

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра туризма и культурного наследия

**Проблема адаптации персонала при приеме на работу
на предприятиях общественного питания (на примере кафе-бара «Сакура»)**

АВТОРЕФЕРАТ ДИПЛОМНОЙ РАБОТЫ

Студента(ки) 6 курса 641 группы _____
направления (специальности) 100103 Социально-культурный сервис и туризм
код и наименование направления (специальности)

Института истории и международных отношений

наименование факультета, института, колледжа

Бахаревой Алены Владимировны

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

доцент, к. э. н.

должность, уч. степень, уч. звание

дата, подпись

Е.С. Милинчук

инициалы, фамилия

Заведующий кафедрой

профессор, д. э. н.

должность, уч. степень, уч. звание

дата, подпись

Т.В. Черевичко

инициалы, фамилия

Саратов 2016

Введение. Ресторанный бизнес по-прежнему продолжает привлекать внимание масс как один из самых интересных сегментов бизнеса, не смотря на то, что удерживает одно из лидирующих мест в рейтинге банкротств. Ежедневно открываются новые и закрываются старые заведения. И для каждого конкурента применяются свои методы конкурентной борьбы. И в этой борьбе не маловажную роль играет персонал предприятия.

В условиях кризиса перед руководством любого предприятия возникает задача сохранения наиболее квалифицированной части персонала. Практически любая компания в процессе своей деятельности активно развивает такие элементы кадровой политики, как подбор, оценка, обучение и мотивация персонала. Вместе с тем, такому вопросу, как адаптация новых сотрудников и персонала в целом, уделяется недостаточно внимания. Считается, что вновь пришедшие в организацию кадры, которые покинули ее в течение первых двух-трех месяцев, ценности не представляют, и на их место можно найти других. Но, рынок труда имеет свои ограничения, особенно это касается квалифицированных кадров в сфере услуг, в том числе и в сфере общественного питания. На поиски специалиста тратится значительное время, текучесть кадров негативно влияет на команду сотрудников и, соответственно, негативно отражается на производительности предприятия.

Можно утверждать, что связующим элементов кадровой политики любой организации является адаптация персонала. Термин «адаптация» отражает то состояние, которое испытывает каждый, попадая в новую, чуждую, неизвестную среду. В первую очередь это, конечно, очень сильный стресс, который чаще испытывается на подсознательном уровне. Любые негативные эмоции, появляющиеся в начале работы, отрицательным образом сказываются на всей дальнейшей деятельности работника.

Под адаптацией персонала понимается процесс знакомства сотрудника с деятельностью организации и самой организацией, а также изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды. Программа по адаптации персонала имеет целью облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Имея четкое представление не только о своих обязанностях, но и о правах новый работник испытывает чувство благодарности к компании за то, что его не бросили в такой сложный момент. В свою очередь это повышает его лояльность, и в дальнейшем можно будет рассчитывать на его помощь и участие в программах адаптации при введении в должность новых сотрудников.

Исследованию проблем кадровой политики и ее важности посвящено значительное количество работ зарубежных и отечественных специалистов. Управление персоналом рассматривали: Агамирова Е., Базаров Т.Ю., Веснин В.Р., Вишнякова М.В., Ижбулатова О.В., Карпов А.В., Кибанов А.Я., Клеппер Е.В., Кротова Н.В., Манаев С.В. и др. Проблема адаптации персонала на предприятии и ее влияние на эффективность работы персонала в различных аспектах рассматривалась в научных публикациях Архипова Н.И., Базарова Т.Ю., Веснина В.Р., Волина В.А., Ганова К.В., Дятлова В.А., Журавлева А.Л., Игнатьевой А.В., Каркуленко Н.А., Кибанова А.Я., Китайкин К.В., Коханова Е. Ф., Кузнецова Ю.В., Ламскова О.М., Максимцовой М.М., Маслова Е.В., Маусов М.К., Мескона М.Х., Подлесных В.И., Самыгина С.И., Столяренко Л.Д., Травина В.В. и других авторов.

