СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие организации

1.2 Внутренняя среда организации

2. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА АДАПТАЦИИ И МЕТОДОВ ЕЕ РЕАЛИЗАЦИИ

2.1 Характеристика адаптации

2.2 Методы адаптации

3. МЕТОДЫ АДАПТАЦИИ ЧЕЛОВЕКА К ОРГАНИЗАЦИОННОМУ ОКРУЖЕНИЮ

3.1 Характеристика деятельности кафе «Пончо»

3.2 Анализ методов адаптации новичков кафе «Пончо»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

ПРИЛОЖЕНИЯ

ВВЕДЕНИЕ

Организация - сложный организм. В нем переплетаются и уживаются интересы личности и групп, стимулы и ограничения, жесткая технология и инновации, безусловная дисциплина и свободное творчество, нормативные требования и неформальные инициативы. У организаций есть свой облик, культура, традиции и репутация.

Каждый человек в течение всей жизни так или иначе связан с организациями. Именно в организациях люди растут, учатся, работают, преодолевают недуги, вступают в многообразные отношения. Нет организаций без людей, равно как и нет людей, которым не приходится иметь дело с организациями.

Вступая во взаимодействие с организацией, человек интересуется различными аспектами этого взаимодействия, касающимся того, чем он должен пожертвовать для интересов организации, что, когда и в каких объемах он должен делать, в каких условиях функционировать в организации, с кем и сколько времени взаимодействовать, что будет давать ему организация и т.п. От этого и ряда других факторов зависит удовлетворенность человека взаимодействиями с организацией, его отношение к организации и его вклад в деятельность организации.

Установление органичного сочетания двух этих сторон взаимодействия человека и организации является одной из важнейших задач менеджмента, так как оно обеспечивает основу эффективного управления организацией.

Для того, чтобы понять, как строится взаимодействие человека с организацией, необходимо уяснить, в чем суть проблемы взаимодействия человека и организации, какие характеристики личности определяют поведение человека в организации и какие характеристики организационного окружения оказывают воздействие на включение человека в деятельность организации.

Одним из основных результатов взаимодействия человека и организации является то, что человек, анализируя и оценивая результаты своего труда в организации, вскрывая причины успехов и неудач во взаимодействии с организационным окружением, анализируя опыт и поведение своих коллег, задумываясь над советами и рекомендациями начальства и сослуживцев, делает для себя определенные выводы, которые в той или иной мере сказываются на его поведении, приводят к изменению его поведения с целью адаптации к организации, с целью достижения лучшего взаимодействия с организационным окружением. Таким образом, адаптация персонала на рабочем месте является необходимым звеном кадрового менеджмента. К сожалению, важность мероприятий по профориентации и адаптации работников в нашей стране не достаточно серьезно воспринимается кадровыми службами на протяжении долгого периода. До сих пор многие государственные предприятия и коммерческие организации не имеют даже базовых программ адаптации. В то же время, имеется большой зарубежный опыт использования адаптационных техник.

Поэтому, важность проблемы к адаптации человека к организационному окружению на данный момент очень актуальна. И каждый успешный и грамотный руководитель организации должен умело использовать определенные методы адаптации для более успешной работы не только всего коллектива, но и самой организации в целом.

Целью дипломной работы является изучение методов адаптации человека к организационному окружению.

Сформулированная цель определила следующие задачи исследования:

- дать определение организации и описать роль организации в современном обществе; охарактеризовать основные признаки организации; рассмотреть внутреннюю среду организации;

- дать понятие об адаптации и методах ее реализации;

- проанализировать методы адаптации молодых работников на примере кафе «Пончо».

Объект исследования – адаптация человека к организационному окружению.

Предмет исследования – изучение методов адаптация человека к организационному окружению.

Методами исследования являются анализ, сравнение и обобщение данных, опубликованных в научной литературе и периодической печати, в практической части использованы методы изучения документов, анкетирование.

Анализируя степень изученности темы можно сказать, что существует небольшой массив литературы, рассматривающий теоретические аспекты адаптации персонала.

Теоретической основой дипломной работы послужили научные труды В.Т.Алиев, С.В. Дохолян «Организационное поведение», А.Л. Виханского, А.И. Наумова «Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс», В.Р. Веснина «Практический менеджмент персонала», А.Л. Волгина, В.И. Мширко, А.Л.Модина «Управление персоналом в условиях рыночной экономики», А.П.Егоршина «Управление персоналом», А.Я Кибанова, «Основы управления персоналом организации», Е.В. Маслова «Управление персоналом предприятия», Ю.Д.Красовского «Организационное поведение», С.Б. Качалова «Организационные аспекты повышения адаптации персонала на рабочем месте», В.А. Спивака «Организационное поведение и управление персоналом», А.Павлуцкий, О.Алехина «Обучение действием: новый подход к корпоративному обучению и развитию персонала» и практические подходы к адаптации человека к организационному окружению, проведению анкетных опросов рассмотренных в периодических изданиях: журналы «Управление персоналом», «Проблемы теории и практики управлении», «Справочник кадровика», «Служба кадров» и т.д.

Эти авторы затрагивают проблемы адаптации в комплексе с другими управленческими проблемами, такими как принятие управленческих решений, функциями менеджмента по планированию и организации деятельности, а также мотивация персонала. В работах этих авторов освещается широкий круг вопросов адаптации в деловой организации, функционирующей в конкурентной рыночной среде, рассматриваются вопросы управления, касающиеся управления человеком в организации.

По мнению А.Л. Волгина, В.И. Мширко А.Л. Модина, адаптация человека к организационному окружению может быть выражена через систему критериев успешности организации в целом. Концепция адаптации человека к окружению заключается в том, что «эффективной признается система адаптации персонала, являющейся конкурентоспособной с позиций оказываемых услуг, самой организации и работы в ней» [9. Стр 146]. Однако данный подход не позволяет производить оценку адаптации человека к окружению.

Близким к рассмотренному является подход к определению категории «социально-экономическая эффективность адаптации человека к окружению» С.Б. Качалова, который определяет эффективность адаптации следующим образом: «Социально-экономическая эффективность в области адаптации персонала на рабочем месте означает достижение целей организации (оказание услуг) путем использования персонала по принципу экономичного расходования ограниченных средств. ...Социальная эффективность реализуется в виде исполнения ожиданий, потребностей и интересов сотрудников». В качестве механизма оценки эффективности предлагается оценка степени достижения поставленных целей. «Достижение социально- экономической эффективности адаптации человека к окружению становится возможным при условии достижения четко поставленных целей - управления персоналом».

Проблемы управления могут быть решены в процессе проведения дискуссий и выбора альтернатив. Для решения этих проблем, Ю.Д. Красовский советует воспользоваться услугами «внешних» специалистов в области управления.

Чтобы эффективно функционировать и развиваться в условиях рынка и конкуренции, С.Б.Качалов советует организации постоянно изменяться и совершенствоваться. При этом, отмечает С.Б.Качалов, каждые четыре или пять лет нужны крупные перемены в организационной структуре, изменении технологий, выпуске новой продукции, рабочих мест и др. Значительные изменения неизбежно затронут интересы как вновь поступивших людей в коллектив, так и работников проработавших длительное время в коллективе.

По мнению В.А. Спивака, причинами повышенной напряженности (особенно в условиях реформирования организации) могут быть:

- недостаточная информированность членов организации;

- ложная или искаженная информация, слухи;

- неопределенность, неуверенность в перспективе;

- ограничения в коммуникациях и т. д.

Исследователи А. Павлуцкий, О.Алехина считают, что к быстрой адаптации человека на новом рабочем месте помогут следующие мероприятия:

- вовлеченность и сопричастность в дела организации;

- максимально возможное делегирование полномочий сверху вниз;

- свободу циркуляции технической, экономической и социальной информации;

- всемерное развитие коммуникаций.

Я.М. Бельчиков, М.М. Бирштейн считают, что быстрой адаптации человека к окружающему коллективу помогут деловые игры.

Важнейшим условием успешной адаптации вновь принятого работника к коллективу, считают В.Т.Алиев, С.В. Дохолян, является организационная культура предприятия.

Также в написании дипломной работы были использованы журналы «Управление персоналом», «Персонал», «Служба кадров». В статьях практиков управленческой деятельности раскрываются основные приемы, методы и механизмы адаптации персонала на современных российских и зарубежных предприятиях, обосновывается их эффективность и предпосылки применения.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, приложения.

Во введении определены актуальность, цель, задачи и методы исследования, дается обзор и анализ литературы по данной тематике, описана структура работы.

В первой главе описывается общая характеристика внутренней среды организации как социально-экономической системы.

Во второй главе рассматриваются методы адаптации человека к организационному окружению. Здесь же будет рассмотрены общие и характерные особенности адаптации работников в организации.

В третьей главе описывается кафе «Пончо», проведено практическое исследование с целью изучения методов адаптации молодых работников кафе «Пончо». Практическая ценность данного исследования заключается в том, что оно поможет руководителю создать единый, целеустремленный, дружный коллектив.

В заключение представлены общие выводы по исследованию.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие организации

Организация как объект представляет собой целостный комплекс взаимосвязанных элементов (свойство организационной сложности) и особое единство с внешним окружением. Для нее характерна целенаправленность функционирования и развития. Организация — это самоорганизующаяся система на всех этапах своего жизненного цикла. Именно такое понимание и положено в основу теории организации. Организации не могут быть предметом изучения только одной науки — теории организации. Они должны рассматриваться как предмет междисциплинарного изучения. Система наук об организации представлена в Приложении 1.

Каждая из организаций имеет внутреннюю структуру, определяющую взаимоотношения между ее членами. Помимо формальной структуры каждая организация имеет собственную культуру, определяющую нормы поведения ее сотрудников.

Организации не возникают сами по себе, а создаются людьми как средство достижения определенных целей. Как правило, в период создания организации ее цели, определяемые узким кругом основателей, достаточны просты и могут быть сформулированы в виде нескольких предложений. По мере развития организации они усложняются и в большинстве случаев трансформируются.

Изменение организационных целей происходит под воздействием множества факторов, таких как увеличение масштабов организации, изменение внешней среды, развитие техники и технологии, изменение общественного сознания, смена основателей организации новыми лидерами.

Достижение организационных целей предполагает совместную работу людей, являющихся сотрудниками организации. Каждая организация, будь то товарищество с ограниченной ответственностью, в котором заняты пять человек, или университет с десятками тысяч сотрудников, нуждается в координации этого взаимодействия, установлении определенного внутреннего порядка. Этот порядок проявляется в форме организационной структуры и организационной культуры.

Организационная структура определяет соотношение (взаимоподчиненность) между функциями, выполняемыми сотрудниками организации. Она проявляется в таких формах как разделение труда, создание специализированных подразделений/ иерархия должностей, внутриорганизационные процедуры и является необходимым элементом эффективной организации, поскольку придает ей внутреннюю стабильность и позволяет добиться определенного порядка в использовании ресурсов.

Традиционно под организационной структурой понимается, прежде всего, принцип, положенный в основу разделения труда. Некоторые организации построены по принципу разделения обязанностей между функциональными подразделениями, отвечающими за одно из направлений деятельности - производство, финансы, закупки, персонал. Такая организация называется функциональной.

Организациями традиционно называют институты, объединяющие людей для достижения определенных целей. Организации, ставшие к концу XX века практически универсальной формой человеческой жизни, обладают набором родовых признаков, которыми являются: наличие целей существования и развития, внутренней структуры и особой культуры, постоянное взаимодействие с внешней средой, использование человеческих, натуральных и материальных ресурсов. Комбинация этих характеристик уникальна для каждой организации и определяет ее специфику.

Люди играют специальную роль в развитии организаций. С одной стороны, они являются создателями организаций, определяют их цели и выбирают методы достижения этих целей. С другой стороны, люди являются важнейшим ресурсом, используемым всеми без исключения организациями для реализации собственных целей. В этом качестве - персонала организации они нуждаются в управлении.

Наряду со структурным подходом, отражающим преимущественно статику организации, ключевое значение имеет поведенческий подход, нацеленный на выявление динамики организации и ставящий в центр исследований человека, систему отношений между людьми, их компетентность, способности, мотивацию к труду и к достижению установленных целей. Людей побуждают объединяться в организации и взаимодействовать в их рамках физические и биологические ограничения, свойственные каждому человеку в отдельности, и цели, достижение которых требует коллективных усилий. Дополняя друг друга, люди объединяют свои усилия и влияют на поведение организации в целом в интересах повышения ее эффективности.

Определяющая роль в обеспечении жизнеспособности организаций и достижении ими своих целей принадлежит науке об управлении. Вопрос о разграничении теории организации и науки об управлении в проводимых исследованиях и публикуемых работах решается неоднозначно. В одних работах (и их немало) теория организации рассматривается как составная часть науки об управлении. Мотивируется это тем, что управление как целенаправленная деятельность по переводу объекта в желаемое состояние не может рассматриваться в отрыве от природы и свойств управляемого объекта. В ряде работ по теории управления формулируются основные категории, закономерности, принципы и типология организационных систем, но не проводится строгое разграничение, к какому ответвлению общей теории — к организации или управлению — относится тот или иной постулат.

Имеется также большое число работ, выделяющих проблемы организации в относительно самостоятельную область знаний. Исходная позиция их авторов состоит в том, что «организация» отвечает на вопрос, чем управлять, а «управление» — зачем и как воздействовать на объект. Понимание организации создает основу для изучения управления. Такая позиция позволяет, на наш взгляд, глубже и всесторонне исследовать закономерности и принципы построения организаций разных типов, выявить наиболее подходящие условия и пути обеспечения действенности отдельных элементов, взаимосвязей и взаимозависимостей, учесть особенности каждой стадии жизненного цикла субъектов хозяйствования. Разумеется, и при таком подходе сохраняются объективно существующая связь и взаимовлияние организации и управления в рамках единого процесса целенаправленной деятельности.

Интересы комплексного решения проблем организаций требуют учета того, что в состав их элементов входят объекты двоякой природы. С одной стороны, это факторы, определяющие социально-экономическую структуру организации (индивидуумы с их способностями, интересами и подготовленностью, социальные совокупности, подразделения, распределение полномочий и ответственности, неформальные отношения, потоки информации). С другой стороны, это элементы, определяющие производственно-техническую структуру организации (орудия труда, материальные ресурсы, технологические правила).

Вклад психологии в понятие организации проявляется в наибольшей мере через изучение и прогнозирование поведения индивидуума, определение возможностей изменения поведения людей. Психология выявляет условия, мешающие или способствующие рациональным действиям и поступкам людей. В последнее время расширилась база именно тех психологических исследований, которые непосредственно связаны с поведением человека в организации. Речь идет о приемах восприятия, обучения и тренировки, выявлении нужд и разработке мотивационных методов, степени удовлетворенности работой, психологических аспектах процессов принятия решений, оценке поступков и позиций людей, природе хозяйственной предприимчивости.

