Министерство образования российской федерации

Кубанский государственный университет

Кафедра международного туризма и менеджмента

Допустить к защите в ГАК

Заведующий кафедрой

М.Ю. Беликов

Дипломная работа

Особенности подбора и адаптации менеджеров по туризму среди выпускников вузов

Работу выполнил дипломник

Бацаева Е.А.

Группа 2, факультет географический

специальность 061100

Руководитель работы

к.г.н., доцент Храбовченко В.В.

Нормоконтролер

к.г.н., доцент Храбовченко В.В.

Краснодар

Содержание

# Введение

# 1. Особенности подбора кандидатов на замещение вакансии "менеджер по туризму" среди выпускников ВУЗов

# 1.1 Анализ содержания и требования работы

# 1.2 Источники найма

1.3 Методы привлечения

# 2. Особенности отбора кандидатов на замещение вакантного рабочего места

2.1 Сущность отбора

2.2 Стандартный процесс отбора

2.2.1 Первичный отбор

2.2.2 Собеседование

2.2.3 Справки о кандидате

2.2.4 Собеседование с линейным руководителем

2.3 Прикладные методы отбора персонала

2.4 Выбор кандидата и предложение

# 3. Понятие адаптации

3.1 Адаптация: виды, этапы

3.2 Управление адаптацией

3.3 Программы адаптации

Заключение

Использованная литература

Приложения

Введение

В условиях рыночной конкуренции качество персонала стало главнейшим фактором, определяющим выживание и экономическое положение туристских организаций.

То, что для индустрии туризма предпочтительнее привлечение молодых специалистов – выпускников ВУЗов с высокой степенью мотивации и культурой работы не вызывает сомнения. Поскольку многообразие выполняемых туризмом функций, чрезвычайно сложный характер условий его развития и функционирования, постоянное общение молодого специалиста в процессе выполнения своих профессиональных обязанностей с различными контингентами населения, требует от него особенно высокой культуры общения. Ведь ни для кого не секрет, что взаимоотношения между работником и клиентом во время обслуживания являются определяющими. Выпускник также должен обладать большим объемом разносторонних знаний и умело их использовать.

Поэтому целью дипломной работы является изучение особенностей таких явлений как набор, отбор и адаптации менеджеров по туризму среди выпускников ВУЗов, как современных технологий управления персоналом в турорганизациях. Соответственно поставлены следующие задачи:

- теоретическое рассмотрение таких явлений как набор, отбор и адаптация молодых специалистов;

* детальный разбор: анализа содержания работы; источников и методов привлечения молодых специалистов;
* выявление сущности и особенностей процессов отбора и оценки кандидатов;
* рассмотрение таких понятий как адаптация, профориентация, введение в должность;
* разбор системы эффективного управления адаптацией в турорганизациях.

Основой правильного подбора кадров является наличие объективной информации о работнике и формальных требований к вакантной должности с тем, чтобы обоснованно произвести их соединение. Подбор и оценка молодых специалистов составляют важный раздел системы работы с персоналом и должны производиться на научной основе.

1. Особенности подбора кандидата на замещение вакансии "менеджер по туризму" среди выпускников вузов

На основании сравнения плана по человеческим ресурсам с численностью персонала, уже работающего в организации, определяются вакантные рабочие места, которые необходимо заполнить. Если такие места существуют, начинается исходный этап в процессе управления персоналом – набор и отбор кадров (рис 1).



###### Рис. 1 Процесс найма персонала

От того, как проведен набор, и какие люди отобраны для работы в организации, зависит вся последующая деятельность в процессе управления человеческими ресурсами. Поэтому, чтобы не создавать дополнительных трудностей, следует отнестись к этому этапу со всей серьезностью, учитывая опыт, накопленный в отечественной и зарубежной практике. Для того чтобы нанять соответствующих работников, нужно в деталях знать, какие задачи они будут выполнять во время работы и каковы индивидуальные и общественные характеристики этих работ. Эти знания получают посредством анализа содержания работы, который является краеугольным камнем управления персоналом. Без него трудно реализовать все остальные функции управления. В основе соответствующего документа лежат определенные соображения о планировании рабочей силы и потребности организации в контроле деятельности менеджеров при наборе персонала в их подразделения [13].

1.1 Анализ содержания и требования работы

Анализ содержания работы – это процесс систематического и подробного исследования содержания работы. Такой анализ можно провести, используя различные методы. Если это касается рутинных работ, то простое наблюдение может быть хорошим источником информации. Иногда прибегают к помощи непосредственных исполнителей или их начальников. Однако при таком исследовании сильно влияние субъективных факторов, так как люди на любом должностном уровне обычно преувеличивают важность своей работы. Метод прямого систематического анализа состояния работы с использованием перечня контрольных вопросов может быть с успехом взят на вооружение любым менеджером. Следующим этапом подготовительной работы является составление требований к тому типу исполнителя, который необходим для выполнения работы.

Детализация требований к кандидату на занятие вакантного рабочего места является основополагающим этапом при проведении подбора, поэтому прием на работу должен начаться с детального определения того, кто нужен организации, к сожалению, именно на этом этапе очень часто допускаются ошибки. Большинство руководителей, особенно в тех организациях, где службы управления персоналом слабы или вообще отсутствуют, не утруждают себя формализаций требований к кандидатам: считая это излишней тратой времени. Такой подход к длительному процессу, с участием значительного количества людей, каковым является подбор персонала, ведет к плачевным результатам. Анализ содержания работы, может стать основой для создания формального документа [13].

Формализация требований к кандидатам является обязательным условием сколько-нибудь серьезного отбора, а наиболее распространенной формой такой формализации является сегодня подготовка должностной инструкции, т.е. документа, определяющего основные функции сотрудника, занимающего данное рабочее место. В современных туристических компаниях должностная инструкция, как правило, подготавливается отделом человеческих ресурсов совместно с руководителем направления, в котором существует вакантная должность либо менеджером соответствующего профиля: специалисты по человеческим ресурсам привносят свое знание процесса создания должностной инструкции, линейный руководитель – требований к конкретному рабочему месту. Должностная инструкция является описанием основных функций, которые должен выполнять работник, занимающий данную должность. Поэтому при использовании должностной инструкции для оценки кандидатов на замещение вакантной должности специалист должен определить, насколько данный кандидат способен выполнять эти функции. Сделать это довольно сложно, в особенности для человека незнакомого со спецификой работы на вакантной должности [17]. Чтобы облегчить процесс подбора кандидатов, многие туристические организации стали создавать (в дополнение к должностным инструкциям) документы, описывающие основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности – квалификационная карта и карты компетенций. Квалификационная карта подготавливается совместно руководителем направления и специалистами по человеческим ресурсам на основе должностной инструкции, представляет собой набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки – знание иностранного языка, владение компьютером и т.д.), которыми должен обладать идеальный сотрудник, занимающий данную должность. Поскольку во время отбора определить наличие квалификационных характеристик значительно легче, чем наличие способностей выполнять определенные функции. Квалификационная карта является инструментом, облегчающим процесс отбора кандидатов. Использование квалификационной карты дает также возможность структурированной оценки кандидатов (по каждой характеристике) и сравнения кандидатов между собой. Вместе с тем, этот метод сосредотачивается на технических, в большей мере, формальных характеристиках кандидата (его прошлом), оставляя в стороне личностные характеристики и потенциал профессионального развития. Карта компетенций (портрет идеального сотрудника) позволяет преодолеть этот недостаток и облегчает работу сотрудников отдела человеческим ресурсов, занятых приемом на работу. Компетенции представляют собой личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей, как, например, ориентация на интересы клиента, умение работать в группе, напористость, оригинальность мышления. Подготовка карты компетенция требует специальных знаний и, как правило, осуществляется при помощи профессионального консультанта или специально обученного сотрудника отдела человеческих ресурсов. Важнейшим дополнением карты является описание компетенций, т.е. детальное объяснение каждого штриха портрета идеального сотрудника. При оценке кандидата карта компетенций используется так же, как квалификационная карта – компетенции кандидата сравниваются с компетенциями идеального сотрудника [18].

Подготовкой менеджеров для выполнения определенных должностных обязанностей является целью профессионального образования. Традиционно такое образование в Российской Федерации осуществляется в средних специальных учебных заведениях (колледжах) и вузах (институтах, университетах, академиях). Определяя чему и как учить будущих менеджеров по туризму, учебные заведения руководствуются с одной стороны - Государственным образовательным стандартом подготовки по специальность менеджмента, а с другой стороны – насущными требованиями к знаниям и навыком работников туристской индустрии. Последние составляют профессиональные (квалификационные) стандарты подготовки персонала для индустрии туризма. Они были разработаны в 1998г. в рамках проекта ЕС/ТАСИС "Укрепление учебной базы для индустрии туризма". Стандарты определяют весь комплекс требований, предъявляемых к работникам различных секторов туризма. В основе их разработки лежал анкетный опрос 650 профессиональных специалистов Москвы, Санкт – Петербурга, Сочи. Стандарты были обсуждены и приняты правлением всех крупнейших туристических ассоциаций (РАТА, РГА, Мостуротель). Некоторые вузы России, в частности КубГУ, в основу разработки учебных планов по туристским специальностям уже положили профессиональные (квалификационные) стандарты. Предварительно стандарты были обсуждены с топ – менеджерами ведущих турфирм Юга России. Это позволило внести региональный аспект развития туризма в указанные стандарты [19].

