значение как профессиональная, так и социальная адаптация персонала. Важность этого аспекта кадровой работы требует разработки системы мер по управлению данным процессом. Знание факторов, влияющих на эффективность процесса адаптации имеет несомненное значение для выбора путей и средств управления процессом адаптации.

Таким образом, в выпускной квалификационной работы были рассмотрены основные стадии, этапы и цели адаптации сотрудников, а также обозначена специфика адаптации непосредственно в ресторанном сервисе. Помимо этого, была рассмотрена общая характеристика предприятия и проведен анализ основных проблем адаптации персонала на примере стейк-бара «Жадина-Говядина», а также проведен анализ опроса экспертов и оценки адаптации сотрудников. По результатам анкетирования и интервью были сделаны следующие выводы:

1. Анализ существующих проблем адаптации сотрудников показал, что наибольшую трудность составляют вопросы, связанные с общением с руководящим составом и высокий уровень физической нагрузки. Данная

¹ Куроленкина Н.А. Адаптация персонала: ее роль в компании / Н.А. Куроленкина // Управление человеческим потенциалом. Новороссийск, 2007. С. 28.

тенденция может объясняться тем, что работник, приходя на новое место, только включается в работу, знакомится с коллективом и руководством, и, как правило, не знает на каком уровне взаимоотношений находится руководство с подчиненными, а работа в ресторанном сервисе предполагает большое количество рабочих часов с высокими физическими нагрузками, связанными с большим потоком гостей и количеством выполняемых действия.

2. Результаты исследования показали связь между стажем работы персонала на предприятии и эмоциональной нагрузкой: чем дольше сотрудник работает в заведении, тем чаще встречается, что ему необходима помощь, чтобы справиться с эмоциональным напряжением.

3. Также выявлена тенденция, что время для приспособления стажера к новому месту работы преимущественно составляет 1-2 месяца. Как вывод, можно сказать, что в заведении достаточно быстро проходит процесс адаптации новых сотрудников.

4. Наибольшая часть работников, до прихода на настоящее место работы, имеет стаж и опыт работы, и, как ответили сотрудники, полученный опыт и стаж работы влияет на период адаптации и помогает научиться быстрее справляться с трудностями на новой работе.

5. По результатам интервью, все сотрудники предприятия имеют хорошие показатели оценки адаптации и низкий уровень конфликтности. Также, по мнению экспертов очень большую роль в адаптации играют личные качества сотрудников и его характера. Чем выше уровень организованности и ответственности, а также присутствие желания работать у человека, тем быстрее и эффективнее проходит адаптация.

6. Было выявлено утверждение, что не все организации ресторанного сервиса осознают всю важность процедур по адаптации новых сотрудников и уделяют данному вопросу достаточного внимания. Исследование такого явления, как адаптация молодых специалистов, а также создание эффективной программы представляют важный аспект управления персоналом и способны

оказать положительное влияние на различные направления работы организации.

Проведение целенаправленной адаптации сотрудников - актуальная необходимость для современных организаций. С помощью применения инструментов, средств по адаптации и введения в курс дела новых сотрудников, а также с учетом знания основных закономерностей адаптации можно решить множество управленческих проблем и существенно повысить эффективность труда в организации.

Также был разработан учебный материал по теме «Адаптация персонала», план лекционного и практического занятия и средства контроля. А для решения основных проблем на предприятии, был разработан общий тренинг на командообразование. Участие необходимо как сотрудникам заведения, так и управляющему составу. Помимо этого, разработан примерный план программы адаптации новых сотрудников на предприятии.