На вопросы, возникающие в процессе функционирования организации, о том, как индивидуумы ведут себя в групповой деятельности и почему они ведут себя так, а не иначе, дает ответы сравнительно новая научная дисциплина - социальная психология. При изучении межличностного поведения главным ориентиром является то, как происходят изменения, в каких формах они осуществляются и как преодолеваются барьеры их восприятия. Исключительную важность для организаций представляют исследования, посвященные оценке и анализу изменения позиций, форм коммуникаций и путей удовлетворения индивидуальных нужд в условиях групповой деятельности.

Связь теории организации с экономической наукой определяется объективной потребностью формировать цели и стратегию организаций как основу для их построения, обеспечения внутренних и внешних взаимодействий. Исследование методов экономического стимулирования имеют непосредственное отношение не только к эффективной деятельности организации, но и к адаптации человека в ней.

Каждая из организаций имеет внутреннюю структуру, определяющую взаимоотношения между ее членами. Помимо формальной структуры каждая организация имеет собственную культуру, определяющую нормы поведения ее сотрудников.

Таким образом, существуют различные трактовки термина «организация». В одних случаях он употребляется для обозначения деятельности по упорядочению всех элементов определенного объекта во времени и пространстве. Во многих других случаях организация рассматривается как объект, обладающий упорядоченной внутренней структурой. В нем сочетаются многообразные связи (физические, технологические, экономические, правовые) и человеческие отношения.

Организацию изучают множество различных наук, такие как теория организации, социология, психология, менеджмент, экономика и т.д.

Организации окружают современного человека на протяжении всей его жизни и определяют порядок жизни в обществе, контролируют его соблюдение, являются средством выражения наших взглядов и интересов.

1.2 Внутренняя среда организации

В организации постоянно возникают проблемы, которые могут изменить ее положение, и чтобы все се элементы действовали и были разумно скоординированы, необходимо непрерывное поступление ресурсов. Производственный аппарат изнашивается, технология устаревает, материалы нужно пополнять, работники увольняются. Чтобы обеспечить жизнеспособность организации, эти ресурсы необходимо, не прерывая производственного процесса, заменять элементами равной производительности.

Другие внутренние проблемы возникают из-за недостатков взаимодействия и скоординированности разных участков организации. Одной из причин того, что работники уходят, а учредители организации не желают вкладывать свои сбережения, является неудовлетворенность этих групп условиями труда и вознаграждением за участие в организации, может стать таким сильным, что возникнет угроза самому существованию организации. Внутренняя среда организации схематически представлена в Приложении 2.

Важной ситуационной переменной является структура организации. Под структурой организации понимают количество, состав ее подразделений, ступеней управления в единой взаимосвязанной системе. Структура устанавливает такие взаимоотношения уровней управления и функциональных подразделений, которые позволяют наиболее эффективно достигать цели организации. Этому способствует специализированное разделение труда.

Характерной особенностью специализированного разделения труда является то, что данная работа закрепляется за специалистами, т. е. теми, кто способен ее выполнять лучше других. Так, труд разделен между экономистами, технологами, механиками, энергетиками и др. При производстве любого механизма работа разделяется на многочисленные малые операции, что тоже представляет собой конкретную специализацию труда.

Специализированное разделение труда имеет свою тысячелетнюю историю. Его преимуществом является то, что специалист работает более производительно и качественно. Во всех организациях (за исключением очень маленьких) имеет место специализированное разделение труда. В достаточно больших организациях специалисты группируются в пределах функции отдельных областей (отделы, управления). Благодаря правильному разделению труда в организации по горизонтали осуществляется ее успешная деятельность, достигается высокая производительность и эффективность работы. Очень важным в этом плане является и вертикальное разделение труда.

Для успешной групповой работы необходимо отделение труда по координации от непосредственного выполнения заданий. При таком отделении создается иерархия управленческих уровней, т.е. формальное соподчинение на каждом уровне. Менеджер, находящийся на более высоком уровне управления, может иметь в своем подчинении нескольких руководителей низового уровня, а те в свою очередь - на более низкой ступени, и так вплоть до исполнительского персонала.

 Каждый руководитель имеет в своем подчинении определенное количество людей, что представляет собой его сферу контроля. Сфера контроля определяет тип организационной структуры. Если руководитель контролирует большое количество подчиненных, то это широкая сфера контроля. Она дает плоскую структуру управления. Если каждому руководителю подчиняется немного людей, то это узкая сфера контроля, при которой функционирует многоуровневая (или высокая) структура управления. Высокая и плоская структуры могут сложиться в разных по величине организациях. Организации с широкой сферой контроля могут иметь высокую и плоскую структуру.

Поскольку в крупных современных организациях работа четко разграничена по горизонтали и вертикали, то возникает крайняя необходимость в создании формальных механизмов координации деятельности уровневых подразделений и по соподчиненности. Такая координация обеспечивает не только интересы подразделений, но и организации в целом.

Путем координации формулируются и сообщаются цели организации и ее подразделений.

Внутренним переменным фактором в организации является постановка задач. Под задачей понимается предписанная работа (группа работ или часть работы), которая должна быть выполнена заранее установленным способом и в установленные сроки. При разработке структуры организации в каждую должность включают ряд задач, которые являются частью общего объема работы для достижения цели. Таким образом, задачи являются элементами, составляющими должность. Считается, что если задача выполняется по установленному режиму работы, то организация функционирует эффективно.

Другой, более важный внутренний переменный фактор — технология. Технология — это средство преобразования сырья в искомые продукты и услуги. Она предполагает сочетание квалифицированных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях.

Мощным внутренним переменным фактором управления являются люди. Человеческая переменная рассматривается в управлении в трех направлениях: поведение людей (отдельных людей, людей в группах, руководителя), менеджер в роли лидера, влияние менеджера на поведение отдельных людей и групп.

На индивидуальное поведение человека и его успешную деятельность оказывает влияние множество факторов. Среди них ведущее место занимают потребности людей, их умственные и физические способности, ценности, взгляды, притязания.

Потребность людей представляет собой внутреннее физиологическое или психологическое ощущение недостатка чего-либо. К базисным, физиологическим потребностям относятся потребности в пище, питье, тепле, к психологическим — потребность в причастности к какому-либо обществу или группе людей. Другие потребности проявляются только после удовлетворения базисных.

Большое влияние на поведение людей оказывает ожидание, т. е. насколько вероятно свершение чего-то значимого для них. Повышение вероятности свершения ожидаемого способствует повышению их активности на занимаемой должности и эффективности работы.

Сильное влияние на ожидание оказывает восприятие, которое понимается как интеллектуальное осознание стимулов. Реакция человека на действительную окружающую среду зависит от того, как он ее воспринимает. Одно и то же явление люди воспринимают совершенно по-разному, поэтому происходящее в действительности влияет на их поведение в меру восприятия. Цель не может быть достигнута только в результате создания для этого определенных условий. Необходимо, чтобы работники восприняли, осознали свою выгоду при достижении этой цели. Только тогда они будут прилагать для этого усилия.

Одним из различий между людьми является их отношение к чему-либо. Отношение трактуется как положительное или отрицательное восприятие вещей, людей или любых факторов внешней среды, которые влияют на их поведение. Отношение к работе определяет реакцию людей на изменение рабочей обстановки.

На поведение людей влияют также ценности — общие убеждения о том, что хорошо и что плохо. Ценности люди приобретают в процессе обучения. От рождения и всю последующую жизнь, проходя по ступеням общественной лестницы, они воспринимают ценности. Обычно те ценности, которые существуют в культуре данного общества, присущи организациям и их менеджерам. Ценности руководителя воспринимаются коллективом организации. Руководители высшего звена через присущие им ценности регулируют этику поведения подчиненных коллективов.

Но в каждой организации складывается своя система ценностей, что, в конечном счете, составляет ее нравственный облик: правила, мораль, обычаи. Ценности довольно стабильны и характеризуют личность, определяют ее поведение. Однако опыт показывает, что в различных ситуациях поведение человека может изменяться, поэтому возникает необходимость создания такой обстановки в трудовых коллективах, которая бы поддерживала тип поведения, выгодный для организации, а черты личности могли бы проявиться с максимальной отдачей.

Совокупность всех переменных создает рабочую среду, которая приспособлена к потребностям организации. Многофакторность внутренних переменных определяет чрезвычайную сложность этой среды. Определить ее влияние на поведение отдельного работника очень сложно, но можно выделить влияние групп людей и лидеров.

Формирующиеся сами по себе группы определяют нормы поведения в конкретных условиях. Поведение человека тем больше совпадает с групповыми нормами, чем больше он ценит свою принадлежность к группе.

Нормы групп могут благоприятствовать или, наоборот, препятствовать достижению целей организации. Большое влияние на достижение целей оказывает чувство коллективизма в группе, если оно направлено в сторону интересов организации.

Огромное значение для направления группы по пути достижения целей организации имеют качества лидерства менеджера, причем в большей степени врожденные, чем благоприобретенные.

Лидерство — это качества интеллектуальной деятельности, позволяющие оказывать влияние на поведение людей и направлять их деятельность в нужном направлении.

Таким образом, под внутренними переменными факторами понимают ситуационные факторы внутри организации. Главные переменные внутри организации — это цели, структура, задачи, технология и люди.

Организация рассматривается как группа людей с общими целями. Того, что люди не могли бы добиться порознь, они достигают в организации, которую, таким образом, можно рассматривать как средство достижения цели. Как известно, цели - это конкретные конечные состояния или искомые результаты группы людей, организованных определенным образом. Искомые конечные результаты ставятся в процессе планирования и сообщаются участникам производства, что дает возможность им знать, к чему нужно стремиться. Различные типы организаций определяют разнообразие целей. Для достижения конечной цели организации различные цели ставятся в ее подразделениях. Они координируются менеджерами в рамках общей цели.

Руководитель достигает цели совместной деятельности благодаря тому, что умножает свои физические и интеллектуальные силы за счет коллективных сил подчиненных и целенаправленно их использует. Это и является задачей руководителя любого управленческого уровня.

2. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА АДАПТАЦИИ И МЕТОДОВ ЕЕ РЕАЛИЗАЦИИ

2.1 Характеристика адаптации

В теории и практике управления персоналом, менеджмента в разделе, посвященном адаптации персонала, она рассматривается как самостоятельный элемент. Естественно, что во многом данная точка зрения оправдана при сегментации процессов, происходящих в организации, когда возникает необходимость систематизировать управление персоналом организации.

Подбор и прием на работу представляет собой довольно длительный и дорогостоящий процесс — к первому дню работы нового сотрудника компания уже затрачивает на него значительные средства. Поэтому компания заинтересована в том, чтобы принятый на работу сотрудник не уволился через несколько месяцев. Однако, как показывает статистика, наиболее высокий процент принятых на работу покидает организацию именно в течение первых трех месяцев. Основные причины ухода — несовпадение реальности с ожиданиями и сложность интеграции в новую организацию. Помочь сотруднику успешно влиться в новую организацию — важнейшая задача его руководителя и специалистов по кадрам.

Облегчить вхождение новых сотрудников в организацию призваны процедуры адаптации.

Термин «адаптация» чрезвычайно широк и применяется в различных областях науки. В социологии и психологии выделяют социальную и производственную адаптацию. С позиции управления персоналом наибольший интерес представляет производственная адаптация. Именно она является инструментом в решении такой проблемы, как формирование у нового рабочего требуемого уровня производительности и качества труда в более короткие сроки. В самом общем виде адаптация - «процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды». В данном определении подчеркивается, что адаптация не является процессом односторонним: она предполагает, не только приспособление новых сотрудников, но и взаимосвязанное изменение организации.

Остановимся на том, что в процессе адаптации в организацию приходит персонал. При упрощенном рассмотрении, если она состоит из двух сотрудников, то появление нового сотрудника увеличивает общее количество до трех. Тем самым организация увеличила численность персонала до трех, соответственно, должны претерпеть изменения организационной действительности и системы управления, взаимодействия с персоналом и т.д. В случае, если происходит простое замещение уже имеющейся штатной единицы, также изменяется отношение внутри коллектива.

В результате этого организация изменяется, трансформируется в новую, т.е. возникновение новой организации вовсе не предполагает формального уничтожения, ликвидации старой.

Представление организации как изменяющейся в процессе адаптации обусловлено тем, что изменение межличностных отношений коллектива косвенно изменит организацию.

Соответственно руководством организации должна быть предусмотрена необходимость трансформации организации в результате проведения адаптации персонала. В то же время, если процесс адаптации будет односторонним, то результативности он не может не принести. Под односторонностью предполагается участие исключительно организации или нового сотрудника.

В случае изменения организационной действительности необходимо предполагать степень его ограниченности во временном и количественном плане. Результат процесса организационных изменений определяется подвижностью организации, которая имеет свой предел. Также и новый сотрудник не может изменяться бесконечно. Так, у личности любого человека заложена степень возможности ее изменения в конкретный промежуток времени. Например, за 1 час невозможно выучить все должностные инструкции, но вполне возможно за 44 часа. Именно данная емкость человеческого сознания определяет конечность адаптации на определенном отрезке времени. Необоснованное увеличение степени емкости адаптации личности может вызвать различного рода психологический дискомфорт, например стресс, психоз, раздражительность, а в совокупности - снижение работоспособности.

Можно привести определение адаптации Г. Хеша: «…процесс познания нитей власти, прогресс достижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях».

В рамках сказанного сформулируем следующие основополагающие определения:

- адаптационная емкость организации - это предельный объем изменений, трансформации организации за определенный промежуток времени, не вызывающих организационных патологий, выраженных в снижении или уменьшении прибыли;

- адаптационная емкость сотрудника - это предельный объем изменений личности сотрудника за определенный промежуток времени, не вызывающих психологических патологий, выраженных в стрессе, раздражительности, а в совокупности - снижении работоспособности.

Как показывают обозначенные определения, превышение адаптационной емкости вызывает негативные изменения, как со стороны организации, так и сотрудника. Поэтому возникает закономерная необходимость учета предельных возможностей изменения, так как их превышение приведет к снижению результативности или исключению достигнутых результатов.

Естественно, что рассчитывать и предусмотреть эту точку, после которой становятся негативными все изменения, достаточно проблематично. Здесь необходимо привлечение знаний психологии, менеджмента, теории организации, организационного поведения. Они позволяют оценить и предусмотреть возникновение негативных тенденций или же трансформировать их в положительные. В то же время одно из приоритетных значений занимает использование жизненного опыта специалиста по управлению персоналом, непосредственного руководителя сотрудника.