Научно обоснованный подбор кандидатов может быть произведен также на основе моделей рабочих мест. В 1989 году А.П. Егоршиным был предложен формализованный подход к описанию рабочего места управленческого персонала. Модель включает 15 элементов, представляющих собой качественные и количественные характеристики рабочего места [10]. Чтобы перейти к следующему этапу – этапу привлечения кандидатов необходимо детализировать требования к кандидату на должность менеджера, по туризму составив тем самым идеальный портрет молодого специалиста. Многообразие выполняемых туризмом функций, чрезвычайно сложный характер условий его развития и функционирования, постоянное общение специалиста в процессе выполнения им своих профессиональных обязанностей с различными контингентами населения, требует от менеджера особенно высокой культуры общения, так как ни для кого ни секрет, что взаимоотношения между работником и клиентом во время обслуживания являются определяющими. Менеджер также должен обладать большим объемом разносторонних знаний и умелого их использования [2]. К области профессиональной деятельности менеджера по туризму относятся:

* обеспечение рационального управления экономическими и социальными процессами;
* организация систем управления;
* совершенствование управления в сфере международного и внутригосударственного туризма в соответствии с тенденциями социально-экономического развития.

К объектам профессиональной деятельности менеджера относятся:

* управленческая;
* организационная;
* экономическая;
* маркетинговая;
* планово-финансовая;
* организационно-аналитическая;
* проектно-исследовательская;
* диагностическая;
* инновационная;
* методическая;
* образовательная.

Сферы профессиональной деятельности:

* международные и региональные туристические организации, общества, фирмы, агентства;
* гостиничное хозяйство, сфера быта, социальной защиты.

Общие требования к образованности специалиста:

* знать основные учения в области гуманитарных, естественных и социально-экономических наук;
* уметь анализировать социально-значимые явления и процессы, использовать научные методы в различных видах профессиональной и социальной деятельности;
* знать основы Конституции РФ, этнические и правовые нормы, регулирующие отношения человека к человеку, обществу, окружающей среде, живой и неживой природе;
* знать правовые нормы и юридические основы развития международного туризма и предоставления других видов услуг иностранному потребителю;
* владеть письменной и устной речью;
* уметь организовать свой труд на научной основе;
* владеть компьютерными методами сбора, хранения и обработки информации, применяемой в сфере профессиональной деятельности;
* уметь находить нестандартные решения типовых задач или решать нестандартные задачи;
* владеть методикой комплексных научных исследований территориальных социально-экономических систем;
* исследовать природно-ресурсный потенциал территории возможности его рекреационного использования;
* проводить диагностику проблем развития и управления территориальной рекреационной системы;
* разрабатывать программу и принципы устойчивого развития международного и внутреннего развития в регионе.

## В число профессиональных навыков менеджера по туризму входит:

* знание типов рекреационных ресурсов, их свойств, воздействие на отдых, особенности и меры по сохранению и воспроизводству, приоритетные направления использования;
* знать систему организации и управления туризмом, проблемы повышения его экономической и социальной эффективности, принципы организации работы туристско-экскурсионных предприятий;
* знать материальную базу туризма и пути ее качественного совершенствования;
* владеть методикой организации приема и обслуживания иностранных туристов;
* знать методику организации финансово-экономической деятельности туристско-экскурсионных предприятий, вопросы ценообразования туристских услуг;
* знать специфику спроса на туристские услуги различных социальных и возрастных групп населения;
* знать законы формирования и развития рынка туристских услуг;
* иметь научное представление о формах и типах культуры, традициях, быте различных этнических групп, их морально-этнических ценностях и установках, представлениях о чести и достоинстве личности, нормах поведения;
* уметь вести беседу, диалог общего характера, владеть простейшими приемами психической саморегуляции;
* уметь использовать и составлять нормативные и правовые документы, необходимые для выполнения профессиональных функций;
* владеть навыками, методологией и методами самостоятельного научного исследования проблем развития отрасли;
* вести самостоятельный поиск необходимой информации о состоянии рынка туристских услуг, анализировать ее и принимать необходимые решения;
* уметь управлять коллективов и направлять его деятельность системой проверенных психологических, социальных, экономических и морально-этических факторов;
* уметь осуществлять социально-психологическое регулирование отношений в трудовом коллективе, проводить практические исследования социально-экономической обстановки; владеть методами эффективного контроля за исполнением решений;
* знать ресурсный потенциал развития туризма и его особенности, воздействие на формирование структуры туристического комплекса;
* знать о характере позитивного и негативного воздействия туризма на состояние окружающей среды и мерах устранения негативных последствий;
* владеть методикой оценки туристского потенциала территории;
* владеть методикой составления перспективных планов развития отрасли;
* иметь представление о возможностях различных форм и типов туристского освоения территории (приключенческий, круизный, деревенский, горнолыжный и т.п.);
* уметь эффективно использовать все средства информации для рекламирования пакета туристских услуг и/или маршрута;
* уметь отстаивать интересы отрасли на всех иерархических уровнях и в ходе конкурентной борьбы за выживание и развитие фирмы.

Определив требования к кандидату (в форме должностной инструкции, квалификационной карты, карты компетенций или другого документа), отдел человеческих ресурсов может приступить к реализации следующего этапа – привлечению кандидатов, основная задача которого – создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов для последующего отбора. Главными ограничителями на этом этапе является бюджет, который организация может израсходовать, и человеческие ресурсы, которыми она располагает для последующего обора кандидатов. Когда организации необходимо привлечь новых работников, возникает два вопроса: где искать потенциальных работников (источники) и как известить заявителей об имеющихся вакансиях (методы) [17].

1.2 Источники найма

Понятие найма на работу, включает в себя ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

Имеются два возможных источника набора: внутренний и внешний (рис.2). В данном случае нас интересуют источники найма молодых специалистов – выпускников Вузов. В большинстве случаев набор происходит при использовании внешних источников найма. Но, нередко, выпускники уже являются сотрудниками организации, в которой выявляются вакантные места, таким образом, компания использует внутренние источники для заполнения открывшихся вакансий. Рассмотрим преимущества и недостатки обоих источников привлечения персонала [10].



Рис. 2. Источники привлечения персонала

К преимуществам внешних источников привлечения кандидатов можно отнести:

* более широкие возможности выбора;
* появление новых импульсов для развития компании;
* прием на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах;
* меньшая угроза возникновения интриг внутри компании.

К недостаткам внешних источников привлечения кадров можно отнести:

* более высокие затраты на привлечение кадров;
* ухудшается психологический климат в коллективе среди давно работающих;
* высокая степень риска при прохождении испытательного срока;
* плохое знание компании;
* длительный период ориентации.

К преимуществам внутренних источников привлечения персонала относятся:

* появление шансов для служебного роста, повышение степени привязанности к фирме, улучшения социально-психологического климата в коллективе;
* низкие затраты на привлечение кадров;
* претендент на должность знает данную компанию;
* быстрое заполнение освободившейся штатной должности без длительной адаптации;
* решается проблема занятости собственных кадров и возможность избежать всегда убыточной текучести кадров.

К недостаткам внутренних источников привлечения персонала относятся:

* организационные возможности при выборе кадров;
* удовлетворяется потребность только качественная, но только через переподготовку или повышение квалификации, что связано с дополнительными затратами;
* возможность появления неопределенности или соперничества в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность.

Соотношение плюсов и минусов использования различных источников найма учитывается в кадровой политике компании.

1.3 Методы привлечения

Поиск внутри организации. Прежде чем выйти на рынок труда большинство организаций требуют искать кандидатов "в собственном доме". Наиболее известными методами внутреннего поиска являются объявления о вакантном месте во внутренних средствах информации, а также обращение к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками.

Поиск внутри организации, как правило, не требует значительных финансовых затрат, способствует укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников, не ставит таким образом отобранных кандидатов перед необходимостью адаптации в организации. При поиске кандидатов внутри организации возможности выбора ограничены числом ее сотрудников, среди которых может не оказаться необходимых людей [13].

Подбор с помощью сотрудников. Отдел человеческих ресурсов может обратиться к персоналу организации с просьбой оказать помощь и заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых. Этот метод привлекателен, во-первых, низкими издержками, а во-вторых, достижением довольно высокой степени совместимости кандидатов с организацией за счет их тесных контактов с ее представителями. Его недостатки, связанные с "неформальностью" - рядовые сотрудники не являются профессионалами в области подбора кандидатов, не всегда владеют достаточной информацией о рабочем месте, вознаграждении и других условиях работы, часто не объективные в отношении потенциала близких людей. Использование исключительно этого метода привлечения кандидатов может привести к развитию семейственности и кумовства – явлений, не способствующих прогрессу организации ни в одном обществе.

Самопроявившиеся кандидаты. Практически любая организация получает письма, телефонные и другие обращения от выпускников или студентов заканчивающих обучение по выбранной специальности и занятых поиском работы. Не имея потребности в их труде в настоящий момент, организация не должна отказываться от таких предложений – базу данных на этих молодых специалистов; их знание и квалификация могут пригодиться в дальнейшем. Поддержание такой базы обходится недорого и позволяет иметь под рукой представительный резерв кандидатов. Для того чтобы самопроявившихся кандидатов было больше, некоторые туристические организации проводят дни открытых дверей, приглашая всех выпускников и студентов старших курсов, обучающихся по специальности "менеджер в туристическом бизнесе" или, имеющих данную квалификацию познакомиться со всеми направлениями своей деятельности, условиями труда, организационной культурой компании.