Исходя из этого можно сказать, что основная цель исследования - анализ проблемы адаптации новых сотрудников в ресторанном сервисе, а также все поставленные задачи были решены.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. *Беляцкий В.П.* Техника работы менеджера / В.П. Беляцкий, Н.В. Ройш. Москва: Книжный дом, 2011. 255с.
2. *Бурлаков Г.Р.* Мотивационный климат организации / Г.Р. Бурлаков // Управление персоналом. Уфа, 2012. С. 89-94.
3. *Бурносов Н. М.* Управление персоналом на производстве /Н.М. Бурносов. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. 124 с.
4. *Веснин В.Р.* Практический менеджмент персонала: Учебное пособие / В.Р. Веснин. Москва: Юристъ, 2008. 496 с.
5. *Виноградов Е.А.* Персонал в фирмах индустриально развитых стран / Е.А. Виноградов, Маусов Н.К. Москва: ЭКО-ПРО, 2007. 386 с.
6. *Ганов К.В.* Экспресс - адаптация работников на предприятии / К.В. Ганов // Бизнес без проблем. Персонал. Москва, 2011. С. 53-58.
7. *Гнездовский Ю.И.* Проблемы организации оплаты труда в современных условиях / Ю.И. Гнездовский, И.П. Поварич. Кемерово: Кузбассвуиздат, 2003. 348 с.
8. *Гончаров В.И.* Основы менеджмента: Учебное пособие / В.И. Гончаров. Москва: Современная школа, 2006. 289 с.
9. *Горяев И.Г.* Для тех кто ищет лучшее / И.Г.Горяев // Вкус. Москва, 2008. С. 56-57.
10. *Ерали А.К.* Производственный менеджмент: Учебник / А.К. Ерали, А.С. Баймуков. Алматы: Арка, 2005. 454 с.
11. *Ефремова Ю.Е.* Совершенствование организационно-экономического механизма профессионального развития управленческого персонала предприятий металлургического комплекса / Ю.Е. Ефремова. Москва: Авторес, 2008. 283 с.
12. *Иванов В.Н.* Основы социального управления / В.Н. Иванов [и др.]. Москва: Юристъ, 2001. 314 с.
13. *Кибанов А. Я.* Организация управления персоналом на предприятии: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. Москва: ГроссМедиа, 2011.587 с.

14. *Кибанов А.Я.* Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. Москва: ИНФРА-М, 2004. 358 с.
15. *Кларин М.В.* Корпоративный тренинг от А до Я: Научно-практическое пособие / М.В. Кларин. Москва: Дело, 2007. 224 с.
16. *Козловский В.А.* Производственный менеджмент / В.А.Козловский. Москва: Инфра-М, 2013. 574 с.
17. *Кондратьев К.П.* Организация обслуживания на предприятиях общественного питания / К.П. Кондратьев. Улан-Удэ: ВСГТУ, 2007. 207 с.
18. *Коновалова Л.Н.* Управление социальными программами компании /Л.Н. Коновалова, С.Е. Литовченко. Москва: Ассоциация менеджеров, 2007. 152 с.
19. *Коротков Э. М.* Концепция менеджмента / Э.М. Коротков, М.И. Корсаков ; ред. М.И. Якимец. Москва: ДеКа, 2006. 315 с.
20. *Костылева С.Ю.* Управление развитием персонала в контексте совершенствования социально-трудовых отношений / С.Ю. Костылева // Экономические науки. Санкт-Петербург, 20018. С. 108-111.
21. *Кравченко А.И.* Социология управления: фундаментальный курс / А.И. Кравченко, И.О. Тюрина. Москва: Академический Проект, 2004. 345 с.
22. *Куроленкина Н.А.* Адаптация персонала: ее роль в компании / Н.А. Куроленкина // Управление человеческим потенциалом. Новороссийск, 2007. С. 24-28.
23. *Куршакова Н.К.* Адаптация персонала в коммерческом банке / Н.К. Куршакова // Управление развитием персонала. Москва, 2008. С. 33-38.
24. *Кучер Л.С.* Организация обслуживания общественного питания: Учебник/ Л.С. Кучер, Л.М. Шкуратова. Москва: Деловая литература, 2012. 540 с.
25. *Лазарева С.Е.* Эффективная система адаптации персонала: компоненты и этапы построения / С.Е. Лазарева // Управление человеческим потенциалом. Новороссийск, 2007. С. 60-64.
26. *Ламскова О.М.* Адаптация персонала в организации / О.М. Ламская // Управление персоналом. Уфа, 2004. С. 53-56.