Достаточно проблематично прогнозировать точку, в которой изменения приобретают характер негативных, так как, это во многом показывает профессиональный уровень специалиста по управлению персоналом, непосредственного руководителя сотрудника. Можно рекомендовать в качестве одного из методов использовать ежедневные беседы с новым сотрудником и некоторыми их старых сотрудников. Она должна проводиться в виде неформальной беседы. Необходимо четко обозначить ее цель, так как сотрудник может воспринять ее как попытку обвинить его в профессиональной некомпетентности, низкой работоспособности и т.д. Это приведет к искажению реальности, а именно необъективности суждения и невозможности использования сотрудника в дальнейшем.

Данную беседу следует проводить не реже одного раза в 3 дня специалистом по управлению персоналом или непосредственным руководителем сотрудника, желательно во второй половине рабочего дня, так как это позволит оценить еще и состояние сотрудника. В рамках беседы необходимо четко обозначить, что она имеет целью получение информации для повышения эффективности процесса адаптации нового сотрудника, и не будет влиять на конечное решение о прохождении испытательного срока.

Представленный пример беседы носит в большей степени психологический характер, но при этом может быть осуществлен неспециалистами в области психологии. Можно ознакомиться с базовыми учебниками в данной области, что будет способствовать повышению уровня вашего профессионализма. В то же время достаточно точно используются различного рода тесты, определяющие эмоциональное, психологическое состояние личности. В совокупности они позволяют получать более объективные данные, но при этом требуют привлечения большого объема финансовых организационных ресурсов. Поэтому целесообразно периодическое использование технологии тестирования и в полной мере можно ограничиться применением технологии беседы, межличностного общения.

Акцентируем внимание на том, что приказ о приеме сотрудника в организацию не является основанием полагать, что он останется таковым на достаточно большой промежуток времени. Причиной этому является наличие у сотрудника права самостоятельно определять свои трудовые отношения. Это право закреплено в Трудовом кодексе РФ, который выступает основным нормативно-правовым документом, регулирующим трудовые отношения, в соответствии с которым человек вправе вступать в трудовые отношения при определенных ограничениях, закрепленных трудовым договором. При этом, трудовые отношения не должны носить дискриминационного характера, т.е. ограничивать права человека вне зависимости от желания сотрудника.

Тем самым человек может, как отказаться от работы в организации, так и согласиться. Это является его основным правом, а организация не должна прямым образом принуждать его к выбору. Так, человек может в полной мере отказаться от работы в данной организации, если это его не устраивает.

Естественно, что желание работать у него присутствует изначально, так как он заинтересован в трудовом предложении организации, обозначенном во время процедуры отбора. В то же время он может установить для себя факты, возможно, ранее не учтенные им, но воспринятые в качестве приоритетных во время адаптации. Положительной является ситуация, в которой они повлияют на решение сотрудника продолжить свои трудовые отношения с организацией. Также они могут оказать и негативное влияние, а именно сотрудник примет решение не продолжать трудовых отношений с организацией.

С одной стороны, сотрудник имеет право принимать решение с учетом обязательств с его стороны, сформулированных в трудовом договоре. С другой стороны, для организации нецелесообразно увольнение сотрудника, так как на стадии отбора были затрачены определенные финансовые и организационные ресурсы. Соответственно, увольнение сотрудника влечет определенные убытки.

В данном случае можно говорить, что эффективное проведение адаптации приносит прямую прибыль организации за счет, например, снижения возможности увольнения сотрудника, повышения эффективности его деятельности, снижения напряженности в коллективе. Несмотря на сказанное, целенаправленная адаптация достаточно редко реализуется в практической деятельности отечественных организаций.

Итак, адаптация - это процесс изменения знакомства сотрудника с деятельностью организации и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды.

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д. То есть специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большого количества проблем, возникающих в начале работы.

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

Для руководителя же информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

Адаптация имеет определенные цели и задачи, как со стороны организации, так и со стороны сотрудника. Выделение двух сторон адаптации позволяет не только построить взаимовыгодные отношения, соблюсти условия приличия, но и повысить эффективность управления организацией. Иначе говоря, главной целью адаптации со стороны организации является максимально полное, быстрое и эффективное приспособление сотрудника к организации.

Кроме того, другими целями адаптации являются:

* 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.

Способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

Для руководителя же информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

В соответствии с этим определим задачи адаптации:

* повышение эффективности трудовой деятельности сотрудника;
* повышение эффективности организации;
* снижение возможности увольнения сотрудника;
* формирование у сотрудника лояльности к организации;
* снижение тревожности у сотрудника;
* формирование у сотрудника чувства удовлетворенности работой;
* повышение прибыли.

При этом основным аргументом проведения адаптации является повышение уровня прибыли.

 Рассмотрим далее адаптацию с позиции персонала. В данном случае главной целью адаптации с позиции персонала является максимально полное и быстрое приспособление к организации, желание остаться членом организации на длительный промежуток времени. Причем задачами являются:

- желание продолжить трудовые отношения с организацией;

- понимание специфики работы;

- начало эффективного выполнения в максимально короткий срок должностных обязанностей;

- снижение уровня стресса;

- снижение уровня тревожности;

- вступление в нормальные межличностные отношения в коллективе организации;

- установление партнерских отношений с коллегами;

- формирование и увеличение чувства удовлетворенности от выполняемых должностных обязанностей.

Рассмотренные задачи, как организации, так и сотрудника в процессе являются условными и на практике могут быть расширены. Основной задачей является формулирование необходимой цели в процессе адаптации. Это может быть осуществлено специалистом по управлению персоналом или непосредственным руководителем сотрудника в виде ведения кратких записей.

Отметим, что сопоставление целей, задач сотрудника и организации показывает, что в своей основе они совпадают. Несмотря на это, практика показывает, что в процессе адаптации (около 3 месяцев) торгового персонала около 50% его принимают решение не продолжать трудовых отношений с организацией, поскольку причиной являются возникшие в процессе адаптации негативные моменты.

Конкретизация адаптации позволяет выделить такие два его вида, как общеориентированная и специально ориентированная.

По нашему мнению, можно сформулировать следующим образом виды адаптации персонала:

- общеориентированная адаптация - это процесс приспособления организации и сотрудника в рамках межличностных, физиологических отношений, а также в плане организации труда;

- специально ориентированная адаптация - это процесс приспособления сотрудника и организации в рамках профессиональных аспектов.

Использование выделенных видов адаптации позволит повысить эффективность адаптации как процесса посредством четкого разделения методов ее поведения.

Следует отметить, что в рамках общеориентированной адаптации происходит процесс приспособления к другим сотрудникам организации, который предусматривает не только формальное знакомство, но и установление нормальных партнерских отношений. Здесь можно представить нового сотрудника всему персоналу, обозначив его статус и должность. Необходимо контролировать этот процесс, периодически осведомляясь у других сотрудников организации о ситуации, сложившейся вокруг нового сотрудника. Причем здесь в полной мере можно использовать такой метод коммуникации, как слухи, сплетни. Многие руководители негативно воспринимают, когда в организации присутствуют сплетни, так как это дестабилизирует отношения в коллективе, отвлекает сотрудников от выполнения непосредственных должностных обязанностей. Признавая обоснованность данной точки зрения, можно направить в полезное для организации русло этот способ общения. Не стоит поощрять их распространение. Но, задав в приватной беседе любому сотруднику вопрос, как «Что вы можете сказать о нашем новом сотруднике?», «Как вы считаете, он справляется с работой?», получите в короткий промежуток времени достаточно объективную информацию для использования в процессе корректировки адаптации. Также сформулировав и задав уточняющие вопросы, можно конкретизировать какие-либо детали.

Особо необходимо акцентировать внимание на такой проблеме, как адаптации к условиям труда. Здесь рассматривается приспособление к порядку перерывов, перекуров, приемов пищи и др. Новый сотрудник должен быть не только информирован о существующих в организации правилах относительного распорядка трудового дня, но последний должен быть адаптирован к пожеланиям и физиологическим особенностям сотрудников.

Специально ориентированный вид адаптации предполагает ознакомление нового сотрудника с его профессиональными обязанностями, а также адаптацию к ним. В случае если новый сотрудник обладает опытом работы в аналогичной сфере или должности, должно быть также проведено ознакомление и адаптация к должности. Это связано с тем, что каждая организация предполагает наличие определенной специфики своей деятельности. Зачастую на практике адаптации сотрудников, имеющих опыт работы, уделяется недостаточное внимание. Естественно, что она в определенной мере отличается от адаптации сотрудников, не обладающих опытом работы. Здесь происходит ознакомление со специфическими чертами, а некоторые основополагающие моменты, известные сотруднику, могут быть опущены. Например, продавцу-консультанту с опытом работы в аналогичной должности в другой организации нелепо рассказывать о том, что такое ассортимент.

Отметим специфику организации специально ориентированного вида адаптации для сотрудников, не обладающих опытом работы. В данном случае необходимо проведение наиболее полного ознакомления с должностью, а также обучения, которое может быть реализовано в различных формах. Такой сотрудник находится в более сложной ситуации, так как, наряду с адаптацией к организации, он должен четко усвоить основы профессии. Следует обратить особое внимание на этих сотрудников со стороны специалиста по управлению персоналом, непосредственного руководителя. Например, в качестве адаптационного метода при наборе большого количества продавцов-консультантов можно провести групповое обучение. В силу массовости необходимые организационные и финансовые ресурсы могут быть снижены.

Суммировав высказывания различных авторов можно осуществить классификацию адаптации по следующим критериям:

1) по отношениям субъект-объект:

- активная — когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить);

- пассивная — когда он не стремится к такому воздействию и изменению;

2) по воздействию на работника:

- прогрессивная — благоприятно воздействующая на работника;

- регрессивная — пассивная адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной);

3) по уровню:

- первичная — когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии;

- вторичная — при последующей смене работы. Ряд авторов выделяют также и еще два вида адаптации:

- адаптация работника в новой должности;

- адаптация работника к понижению в должности;

- адаптации после увольнения (поддержка уволенных работников);

4) по направлениям:

- производственная;

- непроизводственная.

Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях. Она начинается с того, что после выяснения опыта, знаний и характера новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например, направляют на курсы или прикрепляют наставника.

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

Психофизиологическая адаптация — адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т.п.).

Психофизиологическая адаптация особых сложностей не представляет, протекает достаточно быстро и в большой мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций, характеристики самих этих условий. Тем не менее, большинство несчастных случаев происходит в первые дни работы именно из-за ее отсутствия.

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, принимаемого всеми его членами.

Процесс социально психологической адаптации молодых специалистов к условиям производства (к рабочей ситуации), к определенному трудовому коллективу вполне удовлетворительно проходит в течении шести месяцев. Однако, как свидетельствует эмпирический материал, данному процессу на предприятии уделяется явно недостаточное внимание. И, как следствие этого, девальвация ответственности молодых специалистов на производстве.

Вообще многое зависит от самого работника. Так, адаптация новичков, не имеющих опыта практической деятельности (первичная адаптация молодых специалистов), имеет свою специфику. Молодые специалисты приходят на производство, обладая хорошим багажом знаний и полным отсутствием практического опыта. Поэтому на первый план выступает профессиональная адаптация. Она выражается в овладении профессии новичком, появление чувство удовлетворенности данным видом деятельности. Это, как правило, выражается в стабильном выполнении установленных производственных норм при высоком качестве и нормальной утомляемости. Значит, часть вчерашних выпускников вузов становятся руководителями низового уровня, а это значит, что им предстоит стать организаторами производства, выполнять воспитательные функции. Все это усложняет процесс адаптации.

Следующим, не менее актуальным вопросом являются уровни, на которых происходит адаптация персонала. Выделяют следующие уровни, на которых происходит процесс адаптации торгового персонала.

Ценности сотрудника. В теории психологии существуют различные подходы к определению и изучению ценностей. Применительно к управлению торговым персоналом, по нашему мнению, ценности сотрудника это набор приоритетов, которые для личности являются главными. Например, ценностью личности, имеющей приоритетное значение для персонала сетевого магазина, является неприятие воровства в различных его формах. В данном случае выделенное является ценностью, так как личность использует ее как основания для осуществления своей деятельности. Отметим, что ценности личности имеют ограниченный объем в количественном выражении, что также является основанием для ее выделения.

На практике определение ценностей является достаточно проблематичным и профессионально может быть осуществлено психологами. В то же время при более детальном наблюдении и специалист по управлению персоналом, и непосредственный руководитель в полной мере могут выделить ценности сотрудника.

Отметим, что ценности сотрудника также подвергаются трансформации в процессе адаптации. Поэтому целесообразно провести централизованное воздействие на них. Например, если человек недостаточно аккуратен, непосредственный руководитель может несколько раз, акцентируя на этом внимание, произнести фразу: «У нас принято, что персонал непосредственно перед работой с товаром моет руки». Сделав подобное замечание, непосредственный руководитель сможет произвести психокоррекцию (изменение личности в упрощенном смысле) такой ценности, как чистоплотность.

В данном случае фундаментальные, основополагающие ценности зачастую редко адаптируются, а с более мелкими происходит более активная трансформация. Необходимость учета ценностей объясняется их непосредственным влиянием на профессиональную деятельность кандидата, а поэтому должна присутствовать целенаправленная их адаптация.

Ценности коллектива. В данном случае подразумевается перенесение (применение) вышесказанного на уровень коллектива. Здесь можно говорить о взаимосвязанном изменении ценностей коллектива и сотрудника. Примером взаимосвязанного изменения может быть передача ценности «неприятие воровства» в деятельность коллектива сетевого магазина. Так, если в коллективе несколько новых сотрудников будут его придерживаться, то это снизит степень воровства со стороны персонала

Итак, были обозначены не только следующий уровень адаптации, но и важность управления им. Например, в соответствии с ним при обнаружении воровства в сетевом магазине со стороны сотрудника следует незамедлительно уволить.

Физиология сотрудника. В данном случае рассматриваются чисто физиологические стороны сотрудника. К ним относятся здоровья, режим и т.д. Здесь акцент смещен на изменение физиологии сотрудника в зависимости от организационной деятельности. Например, в организации прием пищи регламентирован и определяется четким периодом времени, а в соответствии с ним сотрудник должен приспособить свои потребности. Также время для курения, если оно обозначено в распорядке организации, должно быть учтено кандидатом, т.к. он обязан изменить свой привычный режим курения.