Объявление в средствах массовой информации – на телевидении, радио, прессе. Основное преимущество данного метода подбора кандидатов – широкий охват при относительно низких первоначальных издержках. Недостатки являются обратной стороной преимуществ – объявления в средствах массовой информации могут привести к огромному наплыву кандидатов, большинство из которых не будут обладать требуемыми характеристиками.

Разбор заявлений и первичный отбор может превратиться в трудоемкое и длительное мероприятие. Данный метод с успехом используется для подбора кандидатов массовых профессий, например, рекламных агентов или агентов по продаже для сезонной работы. Для привлечения специалистов объявления помещаются в специальной литературе. Такая сфокусированность поиска ограничивает число потенциальных кандидатов, обеспечивает более высокий уровень знаний и значительно облегчает последующий отбор.

Выезд в высшие учебные заведения (институты). Многие туристические организации используют именно этот метод для привлечения молодых специалистов. Выезд в учебные заведения, как правило, включает выступления высших руководителей, представляющих организацию, показ видеофильмов, демонстрацию продукции, ответы на вопросы студентов. После презентации организации ее представители проводят собеседования с проявившими интерес учащимися с целью оценить потенциальных возможностей их работы в организации. Собеседования с представителями компании позволяют создать список кандидатов, степень отбора которых, значительно выше, чем при других методах, что сокращает временные и финансовые издержки на последующих стадиях отбора [10].

Также, можно воспользоваться услугами частных агентств по подбору персонала. Подбор персонала превратился за последние 30 лет в бурно развивающуюся отрасль экономики, во многих странах, в том числе и у нас, сегодня существуют сотни частных компаний, специализирующихся в этой области. Каждое агентство имеет свою базу данных, а так же осуществляет специальный поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиента. Оплата услуг производится, как правило, в случае, успешного подбора кандидата и представляет собой определенный процент его годовой заработной платы. Частные агентства обеспечивают достаточно высокое качество кандидатов, их соответствие требованиям клиента и тем самым значительно облегчают дальнейший процесс отбора. Высокие издержки являются фактором, ограничивающим широкое применение данного метода.

Еще одним очень важным средством подбора кандидатов в последнее время превратилась Всемирная Сеть (Work Wide Web). Особенно популярен подбор кандидатов по Интернету в странах с высоким уровнем компьютерной культуры: США, Канаде, Великобритании, Скандинавских государствах, Голландии. В России по оценкам специалистов, рынок подбора персонала с помощью Интернета растет значительно быстрее традиционных сегментов [18].

Модель работы компаний, занятых электронным рекрутментом, достаточно проста – они помещают на свой сайт объявление компаний, ищущих кандидатов, и резюме частных лиц, занятых поиском работы. Объявление кандидатов размещаются бесплатно, поиск в базе данных компании оплачивается. Некоторые компании предлагают такие услуги, как психологическое тестирование, результаты которого могут быть добавлены в их резюме, индивидуальные консультации, как в электронном, так и в традиционном режиме. Интернет обладает целым рядом неоспоримых преимуществ как средство доведения информации о вакантных рабочих местах до рынка труда и получения обратной связи. Ограничения этого метода связаны с тем, что далеко не все являются активными пользователями Всемирной Сети, в силу разных причин. Поэтому, Интернет должен рассматриваться сегодня, прежде всего, как очень эффективное средство первичного отбора и дополнительное по отношению к традиционным средствам набора персонала [20].

Хочется выделить некоторые особенности. Для подбора молодых специалистов среди выпускников ВУЗов целесообразно использовать такие методы как: выезд в институты, объявления в средствах массовой информации и самопроявившихся кандидатов.

По оценкам специалистов, при исследовании источников найма на работу менеджеров наиболее эффективными оказались: объявления и реклама – 21%; самопроявившиеся кандидаты – 14%; различные источники внутри компании – 13% [10].

Анализ представленных выше методов подбора кандидатов позволяет сделать простой, но исключительно важный вывод – не существует одного оптимального метода, поэтому отдел человеческих ресурсов должен владеть всем набором приемов для привлечения кандидатов и использовать их в совокупности.

2. Сущность и организация отбора претендентов на вакантную должность

2.1 Сущность отбора

В условиях рыночной конкуренции качество персонала стало главнейшим фактором, определяющим выживание и экономическое положение российских туристических организаций.

Отбор работников и раньше проводился достаточно тщательно, поскольку качество персонала во многом предопределяет возможности и эффективность их последующего использования. Однако в прошлом, организации ограничивались оценкой качества претендентов, обращавшихся за работой по прямому распределению после окончания Вуза. В настоящее время происходит переход к активным методам поиска и вербовки молодых специалистов, нацеленным на привлечение в организации как можно большего числа соискателей, удовлетворяющих требованиям [10].

То что для индустрии туризма предпочтительнее привлечение молодых специалистов (на низшее звено управления) с высокой степенью мотивации и способностью трудиться не вызывает сомнения. Однако, это два самостоятельных фактора, которые могут в значительной степени варьироваться у разных работников. Основными критериями при отборе, молодых специалистов, на которые обращают пристальное внимание, поскольку их трудовой стаж не велик, являются: хорошие оценки в учебе, экономические способности и интересы претендента; характеристики с производственной практики, а также наличие различных дополнительных курсов, прослушанных в период обучения. Такой подход понятен, если иметь ввиду, что крупные организации в сфере туризма имеют собственные программы профессиональной ориентации и адаптации. Совершенствуется и процедура самого отбора. В прошлом руководитель нередко выбирал работника без помощи кадровых служб. Он полагался на свою интуицию и опыт. Частые ошибки приводили к увольнению работника и его замене новым. Такой подход в современных условиях становится не только неэффективным, но и попросту дорогостоящим [3]. Повышение эффективности и надежности отбора связывается с последовательным проведением проверки деловых и личных качеств кандидата, основанный на взаимодополняющих методах их выявления. Отбор кандидатур происходит поэтапно. Каждый раз отсеивают тех, у которых обнаружены явные несоответствия предъявляемым требованиям. Одновременно проверяются, по возможности объективно, фактические знания и степень владения кандидатом необходимыми производственными навыками. Таким образом, формируется сложная многоступенчатая система проведения отбора персонала [18]. Процедура отбора обычно состоит из нескольких ступеней, которые следует пройти заявителям.

2.2 Стандартный процесс отбора

Содержание этапа отбора персонала в туристическую организацию во многом зависит от традиций, культуры организации, а также характера должности на которую подбирается кандидат, однако в саамом общем виде этот этап может быть представлен следующей схемой, включающей практически все возможные этапы (рис. 3)



Рис. 3 Схема отбора персонала в туристскую организацию

Определение правил отбора позволяет уточнить основные процедуры оценки кандидатов, а так же выделить ключевые позиции сравнения претендентов [18].

2.2.1 Первичный отбор

Первичный отбор начинается с анализа списка подобранных кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущему сотруднику. Основная цель первичного отбора состоит в отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности. Естественно, что этот минимальный набор является различным для разных турфирм. Руководство туристской организации, занимающейся, например, "деловым" туризмом, может потребовать от своих менеджеров владения, как минимум двумя иностранными языками, наличие высшего образования и опыта работы в данной должности. В то время как для туристской фирмы, занимающейся молодежным туризмом, может быть достаточно среднего специального образования и минимального опыта работы либо стажировки в самой фирме.

Методы первичного отбора зависят от бюджета, стратегии, культуры компании и относительной важности данной должности для организации. Наиболее распространенным, в настоящее время в нашем регионе, как мелких, так и в большинстве крупных туристских фирмах, зачастую является анализ анкетных данных. Такие методы как тестирование, экспертиза почерка, оценка персонала являются дорогостоящими и требуют привлечения специалистов со стороны. Эти методы находят применение в крупных туристических компаниях, которые могут позволить себе крупномасштабные кампании по подбору персонала.

Анализ анкетных данных является самым простым , дешевым и достаточно эффективным методом первичного отбора. Если фирма имеет "скудный" бюджет, необходимо очень серьезно подойти к обработке данных, чтобы на первом этапе не упустить потенциальных кандидатов, не имеющих большого опыта работы, однако обладающих огромным потенциалом аналитических способностей, коммуникабельности, лидерских данных [19].

Анализ анкетных данных (анкеты могут быть самыми разнообразными и содержать от 10 до 100 и более вопросов) является простым, дешевым и, достаточно эффективным методом первичного отбора в случае, когда организация имеет обширный список кандидатов и, когда речь идет о специализированных должностях.

Содержание анкеты в современных туристских организациях устанавливаются самими нанимателями. Оно варьируется в зависимости от контингента персонала, на который насчитана анкета, и общей схемы отбора персонала. При отборе на должности управляющих различных уровней управления применяют более подробные анкеты, чем при подборе агентов. Возможны и специальные виды анкет, например, для студентов высших учебных заведений с которыми ведется работа по оргнабору. Поскольку трудовой стаж студентов не велик, обращают пристальное внимание на учебу, экономические способности и интересы претендента. В анкете запрашивается информация об учебном заведении, специальности, объеме (в часах) профилирующих курсов (каждого в отдельности), второй специальности.

Запрашиваются данные об академической успеваемости претендента, начиная со школы; место в классе по успеваемости, средний балл, балл успеваемости в колледже по дисциплинам будущей специальности. В анкете требуется указать баллы по экономическим и юридическим дисциплинам, подробные сведения об этих курсах [10].