27. *Лисько М.В.* Основы менеджмента / М.В. Лиська [и др.]. Москва: Высшая школа, 2002. 374 с.
28. *Лифинец А.С.* Основы управления персоналом / А.С. Лифинец. Иваново: Дом книги, 2013. 256 с.
29. *Лукьянов О.И.* Как помочь новичку войти в коллектив и приспособиться к работе / О.И. Лукьянов // Управление человеческим потенциалом. Новороссийск, 2011. С. 168-169.
30. *Мартынова М.Э.* Методы адаптации: арсенал возможностей компании / М.Э Мартынова // Управление человеческим потенциалом. Новороссийск, 2007. С. 46-47.
31. *Мрыхина Е.Б.* Организация производства на предприятиях общественного питания: учебное пособие / Е.Б. Мрыхина. Москва: ИНФРА-М, 2009. 176 с.
32. *Панова Л.А.* Обслуживание на предприятиях общественного питания: Учебное пособие в экзаменационных вопросах и ответах / Л.А. Панова. Москва: Дашков и Ко, 2007. 283 с.
33. *Перескоков В.Н.* Корпоративные университеты в российской практике: актуальные примеры реализации / В.Н. Перескоков. Новосибирск: Ника, 2006. 275 с.
34. *Полева М.В.* Управление персоналом в гостиничном сервисе: Учебник / М.В. Полева, А.Н. Третьякова. Москва: Академия, 2014. 209 с.
35. *Сульдина Г.А.* Управление персоналом в системе государственного и муниципального управления: учебное пособие / Г.А. Сульдина. Казань: Казанский государственный университет имени В.И. Ульянова-Ленина, 2009. 184 с.
36. *Травин В.В.* Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин, В. А. Дятлов. Москва: Дашков и Ко, 2005. 362 с.
37. *Шапиро С.А.* Управление человеческими ресурсами / С.А. Шапиро. Москва: Гросс Медиа, 2005. 487 с.

38. *Виды, методы и формы адаптации на предприятиях общественного питания* [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://mybiblioteka.su/tom3/2-74361.html> (дата обращения 28.04.19)

39. *Лист оценки сотрудника после прохождения адаптации*[Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://hr-portal.ru/tool/list-ocenki-sotrudnika-posle-prohozhdeniya-adaptacii>. (дата обращения 07.06.19)

40. *Методы адаптации сотрудников в современных организациях* [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.ozpp.ru/tesaurus/208/75> (дата обращения 21.05.19)

41. *Потребительское поведение* [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://kak-bog.ru/potrebitelskoe-povedenie> (дата обращения 04.05.19)

42. *Управление процессами обслуживания на предприятиях питания.* [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://refdb.ru/look/2963640-p8.html> (дата обращения 15.05.19)

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

АНКЕТА

Уважаемый сотрудник!

Предлагаем Вам принять участие в опросе с целью исследования процесса адаптации работников в компании. Анкета анонимная, все ответы будут анализироваться в обобщенном виде. Внимательно прочитайте каждый вопрос и возможные варианты ответов к нему. Отвечая на каждый вопрос, выбирайте один вариант ответа (если в формулировке вопроса не указано иное).

Заранее благодарим Вас за участие!

1. Как долго Вы работаете в компании?

1. Менее двух месяцев
2. Менее полугода
3. Больше чем полгода.
4. Более 2 лет
5. Более 4 лет

2. Что показалось Вам наиболее сложным в течение этого периода?