Специалист по управлению персоналом, непосредственный руководитель должны четко оговорить эти вопросы с кандидатом в максимально корректной форме. Например, словами «В нашей организации принято», «У нас не принято», «Предпочтительно, если вы». В то же время не стоит недооценивать важности и приоритетности проведения адаптации на данном уровне, так как новые условия вызывают напряженность и дискомфорт у сотрудника. Возможно и возникновение конфликтов, если, например, сотрудник по причине неинформированности, стал курить не в отведенном для этого месте.

Наряду с декларативным характером информирования сотрудника об условиях труда, возможно обсуждение их с сотрудником с уточнением его предпочтений. Примером является ситуация, когда сотрудник по причине физиологических особенностей нуждается в частом приеме пищи, вследствие чего правила могут быть изменены, а используемое время для приема пищи будет отработано как неоплачиваемое. В результате адаптации на физиологическом уровне достигается взаимовыгодное соглашение.

Подводя итог, отметим, что адаптация на физиологическом уровне должна включать не только информирование, но и изменение существующих правил по таким направлениям, как:

* время и период приема пищи;

- время, период и частота курения с указанием размещения отведенного для этого места;

- график работы: смена, шестидневная неделя и т.д. Учитывая наибольшую продуктивность сотрудника в зависимости от времени суток, можно повысить эффективность его трудовой деятельности.

Физиология коллектива. Наряду с физиологией сотрудника происходит адаптация физиологии коллектива. Например, в коллективе существует определенный график уходов на перерыв (обед, чаепитие), и новый сотрудник должен быть включен в них. Соответственно происходит взаимная адаптация.

Коммуникация сотрудника. Коммуникация - это общение между людьми. В соответствии с этим на уровне адаптации коммуникации происходит трансформация характера общения сотрудника. Сюда входят - лексика, тембр, речевые обороты, манера общения, скорость речи, объем (многословность, немногословность).

С позиции управления адаптации на коммуникационном уровне отметим важность инструктажа со стороны непосредственного руководителя, специалиста по управлению персоналом по поводу того, каким образом необходимо общаться с клиентами и коллегами. Здесь имеется в виду не только возможность или необходимость, но род общения, набор фраз и лексики. Необходимо подчеркнуть, что недопустимо употребление ненормативной лексики, а с клиентами необходимо общаться деликатно и корректно.

Вероятно, что в рамках организации или же с позиции непосредственного руководителя существует видение правильного общения с клиентом, которое необходимо четко объяснить новому сотруднику. Поэтому данный уровень коммуникации был нами приведен, но не рассмотрен более детально.

 Коммуникация коллектива. В данном случае необходимо использовать основные положения рассмотренного ранее уровня коммуникации сотрудника, но с упором на коллектив. Напомним, что процесс адаптации на коммуникационном уровне коллектива и сотрудника не является односторонним, т.е. происходит взаимообратный процесс трансформации, манеры, способа, набора фраз и слов общения. Например, заимствование некоторых слов коллективом от нового сотрудника.

Поведение сотрудника. Этот уровень охватывает поведение сотрудника и включает в себя его внешний вид, манеру одеваться, движения и т.д. Известно, что существуют общепринятые нормы поведения, характерные для общества в целом, но не свойственные другим кандидатам. Примером служат неумение некоторых женщин красиво накладывать макияж, игнорирование многих мужчин нечищеной обуви. В данном случае, для предотвращения негативных ситуаций специалист по управлению персоналом, непосредственный руководитель должны требовать в своей организации определенные принципы поведения, а также указать на существующие недостатки. Это следует произвести в тактичной и корректной форме, чтобы исключить негативную реакцию сотрудника. Например, таким образом: «Вы не могли бы сходить к парикмахеру, так как более привлекательный внешний вид позволит повысить уровень продаж в нашей организации».

Зачастую на практике адаптация на уровне поведения сотрудника, не производится или происходит в некорректной форме. Поэтому необходимо акцентировать внимание на этом уровне адаптации, ведь внешний вид торгового персонала определяет уровень продаж организации.

Поведение коллектива. В полной мере его анализ аналогичен анализу рассмотренного на уровне адаптации поведения сотрудника. Здесь процесс адаптации занимает более массовый характер, так как происходит связанное заимствование элементов поведения. В качестве примера как более наглядный образец рассмотрим адаптацию в женском коллективе. Так, если одна из сотрудниц приходит на работу в новой блузке и ее статус не подвергается сомнению, то остальные сотрудницы стремятся тоже приобрести новую вещь. Это является одним из примеров адаптации на данном уровне - модель массового поведения характерна для российского менталитета. Поэтому если непосредственно руководитель сможет создать стандарт корпоративного поведения, то он сможет достаточно долго оставаться неизменным. В качестве одного из методов формирования корпоративного стандарта поведения можно рекомендовать предложить лидерам коллектива придерживаться определенного стандарта, который далее органично распространится на всех его членов.

Психика сотрудника. Предполагает рассмотрение процесса адаптации психики сотрудника. Так же как на прочих уровнях, новый сотрудник вынужден адаптироваться к новым условиям труда, к коллективу. Стоит сделать акцент на органичности, естественной для данной адаптации, что в полной мере зависит от профессионализма непосредственного руководителя, специалиста по управлению персоналом. Целесообразно для обозначения ее сущности обратится к теории психологии. Заметим, что происходящие психические процессы нового сотрудника могут контролироваться посредством регулярных бесед с ним. Необходимо отслеживать возникающие негативные проявления психики своевременно реагировать на них, а по возможности и ликвидировать.

Психика коллектива. Здесь действует рассмотренная закономерность адаптации на уровне психики сотрудника, но с учетом своих особенностей. В процессе взаимодействия группы лиц их психика претерпевает определенные изменения и отличается от индивидуальной.

Профессиональная область сотрудника. Это наиболее важный вид адаптации, так как он оказывает целевое воздействие на конечную эффективность трудовой деятельности сотрудника. Необходимость и сущность адаптации данного уровня нами были отражены ранее. Обозначим методы ее осуществления, а именно:

* групповое обучение;
* индивидуальное обучение;
* тренинг;
* обзорный рассказ или лекция;
* ознакомление с нормативной документацией, регулирующей деятельность организации.

Адаптация на профессиональном уровне достаточно проблематична в управлении, так как проводится в течение более длительного промежутка времени и связана с набором определенных знаний и умений.

Профессиональная адаптация коллектива. Наряду с новым сотрудником, повышающим степень профессионализма, тот же процесс происходит и со стороны коллектива. Это является закономерным и логичным, так как профессионализм в числе прочих возможно оценить и по параметру восприимчивости к новым знаниям и умениям.

Таким образом, были обозначены основные уровни адаптации как процесса, предполагающего участие и организации, и сотрудника. Данная классификация позволит повысить эффективность протекания адаптации с помощью систематизации, максимально полного охвата составных элементов.

Отметим специфику адаптации в зависимости от возраста кандидата. Так, люди в возрасте старше 35 лет более всего нуждаются в адаптации. Ее особенностью является необходимость ощущения сопричастности, общественной значимости, защищенности. Как показывает практика, в торговых организациях представители данной группы персонала наиболее ответственны.

У молодых людей в возрасте до 35 лет отличные от рассмотренной ранее группы потребности. В их числе назовем необходимость в социализации, карьерном росте. Молодые люди больше нацелены на получение все возрастающей прибыли, а по причине мобильности и адаптивности часто меняют работу. Принимая на работу молодых людей, на этапе адаптации целесообразно предусмотреть данную специфику и предполагать дальнейший карьерный рост сотрудника в стенах организации. В противном случае они будут вынуждены уволиться по причине перехода на более значительную по статусу должность или работу с более высокой заработной платой.

Таким образом, был рассмотрен процесс адаптации персонала как составная часть отбора.

Кроме перечисленных уровней адаптации, существуют некоторые этапы адаптации. Условно процесс адаптации можно разделить на четыре этапа:

Этап 1: оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако, следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач. Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких, как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения и т.д.

Этап 2: ориентация - это практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Значительное внимание, например, в компаниях США, уделяется адаптации новичка к условиям организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом.

Обычно программа ориентации включает в себя ряд небольших лекций, экскурсий, практикумы (работа на отдельных рабочих местах или с определенным оборудованием).

Часто в ходе проведения программы ориентации затрагиваются следующие вопросы:

- общее представление о компании: цели, приоритеты, проблемы; традиции, нормы, стандарты; продукция и ее потребители, стадии доведения продукции до потребителя; разнообразие видов деятельности; организационная структура, связи компании; информация о руководителях;

- политика организации: принципы кадровой политики; принципы подбора персонала; направления профессиональной подготовки и повышения квалификации; содействие работникам в случае привлечения их к судебной ответственности; правила пользования телефоном внутри предприятия; правила использования различных режимов рабочего времени; правила охраны коммерческой тайны и технической документации;

- оплата труда: нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников; оплата выходных, сверхурочных;

- дополнительные льготы: страхование, учет стажа работы; поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию; пособия по материнству; испытательный срок; руководство работой; информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу; права и обязанности работника; права руководителя; организации рабочих; оценка исполнения работы; дисциплина и взыскания; оформление жалоб;

- служба быта: организация питания; наличие служебных входов; условия для парковки личных автомобилей;

- экономические факторы: стоимость рабочей силы; стоимость оборудования; ущерб от прогулов и опозданий.

После прохождения общей программы ориентации может быть проведена специальная программа, осуществляемая как в формах специальных бесед с сотрудником того подразделения, в которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем. Обычно в специальной программе затрагиваются следующие вопросы:

1) функции подразделения:

* цели и приоритеты, организация и структура;
* направления деятельности;
* взаимоотношения с другими подразделениями;
* взаимоотношения внутри подразделения;

2) рабочие обязанности и ответственность:

* детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов;
* разъяснение важности данной работы, как она соотносится с другими в подразделении и на предприятии в целом;
* нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения;
* длительность рабочего дня и расписание;
* дополнительные ожидания (например, замена отсутствующего работника);

3) требуемая отчетность:

* виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней;
* отношения с местными и общегосударственными инспекциями;

4) процедуры, правила, предписания:

- правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения;

* поведение в случае аварий, правила техники безопасности;
* информирование о несчастных случаях и опасности;
* гигиенические стандарты;
* охрана и проблемы, связанные с воровством;
* отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению;
* правила поведения на рабочем месте;
* вынос вещей из подразделения;
* контроль за нарушениями;
* перерывы (перекуры, обед);
* телефонные переговоры личного характера в рабочее время;
* использование оборудования;
* контроль и оценка исполнения;

- представление сотрудников подразделения.

Данные программы можно использовать как для первичной, так и для вторичной адаптации. Так как адаптация молодых работников, которые еще не имеют профессионального опыта, отличается тем, что она заключается не только в усвоении информации об организации, но и в обучении самой работе, поэтому в программу адаптации обязательно должно входить обучение.

Особые потребности в адаптации испытывают сотрудники старшего возраста. Они также нуждаются в обучении и их потребности где-то схожи с потребностями молодых работников, и им зачастую труднее вписаться в коллектив. Свои особенности имеет адаптация инвалидов, сотрудников, вернувшихся после прохождения учебных курсов.

Особо следует отметить адаптацию женщин, выходящих на работу после отпуска по уходу за ребенком. Чем дольше она находится дома, тем сложнее ей включиться в трудовой ритм. Связано это с тем, что, во-первых, после ее выхода на работу обычно обнаруживается большой пробел в знаниях (за три года, может очень многое поменяться, например, появиться новое программное обеспечение или новые технологии). Во-вторых, нарушается ритм жизни: во время отпуска женщина сама планировала свое время, выйдя же на работу, она вынуждена находится положенное количество времени на одном месте. В-третьих, возникает психологический барьер, при котором женщина должна опять принять статус подчиненной.

Все это нельзя оставлять без внимания и необходимо учитывать при составлении программ по адаптации.

Этап 3. Действенная адаптация. Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и в значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

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

Следовало бы задуматься, как уже с первых шагов ввода в должность помочь новичку успешно адаптироваться. Заслуживает внимания опыт предприятий, разработавших «Памятку новому сотруднику», в которой дана краткая информация об истории предприятия, его «героях», то есть работниках много сделавших для предприятия, добившихся выдающихся результатов. Для нового работника очень важно, как пройдет его первый рабочий день. Руководителю подразделения следует представить нового работника коллегам, уделить ему внимание в конце рабочего дня, сказать, что работник может рассчитывать на помощь и поддержку руководителя.

Постепенно следует вводить нового работника в системе неформальных отношений, поручать разовые общественные поручения, что способствует установлению межличностных контактов и помогает ему адаптироваться в новом социуме.

Многие современные фирмы придают большое значение формированию корпоративной культуры. Корпоративная культура указывает, как необходимо вести себя работникам независимо от их должности и статуса в соответствии с имиджем фирмы. Ее основная функция создание образа коллективного «мы», идентификация работника с организацией. Безусловно, продуманная корпоративная культура помогает процессу адаптации работника. По мере освоения профессиональных функций у работника растут потребности в самореализации своих способностей, в причастности к решению проблем, стоящих перед подразделением. На этом этапе адаптации необходимо привлекать работников к обсуждению проблем и процессу разработки альтернативных вариантов их решении, шире делегировать им полномочия, ответственность, способствовать развитию творческой активности. Успешность адаптации зависит также от системы трудовой мотивации, объективной оценки труда работников, управления их трудовой карьерой на предприятии. Проблема адаптации работников очень актуальна, ее успешное решение неразрывно связано с комплексным подходом к формированию кадровой политики на предприятии.

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д.

Особо следует обговорить роль непосредственного руководителя в осуществлении программы адаптации новичка. Выше мы уже говорили о том, что именно руководитель является для сотрудников воплощением корпоративной культуры, по особенностям его поведения подчиненные проясняют для себя те ценности, нормы и правила поведения, которые характерны для конкретной организации. По этому именно оценка руководителем работы новичка в первый период является тем механизмом обратной связи, который позволит сотруднику начать для себя процесс «инвентаризации» корпоративных ценностей. Очень важно, чтоб руководитель пояснил новому сотруднику правила распорядка схемы оценки труда, порядок внутриорганизационной коммуникации, принципы организации работы и другие параметры, которые важны для того, чтобы новый человек не чувствовал себя дискомфортно, из-за их нарушения. Целесообразно проводить собеседование с новичком в течение первой недели и по окончании первого месяца работы, проанализировать проблемы, которые возникают у него в процессе работы.

Таким образом, изучением адаптации занимаются различные науки: социология, психология, менеджмент. В социологии, психологии, менеджменте выделяют социальную и производственную адаптацию.