Целью выпускной квалификационной работы является исследование сущности и особенностей системы адаптации персонала на предприятиях общественного питания, а также разработка мер по ее совершенствованию.

Задачами выпускной квалификационной работы является:

- 1 рассмотреть элементы кадровой политики на предприятиях общественного питания;
- 2 выявить особенности подбора, адаптации и обучения персонала на предприятиях общественного питания;
- 3 проанализировать особенности системы подбора и адаптации персонала в суши-баре «Сакура»;
- 4 разработать мероприятия по совершенствованию системы адаптации персонала в суши-баре «Сакура» и оценить их экономическую эффективность.

Выпускная квалификационная работа состоит из трех глав, введения, заключения, списка литературы и приложений. В первой главе рассматривается взаимосвязь всех элементов кадровой политики предприятия с процессом адаптации персонала. Раскрывается понятие адаптации, как одного из элементов кадровой политики предприятия: ее виды, этапы, цели, методы и программа. Показаны особенности подбора, адаптации и обучения персонала на предприятиях общественного питания. Во второй главе дана общая характеристика суши-бара «Сакура», а также проведен анализ особенностей подбора, адаптации и обучения персонала на предприятиях общественного питания на примере суши-бара. В третьей главе предлагается ряд мероприятий по совершенствованию системы адаптации в суши-баре «Сакура».

Основное содержание работы. Кадровая политика традиционно ассоциируется с различными функциональными областями управления персоналом: политикой подбора и расстановки кадров, оплаты труда и вознаграждений, обучения персонала, коммуникативной политикой и т.д. Это отражает и приоритеты управления персоналом, и идеологию, и «правила игры», и методологические подходы к решению проблем управления персоналом.

Кадровая политика любой организации, в том числе и предприятия общественного питания должна быть направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства. В связи с этим, те ее стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия, должны быть стабильными.

Суть процесса подбора персонала заключается в том, чтобы с учетом требований к кандидату на имеющуюся вакансию привлечь более или менее подходящих квалифицированных работников, последующей их оценки и приема на работу. Важно установить соответствие работника занимаемой должности, т.е. четко выделить типы работ и под эти работы подобрать людей, имеющих нужную для качественного выполнения функциональных обязанностей квалификацию.

Персонал предприятий общественного питания представляет собой совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает предприятие и является важнейшей составной частью конечного продукта, одним из основных конкурентных преимуществ организации, и, следовательно, качество обслуживания в этих организациях зависит от мастерства и сознательности служащих.

Работа по подбору, расстановке и воспитанию кадров на предприятии (организации общественного питания) ведется администрацией и частичном участии трудового коллектива. В крупных предприятиях общественного питания работой с кадрами занимается менеджер по кадрам, в то время, как на малых предприятиях общественного питания эти функции осуществляет администратор.

Особенностью подбора персонала на предприятиях общественного питания является предъявление высоких требований к соискателю и, одновременно с этим, отсутствие апробированных методик для подбора кандидатов, обладающих универсальным набором личностных и профессиональных качеств. Также следует обратить внимание на то, что во многих кафе подбором персонала занимаются сотрудники, не имеющие для этого специальной подготовки.

Повышенное внимание к адаптации персонала объясняется стремлением компаний повысить конкурентоспособность за счет создания команд единомышленников, объединенных ценностями организации и корпоративной этикой. Пренебрежение адаптацией новых сотрудников автоматически приводит к текучести кадров и неэффективному расходованию средств.

После того как соискатель на вакантное место прошел собеседования, тесты, деловые игры, он наконец оказывается в штате организации. С этого момента наступает непростой период адаптации в новом коллективе, который подтвердит или опровергнет правильность кадрового отбора. Фирма, потратившая средства и время на поиск работника крайне заинтересована в том, чтобы он не уволился в течение ближайших трех месяцев, поскольку наибольшее количество принятых на работу уходят именно в это время. Основной причиной увольнения является несовпадение ожиданий и действительности, а также сложности адаптационного процесса.