Одна из задач анкетирования заключается в том чтобы определить личностные качества и обстоятельства, которые могут помочь кандидату в случае найма. Компоновка и графическое оформление анкет варьируется. В приложении приводится форма краткой анкеты (приложение 1). Такие или еще более простые формы применяют, в частности, небольшие организации.

Стадия первичного отбора, независимо от применяемых методов, завершается созданием ограниченного списка кандидатов, наиболее соответствующих требованиям организации. Остальным кандидатам сообщается о решении прекратить рассмотрение их кандидатур на данную должность.

2.2.2 Собеседование

На следующем этапе отдел человеческих ресурсов (специалист по подбору персонала) проводит индивидуальное собеседование (часто называемое интервью) с отобранными кандидатами. Это очень ответственный этап и поэтому многие турфирмы уделяют ему большое внимание. Например, при отборе в Swissair кандидаты могут подвергаться 5-6 часовому собеседованию.

Цель этих собеседований заключается в оценке степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции, потенциала профессионального роста и развития, способности адаптироваться в организации, знакомстве с ожиданиями кандидата в отношении организации, условий работы, ее оплаты и т.д. Важно помнить, что собеседование является двусторонним процессом – не только организация оценивает кандидата, но и кандидат оценивает организацию с точки зрения ее соответствия его собственным интересам и запросам. Менеджер, проводящий собеседование, должен предоставить максимально объективную информацию об организации, чтобы заинтересовать кандидата, и одновременно избежать приема на работу тех, чьи ожидания расходятся с возможностями организации. Не являясь техническим специалистом, менеджер по персоналу должен сосредоточиться на оценке "общих характеристик" кандидата – аналитических способностей, характера жизненной философии. мотивированности, трудоспособности, совместимости с организацией. Последний фактор имеет большое значение и ни в коем случае не должен быть проигнорирован – каждая организация имеет собственную культуру, которая может не совпадать с ценностями и стилем поведения кандидата. Интервьюирование имеет свои достоинства и недостатки по сравнению с анкетированием. Главное различие состоит в форме контакта менеджера по персоналу и кандидата на вакантную должность. При анкетировании их общение опосредуется анкетой. Содержащиеся в ней пункты / вопросы, их смысл кандидат интерпретирует самостоятельно. Он формирует ответ и фиксирует его в анкете [12].

При собеседовании контакт между организацией и кандидатом осуществляется при помощи менеджера по персоналу/сотрудника отдела человеческих ресурсов, который задает вопросы и направляет беседу, вместе с тем, расширяя возможности повышения надежности данных, за счет уменьшения числа ошибок и не заполненных граф.

Особенности интервью/собеседования по–разному проявляются в различных его видах. Виды собеседований. Наиболее распространенным видом собеседования является собеседование "один на один", во время которого один представитель организации встречается с одним кандидатом. Однако сегодня используются и другие виды собеседований, во время которых один представитель организации встречается с несколькими кандидатами, несколько представителей организации беседуют с одним кандидатом, несколько представителей организации интервьюируют несколько кандидатов. В первом случае интервьюеру предоставляется возможность одновременно (а не заочно) оценить нескольких кандидатов и понаблюдать за ними в условиях стрессовой ситуации (присутствие нескольких претендентов на одну и ту же должность), хотя беседовать одновременно с несколькими кандидатами значительно сложнее. Участие нескольких представителей организации повышает объективность оценки и качество самого собеседования, однако может создать дополнительный стресс для кандидата и увеличивает издержки организации. Присутствие нескольких человек с обеих сторон значительно увеличивает сложность процесса собеседования и требует тщательной подготовки и согласованного поведения интервьюеров [19]. Типы собеседований. Существует несколько классификаций собеседований по отбору персонала. Среди наиболее распространенных можно выделить следующие: биографические собеседования, ситуационные и структурированные собеседования.

Биографические собеседования строятся вокруг фактов из жизни кандидата. В ходе такого интервью задаются вопросы типа: "Почему вы выбрали тот институт, в который поступили? Какой предмет Вам нравился больше всего? Расскажите о своих увлечениях". Биографическое собеседование дает возможность оценить то, что кандидат уже сделал в своей жизни, и на основании этого предположить, насколько успешно он сможет работать в должности, на которую претендует. Ограниченность биографического собеседования состоит, прежде всего, в невозможности оценить сегодняшнее состояние кандидата, его способности и мотивацию.

В ходе ситуационного собеседования кандидату предлагается решить одну или несколько проблем (практических ситуаций). В качестве таковых часто используются реальные или гипотетические ситуации, связанные с будущей профессиональной деятельностью кандидата. Проводящий собеседование сотрудник оценивает как сам результат, так и методы, с помощью которых кандидат находит решение. Данный тип собеседования позволяет в большей мере оценить способность кандидата решать определенные типы задач, нежели его аналитические способности в целом.

Структурированное собеседование является наиболее распространенным средством оценки потенциальных кандидатов. В этом случае общение интервьюера и кандидата строго регламентировано детально разработанным вопросником и инструкцией. При использовании этого типа собеседования менеджер по персоналу обязан точно придерживаться формулировок вопросов и их последовательности. Подготовка вопросов требует значительной "домашней работы" от проводящего собеседование, однако цена отсутствия такой подготовки бывает очень высокой. Если интервьюер не имеет заранее подготовленных вопросов, собеседование, чаще всего превращается в некий светский разговор. В ходе такого разговора очень сложно оценить профессиональные качества кандидата.

Способ фиксации ответов также стандартен. Это может быть дословная запись с сохранением лексики опрашиваемого (в том числе стенография или магнитофонная запись). Однако наилучшего результата можно добиться, построив собеседование с кандидатом таким образом, чтобы оно включало в себя элементы всех типов интервью. Подобное собеседование позволяет достаточно объективно и всесторонне оценить кандидата. Но вне зависимости от типа интервью, оно должно состоять из нескольких этапов: подготовки, "создания атмосферы доверия", обмена информацией (основная часть), заключения, оценки. Предварительная подготовка имеет важное значение для успешного проведения собеседования. На этом этапе менеджер по персоналу должен прежде всего детально изучить досье кандидата, то есть данные о нем, которыми располагает организация. Затем определить, как оценивать кандидата. И, наконец, требуется подготовить вопросы, которые позволят оценить кандидата по выбранным критериям.

"Создание атмосферы доверия" - этап собеседования, на котором необходимо помочь кандидату снять напряжение и продемонстрировать свои качества. Для этого лучше начать собеседование с общих вопросов, например: "Легко ли Вы добрались до офиса?", предложить кандидату сесть так там, где ему удобно, пожать руку, улыбнуться и т.п. После того, как контакт между участниками собеседования установлен можно переходить к основной части интервью.

Основная часть собеседования представляет собой обмен информацией между его участниками. Интервьюера интересует та информация, которая дает возможность оценить способность и желание кандидата успешно работать в организации, а не просто факты из его жизни. Поэтому менеджер по персоналу, проводящий собеседование должен сохранять контроль над его ходом и выступать в роли " ведущего". В то же время не следует подавлять инициативу кандидата и полностью лишать его возможности задавать вопросы. Если интервьюер хочет узнать точку зрения на ту или иную проблему он может воспользоваться открытыми вопросами, как-то: "Что вы думаете по поводу…? Расскажите, пожалуйста, о…". Если же интересует только лишь мнение кандидата, а не рассуждения, необходимо использовать закрытые вопросы: "Согласны ли Вы с данным утверждением? Сколько времени нужно уделять общению с одним клиентом?"

Завершение собеседования должно произойти только по инициативе интервьюера и, только после получения всей необходимой информации для оценки кандидата. Для логического окончания беседы существует несколько приемов – предложить задать последний вопрос, начать посматривать на часы или на дверь и т.п. В самом конце собеседования необходимо поблагодарить кандидата и поддержания с ним связи. Оценка кандидата должна быть произведена непосредственно после собеседования. В противном случае острота восприятие сотрется, и проводивший собеседование сотрудник может упустить важные детали. Результаты собеседования должны быть зафиксированы документально. Большинство туристских организаций используют специальные формы оценки кандидатов (приложение 2). Если таких форм не существует, можно использовать портрет идеального сотрудника в качестве оценочного листа. Результат собеседования должен содержать оценку кандидата и приложение, продолжать или прекратить работу с ним. Заключение передается руководителю подразделения располагающего вакансией, который, как правило, и принимает решение о дальнейших действиях в отношении данного кандидата [18].

2.2.3 Справки о кандидате

Для того чтобы лучше оценить профессиональные и личные качества кандидата организации могут обратиться за информацией к людям и предприятиям, знающих его по совместной учебе, работе (организации, где студент проходил производственную практику), занятиям спортом и др. Менеджер по персоналу может предложить самому кандидату назвать имена людей, которые могли бы охарактеризовать его, и затем побеседовать с этими людьми. На Западе распространены письменные рекомендации – кандидаты заранее просят знающих их людей: бывших школьных учителей, и университетских профессоров предоставить им письменную характеристику, и направляют ее в отдел человеческих ресурсов вместе с анкетой о приеме на работу. В обоих случаях существует проблема получения объективной информации, поскольку выбранные кандидатом люди обычно подчеркивают его положительные стороны.

Получить информацию о кандидате можно обратившись непосредственно в организации, в которых он ранее работал или учился (их названия указаны в его биографической справке или резюме).

В отличие от других стран, Российская Федерация законодательно не устанавливает никакой регламентации подобных контактов. Однако отдел человеческих ресурсов должен быть предельно осмотрителен при оценке полученной в результате таких контактов характеристики кандидата. Предоставляющие информацию сотрудники могут быть не объективны, не достаточно хорошо знать кандидата и т.д.