Процедуры адаптации призваны облегчить вхождение новых сотрудников в организацию.

Задачи адаптации:

* повышение эффективности организации и трудовой деятельности сотрудника;
* снижение возможности увольнения сотрудника;
* формирование у сотрудника лояльности к организации;
* снижение тревожности у сотрудника;
* формирование у сотрудника чувства удовлетворенности работой;
* повышение прибыли.

Главной целью адаптации с позиции персонала является максимально полное и быстрое приспособление к организации

Особые потребности в адаптации испытывают люди старшего возраста.

В целом, адаптация - необходимый этап в жизни любого человека.

2.2 Методы адаптации

Подробно рассмотрев этапы адаптации, также необходимо подробно рассмотреть методы (технологии) адаптации торгового персонала.

С теоретической точки зрения метод - это способ осуществления чего-либо, предполагающий объединение определенного количества технологий. В соответствии со сказанным технология - это набор практических инструментов осуществления чего-либо.

Сказанное является общетеоретическим положением, определяющим дальнейшую логику рассуждения о процессе адаптации. Тем самым поставлен вопрос о том, как и с помощью каких средств, способов осуществить эффективный процесс адаптации торгового персонала. Во многом этот вопрос состоит в числе актуальных, так как многие теоретические концепции не предполагают методологии их осуществления. Сказанное выше позволяет определить, что:

1. метод адаптации торгового персонала - это обобщенный способ, технология, позволяющие реализовать адаптацию торгового персонала;
2. технология адаптации торгового персонала - это четко локализованный способ осуществления адаптации торгового персонала.

Причем метод является центральным и включает в себя технологии адаптации торгового персонала.

Остановимся на том, каким образом специалист по управлению персоналом, непосредственный руководитель могут разработать технологии адаптации. Зачастую их набор уже существует, и необходимо четко поставить следующие вопросы:

- что необходимо сделать. Определяется объект воздействия и его желаемое состояние;

- как можно реализовать. Ставится вопрос, с помощью использования каких средств будет достигнуто желаемое состояние, т.е. реализовано необходимое действие;

- какое время это займет. Определяется период времени реализации выделенных способов, а также достижение предполагаемого конечного состояния объекта воздействия.

- сколько это будет стоить. Рассчитываются необходимые финансовые и организационные ресурсы для осуществления выделенных вопросов. Причем следует переводить организационные ресурсы в финансовое выражение;

- нужно ли это за данное время и стоимость. Производится сопоставление конечного результата с затратами. При этом для способа сопоставления используется финансовое выражение ресурсов;

- будет ли это реализовываться. Принимается итоговое решение о применении, реализации выделенного способа достижения желаемого состояния объекта.

Ответив поэтапно на предложенные методы, вы произведете разработку технологии. Естественно, что она должна быть трансформирована в зависимости от специфики мыслительной деятельности специалиста по управлению персоналом, непосредственного руководителя. На практике она позволяет разработать технологию, т.е. способ достижения, управляет мыслительной деятельностью в необходимом направлении.

Далее перейдем к вопросу методов адаптации, они объединяют применяемые технологии, а также систематизируют их. Применяя теорию управления, можно выделить такие методы адаптации торгового персонала, как:

1. планирование адаптации торгового персонала;
2. контроль адаптации торгового персонала;
3. мотивация адаптации торгового персонала;
4. организация адаптации торгового персонала.

Тем самым адаптация торгового персонала становится объективным процессом. Далее целесообразно рассмотреть их более детально с включением примеров, используемых технологий.

Метод планирования адаптации торгового персонала предполагает генерализацию планирования данного процесса. Необходимость планирования деятельности выражена в теории менеджмента, теории организации и многих других. Поэтому бесспорным остается целесообразность его применения, но относительно процесса адаптации, на практике присутствует противоположная негативная ситуация, т.е. он не используется в полной мере. В то же время, проведя четкое планирование деятельности, можно снизить ресурсоемкость, повысить эффективность процесса, а также итогового результата. Планирование адаптации торгового персонала необходимо инициировать (начинать) в момент окончательного выбора кандидата. Кроме того, определение времени реализации всего процесса и его составных элементов приносит положительные результаты. Поэтому закономерно четко определить время начала адаптации, ее завершения и реализации каждого из этапов.

Одной из распространенных технологий в рамках метода адаптации является составление плана адаптации сотрудника. С его помощью формулируются и описываются этапы адаптации, время их реализации, необходимые ресурсы, ответственные, форма конечного контроля.

Метод контроля адаптации торгового персонала заключает в себе технологии, позволяющие реализовать контроль данного процесса. Он может быть произведен в различных формах. Выделяют формальные виды контроля, требующие официального ответа, ведения документации, и неформальные, не требующие предоставления в отчете, например выводы, к которым пришел специалист по управлению персоналом, но не счел целесообразным их фиксировать.

Одной из технологий контроля может быть четкая фиксация на бумажных или электронных носителях информации. Это приводит к тому, что систематизируются предпринимаемые действия, а именно возникает возможность их проверки и сопоставления.

Метод мотивации адаптации торгового персонала основан на необходимости повышения эффективности процесса адаптации, например с помощью его мотивации. Необходимо выделить материальную и нематериальную мотивации процесса адаптации. Материальная составляющая использует финансовый ресурс. Примером применения технологии материальной мотивации является назначение надбавки за успешность прохождения адаптации. По нашему мнению, в рамках адаптации нецелесообразна реализация материальной мотивации, так как внимание кандидата будет сконцентрировано на достижении корыстных личных интересов, а не на действительной цели адаптации в организации.

Наиболее результативно применение технологий нематериальной адаптации, отличительной чертой которых является опора на нефинансовые, личные корыстные цели. В качестве примеров технологий нематериальной мотивации, приведем следующие:

1) афиширование достижений сотрудников. Здесь в различных формах, например на страницах корпоративной газеты, информационного листка, плаката, должны быть широко представлены сотрудники, достигшие больших по сравнению с другими работниками результатов деятельности. Здесь используется такой психологический метод, как борьба за лидерство, заключающийся в естественном желании человека быть первым, достигать лучших результатов по сравнению с другими. Предав широкой огласке достижения лучших сотрудников, руководитель подвигает других попытаться приблизиться к таким же результатам;

2) поздравление с различными, торжественными событиями, важными для кандидата;

3) информирование о сотрудниках, неэффективно осуществляющих свою трудовую деятельность;

4) символические переходящие знаки отличия лучшему сотруднику;

5) похвала, например устная или письменная, осуществляемая на массовых мероприятиях или при личном контакте с сотрудником.

Метод организации адаптации торгового персонала предполагает использование технологий непосредственного организующего воздействия на процесс адаптации.

В качестве примера, технологии организации процесса адаптации можно привести назначение наставника. Под «наставником» понимается сотрудник, осуществляющий большой опыт трудовой деятельности в организации, осуществляющий непосредственное оперативное управление адаптацией нового сотрудника. Это позволяет осуществить наиболее полную и эффективную передачу профессиональных, личностных знаний и умений, специфичных для конкретной организации. Разумеется, что сотрудника, осуществляющего наставничество, необходимо предварительно проинформировать об этом и получить от него согласие на участие в данном процессе.

Рассмотренное методологическое и технологическое разделение выведено из практики деятельности торговых организаций и теорий. В силу ограниченности рамок данного издания оно представлено в узкой, концептуальной форме, не исключающей возможности практического применения. Предполагается, что в ее рамках специалистом по управлению персоналом, непосредственным руководителем осуществлены самостоятельное дополнение, доработка или разработка. Все вышесказанное позволит систематизировать процесс адаптации, а также выработать эффективную методологию управления им.

Процесс адаптации предполагает конечность, а соответственно, необходимость оценки результативности. К некоторым критериям, позволяющим понять, что процесс адаптации прошел эффективно, относятся:

 - трудовая деятельность нового сотрудника, являющаяся для него закономерной, нормальной, а именно снижение нервозности, неуверенности в себе;

- получение новым сотрудником необходимого объема знаний и умений для выполнения эффективных трудовых обязанностей;

- соответствие нового сотрудника всем установленным в организации правилам и нормам поведения;

- мотивирование нового сотрудника к профессиональному и личностному росту;

- чувство морального удовлетворения от выполнения сотрудником трудовой деятельности;

- полная ассимиляция нового сотрудника с коллективом, так как. нормальные отношения со всеми сотрудниками.

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

Периодически (не менее двух раз в первый месяц и одного раза в последующие) контроль процесса адаптации должен осуществлять специалист по кадрам.

В случае увольнения сотрудника во время адаптационного периода, руководитель обязан направить его в течение двух недель в службу по персоналу для собеседования.

Служба управления персоналом для выяснения истинных причин увольнения собирает и анализирует соответствующую информацию. Одновременно оценивается эффективность подбора персонала. [10. Стр. 79]

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

Адаптация как процесс характеризуется определенной продолжительностью, и следовательно, имеет свое начало и окончание. Если в отношении начала адаптации вопросов не возникает (это начало деятельности работника в новых условиях), то определить ее окончание весьма трудно. Дело в том, что адаптация — это процесс, протекающий постоянно в меру изменения факторов внешней среды трудовой деятельности работника, да и изменения самого человека. Поэтому адаптация имеет отношение и к человеку, который не менял рабочего места.

С позиций управления кадрами, формирования трудового потенциала, определения сроков адаптации большое значение имеет выяснение такого понятия, как предел адаптации.

При определении сроков адаптации (а с ними и возможного ущерба) в качестве ее предела, или точки отсчета завершения ее как процесса, могут использоваться определенные количественные показатели, характеризующие отдельные стороны адаптации, или система показателей. В частности, можно выделить:

- объективные показатели — уровень и стабильность количественных показателей труда;

- субъективные показатели — уровень удовлетворенности своей профессией, условиями труда, коллективом и др.

Перечисленные показатели имеют отношение к непосредственным результатам работы, тогда как зачастую требуется проанализировать конкретную работу каждого задействованного в адаптации подразделения. В этом случае необходимо учитывать следующие показатели: составление программ по адаптации; проведение лекций, семинаров; работа с молодежью; составление программ адаптации; знакомство с предприятием; знакомство с рабочим местом; объяснение задач, требований к работе; введение в коллектив; поощрение помощи новичкам со стороны наставников; обучение молодых рабочих.

Другой подход к оценке производственной адаптации исходит из характеристики и результатов каждой из ее сторон.

Так, для характеристики психофизиологической адаптации, особенно на работах с большим физическим напряжением (например, для оценки степени тренированности, как одного из результатов адаптации) используются показатели выработки и энергозатрат, а также показатели состояния сердечнососудистой системы, функции кровообращения, дыхания, скорость восстановления и т.п.

Профессиональную адаптацию, как полное и успешное овладение профессией, характеризуют такие показатели, как степень освоения норм времени (их выполнение, достижение среднего процента, сложившегося в коллективе), выход на средний уровень брака продукции по вине работника и др. К показателям, характеризующим социально-психологическую адаптацию, относятся уровень психологической удовлетворенности новой для человека производственной средой в целом и ее наиболее важными для него компонентами, характером взаимоотношений с товарищами, администрацией, удовлетворенность своим положением в коллективе, уровень удовлетворения жизненных устремлений и др.

Получить отклик от работника по многим из этих вопросов могут помочь разнообразные вопросники, которые должны быть предъявлены работнику после предполагаемого завершения периода адаптации. Примерный вопросник представлен в Приложении 3.

Таким образом, адаптация представляет собой технологию, то есть строгую последовательность определенных действий, направленных на достижение определенного результата.

Для того, чтобы понять, что собой представляет процесс адаптации в других странах, необходимо рассмотреть, проанализировать этот процесс на примере наиболее развитых стран мира, и сравнить их с российским опытом адаптации персонала. Интересен в отношении адаптации опыт Японии. Система подготовки кадров здесь отличается большой спецификой. Учащиеся японской школы до перехода на вторую ступень среднего образования (10—12 классы) практически не могут получить какой-либо профессиональной подготовки, т. е. большая часть японской молодежи, имея среднее образование, выходит на рынок труда если не вовсе профессионально не подготовленной, то, во всяком случае, без какого-либо свидетельства о присвоении квалификации.

Это, однако, мало смущает руководство японских компаний. Профессиональная подготовка в фирмах — неотъемлемая часть японской системы управления кадрами. Руководство компаний стремится привлечь молодых людей непосредственно со школьной скамьи, потому что отсутствие каких-либо навыков в работе свидетельствует о не испорченности, отсутствии стороннего влияния, готовности воспринять правила поведения, принятие в данной корпорации. Поступившая молодежь проходит обязательный курс начальной подготовки — адаптации. Это происходит в течение относительно короткого периода — двух месяцев.

Особое внимание в социальной и профессиональной адаптации в японских фирмах отводится программам воспитания корпоративной культуры организации, ее имиджу, воспитанию гордости за свою компанию, корпорацию. Это так называемый «корпоративный дух» фирмы или компании. Он воспитывается через систему приобщения работника к делам фирмы, к ее атмосфере, задачам и миссии. Каждая компания имеет свою форму рабочей одежды, девиз, нередко гимн. Постоянно внедряются целенаправленные ритуалы, всевозможные собрания, конференции. Заметную роль в этом играют ветераны компаний, умельцы, воспитатели. В Японии во время адаптации большинство новых рабочих и служащих несколько месяцев проходят подготовку по специально разработанной фирмой программе. Обучение построено таким образом, чтобы развивать мощный корпоративный дух уже на этапе специального обучения и участвовать в обсуждении проблем и задач подразделения. Более того, многие молодые рабочие и служащие в течение нескольких лет после поступления на работу живут в общежитиях фирмы.

Углубленные программы адаптации работников применяются на средних и крупных фирмах США. В процессе их проведения участвуют как менеджеры по управлению персоналом, так и линейные менеджеры. На малых предприятиях программа адаптации проводится менеджером-практиком, иногда с включением работника профсоюза, используются самые различные программы — от программ, предусматривающих, в основном, устную информацию, до формализованных процедур, связывающих устные представления с письменными и графическими установками. В формальных программах адаптации часто используют аппаратуру, слайды, фотографии.

В Германии существует Закон «О правовом режиме предприятия», который требует от работодателя ознакомления нового сотрудника с условиями работы и с будущей сферой его деятельности, а также представление его будущим коллегам по работе. Работник должен знать режим и условия труда и свои обязанности. Для этого используются собеседования. Новичок знакомиться с правилами, процедурами. Он получает наставления со стороны старших по должности и др.