Принципиальные цели адаптации можно свести к следующему:

- уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
- снижение озабоченности и неопределенности у новых работников;
- сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;
- экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;
- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Отсутствие действий со стороны руководства организации, направленных на адаптацию новых подчиненных, может вызвать у последних разочарование в своем выборе. Новые работники в своем поведении могут отдать предпочтение предыдущему опыту или разочароваться в сделанном выборе из-за несбыточности своих надежд, связанных с новым местом работы.

Содержание адаптационных программ достаточно разнообразно. Наибольшее внимание в них уделяется функциональным обязанностям, иерархии и структуре предприятия, непосредственному окружению – коллегам, дисциплине, т.е. тому, что позволяет включить сотрудника в производственный процесс.

В практической части дипломной работы была изучена кадровая политика и система адаптации персонала в суши-баре «Сакура». Численность работающего персонала суши-бара «Сакура», принадлежащего ООО «Оптима», не превышает пятнадцати человек.

В суши-баре «Сакура» нет специальной кадровой службы. Работой с персоналом занимается руководитель предприятия, либо администратор.

На данный момент процесс привлечения персонала в суши-бар «Сакура» состоит из нескольких последовательных этапов:

- Планирование персонала
- Поиск кандидатов
- Первичное собеседование
- Собеседование с руководителем.

Главным недостатком подбора кадров в суши-баре «Сакура» является отсутствие апробированных методик подбора, что приводит к ситуации, когда вакантное место может быть занято неподходящим работником. Вместе с тем, на данный момент работник, занимающийся подбором персонала (директор или администратор кафе) может воспользоваться профессиограммой и с помощью грамотно построенного собеседования прояснить, насколько кандидат обладает личностными качествами, необходимыми для успешного выполнения функционала вакантной должности.

От скорости и качества адаптации зависит в значительной степени отдача нового работника. Низкая адаптивность вновь набранных работников обычно обуславливает высокую текучесть кадров, которая обходится очень дорого. Еще большими издержками характеризуется увольнение высококвалифицированных работников, которое интенсифицируется в условиях кризисного развития.

Очень важным в процессе адаптации является первый день работы. Поэтому необходимо четко организовать этот день, чтобы новый сотрудник осознал свое место в иерархии организационных и профессиональных отношений. В первый рабочий день в суши-баре его встречает администратор и отвечает на возникшие вопросы. В ходе беседы снимается излишнее напряжение у нового работника, происходит его раскрепощение и осознание своей ценности и значимости для эффективной работы предприятия.

Целью системы управления адаптацией работников суши-бара «Сакура» является обеспечение более быстрого вхождения в должность (профессию) принятого работника, уменьшение количества возможных ошибок, связанных с включением в работу, формирование позитивного образа организации, уменьшение дискомфорта первых дней работы.

Основными задачами адаптации на предприятии суши-бар «Сакура» являются:

- сокращение периода приспособления вновь принятых работников к требованиям и условиям труда на предприятии (уменьшение периода привыкания новых работников к профессии, приобретения ими в короткие сроки необходимых профессиональных навыков);
- закрепление вновь принятых работников суши-бара «Сакура», повышение их мотивации;
- сокращение текучести персонала;
- экономия времени непосредственного руководителя и коллег;
- развитие у новых сотрудников благоприятного и позитивного отношения к работе, чувства удовлетворённости трудом;
- снижение чувства дискомфорта, тревожности и неуверенности у новых сотрудников;
- уменьшение издержек, связанных со временем достижения новыми сотрудниками необходимых показателей работы.

Процесс адаптации принятых сотрудников проходит в 4 этапа:

- 1 этап - подготовительный или этап профессиональной ориентации и отбора кандидатов на работу.
- 2 этап - этап профессиональной адаптации.
- 3 этап - этап профессионального саморазвития новых сотрудников в коллективе.
- 4 этап - функционирование. Переход к стабильной самостоятельной работе.

Первый этап - подготовительный или этап профессиональной ориентации и отбора кандидатов на работу. Суши-бар «Сакура» является малым предприятием (численность составляет 15 человек) и процесс подбора, адаптации и обучения тесно переплетаются друг с другом. Поэтому адаптацию персонала в данном кафе необходимо начать с небольшого изменения в процедуре подбора кадров.