Некоторые турорганизации разочаровавшись в качестве получаемой информации, полностью отказались от использования дополнительных источников информации о кандидате. Такой подход представляется неправильным, поскольку контакты с людьми, знающими кандидата, позволяют, по крайней мере, обезопасить организацию от шарлатанов – если в резюме сказано, что человек работал руководителем отдела внутреннего туризма, а в действительности он был лишь практикантом. Это должно насторожить сотрудников отдела человеческих ресурсов.

2.2.4 Собеседование с линейным руководителем

Если руководитель подразделения удовлетворен результатами собеседования, проведенного сотрудниками отдела человеческих ресурсов, он назначает встречу с кандидатом. На этом этапе происходит обсуждение контракта. Следует помнить, что обсуждение контракта – это часть процесса найма и происходит оно, как до, так и после решения о приеме на работу. Поэтому предложения, сделанные в ходе собеседования, даже в устной форме, являются частью контракта. Кроме того, руководитель предоставляет кандидату детальную информацию о своем подразделении, вакантной должности, функциях, которые придется выполнять кандидату в случае его приема на работу.

В отличие от собеседования со специалистом отдела человеческих ресурсов, в ходе этого интервью предполагается оценить, прежде всего, профессиональные качества кандидата, его способность выполнять производственные функции.

Одновременно руководитель оценивает степень своей профессиональной личной совместимости с кандидатом и вероятность успешной интеграции последнего в подразделение.

2.3 Прикладные методы отбора

Тестирование. Тестирование завоевывает в последнее время все большую популярность среди ведущих турорганизаций развитых стран. Преимущества тестирования состоят в возможности оценки сегодняшнего состояния кандидата с учетом особенностей организации и будущей должности. Недостатки этого метода первичного отбора – высокие издержки, часто необходимость сторонней помощи, условность и ограниченность тестов, не дающих полного представления о кандидате [13]. Каждая турорганизация должна принимать решение об использовании тестов с учетом собственных финансовых возможностей, культурных особенностей, приоритетов развития. При отборе в турорганизации, делающих акцент на подбор молодых специалистов – выпускников ВУЗов, самого высокого качества, претендующих на должность "менеджер по туризму" целесообразно проводить тестирование на: тип личности, аналитические способности, логическое мышление и т.д. В пользу достоверности и надежности некоторых тестов свидетельствует тот факт, что в отличие от собеседования, результаты тестирования не зависят от способности интервьюера контролировать ход собеседования, задавать направление беседы и быстро ориентироваться во всем многообразии получаемых ответов. В тестах вопросы задания тщательно сформулированы и одинаковы для всех претендентов. Из наиболее распространенных тестов можно выделить несколько наиболее употребляемых методик. Тесты на интеллект. Они обычно включают в себя набор знаний, направленных на исследование таких составляющих вербального и невербального интеллекта, каким являются: комбинаторное мышление, математические способности, логические способности [10]. Применение тестов Г.Дж. Айзенка для определения коэффициента интеллекта с целью конкурсного тестирования при прие6ме на работу. Методика применения тестов коэффициента интеллекта (КИ) и измерения интеллекта известного английского психолога, профессора Лондонского университета Г.Дж. Айзенка дает возможность получить довольно точную меру коэффициента интеллекта человека Широко известные в мире тесты Г. Дж. Айзенка "Ай – Кью" применяются для конкурсного тестирования при приеме на работу. Личностный опросник по Айзенку используется для изучения коммуникативных свойств, эмоциональной устойчивости и степени невротизма, а также для определения устойчивых индивидуальных свойств, психики: темперамента, характера. Данный тест учитывает степень достоверности ответов испытуемого и позволяет определить доминирующий стиль принятия решений, а также прогнозировать успешность управленческой деятельности.

Цветовой тест отношений (ЦТО). Цветовой тест В. Люшера является проекционным. Примененный вариант содержит 8 цветов: синий, зеленый, желтый, оранжевый, фиолетовый, коричневый, черный, белый. Данный тест позволяет диагностировать неосознаваемые испытуемым (молодым специалистом) особенности своей личности.

Экспертиза почерка. Экспертиза почерка, получившая особое распространение во Франции, является своеобразной разновидностью тестирования, требующей значительно более низких затрат. Этот метод основан на теории, согласно которой почерк человека является достаточно объективным отражением его личности, и, следовательно, с помощью анализа почерка можно оценить различные характеристики человека, в том числе способность выполнять определенные производственные функции. Привлекательность анализа почерка как метода отбора кандидатов заключается в низких издержках, однако он отличается односторонним подходом и содержит в себе высокую степень риска неадекватной оценки потенциала кандидатов. Поэтому он может использоваться в качестве одного из методов первичного отбора, не имеющего решающего значения.

2.4 Выбор кандидата и предложение

На основе анализа результатов собеседования руководитель подразделения выбирает кандидата, который, по его мнению, наиболее подходит для данной должности. Отдел человеческих ресурсов готовит письмо – предложение кандидату, содержащее описание условий его работы – дату начала, название должности, величину заработной платы, режим работы, продолжительность отпуска, предоставляемые организацией льготы и т.п. (условия трудового контракта оговариваются в процессе собеседования). Письмо – предложение, подписанное руководителем организации или подразделения, направляется к кандидату [18].

В настоящее время для регулирования отношений работодателя с работниками все шире используется контрактная система найма. Контрактная система гарантирует работнику на период действия контракта занятость, налагает на администрацию обязанность предоставить ему работу, обеспечить условия труда и соответствующую оплату.

В последнее время все больше распространение получает практика приема на работу с испытательным сроком (согласно ст. 21,22 КЗоТ РФ по соглашению сторон при заключении трудового договора (контракта), испытательный срок может быть установлен до трех месяцев, в отдельных случаях до шести) [19]. Такой подход дает возможность оценить кандидата непосредственно на рабочем месте без принятия на себя обязательств по его постоянному трудоустройству.

Прохождение испытательного срока, является, последим экзаменом для кандидата. В период испытательного срока, кандидат исполняет должностные обязанности в полном объеме, получает вознаграждение, однако может быть уволен по его окончании без каких либо последствий для организации. Он показывает не только профессиональную пригодность кандидата, но и обоснованность заключений, выводов, сделанных менеджером по персоналу, обоснованность потраченных на отбор сил и средств. Для повышения эффективности испытательного периода руководителю подразделения и кандидату рекомендуется совместно определить цели последнего и оценить их выполнение в конце испытательного периода. Этот метод предоставляет объективную основу для решения, которое принимает в конце испытательного периода руководитель – принять или не принять кандидата на постоянную работу [18].

Деловая оценка кандидатов – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик кандидатов (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности и рабочего места.

На основании степени указанного соответствия решаются главным образом следующие задачи:

* выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого кандидата на вакантную должность;
* разработка возможных путей совершенствования деловых и личных качеств кандидата на вакантную должность:
* определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины.

Кроме того, деловая оценка кандидатов на вакантную должность может помочь в решении ряда дополнительных задач:

* установление обратной связи с кандидата на вакантную должность по профессиональным, организационным и иным вопросам;
* удовлетворение потребности кандидата на вакантную должность в оценке собственного труда и качественных характеристик.

Деловая оценка является важнейшей составляющей процесса отбора и развития персонала. Различают два основных вида деловой оценки:

* Оценку кандидатов на вакантную должность (анализ анкетных данных; наведение справок об испытуемом работнике (по месту учебы);
* Текущую периодическую оценку сотрудников организации (оценка результатов работы и факторов, определяющих степень достижение этих результатов; анализу динамики результативности труда за определенный промежуток времени (в период испытательного срока)).

Организационная процедура подготовки деловой оценки предполагает выполнение следующих обязательных мероприятий:

* Разработка методики деловой оценки и привязка к конкретным условиям организации;
* Формирование оценочной комиссии с привлечением непосредственного руководителя испытуемого кандидата на должность, специалистов вышестоящего, равного и нижестоящего уровня иерархии, а также специалистов службы управления персоналом организации или специализированных оценочных центров;
* Определение времени и места проведения деловой оценки;
* Установление процедуры подведения итогов оценивания;

Главным действующим лицом в оценке персонала является линейный руководитель. Он отвечает за объективность и полноту информационной базы, необходимой для оценки, и проводит оценочную беседу с кандидатом на должность. Мнение будущего непосредственного руководителя является определяющим при проведении оценки кандидата [4].

Центральным вопросом любой деловой оценки являются установление ее показателей. Они могут характеризовать как общие моменты, равноценные для всех работников организации, так и специфические для нормы труда для конкретного рабочего места или конкретной должности.

По истечению испытательного срока проводится оценка кандидата (достижения поставленных целей, и степень их выполнения). При формировании оценки обобщаются: мнения коллег и работников, имеющих структурные взаимосвязи с оцениваемым сотрудником; подчиненных; специалистов в области деловой оценки. При подведении окончательных итогов выносится решение - либо о приеме на постоянную работу, либо, если кандидат не справился с поставленными целями и задачами увольнение по ст. 23 КЗоТ РФ.

3. Понятие адаптации

# Адаптация молодых сотрудников на рабочем месте является необходимым звеном кадрового менеджмента. К сожалению, важность мероприятий по профориентации и адаптации работников в нашем регионе не достаточно серьезно воспринимается руководителями турфирм на протяжении долгого периода. До сих пор многие организации не имеют даже базовых программ адаптации. В то же время, имеется большой зарубежный опыт использования адаптационных техник, который только в последнее время стали перенимать отечественные кадровики.