1. Выполнение профессиональных обязанностей и соблюдение стандартов
2. Общение с коллективом
3. Условия труда
4. Общение с администрацией организации
5. Привыкание к режиму работы
6. Сложность в усвоении новой информации
7. Высокий уровень физической нагрузки
8. Сложности с пониманием предъявляемых ко мне требований
9. Понимание структуры организации и взаимодействия подразделений
10. Другое _____
11. Сложностей не было

3. Как долго Вам необходима была помощь в работе?

1. До 1 мес. с начала работы
2. До 2 мес. с начала работы
3. До 4 мес. с начала работы
4. До 6 мес. с начала работы
5. Около года
6. До сих пор требуется

4. В какой области Вашей работы необходима помощь?

1. Соблюдение стандартов работы
2. Общение с управляющим составом организации
3. Общение с коллективом
4. Соблюдение режима работы на предприятии
5. Помощь в организации работы (распределение времени и приоритетов деятельности)
6. Эмоциональная выносливость
7. Другое _____
8. Ни в каких областях помощь не требовалась

5. Всегда ли получалось решить возникшие проблемы на работе?

1. Да
2. Нет
3. Когда как

6. Кто помог Вам справиться с этими трудностями? Укажите не более двух вариантов ответа.

1. Коллеги по работе
2. Управляющий персонал (менеджер/директор)
3. Справился (-илась) самостоятельно
4. Родственники, друзья
5. Кто еще? Напишите _____

7. Какие качества и способности помогают Вам освоиться на новом месте работы? Выберите до 3-х вариантов ответа

1. Общительность
2. Хорошая память
3. Пунктуальность
4. Ответственность
5. Профессиональная гибкость
6. Желание научиться новому
7. Позитивное мышление
8. Умение работать в стрессовых условиях
9. Трудолюбие
10. Уверенность в себе
11. Другое _____

8. Спустя какое время с момента начала работы в организации Вы почувствовали, что овладели необходимыми профессиональными навыками для занимаемой должности?

1. До 1 мес. с момента начала работы
2. До 2 мес. с момента начала работы
3. До 4 мес. с момента начала работы
4. До 6 мес. с момента начала работы
5. Примерно спустя 1 год работ
- Д. Ещё не овладел (а)

9-10. Бывают ли у Вас конфликты? Выберите 1 вариант ответа в каждой строке

	Не бывают	Время от времени	Часто
9. С управляющим составом организации	1	2	3
10. С кем-либо из коллег	1	2	3

11. Оцените, пожалуйста, свой интерес к дальнейшему продвижению в компании, карьерному росту

Не интересно совсем	1	3	3	4	5	Очень интересно
---------------------	---	---	---	---	---	-----------------

12-25. В какой степени Вы удовлетворены следующими факторами в компании? Выберите один вариант ответа в каждой строке

Наименование критерия работы	Совершенно удовлетворён	Удовлетворён	Затрудняюсь ответить	Не удовлетворён	Совершенно не удовлетворён
12. Занимаемая должность	1	2	3	4	5
13. Соответствие работы и специальности образования	1	2	3	4	5
14. Соответствие характера работы моим способностям и склонностям	1	2	3	4	5

Наименование критерия работы	Совершенно удовлетворён	Удовлетворён	Затрудняюсь ответить	Не удовлетворён	Совершенно не удовлетворён
15. Возможность повышения профессиональной квалификации	1	2	3	4	5
16. Наличие возможности карьерного роста	1	2	3	4	5
17. Наличие высокой ответственности за выполнение работы	1	2	3	4	5
18. Условия труда (бытовые)	1	2	3	4	5
19. Организация труда	1	2	3	4	5
20. Режим работы	1	2	3	4	5
21. Заработная плата	1	2	3	4	5
22. Помощь и поддержка управляющего персонала	1	2	3	4	5
23. Отношения с коллегами	1	2	3	4	5

24. Приходилось ли Вам менять место работы?