Так, на основании swot-анализа предложены мероприятия по улучшению работы с гостями кафе, что в свою очередь требует от персонала наличие определенных личностных качеств, таких, например как креативность, честность, ориентация на гостя и т.д. Некоторые из этих

профессионально необходимых личностных качеств можно выявить уже на моменте подбора персонала, а именно собеседования с кандидатом. Для этого необходимо провести «Структурированное собеседование».

Анализ структурированного собеседования позволит уменьшить выборку кандидатов на вакантное место, а в дальнейшем сократить срок адаптации и обучения нового сотрудника.

Второй этап - профессиональная адаптация. Как и при наборе кадров, так и при введении в должность новичков важно понять основные мотивы, обуславливающие для них необходимость работы, а также связанные с этим надежды и опасения. Большинство людей, приступая к работе, хотят быстрее ее освоить и показать, что они могут справиться с ней хорошо. Однако независимо от того, первая это их работа или нет, новые сотрудники приходят в первый рабочий день с множеством естественных опасений. Для предотвращения таких ситуаций необходима продуманная процедура введения в должность или, иными словами, программа адаптации персонала. Началом второго этапа адаптации может стать «Кратковременная стажировка» соискателя. Кратковременная стажировка на 2-3 дня является одним из самых надежных способов профессионального тестирования не только будущего контактного персонала, но и самого работодателя. Она позволяет соискателю раскрыться, проявить себя, продемонстрировать, как он может общаться с коллегами, входить в новую, для него обстановку, а также понять, насколько подходит ему данная работа.

Третий этап - профессиональное саморазвитие новых сотрудников в коллективе. Как правило, соискателю интересна организация, в которой предусмотрена возможность обучения и совершенствования в своем профессиональном росте. Поэтому, перед администрацией предприятия общественного питания стоит задача усовершенствования профессиональной подготовки работников, повышения их квалификационного уровня. Так же не менее важно и понимание самими работниками значения совершенствования профессионального мастерства, как для индивидуального развития, так и для эффективной работы суши-бара. Профессионализм в работе формирует позитивный имидж заведения в представлении посетителей, что сопровождается растущими доходами, хорошей репутацией в профессиональной среде.

Администрация суши-бара «Сакура» не проводит для своего персонала тренинги с приглашенными специалистами. Внутренние тренинги среди сервисного персонала проводятся менеджерами по мере необходимости в связи с появлением в меню новых блюд и напитков,

усовершенствованием или внедрением новых стандартов обслуживания. Однако, несмотря на проводимое обучение, текучесть среди новых официантов не уменьшается.

Серьезным мотивирующим фактором на работу в конкретном заведении является стиль отношений между начальником и подчиненными, стиль проведения планерок, совещаний, а также проявление внимания к сотрудникам в моменты их знаменательных личных дат, поскольку главным в создании комфортной атмосферы в коллективе является доброжелательное отношение к сотруднику.

Для удержания и мотивации персонала на качественную работу могут применяться такие стимулы как:

1. Поощрение и стимулирование инновационных предложений персонала.
2. Подведение итогов работы.

В течение всего адаптационного периода руководитель должен неформально обсуждать с сотрудником его взаимоотношения с коллективом подразделения, его степень адаптации, контролировать выполнение индивидуального плана.

В конце третьего этапа адаптации нового работника проводится квалификационный экзамен стажера. На данный момент в суши-баре сдача квалификационного экзамена происходит формально. Стажер только сдает зачет на знание меню. При этом отзыв наставника о кандидате не спрашивается.

Успешность адаптации зависит от характеристик, как производственной среды, так и самого работника. Чем сложнее среда, и больше ее отличие от привычной среды на прежнем месте работы, тем труднее проходит процесс адаптации. Поэтому у каждого работника прохождение первых трех этапов занимает разный временной промежуток.