Поэтому целью данной части дипломной работы является изучение адаптации как одной из современных технологий управления персоналом и его неотъемлемой части. Соответственно, задачами будут: теоретическое рассмотрение таких явлений, как адаптация, профориентация, введение в должность; детальный разбор системы эффективного управления адаптацией в организации.

Большое внимание уделено рассмотрению различных точек зрения и подходов к вышеперечисленным явлениям, для чего использованы учебные материалы и статьи по управлению персоналом. Надо отметить, что нехватка российского опыта в проблеме адаптации отражается и в недостаточности материалов, авторы которых глубоко изучают адаптационные процессы. В некоторых учебных пособиях они вообще не рассматриваются. По этой причине в подготовке работы автор обращался к такому источнику, как данные компьютерной сети Интернет.

Кроме того, данные из Интернет использованы при составлении практической части анализа работы в области адаптации персонала. Цели адаптации и обоснование ее необходимости.

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 [6].

Зачастую "новичок" приходит на предприятие, а его рабочее место не подготовлено, и никто особенно этим не озабочен, новичкам предоставляют право выплывать самим. Но поскольку первое впечатление обычно оставляет глубокий след, такая процедура может оказать отрицательное воздействие на мотивацию и отношение молодого сотрудника к работе.

"Опыт" такого рода может зачастую объяснять высокую текучесть кадров в первые недели или месяцы работы и причины, по которым новый сотрудник может испытывать чувство отчуждения и занять негативную позицию по отношению к организации прямо с первого дня работы. Если новые сотрудники предоставляются самим себе, то организация не может влиять на то, что они случайно узнают, и потеряет возможность сформировать у них положительное отношение к работе и преданность традициям фирмы [7].

Облегчить вхождение новых сотрудников в организацию, призваны процедуры адаптации.

В самом общем виде адаптация "процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды" [13]. Термин "адаптация" чрезвычайно широк и применяется в различных областях науки. В социологии и психологии выделяют социальную и производственную адаптацию. В определенной мере эти два вида адаптации пересекаются друг с другом, но каждая из них имеет и самостоятельные сферы приложения: социальная деятельность не замыкается на производстве, а производственная включает и технические, и биологические, и социальные аспекты.

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.

Можно привести определение адаптации Эдгара Штейна: "процесс познания нитей власти, процесс достижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях" [15]

Принципиальными целями адаптации, по А.Я. Кибанову, 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 ненужным, 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 [15].

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 [1].

3.1 Адаптация: виды, этапы

Суммировав высказывания различных авторов и вычленив главное, 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.

1. По воздействию на работника:

- прогрессивная — благоприятно воздействующая на работника;

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

1. По уровню:

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

- вторичная — при последующей смене работы.

Автор статьи "Методы адаптации персонала" В. Волина выделяет также еще два вида адаптации:

- адаптация работника в новой должности;

- адаптация работника к понижению в должности;

1. По направлениям:

- производственная;

- непроизводственная.

Последний критерий классификации является определяющим для более широкой подклассификации. Наиболее наглядно ее можно представить в виде схемы, приведенной у Кибанова. [приложение 3]

Попытаемся раскрыть значения некоторых из приведенных типов адаптации:

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 [5].

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 [14,5].

Связь понятий "адаптация" и "профориентация". Имеется множество определений понятия "адаптация", равно как и понятий "профориентация" и "введение в должность". Зачастую эти определения пересекаются, и разные авторы называют различными терминами схожие процессы.

Например, автор учебного пособия "Практический менеджмент персонала" В.Р. Веснин главу об адаптации персонала начинает с определения понятия "введение в должность", полагая, что именно с этого процесса начинается деятельность нового сотрудника в организации. Веснин рассматривает введение в должность в качестве первой ступени задействования, которое, в свою очередь, является элементом процесса расстановки кадров — "обоснованного и экономически целесообразного распределения персонала по структурным подразделениям и должностям в соответствии с потребностями организации, интересами, опытом и деловыми качествами самих людей". Само же введение в должность Веснин определяет как "совокупность процедур, имеющих цель ускорить освоение новичком работы, сократить период адаптации в коллективе, помочь установить контакты с окружающими" [5].

Введение в должность Веснин разделяет на индивидуальное (когда непосредственный руководитель персонально знакомит работника с коллективом и его будущей должностью) и групповое, причем последнее называет "профессиональной ориентацией". Профориентацию он рассматривает как вынужденную меру, которая необходима в случае одновременного прихода в организацию большого числа новых сотрудников, и ответственность за которую лежит на кадровом отделе. Ориентация, по Веснину, бывает общей (информирование об организации в целом) или специальной (об отдельном подразделении).

Наконец, собственно адаптацию Веснин рассматривает как следующую за введением в должность ступень задействования новых кадров, определяя этот процесс как "приспособление к содержанию и условиям труда, социальной среде" [5]. В ее рамках происходит детальное ознакомление с коллективом и новыми обязанностями; усвоение стереотипов поведения; ассимиляция — полное приспособление к среде и, наконец, идентификация — отожествление личных интересов и целей с общими.

Другой автор, Кибанов, также разделяет профориентацию и адаптацию. При этом адаптацию он считает элементом профориентации, определяя последнюю как "систему мер по профинформации, профконсультации, профподбору и профадаптации, которая помогает человеку выбирать профессию, наиболее соответствующую потребностям общества и его личным способностям и особенностям" [15]. То есть, согласно Кибанову, профориентация — процесс, предшествующий непосредственному вступлению сотрудника в организацию и обретению им новой должности. Обучение, воспитание, подготовку персонала он также относит к этому процессу.

Адаптация же, как взаимное приспособление работника и организации, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда, рассматривается Кибановым в качестве процесса уже непосредственно внутри организации.

В то же самое время многие другие авторы, и с их мнением, по-видимому, стоит согласиться, считают профориентацию одним из этапов адаптации. Рассматривая адаптацию как процесс знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды, эти авторы включают понятия "введение в должность" и "профориентация" во всеобъемлющий процесс "первого уровня" — адаптацию.

Но прежде чем перейти к более детальному рассмотрению адаптации, попытаемся отыскать причины различного толкования близких понятий. Нельзя утверждать, что такой "классический" автор учебников по кадровому менеджменту, как А.Я. Кибанов, ошибается относительно базовых понятий. Скорее всего, он просто истолковывает другие значения слов. Например, его "профориентация" — это то, что предоставлено будущему работнику (или абитуриенту) в виде многочисленных профориентационных тестов и программ по подготовке персонала к выбранной сфере деятельности, но не то, что является "практическим знакомством нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации" [1].

Таким образом, оба определения отражают сущность профориентации, но в разных значениях этого слова. В ходе же рассмотрения адаптации будем руководствоваться вторым определением ориентации как этапа адаптации. 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 организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения, т. д.

Этап 2. Ориентация — 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.

Этап 3. Действенная адаптация. Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обусловливается 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 эффективности 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 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала [1].

Смена этапов вызывает трудности, называемые "адаптационные кризисы", поскольку воздействие социальной среды обычно резко возрастает. В результате у работника возникает состояние тревоги, сопротивляемости, стресса, поиска выхода, возникновение потребности в более активном освоении доселе неизвестного.

На каждом из перечисленных этапов необходима продуманная система управления адаптацией. О ней и пойдет речь в следующей части.

3.2 Управление адаптацией

Организация эффективного управления адаптацией. Управление процессом адаптации — это "активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т. п." [14].

Необходимость управления адаптацией предопределяется большим ущербом как для производства, так и для работников, а его возможность доказана опытом отечественных и зарубежных предприятий и организаций.

Разработка мер, положительно влияющих на адаптацию, предполагает знание как субъективных характеристик рабочего (пол, возраст, его психофизиологические характеристики, а также образование, стаж и др), так и факторов производственной среды, характера их влияния (прямое или косвенное) на показатели и результаты адаптации. Поэтому при оптимизации процесса адаптации следует исходить из имеющихся возможностей предприятия (в части условий труда, гибкого рабочего времени, организации труда и т.д.) и ограничений в изменении рабочего (в развитии тех или иных способностей, в освобождении от отрицательных привычек и т.п), необходимо также учитывать различия на новом и на прежнем месте работы, особенности новой и прежней профессий, ибо они могут быть существенными, что послужит серьезным барьером для профессиональной мобильности и проведения кадровой политики предприятия [14].

Цели и задачи системы управления адаптацией. Адаптация работника на производстве, эффективное управление этим процессом требуют большой организационной работы. Поэтому на многих предприятиях страны создаются специализированные службы адаптации кадров. Однако организационно это делается по-разному: в зависимости от численности персонала предприятия, структуры управления предприятием, наличия и организации системы управления персоналом, нацеленности администрации предприятия на решение социальных задач в сфере управления производством и других моментов. Службы адаптации работника могут выступать как самостоятельные структурные подразделения (отдел, лаборатория) или же входить в состав других функциональных подразделений (как бюро, группа и отдельные работники) — в отдел кадров, социологическую лабораторию, отдел труда и заработной платы и т.п. Иногда должность специалиста по адаптации вводится в штатное расписание цеховых управленческих структур. Важно, чтобы служба адаптации была составным звеном общей систем, управления кадрами на предприятии. [приложение 4]. Задачами подразделения или специалиста по управлению адаптацией в области организации технологии процесса адаптации, по Кибанову, являются:

- организация семинаров, курсов по различным вопросам адаптации;

- проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;

- интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, вновь вступающих в должность;

- специальные курсы подготовки наставников;

- использование метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий;

- выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;

- подготовка замены при ротации кадров; проведение в коллективе специальных ролевых игр по сплочению сотрудников [15].