Для сравнения рассмотрим российской опыт адаптации персонала. Профессиональная ориентация и адаптация должны содействовать быстрым структурным сдвигам в занятости при одновременном поддерживании безработицы на возможно низком уровне. Однако практическое решение этой задачи тормозится неразвитостью рынка труда.

Государственная служба занятости пока не в состоянии эффективно управлять адаптацией. Механическое заполнение вакантных рабочих мест, унаследованное от службы организованного трудоустройства, удается плохо, так как мало кто согласится на любую работу. Причина здесь не только в старом грузе стереотипов, но и в отсутствии знаний о содержании адаптации, ее формах и возможностях в условиях рынка.

В условиях экстенсивного развития, наличия свободных рабочих рук и относительно невысоких требований к квалификации работающих не ощущалось острой необходимости в единой системе информации и трудоустройства кадров. Результатом подобной практики стал хронический и повсеместный дефицит рабочих кадров при неполной и нерациональной занятости, занижение требований к уровню их подготовки. Службы профориентации, которые действовали в отдельных школах, на крупных предприятиях и в административных районах, часто выступали как вербовочные и агитационные пункты.

В результате лишь 15—20% выпускников школ выбирали профессию, связанную с полученными в школе навыками. Сейчас в республиках, краях, областях и крупных городах созданы хозрасчетные центры по трудоустройству, переобучению и адаптации персонала.

Как показал опыт отечественных организаций, в стране недостаточно внимания уделяется проблеме адаптации кадров. К сожалению, управленческие работники не до конца понимают значение адаптации как методов регулирования предложения рабочей силы в организации. К тому же сейчас управленческое звено народнохозяйственного и отраслевого уровней ослаблено в организационно-методическом отношении, что привело к образованию множества органов управления в регионе (центры профориентации и занятости, кабинеты профориентации в школах, специальных учебных заведениях, в организациях) без достаточной регламентации их полномочий.

Узкая ведомственность противодействует развитию прямых связей органов управления адаптацией. И это не позволяет устранить организационные недостатки в практике адаптации, углубляя их на каждом последующем уровне управления.

И так, адаптация - необходимый этап в жизни человека, который составляет основу организации, ее сущность и ее основное богатство. В любой организации человек работает в окружении коллег, товарищей по работе. Он является членом формальных и неформальных групп. Поэтому организация рассматривается как группа людей с общими целями. Того, что люди не могли бы добиться порознь, они достигают в организации.

Быстрое приспособление к организации человек может достичь с помощью адаптации.

Задачи адаптации:

* повышение эффективности организации и трудовой деятельности сотрудника;
* снижение возможности увольнения сотрудника;
* формирование у сотрудника лояльности к организации;
* снижение тревожности у сотрудника;
* формирование у сотрудника чувства удовлетворенности работой;
* повышение прибыли.

Процедуры адаптации призваны облегчить вхождение новых сотрудников в организацию.

Методы адаптации: планирование; контроль; мотивация.

Для успеха адаптации человека необходимо точно диагностировать социально-психологический климат, подбирать персонал, который может успешно вписаться в данные условия.

Как показал опыт отечественных организаций, в стране недостаточно внимания уделяется проблеме адаптации кадров. Узкая ведомственность противодействует развитию прямых связей органов управления адаптацией, не позволяет устранить организационные недостатки в практике адаптации, углубляя их на каждом последующем уровне управления.

3. МЕТОДЫ АДАПТАЦИИ ЧЕЛОВЕКА К ОРГАНИЗАЦИОННОМУ ОКРУЖЕНИЮ

3.1 Характеристика деятельности кафе «Пончо»

Кафе «Пончо» - предприятие общественного питания, предназначенное для производства и реализации блюд в ограниченном ассортименте, а также разнообразных холодных напитков, мучных и кондитерских изделий, сладких блюд

Цель деятельности кафе «Пончо» - оказание услуг и извлечение прибыли путем удовлетворения общественных потребностей.

Помимо основной деятельности кафе оказывает ряд дополнительных услуг – сопровождение клиента до машины, вызов такси, обслуживание по предварительным заказам, реализация сопутствующих товаров.

Кафе расположено по адресу: г. Ижевск, Октябрьский район, улица К.Маркса, д. 272 Б.

Основной зоной деятельности кафе является центр города, где проходят маршруты общественного транспорта (трамвай № 1,2,4,7; автобус № 14, троллейбус № 6 и 9).

Рядом с кафе расположен жилой микрорайон и здания административного значения. Отсюда можно сделать вывод, что существующий постоянный поток потенциальных посетителей позволяет существенно увеличить товарооборот.

При достаточно жесткой конкуренции кафе удерживает средние цены, что в свою очередь привлекает большее количество посетителей. Следовательно, торговая политика кафе направлена на завоевание рынка, прежде всего широтой ассортимента и удержанием средних цен на предлагаемую продукцию.

Кафе «Пончо» относится к первой категории. Его зал рассчитан на одновременное обслуживание 25 человек.

Часы работы кафе: ежедневно, с 10.00 до 23.00; без обеда.

Применяется обслуживание официантами.

Организационная структура управления

Управление предприятием - сложный процесс. Оно должно обеспечивать единство действий и целенаправленность работы коллективов всех подразделений предприятия, эффективное использование в процессе труда разнообразной техники, взаимоувязность и координированную деятельность работников. Следовательно, управление можно определить как процесс целенаправленного воздействия на производство для эффективного его осуществления.

Главная задача управления предприятием - обеспечение максимальной прибыли.

Организационная структура управления кафе «Пончо» представлена в Приложении 4.

Кафе имеет функциональную структуру управления. Эта структура обеспечивает единство распоряжения в системе управления.

Руководство текущей деятельностью кафе осуществляет исполнительный директор, который назначается и освобождается от должности Советом учредителей кафе «Пончо».

Директор кафе самостоятельно определяет порядок приема и увольнения работников. Формы, системы и размер оплаты труда, распорядок рабочего времени, порядок предоставления выходных дней и отпусков работникам определяются директором в соответствии с его компетенцией.

Все вопросы разграничения функции, прав и обязанностей между работниками отражаются в должностных инструкциях работников.

Рассмотрим характеристику рабочих мест повара:

- рабочее место имеет полный комплект инвентаря, упаковочного материала, которые расположены в определенном месте;

- на рабочем месте обеспечен свободный доступ к каждому блюду;

- рабочее место оборудовано с учетом эргономических требований;

- освещение равномерное, достаточно интенсивное, но не ослепляющее.

Особенности организации рабочего места повара зависят от ассортимента реализуемых блюд, от характера выполняемых трудовых операций.

При организации рабочего места для поваров созданы максимальные удобства. Это способствует:

- рациональному использованию производственных площадей;

- эффективному использованию оборудования;

- обеспечению высокой культуры обслуживания.

По своему ассортименту, кафе можно отнести к кафе со средним ассортиментом. У него около 80 наименований блюд и напитков в дневное время и 60 наименований в ночное.

По ассортименту блюд можно сказать, что он достаточно широкий и включает в себя продукты питания от полуфабрикатов до готовой продукции.

Общая характеристика кафе представлена в Приложении 5.

Проанализировав общую характеристику кафе «Пончо» можно отметить, что организация отталкивается от желаний и нужд потребителей, как самого важного объекта в рыночной системе.

На сегодняшний день кафе «Пончо» - это стабильное, устойчивое, динамично развивающаяся организация.

Основной задачей кафе является обеспечение высокого качества приготовляемой пищи.

В соответствии с основной задачей на основе предпринимательской деятельности, кафе организует и осуществляет следующие услуги:

- услуги питания;

- услуги по изготовлению кулинарной продукции и кондитерских изделий;

- услуги по организации потребления и обслуживания;

- услуги по реализации кулинарной продукции;

- услуги по организации досуга;

- прочие услуги.

Любое предприятие не может функционировать без персонала.

Структура численности кафе представлена в Приложении 6.

По структуре численности можно сказать следующее:

- основные работники (повара, пекари, обвальщики);

- вспомогательные работники (рубщики, фасовщики, наладчик холодильного оборудования, электрик, грузчик, прачка);

- специалисты – технолог, бухгалтер, бухгалтер-калькулятор;

- руководители - директор, завпроизводством,.

В целом, за два года численность персонала увеличилась на 3 человека. Увеличение численности персонала произошло практические по всем категориям, кроме руководства.

Специалисты работают по стандартному графику - 8 часов, в неделю с двумя выходными, основные работники и вспомогательный персонал работают по сменному графику, бригадами, через неделю по 11-12 часов в день. Предусмотрен перерыв на отдых в середине рабочего дня.

Результаты анализа производительности труда работников кафе представлены в Приложение 7.

Производительность труда работников кафе в 2006 г. выросла на 69% по сравнению с 2005 г., в т.ч. за счет роста общей численности персонала на 11% .

На изменение производительности труда работников предприятия оказали влияние внутренние факторы (полнота, определенность и объективность маркетинговых исследований, совершенствование организации торговли, улучшение технического оснащения труда работников, использование удобных для населения форм обслуживания и т.п.).

Повышению эффективности труда способствуют: строгий учет фактически отработанного времени и внедрение рациональных режимов труда и отдыха работников; обязательное наличие на каждом рабочем месте графиков выхода на работу и табеля учета фактически отработанного времени; своевременный пересмотр тарифных ставок, разрядов работников; наличие на предприятии утвержденных должностных обязанностей по категориям работников и пр.

На сегодняшний день эффективность действующей системы стимулирования является головной болью большинства российских предприятий. По мере быстрого развития предприятия, с ростом численности становится все труднее контролировать и заинтересовывать персонал в результатах труда. В этих условиях система стимулирования должна выполнять функции невидимого контролера, когда отдельный работник или подразделение объективно, через существующий на предприятии механизм оплаты, поощряются действовать в интересах компании в целом.

Организация стимулирования труда персонала кафе регулируется внутренними локальными актами - Приказами и Положениями.

Основным документом, регламентирующим оплату труда персонала, является «Положение об оплате труда работников кафе.

Все работники предприятия при поступлении на работу знакомятся с Правилами внутреннего трудового распорядка, которые находятся у директора.

Правила внутреннего трудового распорядка имеют целью способствовать укреплению трудовой дисциплины, рациональному использованию рабочего времени, повышению производительности труда и эффективности производства.

На каждого работника имеется должностная инструкция, в которых указаны обязанности, права и ответственность работника.

Основные обязанности работников:

- соблюдать Правила внутреннего трудового распорядка и иные локальные нормативные акты, принятые в организации в установленном порядке;

- работать добросовестно, соблюдать дисциплину труда - основу порядка на производстве, своевременно и точно исполнять распоряжения работодателя, использовать все рабочее время для производительного труда, воздерживаться от действий, мешающих другим работникам выполнять свои трудовые обязанности;

-выполнять установленные нормы труда, повышать производительность труда, добиваясь перевыполнения этих норм;

- улучшать качество работы, не допускать упущений в работе;

- соблюдать требования по охране труда и обеспечению безопасности труда, производственной санитарии, гигиене труда и противопожарной охране, предусмотренные соответствующими правилами и инструкциями, работать в выданной спецодежде, спецобуви, пользоваться необходимыми средствами индивидуальной защиты;

- принимать меры к немедленному устранению причин и условий, препятствующих или затрудняющих нормальное производство работы (простой, авария) и немедленно сообщить о случившемся работодателю;

- незамедлительно сообщать непосредственному руководителю или другим представителям работодателя о возникновении ситуации, представляющей угрозу жизни и здоровью людей, сохранности имущества Общества;

- содержать свое рабочее место, оборудование и приспособления и передавать сменяющему работнику в порядке, чистоте и исправном состоянии, соблюдать чистоту в цехе (отделе) и на территории Общества, а также соблюдать установленный порядок хранения материальных ценностей и документов;

- обеспечивать сохранность вверенного имущества, эффективно использовать машины и другое оборудование, бережно относиться к инструментам, измерительным приборам, спецодежде и другим предметам, выдаваемым в пользование работникам, экономно и рационально расходовать сырье, материалы, энергию, топливо и другие материальные ресурсы;

- не разглашать сведения, составляющие коммерческую и служебную тайну и конфиденциальную информацию о деятельности кафе;

- вести себя корректно, достойно, не допуская отклонений от признанных норм делового общения, принятых в Обществе.

Перечень обязанностей (работ), которые выполняет каждый работник по своей должности, специальности, профессии, определяется должностными инструкциями.

Работники кафе несут ответственность за совершение дисциплинарных проступков, то есть неисполнение или ненадлежащее исполнение по вине работника возложенных на него трудовых обязанностей.

За совершение дисциплинарного проступка работодатель применяет следующие дисциплинарные взыскания:

- замечание;

- выговор;

- увольнение по соответствующим основаниям.

Кафе «Пончо», как организационная структура, находится в стадии становления, постоянно расширяясь за счет расширения поставленных задач, в связи с чем, имеется ряд проблем, касающихся управления персоналом, в частности системы стимулирования труда.

Система стимулирования персонала, по своему составу и формам внешне достаточно убедительная, но по своему качеству она недостаточно эффективна. Это относится как к материальному, так и к нематериальному (моральному) стимулированию.

Основу материального стимулирования составляет заработная плата

Структура заработной платы работников кафе «Пончо» состоит из следующих частей:

- основной заработной платы по окладам и тарифным ставкам;

- премирование;

- материальная помощь.

Персональные надбавки и доплаты не применяются. Разовое премирование применяется в индивидуальных случаях.

 Темп прироста зарплаты одного работника за 2005-2006 гг. составил 21%. [Приложение 7]

Нематериальное стимулирование – отсутствует, что касается заработной платы, то в настоящее время она регулируется основным внутренним документом - «Положение об оплате труда и премировании работников кафе «Пончо», которое распространяется на основную часть персонала организации.

Методы управления персоналом используемые администрацией кафе:

1) административные методы;

2) экономические методы;

3) социально-психологические методы.

Организационно-административные методы управления: регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций; использование властных механизмов управления (издание приказов, распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью организации.

Контроль над их исполнением приказов возложен на администратора зала.

Стимулом выполнения управленческих воздействий является дисциплинарная ответственность.

Одна из проблем приготовления блюд высокого качества заключается в невозможности осуществления контроля за деятельностью каждого работника. Работник может отлично приготовить одно блюдо, а второе неудовлетворительно. Выход из этой проблемы заключается в том, чтобы работник был внутренне мотивирован на качественное приготовление блюд.

Основные правила оплаты труда закреплены в Положении об оплате труда работников, утверждаемым приказом директора.

Основой системы заработной платы являются два элемента: базовая заработная плата и премиальные. Базовой заработной платой является месячный оклад.