1. Ни разу, переходите к вопросу 29
2. 1-2 раза
3. 3-4 раза
4. Более 5раз

**25. Что способствовало Вашему уходу с предыдущих мест работы?
Выберите пожалуйста до 2 вариантов.**

1. Несоответствие обещанием и реальностью работодателя по оплате и условиям труда
2. Не удалось найти общий язык с сотрудниками
3. Отсутствие поддержки на предыдущем месте работы
4. Плохие условия труда
5. Неудобное месторасположение места работы, удаленность
6. Неудовлетворительный уровень оплаты труда
7. Неудобный график работы
8. Другое _____

26. Была ли у Вас работа другого вида деятельности, не связанная с ресторанным сервисом?

1. Да
2. Нет

27. По Вашему мнению, существуют ли различия в адаптации сотрудников в заведениях общественного питания от адаптации сотрудника на другом месте работы?

1. Да
2. Скорее да, чем нет
3. Скорее нет, чем да
4. Нет
5. Сложно сказать

28. Помог ли Вам опыт, полученный на предыдущей работе на новом месте?

1. Да
2. Частично
3. Нет

29. Каков Ваш общий стаж работы до прихода на настоящее место?

1. До года
2. 1-2 года
3. 3-4 года
4. Более 5 лет

30. Интересна ли Вам сейчас выбранная сфера деятельности?

1. Да
2. Нет
3. Сложно сказать

31. Что стало основным критерием для выбора нынешнего места работы?

1. Уровень заработной платы
2. Расположение рядом с домом
3. Коллектив и статус организации
4. Выбрал случайно
5. Пригласил друг, знакомый или кто-либо из организации
6. Что еще? _____

32. Чем преимущественно помимо работы вы предпочитаете заниматься?

Выберите до 2-х вариантов ответа.

1. Учеба (вуз, колледж, курсы и т.п.)
2. Посещение культурно-массовых мероприятий (выставки, театры, музеи)
3. Посещение парков, фитнес-клубов, бассейн, велопрогулки
4. Посещение ТРЦ, ресторанов, кафе, кино
5. Встречаюсь с друзьями, родными
6. Личное хобби, чтение книг
7. Другое _____
8. Ничем

А теперь несколько вопросов о вас лично

33. Укажите пожалуйста свой пол

А. Мужской

Б. Женский

34. Укажите свой возраст

35. Отметьте пожалуйста свое семейное положение

А. Замужем/ женат

Б. Не замужем/ не женат

36. Какое образование у Вас на данный момент?

А. Полное общее (11 классов)

Б. Начальное профессиональное (училище)

Средне-специальное (колледж)

В. Высшее (бакалавр, магистр и т.д.)

Г. Незаконченное высшее

Д. Другое _____

Большое спасибо за участие в анкетировании!

Полученные результаты помогут нам для выявления наиболее важных проблем, с которыми сталкивается человек на новом месте работы.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

ВОПРОСЫ ДЛЯ ИНТЕРВЬЮ С РУКОВОДСТВУЮЩИМ СОСТАВОМ ЗАВЕДЕНИЯ

1. Как вы считаете, с какими проблемами сталкиваются новые сотрудники именно в вашем предприятии?
2. Что или кто помогает работникам справляться с появившимися трудностями на работе?
3. Что именно может способствовать наиболее быстрой и качественной адаптации сотрудников в заведении? Какие-либо его личные качества или же это будет некое профессиональное мастерство наставников, руководства?
4. Сколько по вашему мнению должна длиться адаптация именно новых сотрудников, сколько времени она может занять?
5. Почему некоторые сотрудники очень часто меняют места работы?
6. Что же тогда заставляет задерживаться новых сотрудников?
7. Помогает ли предыдущий опыт, полученный на другом месте работы на новом месте?
8. Кто в первую очередь ответственен за адаптацию нового сотрудника?
9. Какая по вашему мнению специфика в адаптации сотрудников именно в ресторанном сервисе?