Функции и направления деятельности подразделений. Структурное закрепление функций управления адаптацией может проходить по следующим направлениям:

1. Выделение соответствующего подразделения (бюро, отдела) в структуре системы управления персоналом. Чаще всего функции по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персонала.

2. Распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по производственным подразделениям предприятия при сокращении, координации их деятельности со стороны службы управления персоналом.

3. Развитие наставничества, которое в последние годы на наших предприятиях незаслуженно забыто [15].

Если говорить о конкретных мерах или этапах адаптации, то следует четко разграничивать функции непосредственного руководителя и менеджера по персоналу. Так, например, видят Базаров и Еремин распределение обязанностей в ходе подготовки и реализации программы ориентации:

Таблица 1. Распределение обязанностей по профориентации персонала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Функции и мероприятия по ориентации | Обязанности | |
| непосредственного руководителя | менеджера по персоналу |
| Составление программы ориентации | Выполняет | Ассистирует |
| Ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами |  | Выполняет |
| Объяснение задач и требований к работе | Выполняет |  |
| Введение работника в рабочую группу | Выполняет |  |
| Поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников | Выполняет |  |

Как мы видим, значительная часть обязанностей по профориентации персонала лежит на непосредственном руководителе. Это подчеркивается в ряде учебных пособий. Веснин в этом смысле является автором, широко раскрывающим его функции на всех этапах — от "введения в должность" до завершающих этапов адаптации.

По его мнению, при индивидуальном введении в должность (которое, опять же, предпочтительнее группового, так как более эффективно и требует меньших затрат), непосредственный руководитель "поздравляет нового сотрудника с началом работы, представляет его коллективу (рассказывает биографию, особо отмечая достоинства), знакомит с подразделением и обстановкой в нем, подробно излагает требования, в том числе и неписаные, сообщает о трудностях, которые могут встретиться, и наиболее распространенных ошибок в работе, о будущих коллегах, особенно тех, у кого трудный характер, и тех, на которых всегда можно положиться, просить совета. Руководитель осуществляет инструктаж, контроль за первыми шагами новичка, выявляет сильные и слабые стороны его подготовки, определяет реальную потребность в дополнительном обучении, оказывает всестороннюю помощь в адаптации" [5].

Непосредственно процесс адаптации также значительно облегчается участием в нем руководителя. В его обязанности входит проведение предварительной работы с будущими коллегами, с тем, чтобы новичка хорошо встретили; назначение опекуна, проверка состояния материальных условий труда.

В течение первой недели руководителю желательно ежедневно видеться с работником, узнавать об успехах и помогать устранить проблемы. Это позволит как можно раньше (идеально в течение месяца) полностью составить представление о слабостях и достоинствах, взаимоотношениях в коллективе, исполнительности, внешнем виде.

Руководителю целесообразно завести карточку контроля над адаптацией и постоянно держать в поле зрения этот процесс. На первом этапе ему нужно помочь новому сотруднику выбрать наиболее подходящее рабочее место, на втором — оказать содействие в освоении тонкостей своей профессии, на третьем — смежных профессий, а также привлекать к делам коллектива [5].

Со всеми этими выводами сложно не согласиться, так как в современных российских условиях, когда большая часть организаций не может себе позволить не то что организовать отдельное подразделение, выполняющее исключительно функции адаптации персонала, а даже нормально функционирующий кадровый отдел, который бы состоял из квалифицированных сотрудников, в этих условиях на плечи непосредственных руководителей ложиться гораздо больше функций.

Сложно утверждать, является ли концентрация адаптационных функций в руках руководителя положительным или отрицательным моментом. Делегируя ему эти функции, надо помнить, что сам руководитель тоже является объектом адаптации, и что ему, подчас, требуется некоторое время на приспособление к подчиненным.

Социально-психологической адаптации руководителей также уделено много внимания у Веснина. Он, в частности, пишет, что эта адаптация сложна "прежде всего из-за несоответствия уровня их и новых подчиненных. Если руководитель будет на голову выше коллектива, последний не сможет воспринимать его требований, и руководитель, в сущности, окажется в положении генерала без войска; в противном случае коллектив будет "стадом без пастуха". Процесс вхождения осложняется в том случае, если прежний начальник остается начальником более высокого уровня" [5].

В учебнике же у Кибанова представлена, по сути, идеализированная схема распределения функций по адаптации персонала между подразделениями. Но ее необходимо изучать и пытаться к ней максимально приблизиться.

Для достижения целей адаптации в организациях целесообразно иметь в действующих подразделениях по управлению персоналом специалистов или самостоятельное подразделение по управлению профориентацией и адаптацией кадров. Штат такого подразделения должен состоять как минимум из двух человек: профконсультант (профессиональная ориентация) и менеджер по персоналу (отбор, подготовка и адаптация работников).

Функции этого подразделения должны быть ориентированы на выпускников "подшефных" ВУЗов, которые стоят перед выбором своего дальнейшего места работы.

### 3.3 Программы адаптации

Как и при наборе кадров, так и при введении в должность новичков важно понять основные мотивы, обусловливающие для них необходимость работы, а также связанные с этим надежды и опасения. Большинство людей, приступая к работе, хотят быстрее ее освоить и показать, что они могут справиться с ней хорошо. Однако независимо от того, первая это их работа или нет, новые сотрудники приходят в первый рабочий день с множеством естественных опасений. Для предотвращения таких ситуаций необходима продуманная процедура введения в должность или, иными словами, программа адаптации персонала [12].

Программа адаптации представляет собой набор конкретных действий, которые нужно произвести сотруднику, ответственному за адаптацию. В различных учебных пособиях встречаются разные синонимы программ адаптации — их также называют программами ориентации или просто ориентацией. Суть этих явлений примерно одна и та же. Мы будем пользоваться термином "программа адаптации", так как считаем адаптацию базовым и всеохватывающим процессом, подчиняющим себе введение в должность и ориентацию.

Большинство авторов разделяют программу на общую и специальную (специализированную). касается в целом всей организации. Разные авторы включают в нее от 6 до 9 Общая программа адаптации основных вопросов. Наиболее полно, с нашей точки зрения, изложена суть общей программы адаптации в учебнике Базарова и Еремина. Согласно ему, в ходе проведения программы должны затрагиваться следующие вопросы:

1. Общее представление о компании:

- цели, приоритеты, проблемы;

- традиции, нормы, стандарты;

- продукция и ее потребители, стадии доведения продукции до потребителя;

- разнообразие видов деятельности;

- организация, структура, связи компании;

- информация о руководителях.

2. 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.

3. Оплата труда:

- нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников;

- оплата выходных, сверхурочных.

4. Дополнительные льготы:

- страхование, учет стажа работы;

- пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия по болезням в семье, в случае тяжелых утрат, пособия по материнству;

- поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию;

- возможности обучения на работе;

- наличие столовой, буфетов;

- другие услуги организации для своих сотрудников.

5. Охрана труда и соблюдение техники безопасности:

- места оказания первой медицинской помощи;

- меры предосторожности;

- предупреждение о возможных опасностях на производстве;

- правила противопожарной безопасности;

- правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них.

6. Работник и его отношения с профсоюзом:

- сроки и условия найма;

- назначения, перемещения, продвижения;

- испытательный срок;

- руководство работой;

- информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу;

- права и обязанности работника;

- права непосредственного руководителя;

- организации рабочих;

- постановления профсоюзов и политика компании;

- руководство и оценка исполнения работы;

- дисциплина и взыскания, оформление жалоб;

- коммуникация: каналы коммуникации, почтовые материалы, распространение новых идей.

7. Служба быта:

- организация питания;

- наличие служебных входов;

- условия для парковки личных автомобилей;

8. Экономические факторы:

- стоимость рабочей силы;

- стоимость оборудования;

- ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев [1].

После осуществления общей программы следует перейти к специальной (специализированной). Она охватывает вопросы, связанные конкретно с каким-либо подразделением или рабочим местом и осуществляется как в формах специальных бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем (непосредственным и вышестоящим). В нее должны быть включены 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.

1. Представление сотрудников подразделения [1].

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.

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

Оценка состояния работы по адаптации. 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 [20].

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. [14]

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 сотрудников [15].