С целью повышения мотивации к труду, обеспечения материальной заинтересованности работников в улучшении качественных и количественных результатов труда, на предприятии применяется премиальная система труда. Решение о выплате премии принимает руководитель. Начисление премии производится при выполнении условий премирования - получение предприятием прибыли.

В Положении о премировании говорится о персональных надбавках и доплатах, но руководство предприятия их почему-то не использует.

Каждый работник занимает в трудовом процессе известное место, которое предусматривает общение с определенными членами коллектива. Отношения между работниками с одинаковым служебным положением (работник — работник) называются горизонтальными, или неофициальными; между работниками с разным служебным положением (начальник — подчиненный) — вертикальными, или официальными.

В каждом коллективе есть маленькие группы с определенной направленностью, между которыми идет борьба при формировании общественного мнения. При этом важно, какое место они занимают в организации труда. Микроклимат формируется в результате совместного влияния производственных и личных факторов, даже и в неслужебных вопросах часто решающим оказывается голос работника, занимающего руководящий пост.

В результате опроса 10 работников кафе выяснилось, что треть опрошенных считают свой коллектив единодушным [Приложение 11].

Человек считает атмосферу благоприятной, когда чувствует заботу и уважение со стороны коллектива, удовлетворен его возрастным и национальным составом, уверен в помощи коллег и администрации в трудных ситуациях.

Насколько, по мнению работников, царящая в коллективе атмосфера способствует выполнению работ, мы узнаем из Приложения 12.

Большая часть работников кафе отмечает атмосферу, в которой они трудятся, благоприятной. Работники чувствуют помощь и поддержку коллектива, как он заботится об их нуждах и интересах. Из данных представленных в Приложении 13, мы узнаем, что начальник в трудную минуту всегда готовь помочь каждому.

С помощью факторного анализа определим главные факторы благоприятного микроклимата.

Фактор чувства «мы» — включает в себя влияние атмосферы коллектива на работу; уважение и заботу, помощь и поддержку коллектива, атмосферу доверия в нем. Он влияет на формирование микроклимата сильнее других, но проявляется только в условиях взаимного доверия, единого понимания, честности. Недоверие и подозрение противоречат ему.

Фактор административной власти раскрывается через грубость начальства в общении с подчиненными, помощь руководства и коллектива в трудных ситуациях. Необходимо отметить, что, если сотрудник впал в немилость начальства, ему, как правило, меньше помогают не только сверху, но и его коллеги.

В третий фактор входят приход на работу в плохом настроении и половой состав коллектива. Поскольку тон задает первый признак, его можно назвать фактором плохого настроения. Причины его возникновения кроются в нетрудовой сфере. Значимость данного фактора выявляет существенную зависимость микроклимата от настроения каждого работника, причем признаки плохого настроения усиливаются в чисто женских или чисто мужских коллективах.

Следовательно, правильная организация работы кафе «Пончо», зависит от компетентности руководства. Руководитель должен знать сильные стороны каждого работника и использовать их в своей работе.

3.2 Анализ методов адаптации новичков кафе «Пончо»

Адаптация в кафе «Пончо» представляет собой следующий процесс: вхождения и закрепления человека в организации, процесс обучения специфическому типу поведения индивида и имеет две составляющих этого явления:

- профессиональную адаптацию, которая представляет собой становление профессионала в определенной должности, в определенной профессии;

- социальную адаптацию в данной профессиональной группе, определенной профессиональной страте.

Сама адаптация представляет собой социальную технологию, то есть строгую последовательность определенных действии, нацеленных на достижение определенного результата.

Адаптация как социальная технология имеет пять составляющих частей:

- профессиональная адаптация, которая представляет собой процесс закрепления трудовых Навыков, формирования стойкого положительного отношения к данной профессии;

- психофизиологическая адаптация, являющаяся процессом «привыкания» работника к организации, к бытовым условиям его работы на определенном предприятии;

- организационная, которую можно дефинировать как процесс привыкания к специфическим организационным процедурам, к способу организации труда в специфических условиях;

- экономическая адаптация, представляющая собой процесс "вживания" в условия оплаты труда, в систему мотивирования и стимулировании, на предприятии;

- социальная адаптация, которая является процессом вхождения в соответствующую социальную среду, в определенное социально-психологическое окружение.

Одним из важных условий прохождения успешной адаптации является адаптивность работников в кафе «Пончо». Под адаптивностью обычно понимают наличие некоторых индивидуальных характеристик, позволяющих личности наиболее быстро и адекватно разрешать проблемные ситуации, нормализуя свое взаимодействие со средой. Традиционно адаптивные качества трактуются в контексте черт личности или же в контексте эффективного поведения и навыков. Здесь рассматриваются личностные диспозиции, установки, черты характера, а также навыки взаимодействия со средой и стратегии поведения.

Считается, что адаптивные качества относительны: приспособления, полезные в одних условиях, становятся бесполезными или даже вредными в других. В контексте социально-психологической адаптации относительность адаптивных качеств проявляется наиболее ярко и может определяться особенностями адаптивных процессов, протекающих с разных условиях, а также отражать специфику взаимодействия с социальной средой на разных уровнях.

Важную роль для воспитания адаптивной личности играют такие черты характера, как; высокие коммуникативные способности, эмоциональный интеллект. Данные качества позволяют быстро идентифицировать особенности социально-психологического климата на предприятии. Социально-психологический климат является основой формирования корпоративной культуры. Проведенные исследования позволили выявить некоторые существенные отличия в корпоративной культуре служащих,специалистов и рабочих. Кроме того, существуют незначительные колебания в корпоративной культуре в различных структурных подразделениях. Если корпоративную культуру служащих формируют первые лица организации, то организационная культура - синих воротничков, определяется неформальными лидерами.

В качестве неформальных лидеров выступают наиболее адаптивные работники с высоким уровнем коммуникативных способностей, эмоционального и социального интеллекта, работающие долгое время на предприятии. Эти люди определяют основные неформальные, неписаные правила поведения в данном социально - психологическом окружении. От их влияния зависит процесс адаптации других сотрудников.

Для успеха адаптации необходимо точно диагностировать социально-психологический климат, корпоративную культуру данного социального окружения, подбирать персонал, который может успешно вписаться в данные условия.

Созданные условия приема сотрудников на большинстве исследованных предприятий позволяют нанимать адаптивных сотрудников, которые, в свою очередь, формируют положительный социально-психологический климат и корпоративную культуру.

Проведенные исследования по адаптации работников кафе «Пончо» выявили следующие закономерности:

- преобладание неформальных отношений в среде работников;

- даже при отсутствии формализованный процедур, регламентирующих деятельность наставников, существуют обязательно неформальные наставники: мастера, члены бригады, являющиеся обычно неформальными лидерами;

- среди причин, негативно влияющих на процесс адаптации, называются плохая организация труда и низкая заработная плата;

- нехватка высококвалифицированных управленцев среднего звена;

- период адаптации работников составляет один месяц.

Нами проведено анкетирование методов адаптации при помощи которых работники стали ощущать себя членами коллектива кафе «Пончо».

Исследование было проведено среди 15 человек, которые имеют различный статус в организации, возраст, образование.

Для исследования была составлена анкета. Вопросы анкеты представлены в Приложении 3.

Собранная с помощью анкетирования информация нуждается далее в специальном анализе с помощью количественной и качественной обработки.

Результаты анкетирования:

1. На вопрос «Нравится ли Вам Ваша работа?» ответили:

а) очень нравится - 11,72%;

б) пожалуй, нравится - 68,52%;

в) работа мне безразлична - 19,13%.

2. На вопрос «Хотели бы Вы перейти на другую работу?» ответили:

а) да- 31,48%;

б) нет -39,5%;

в) не знаю - 30,86%.

3. На вопрос «Когда Вы пришли в первый день в эту организацию, что для Вас было самым трудным?» ответили:

а) общение с новым коллективом -19,13%;

б) общение с администратором кафе - 9,25%;

в) привыкание к новому рабочему месту - 69,13%.

4. На вопрос «В первые дни работы Вам объяснили общие требования к работе?» ответили:

 а) да-93,82%;

б) нет-6,17%.

5. На вопрос «Кто Вам помог освоить новые должностные обязанности?» ответили:

а) Администратор кафе - 19%;

б) члены коллектива - 75,3%;

в) никто не помогал - 7,4%.

6. На вопрос «Сколько по времени Вы осваивались с новыми должностными обязанностями?» ответили:

а) до 1 месяца-82,71%;

б) до 3 месяцев - 14,81%;

в) более полугода - 1,2%.

7. На вопрос «Вам было трудно привыкнуть к новому рабочему месту?» ответили:

а) да- 18,51%;

б) нет-82,71%.

8. На вопрос «В первые месяцы работы что для вас имело наибольшее значение?» ответили:

а) влиться в коллектив - 41,97%;

б) эффективно работать - 41,35%;

в) слышать одобрение руководства - 8,64%;

г) свой вариант ответа - большинство респондентов в этом варианте указали: «заработная плата» - 6,17%.

9. На вопрос «Если в первые месяцы работы у Вас возникала проблема, то к кому Вы обращались?» ответили:

а) к администратору кафе - 35,18%;

б) к вашему начальству - 35,18%;

в) к сотруднику коллектива - 14,81%;

г) ни к кому- 1,23%.

10.На вопрос «Ваше мнение об организации изменилось после того, как Вы начали в ней работать?» ответили:

а) да, в лучшую сторону - 10,49%;

б) да, в худшую сторону - 37,65%;

в)нет, не изменилось - 50%.

11.На вопрос «Насколько хорошо, по Вашему мнению, организована ваша работа?» ответили:

а) по-моему, наша работа организована очень хорошо - 5,5%;

б) в общем неплохо, хотя есть возможность улучшения - 48,14%;

в) трудно сказать - 24,07%;

г) работа организована неудовлетворительно, много времени расходуется впустую - 20,98%.

12. На вопрос «Как Вы считаете, какова причина увольнения сотрудников с предприятия?» ответили:

а) сложный психологический климат - 13,58%;

б) плохая организация труда - 10,49%;

в) заработная плата - 72,83%;

г) свой вариант - 3,08%.

На основании проведенного исследования можно сделать вывод, что наиболее успешными методами адаптации работников на предприятии являются:

- планирование адаптации персонала. В данном случае на предприятии работает система подбора и расстановки кадров. Существует система обучение персонала;

- контроль адаптации персонала. На предприятии проводятся с работниками беседы, консультации, анкетирование по социально-экономическим вопросам;

- мотивация адаптации персонала. В этом направлении нужно делать упор с психологических методов на экономические методы, так как большинство работников уходят с предприятия не удовлетворенные размерами заработной платы;

- организация адаптации персонала. В этом направлении проводится с работниками учеба 2 раза в неделю по 1 часу, за молодым работником закрепляется наставник, вновь прибывшие работники выполняют общественные обязанности.

Для оптимизации технологии адаптации вновь принятых работников можно предложить проведение следующих мероприятий:

- повышение управленческой культуры среднего звена;

- в ходе всего процесса адаптации необходимо контролировать прогресс сотрудника, для чего организовывать периодические встречи по результатам выполнения программы введения в должность.

- процесс адаптации заканчивать аттестационным собеседованием, на котором подводились бы итоги адаптационного периода и планировались

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проблема адаптации знакома многим. С работником подписан трудовой договор, и тут перед нами встает следующая задача: как помочь человеку «мягко» адаптироваться к новым условиям, вписаться в незнакомую обстановку, как можно быстрее освоить специфику предстоящей работы, влиться в новый для него коллектив.

Как показывает практика, больше всего новички нуждаются в помощи и поддержке первые две недели. Глубочайший след в сознании работника оставляют первые дни или даже часы на рабочем мecтe в организации. Это восприятие сказывается на всей дальнейшей работе, закладывается основа дисциплинированности. Во многом достижению названных глубинных процессов способствует процедура адаптации нового сотрудника. Успешное решение проблемы адаптации работников как составной части общей системы развития человеческих ресурсов возможно при условии поддержки этой работы со стороны руководства компании. Одного лишь понимания важности адаптации сотрудника на новом рабочем месте недостаточно. Успех возможен только при условии планирования, направления и координации этой работы в масштабах всей организации. Однако, несмотря на ряд положительных аспектов, которыми обладает адаптации по-прежнему большинство работодателей не видит в ней необходимости, сохраняя верность принципу «с корабля на бал».

Несмотря на то обстоятельство, что сама процедура адаптации монолитна, все же в ней предпочтительно выделить два основных направления, которые во многом предопределяют дальнейшие действие работодателя. Основные усилия по адаптации нового сотрудника представитель кадровой службы должен сконцентрировать на психологической адаптации работника в коллективе и приобщении его к освоению профессиональных секретов.

В дипломной работе было проведено практическое исследование по адаптации персонала кафе «Пончо», по результатам которого были сделаны определенные выводы:

- адаптация работников кафе «Пончо» имеет целью взаимное приспособление работника и организации, основанное на планомерном изучении работником профессиональных знаний и навыков, понимании социальных и организационно-экономических условий труда, приобщении к корпоративным ценностям кафе.

Адаптация имеет свое начало и завершение. Начало процесса адаптации — это момент, когда человека заинтересовала возможность работы в кафе. Завершение адаптации — это переход нового сотрудника в полноправные работники организации.

Продолжительность адаптационного периода по времени совпадает со сроком испытания. За этот период раскрываются новые качества работника, в коллектив приходят новые сотрудники, меняются руководители разного уровня.

Важным элементом адаптации является введение в должность. Ее основная задача — помочь сотруднику адаптироваться в новой обстановке и достичь необходимой эффективности в наиболее короткий срок. Эта процедура не является обучением и не обеспечивает необходимых навыков или знаний для выполнения порученной работы. Скорее, это знакомство с нормами, принятыми в организации.

Процедура введения в должность устанавливает общие правила и предписывает комплекс необходимых действий. Первый день работы нового сотрудника начинается в 8.00. Первым делом, вновь принятый работник в приемной директора заполняет необходимые документы, несколько позже все сотрудники собираются у директора кафе, который в свою очередь представляет коллективу нового работника. Далее, вновь принятый работник получает у администратора инструменты и оборудование, необходимые ему для работы. И только после этого он идет в сопровождении заведующего производством на свое рабочее место.

Для оптимизации технологии адаптации и повышения уровня лояльности и управляемости работниками кафе «Пончо» предложены следующие рекомендации:

- в ходе всего процесса адаптации необходимо контролировать прогресс сотрудника, для чего организовывать периодические встречи по результатам выполнения программы введения в должность.