ПРИЛОЖЕНИЕ В

ОБЩАЯ ОЦЕНКА АДАПТАЦИИ СОТРУДНИКА

Ф.И.О. сотрудника: _____

Руководитель: _____

Критерий	Оценка
Дисциплина	
Обучаемость	
Качество (четкость, тщательность в выполнении работы)	
Организация работы	
Ответственность	
Самостоятельность	
Взаимоотношения с коллективом	
Конфликтность	
Интерес к работе	
Итоговая оценка	

Замечания: _____

ПРИЛОЖЕНИЕ Г
ОЦЕНКА АДАПТАЦИИ СОТРУДНИКОВ ПО ОСНОВНЫМ
КРИТЕРИЯМ

Таблица 5

Оценка адаптации сотрудников со стажем менее 6 месяцев

Критерий	Оценка								Итого
Дисциплина	4	5	5	2	5	4	4	5	4,25
Обучаемость	3	4	5	4	5	4	4	5	4,25
Ответственность	3	3	5	3	4	3	3	4	3,5
Качество	3	3	5	2	3	4	3	4	3,38
Организация работы	3	3	4	2	4	4	4	4	3,5
Самостоятельность	3	3	4	1	3	3	4	3	3
Интерес к работе	4	3	4	1	4	4	4	5	3,63
Взаимоотношения с коллективом	2	2	4	2	5	3	3	3	3
Взаимоотношения с руководящим составом	3	3	4	1	4	3	3	4	3,13
<i>Конфликтность</i>	2	1	1	3	1	2	1	1	1,5
	Общая оценка:								3,516

Таблица 6

Оценка адаптации сотрудников со стажем более 6 месяцев

Критерий	Оценка											Итого
Дисциплина	5	4	5	4	5	3	5	4	3	5	2	4,09
Обучаемость	5	4	4	4	5	3	5	4	5	4	5	4,36
Ответственность	5	3	4	3	5	2	5	3	3	3	3	3,55
Качество	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	5	4,27
Организация работы	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4,09
Самостоятельность	4	5	3	4	3	5	5	3	4	3	4	3,09
Интерес к работе	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	2	3,63
Взаимоотношения с коллективом	5	4	4	3	5	4	5	4	4	4	3	4
Взаимоотношения с руководящим составом	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	5	3,64
<i>Конфликтность</i>	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1,27
	Общая оценка:											3,858

Таблица 7

Оценка адаптации сотрудников со стажем более 2 лет

Критерий	Оценка									Итого
Дисциплина	4	4	5	5	5	5	3	3	4	4,22
Обучаемость	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4,78
Ответственность	3	4	5	5	5	5	4	4	5	4,44
Качество	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4,67
Организация работы	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Самостоятельность	4	3	4	4	5	4	5	3	4	4
Интерес к работе	5	4	5	4	5	5	3	3	4	4,22
Взаимоотношения с коллективом	5	4	4	3	5	4	5	4	4	4,22
Взаимоотношения с руководящим составом	4	5	4	3	5	4	5	3	4	4,11
<i>Конфликтность</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>1</i>	<i>1,33</i>
	Общая оценка:									4,4

Таблица 8

Оценка адаптации сотрудников со стажем более 4 лет

Критерий	Оценка		Итого
Дисциплина	5	3	4
Обучаемость	5	5	5
Ответственность	4	5	4,5
Качество	5	5	5
Организация работы	5	5	5
Самостоятельность	5	5	5
Интерес к работе	3	4	3,5
Взаимоотношения с коллективом	5	5	5
Общение с руководящим составом	5	5	5
<i>Конфликтность</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>
	Общая оценка:		4,667