В силу того, что третий этап адаптации в суши-баре происходит формально, заключительный этап адаптации преодолевают не все кандидаты. Формально пройдя испытательный срок новый работник увольняется в течении ближайших трех месяцев. Для решения выявленных в ходе проведенного исследования проблем необходимо провести следующий ряд мероприятий:

1. Обучение администратора/директора, работника по работе с персоналом, специальным навыкам, которые необходимы для управления системой адаптации. Этот работник должен иметь полное представление об адаптации и обладать психологическими и социологическими знаниями для выполнения такой работы.

2. Доработать существующую систему премирования. А именно производить премирование работников, которые успешно прошли период адаптации за короткий срок, повысили свою производительность и качество труда.

3. Организовать для работников суши-бара обучающие тренинги по выработке определенных профессиональных навыков.

Как видно из вышеперечисленного, совершенствование существующей системы адаптации нуждается в финансировании, но финансовые средства, потраченные на это, заведомо окупятся, так как снизится уровень текучести кадров, числа нарушений трудовой дисциплины и т.п.

В результате можно сформулировать следующие выводы: эффективная адаптация выступает мотивирующим фактором для сотрудника, поскольку при правильно организованной адаптации сотрудник быстрее включается в новую социальную группу, у него снижается уровень тревожности, а его ресурсы в основном направляются на создание продукта деятельности, а не на восполнение недостающей информации и переживание обособленности в коллективе. Забота организации о сотруднике, инициатива в помощи ему вызывает стремление принадлежать к данной социальной группе и вносить свой вклад в её деятельность.

Заключение. Качество управления персоналом является одним из важнейших факторов выживания предприятий общественного питания в условиях острой конкурентной борьбы. Минимальные вложения, и максимальное использование человеческих ресурсов позволяет предприятию выиграть в этой борьбе, поэтому необходимо со всей ответственностью подходить к проблеме кадровой политики, начиная с подбора кадров, продолжая адаптацией и заканчивая мотивацией и обучением персонала.

Основная мысль данной работы заключена в том, что продуманная программа адаптации новых работников, способствует быстрому и успешному их вхождению в новый коллектив, стимулирует работу всего персонала, что в свою очередь ведет к увеличению рентабельности организации и становится ее конкурентным преимуществом.

Таким образом, адаптация - процесс активного приспособления принятого на работу человека к новой для него среде. Адаптация носит социальный и профессиональный характер. Суть социальной адаптации главным образом сводится к принятию норм и ценностей новой социальной среды, сложившихся форм социального взаимодействия, таких как формальные и неформальные связи, стиль руководства и т.д. К профессиональной адаптации относятся формы и способы выполнения предметной деятельности, например, способы профессионального выполнения работ. Показателем успешной адаптации является высокий социальный статус работника в данной среде, а также его удовлетворенность этой средой в целом: удовлетворенность работой и ее условиями, вознаграждениями за труд, организацией труда и т.д.

В практической части выпускной квалификационной работы была рассмотрена система адаптации персонала в суши-баре «Сакура». Анализ системы управления персоналом суши-бара «Сакура» выявил источник главной проблемы организации - не полное использование ресурсов кафе, что происходит вследствие неэффективного процесса подбора персонала и постоянной текучести кадров среди официантов. Для решения основной проблемы в суши-баре «Сакура» был разработан проект по совершенствованию системы подбора, адаптации и обучения кадров, разработана система мотивации персонала, рассчитана стоимость нововведения. Руководство суши-бара своим работникам должно обеспечить: короткий срок адаптации и обучения; организовать систему наставников, чтобы организовать обучение во время работы; минимизировать временные затраты на подбор кадров; обеспечить карьерный рост трудолюбивых сотрудников.

Предполагаемое снижение текучести кадров после совершенствования системы подбора, подготовки персонала на 50 % сэкономит общие затраты на подбор по основным должностям. После предложенных мероприятий ожидается улучшение качества обслуживания посетителей суши-бара, увеличение потока посетителей и выручки.

Таким образом, комплексный подход к организации работы с сотрудниками предприятия общественного питания, а также планирование ее на перспективу являются основой успешной их адаптации, способствуют росту трудовой активности, повышению квалификации и профессионального мастерства.