- процесс адаптации заканчивать аттестационным собеседованием, на котором подводились бы итоги адаптационного периода и планировались дальнейшие мероприятия по повышению эффективности работы сотрудника.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алиев В.Т., Дохолян С.В. Организационное поведение: Учеб. пособие. — Махачкала: ИПЦ Даггосуниверситета, 2003. - 312 с.
2. Антропов В.А. Организация управления персоналом. Екатеринбург: УГТУ, 2002 - 308 с.
3. Антропов В.А., Пиличев А.В. Современные проблемы управления персоналом предприятий. Екатеринбург: Институт экономики, 2001.- 47с.
4. Бельчиков Я.М., Бирштейн М.М. Деловые игры. Рига: Авотс, 1999.- 304 с
5. Большаков B.O. Психотренинг: Социодинамика. Упражнения. Игры. СПб.: Социально-психологический центр, 2000.- 380 с.
6. Буланже М. Развитие персонала на предприятии//Служба кадров, 2000, № 10.- 28 с.
7. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. М.: Юристъ, 2001. - 496 с.
8. Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. - М.: Гардарика, 2004. - 416 с.
9. Волгин АЛ.. Мширко В.И., Модин А.Л. Управление персоналом в условиях рыночной экономики.- М.: Дело, 2004.- 178 с.
10. Вороника Л. «Смотрите кто пришел...»// Управление персоналом. — №1. 2000. - С.63
11. Галенко B.П. Управление персоналом и эффективность предприятий. СПб.: СПбУЭФ, 2006 - 244 с.
12. Герасимов Б.Н., Морозов B.В, Яковлева H.Г. Оценка профессионализма в процессе развития компетентности специалиста: Метод, пособие. Самара: МУЦ, 2002. - 107 с.
13. Герасимов Б.Н., Морозов B.В. Интенсивные технологии обучения предпринимательству. М.: МГУП, 1999.- 148 с.
14. Герасимов Б.Н., Морозов B.В., Сафроноеа Г.Я., Яковлева H.Г. Оценка управленческого персонала: модель, показатели, организация. Метод. пособие. Самара: УДЦ, 1999. - 106 с.
15. Герасимов Б.Н., Чумак B.Г. Яковлева H.Г. Менеджмент персонала организации: Учеб. пособие.- Самара: СГАУ, МИР, 2001.- 247 с.
16. Горушкина С.Н. Культура села. Особенности и перспективы развития. Практика регионов. Вып. II.-М.,2003 -160с.
17. Гутгард Р.Д. Эволюция подходов к проблеме управления кадрами предприятия// Управление персоналом. 2002. — № 5.
18. Деркач А.Л., Ситников А.Л. Формирование и развитие профессионального мастерства руководящих кадров: социально-психологический тренинг и прикладные технологии. - М.: Луч, 1999. - 88с.
19. Десслер Г. Управление персоналом. М., 2001.- 210 с.
20. Дятлов В.А., Кибанов А.Л.. Пихало В.Т. Управление персоналом: Уч. пос. М.: ПРИОР, 1998. - 512 с.
21. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учеб. Нижний Новгород: НИМБ, 1999. - 624 с.
22. Качалов С.Б. Организационные аспекты повышения адаптации персонала на рабочем месте: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. М.: ГУУ, 2001. - 34 с.
23. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом организации: Учеб. М.: ИНФРА. 2002. - 304 с.
24. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учеб. пособие. -М.: ЮНИТИ, 2005. - 472 с.
25. Магура М.Л.., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез». 2002.- 176с.
26. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА – М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2000.-312с.
27. Менеджмент: Учебник / Под ред. Ф.М. Русинова и М.Л. Разу. – М.: ФБК – ПРЕСС, 2004. – 504с.
28. Менеджмент организации. – Учебное пособие. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. – М.: ИНФРА – М., 2005.- 432с.
29. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: ИНФРА –Н., 2006. – 336с.
30. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000. - 264 с.
31. Орехов В.Д. Особенности корпоративного обучения персонала// Управление персоналом. 2002, № 5. С. 31.
32. Павлуцкий А., Алехина О. «Обучение действием»: новый подход к корпоративному обучению и развитию персонала// Управление персоналом. 2001. № 5. С. 27.
33. Психология личности / Под ред. Ю.Б. Гиппенрейтер, А.А. Пузырея. М., 1999.-205с.
34. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации: Учебник. – М.: Аспект Пресс, 2004. – 279с.
35. Современная зарубежная социальная психология / Под ред. Г.Н. Андреевой, Н.Н. Богомоловой, Л.А. Петровской. М., 2006 -199с.
36. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб: Издательство «Питер», 2000.- 416с.
37. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом / Издание 6-е, перераб. и доп.- М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002.-384с.
38. Управление организаций: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М., 2003. – 716с. (Серия «Высшее образование»).
39. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова.- М.: ИНФРА- М.-2004.- 638с.
40. Уотермен Р. В поисках эффективного управления. -М., 2004.
41. Ури У. Преодолевая «нет», или Переговоры с трудными людьми. — М., 2002.
42. Фишер Р., Ури У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения. — М., 2004.
43. Фишер Р., Браун С. Путь к единению, или От переговоров к тесным взаимоотношениям. — М., 2005.
44. Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают. — М., 2001.
45. Фромм Э. Душа человека.- М., 2004.
46. Фурдуй Ф.И. Стресс и здоровье.- М., 2003
47. Хеш Г. Выработка и принятие управленческих решений. — М., 2005.
48. Хорни К. Невроз и личностный рост.- СПб., 2003.
49. Шибутани Т. Социальная психология. Пер. с англ. В. Б. Ольшанского. – Ростов н/Д: «Феникс» ,2002.
50. Шмидт Р. Искусство общения. — М., 2003.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Система наук об организации

|  |  |
| --- | --- |
| Научные дисциплины | Изучаемые аспекты |
| Теория организации |  | Сущность, типы Цели, миссия,среда Структуры, коммуникации Механизм функционирования Адаптация, проектирование Динамика организации |
| Теория управления |  | Субъекты и объекты управления Стимулирование и мотивация Принятие и реализация решений Подготовка и качество руководителей Руководство Линейное и функциональное управление |
| Психология |  | Обучение, тренировка . Мотивация Личность, восприятие Удовлетворение работой Оценка действий Отношение к труду Форма поведения |
| Социология |  | Групповая динамика Нормы, роли Статус, власть Конфликты Бюрократия Организационная культура Социализация |
| Социальная психология |  | Изменение поведения Изменение позиции Групповые процессы |
| Антропология |  | Сравнительные ценности Сравнительные нормы Сравнительные позиции Этнические особенности |
| Экономические науки |  | Регулирование Рыночные отношения Эффективность Экономическая стратегия |
| Юридические науки |  | Законодательная регламентация Правила и нормативы Ответственность, санкции |
| Информатика |  | Информационные потоки Обоснование решений Информационные технологии Телекоммуникации |

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Внутренняя среда организации

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

АНКЕТА

Цель: изучить процесс адаптации, социально-психологический климат в кафе «Пончо».

Предмет: адаптация.

Гипотеза: процесс адаптации помогает быстрее освоиться на новой работе, адаптивные люди являются более лояльными, управляемыми.

1. Нравится ли Вам Ваша работа?

а) очень нравится;

б)пожалуй, нравится;

в) работа мне безразлична.

2. Хотели бы Вы перейти на другую работу?

а) да;

б)нет;

в) не знаю.

3. Когда Вы пришли в первый день в эту организацию, что для Вас было самым трудным?

а) общение с новым коллективом;

б)общение с администратором кафе;

в) привыкание к новому рабочему месту.

4. В первые дни работы Вам объяснили общие требования к работе?

а) да;

б)нет.

5. Кто Вам помог освоить новые должностные обязанности ?

а) Администратор кафе;

б) члены коллектива;

в) никто не помогал.

6. Сколько по времени Вы осваивались с новыми должностными обязанностями?

а) до 1 месяца;

б) до 3 месяцев;

в) более полугода.

7. Вам было трудно привыкнуть к новому рабочему месту?

а) да;

б)нет.

8. В первые месяцы работы что для Вас имело наибольшее значение?

а) влиться в коллектив;

б) эффективно работать;

в) слышать одобрение руководства;

г) свой вариант ответа.

9. Если в первые месяцы работы у Вас возникала проблема, то к кому Вы обращались?

а) к администратору кафе;

б) к вашему начальству;

в) к сотрудникам коллектива;

г) ни к кому.

10. Ваше мнение об организации изменилось после
того, как Вы начали в ней работать?

а) да, в лучшую сторону;

б) да, в худшую сторону;

в) нет, не изменилось.

11. Насколько хорошо, по Вашему мнению, организована ваша работа?

а) по-моему, наша работа организована очень хорошо;

б) в общем неплохо, хотя есть возможность улучшения;

в) трудно сказать;

г) работа организована неудовлетворительно, много времени расходуется впустую;

д) по-моему, работа организована очень плохо.

12. Как Вы считаете, какова причина увольнения сотрудников с предприятия?

а) сложный психологический климат;

б) плохая организация труда;

в) заработная плата;

г) свой вариант

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Организационная структура кафе «Пончо»

# Исполнительный директор

Вспомогательная служба

## Производство

Учредители кафе

Бухгалтерия

Структура управления кафе «Пончо»

Директоркафе

Администратор

Повара

Обвальщики

 Пекари

## Технический персонал:

грузчик, рубщики, разнорабочие, уборщицы

##

Зав.производством

Главный бухгалтер

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Общая характеристика кафе «Пончо»

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Характеристика |
| Вывеска | Обычная |
| Оформление залов | Использование декоративных элементов, создающих единство стиля |
| Микроклимат | Система вентиляции, обеспечивающая допустимые параметры температуры и влажности |
| Мебель | Стандартная, соответствующая интерьеру помещений; столы с гигиеническим покрытием  |
| Посуда и приборы |  Приборы – фаянсовая и одноразовая посуда из пластмассы |
| Столовое белье | Бумажные салфетки |
| Меню | На русском языке, оформлено машинописным способом |
| Ассортимент | Разнообразный ассортимент блюд |
| Методы обслуживания | Обслуживание официантами |
| Одежда | Наличие санитарной одежды |

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Динамика численности персонала кафе по категориям, образовательному и возрастному уровню

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Категория работников | 2005 г. | 2006 г. | Образовательный уровень |
| Возраст | Пол | Возраст | Пол |
| Персонал, чел. | 20-30 | 31-45 | 46-60 | М | Ж | 20-30 | 31-45 | 46-60 | М | Ж |
| Основные работники | 9 | - | - | 5 | 4 | 9 | 1 | - | 6 | 4 | Среднее специальное |
| Вспомогательные рабочие | - | 3 | 1 | 4 | - | - | 5 | 1 | 4 | 2 | Среднее |
| Служащие | 1 | 2 | - | 1 | 2 | 1 | 1 | - | 1 | 1 | Среднее специальное |
| Специалисты | - | 3 | - | 1 | 2 | 2 | 2 | - | 2 | 2 | Среднее техническое /профессиональное |
| Руководители | - | 1 | - | - | 1 | - | 1 | - | - | 1 | Высшее |
| Итого | 10 | 9 | 1 | 11 | 9 | 12 | 10 | 1 | 13 | 10 |  |

ПРИЛОЖЕНИЕ 7

Анализ численности, производительности труда работников кафе

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2005 г. | 2006 г. | Отклонения |
| Абсолютные | Относит |
| Розничный товарооборот, тыс. руб. | 5152,994 | 9697, 26 | +4544,266 |  + 88,2 |
| Среднесписочная численность вcex работников, чел., в т.ч.: | 20 | 23 | +3 | +17,6 |
| - среднесписочная численность основных работников, чел. | 9 | 10 | +1 | +11,1 |
| Удельный вес основных работников в общей численности персонала, % | 45 | 43 | -2 | - 4,44 |
| Выработка 1-го основного работника, тыс. руб. | 573 | 970 | +397 | +69 |
| Производительность труда всех работников, тыс. руб. | 258 | 422 | +164 | +64 |
| Месячный фонд заработной платы, тыс.руб. | 56000 | 78200 | +22200 | + 40 |
| Среднемесячная заработная плата 1-го работника , тыс.руб.  | 2800 | 3400 | +600 | + 21 |

ПРИЛОЖЕНИЕ 8

Оплата труда, применяемая в кафе «Пончо»

|  |  |
| --- | --- |
| Основные работники | Повременно-премиальная;- должностной оклад устанавливается руководителем;- текущее премирование (до 40% от оклада). |
| Руководители | Контрактная |
| Вспомогательные работники | Повременно-премиальная |
| Специалисты | Повременно-премиальная |
| Служащие | Повременно-премиальная |

ПРИЛОЖЕНИЕ 9

Распределение обязанностей между сотрудниками служб по управлению персоналом

|  |  |
| --- | --- |
| Функции и мероприятия по ориентации | Обязанности |
|  | Руководителя | Зав.производствомАдминистратора |
| Составление программы ориентации | Выполняет | Ассистирует |
| Ознакомление новичков с фирмой, ее историей, кадровой политикой и условиями труда | Выполняет | Ассистирует |
| Объяснение задач и требований к работе | Выполняет | Выполняет |
| Введение работника в рабочую группу | Выполняет | Выполняет |

ПРИЛОЖЕНИЕ 10

Оценка единодушия в вопросах жизни и труда коллектива

|  |  |
| --- | --- |
| Единодушие полностью отсутствует, чел.  | -2 |
| Единодушие незначительное, чел. | 3 |
| Среднее единодушие, чел. | 4 |
| Коллектив чрезвычайно единодушный, чел. | 3 |

ПРИЛОЖЕНИЕ 11

|  |
| --- |
| Варианты ответов |
| В незначительной мере, чел. | 2102  |
| В относительно незначительной мере чел. | 1 |
| Не в слабой, но и не в сильной мере, чел. | 32 |
| В значительной мере, чел. | 2 |
| В очень значительной мере, чел. | 2 |

ПРИЛОЖЕНИЕ 12

|  |
| --- |
| Уважение и забота коллектива по отношению к своим членам |
| Варианты ответов  |
| Это почти не ощущается, чел  | 1 |
| Относительно слабо, чел. | 2 |
| Как когда, чел. | 3 |
| В достаточно большой мере, чел.  | 21 |
| Да, безусловно, чел.  | 2 |

ПРИЛОЖЕНИЕ 13

Поможет ли Ваш начальник в трудной ситуации?

|  |
| --- |
| Варианты ответов |
| Вряд ли кому-нибудь стоит рассчитывать на его помощь, чел.  | 2 |
| Мне лично он скорее всего помогать не станет, чел.Мой непосредственный начальник стремится помочь каждому, чел. | -83 |