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

ТРЕНИНГ ПО КОМАНДООБРАЗОВАНИЮ

Таблица 9

Программа тренинга на командообразование	
Игра-разминка «Имя команды»	
1	2
Цели	<ul style="list-style-type: none"> - отработка навыков работы в команде, командное взаимодействие; - выявление роли участников команды; сплочение команды; - мотивация участников к совместной работе.
Время	30 минут
Инструменты	Маркерная доска, маркеры, листы бумаги, ручки
Ход игры	<p>Тренер дает участникам следующую инструкцию: «Пожалуйста, напишите и обсудите три признака, которые характеризуют вашу команду (в целом) и придумайте название своей команде. Время на выполнение - 15 минут».</p> <p>Результаты работы пишутся на доске. Лидер команды представляет вариант названия и три главных признака, аргументируя свой вариант.</p> <p>После этого происходит обсуждение признаков всей группой и принимается представленный вариант, либо придумывается новое название группы и три ее признака.</p>
Командное задание «Групповой коллаж»	
Цель	- развитие умения координировать совместные действия
Время	30 минут
Инструменты	листы бумаги, маркеры, ручки, фломастеры журналы, акварель
Ход игры	<p>Задание предполагает коллективное выполнение участниками игры творческой композиции по совместно выбранной теме на склеенных листах бумаги общим размером формата А2 с использованием всего комплекса изобразительных материалов.</p> <p>По итогам работы каждая группа делает презентацию своего проекта, раскрывает вложенный в него смысл и делится общими впечатлениями от процесса коллективной работы и восприятия ее результата.</p>
Тренинг «Общее творчество»	
Цель	- развитие умения принимать коллективные решения
Время	30 минут
Инструменты	клей, картон и цветная бумага, проволока, 2-3 куски пластилина разных цветов, ножницы, 2 воздушных шарика, коробка спичек, 5 трубочек для коктейля.
Ход игры	Команде необходимо создать плод коллективного творчества по заданной ведущим тематике. Кроме того, нужно дать название полученному предмету - произведению и осуществить публичную презентацию.

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Таблица 10

План программы адаптации сотрудников в первые дни

Этап	Цель	Мероприятия	Ответственный
1 день	Познакомить с организацией, дать представление о ее структуре	Выдача формы Сотруднику. Короткая экскурсия по внутренней географии заведения.	Менеджер
		Знакомство с организацией, на которой новому сотруднику дают основную информацию о структуре компании, ее миссии и ценностях, о правилах поведения в компании.	Менеджер
		Экскурсия по компании: знакомство с подразделениями и их руководителями. Сотруднику показывают, где находятся место общественного питания, курилка, вспомогательные зоны работы	Менеджер, другой сотрудник
		Выдать первую информацию, в которой содержится характеристика предприятия, история, специализация и особенности.	Менеджер
	Ввести в подразделение	Сотрудника представляют коллегам по подразделению, знакомят с его руководителем, дают информацию о деятельности подразделения	Менеджер
Ввести в должность	Новичку готовят рабочее место, знакомят с должностными инструкциями и требованиями, предъявляемыми к работе, обозначают зону ответственности	Менеджер	
2 - 5 день	Ввести в должность	Проверка знаний по теоретическим основам - характеристика предприятия, ее цели и особенности, основные понятия.	Менеджер
6-9 день	Ввести в должность	Сотруднику дают первое практическое задание, основанное на теории обучения	Менеджер, старший по отделу

9 день	Ввести в должность	С сотрудником беседует непосредственный руководитель и подводит первые итоги: оценивает, сколько заданий выполнил новичок и в каком качестве, допускал ли какие-либо ошибки, справляется ли с нужным объемом работы, уточняет, не нуждается ли индивидуальный план работы в корректировке	Директор
10 день	Ввести в должность	Сотруднику предлагают выполнить самостоятельно практическое задание, связанно с его должностью и непосредственно при полном контроле менеджера. Оценка работы стажеры	Менеджер, старший по отделу, директор
11 - 12 день	Ввести в должность	Самостоятельная работа сотрудника под контролем менеджера или старшего по отделу	Менеджер, старший по отделу