Получить отклик от работника после предполагаемого завершения периода адаптации могут помочь разнообразные вопросники, которые должны быть предъявлены молодому специалисту. Один из таких вопросников предложен Кибановым. Его основные вопросы:

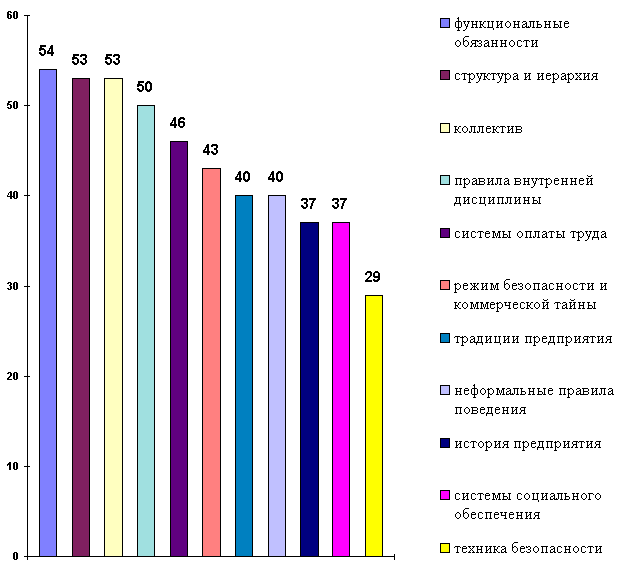
1. Укажите срок работы в данной организации:
2. Ваше место работы или учебы до поступления в организацию.
3. Кто повлиял на Ваш выбор профессии?
4. В какие периоды Вам наиболее необходима помощь руководителя?
5. Как часто Вам нужна в работе помощь коллег?
6. В какой период Вашей деятельности Вы почувствовали в себе профессиональные навыки?
7. В какой период Вы почувствовали, что вошли в коллектив?
8. Устраивает ли Вас занимаемое место в коллективе?
9. Представьте себе, что по каким-либо причинам Вы уволились из организации. Вернулись ли бы Вы через некоторое время на свое прежнее место работы?
10. Бывают ли у Вас конфликты с руководителем подразделения, с заместителем руководителя, с исполнителями?
11. В какой мере выражены в Вашей работе следующие критерии: стремление к глубокому знанию дел в организации; интерес к делам и перспективам коллектива; внимание к событиям, имеющим прямое отношение к профессиональным обязанностям; стремление принимать самое активное участие в принятии решений; стремление начатое дело доводить до конца; чувство принадлежности к коллективу; активное отношение к окружающим?
12. Материальная помощь со стороны родителей:
13. Жилищные условия:
14. Интерес к продвижению:
15. В какой мере выражены в Вашей работе следующие факторы: обеспеченность работой; соответствие работы профессии; соответствие квалификации работе; разнообразность работы; соответствие характера работы способностям и склонностям; возможность повышения квалификации; информированность о делах коллектива; хорошая заработная плата; возможность продвижения; помощь и поддержка руководителя; хорошие отношения с администрацией; хорошие взаимоотношения с коллегами по работе; удачный режим работы; удачное рабочее место?
16. Кто оказал Вам наиболее ощутимую помощь в процессе адаптации: сотрудник отдела кадров, линейный руководитель, наставник, коллега по работе или кто-то еще?
17. Что помогло Вам в процессе адаптации: лекции, семинары, специальная литература, фильмы, слайды? [16]

Материалы и результаты исследования "Адаптация персонала" программы "Практика кадровых служб Санкт-Петербурга". Автор программы "Практика кадровых служб Санкт-Петербурга" — Петр Капустин — сотрудник кадрового агентства "DERO". Это исследование проводилось в 1998-1999 гг. и охватывало деятельность 100 кадровых служб города, которые работали с различными организациями. Были затронуты такие базовые проблемы как, поиск и привлечение персонала, отбор персонала, адаптация персонала, мотивация и стимулирование персонала, заработная плата, обучение, оценка персонала, потребность компаний в инновациях [21].

Согласно проведенному исследованию, целенаправленной адаптацией вновь нанятого персонала занимается всего 46 компаний из 100, принявших участие в опросе. Из них только 9 имеют формализованные программы адаптации, специально разработанные для конкретных сотрудников и обязательно выполняемые. Это может свидетельствовать о недооценке компаниями важности адаптационного периода для успешности нового сотрудника, как в начальный период его деятельности, так и в дальнейшем.

Доля респондентов, затруднившихся оценить эффективность использования адаптационных программ, приблизительно одинакова независимо от степени их формализации (33 и 36 %% соответственно). Однако отметим, что респонденты, имеющие формализованные программы адаптации, оценивают их использование только как эффективное. Неформализованные программы неэффективны почти у пятой части (19 %) респондентов. Содержание адаптационных программ достаточно разнообразно. Наибольшее внимание в них уделяется функциональным обязанностям, иерархии и структуре предприятия, непосредственному окружению - коллегам, дисциплине, т.е. тому, что позволяет включить сотрудника в производственный процесс.

График 1. Содержание адаптационных программ



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 [14,15].

### Таблица 2. Оценка респондентами содержания программ адаптации (в %% от числа использующих):

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Содержание программ адаптации | Оценка эффективно | Оценка неэффективно | Затруднились оценить |
| традиции предприятия | 63 | **15** | **22** |
| системы оплаты труда | 63 | **2** | **35** |
| функциональные обязанности | 61 | **2** | **37** |
| системы социального обеспечения | 60 | **19** | **21** |
| неформальные правила поведения | 58 | **10** | **32** |
| Коллектив | 58 | **2** | **40** |
| структура и иерархия | 51 | **11** | **38** |
| история предприятия | 46 | **19** | **35** |

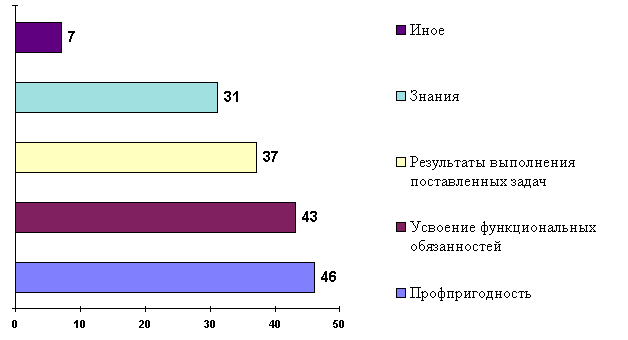
На первые места по эффективности (в нашем контексте — "значимость" для новичка) выходит информация, необходимая человеку для нормального самоощущения и чувства сопричастности, — традиции предприятия и системы оплаты труда (по 63 % в обоих случаях). Далее требуется информация о непосредственной трудовой деятельности — функциональных обязанностях — 61 %.

Затем снова "социальный" блок - система социального обеспечения - 60 %, неформальные и формальные правила поведения в коллективе - по 58 % в каждом случае.

Такая информация, как режим безопасности и коммерческой тайны, структура и иерархия предприятия по значимости для новичка менее важны (57, 55 и 51 %% соответственно).

Эффективность участия того или иного должностного лица в адаптации вновь нанятых падает с количеством иерархических уровней между новым сотрудником и лицом, отвечающим за адаптацию. Отсюда вывод, что адаптацией новых сотрудников должны заниматься профессионалы, для которых эта деятельность является прямой функциональной обязанностью. Кроме того, к этой работе следует привлекать тех, кто непосредственно связан с рабочим местом, на которое взят новичок.

График 2. По итогам адаптационного периода оценивается



Складывается впечатление, что респонденты смешивают понятия "испытательный срок" и "адаптационный период". Конечно, они могут совпадать во времени, но задачи, которые решаются в адаптационном периоде гораздо шире.

Главной задачей испытательного срока является выяснение того, насколько новый сотрудник профессионально пригоден и состоятелен как специалист. Адаптационный период, как правило, имеет более длительный срок, и его главную задачу можно сформулировать, как налаживание системы взаимосвязей и взаимозависимостей индивида (новичка) с новой для него материально - социальной средой, в которой ему предстоит реализовывать себя как специалисту и личности в течение длительного времени.

### Таблица 3. Оценка респондентами эффективности используемых критериев (в %% от числа использующих):

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Предмет оценки | Оценка эффективно | Оценка неэффективно | Затруднились оценить |
| Результаты выполнения поставленных задач | 78 | **0** | **22** |
| Знания | 77 | **3** | **20** |
| Усвоение функциональных обязанностей | 72 | **2** | **26** |
| Иное | 71 | **0** | **29** |
| Профпригодность | 61 | **6** | **33** |

Наиболее эффективной, с точки зрения респондентов, является оценка результатов выполнения новыми сотрудниками поставленных задач - 78 % и реальные знания - 77 %. Кроме того компании считают эффективной оценку того, насколько новичок усвоил свои функциональные обязанности - 72 % [21].

Результаты исследования позволяют сделать вывод о недостаточности мер по полновесной адаптации новых сотрудников в большей части организаций города. До сих пор не существует четкого представления о том, какое именно подразделение организации (или менеджер) должно быть задействовано в процессе адаптации. К тому же, недостаточно разработаны критерии определения эффективности адаптации, ровно как и сами ее этапы (содержание программ адаптации).

Более того, на основании цифр по остальным частям исследования можно сделать не более утешительные выводы.

Но все эти выводы отнюдь не говорят о безвыходности положения. Они, наоборот, абсолютно четко способствуют прогрессу в области адаптации, определяя основные задачи и дальнейшие пути развития.

Относительно полно эти задачи сформулированы Кибановым. В своем учебном пособии он пишет, что главной задачей адаптации должно стать преодоление дисбаланса потребности в профессиональном труде между работником и организацией. Ведь организация заинтересована в повышении конкурентоспособности своей продукции, а это требует отбора как высокоэффективных технологии и техники, так и наиболее способных работников. Чем выше уровень развития работника с точки зрения совокупности его профессиональных знаний, умения, навыков, способностей и мотивов к труду, тем быстрее совершенствуется и более производительно используется вещественный фактор производства [10].

Завершающей стадией процесса включения нового члена в организацию является его переход в полноправные члены организации. Это очень важная часть всего процесса вхождения, и организация должна очень серьезно подходить к этому. С точки зрения организации, это переход может осуществляться тогда, когда новый член организации реально, а не на словах, освоил ее нормы и ценности. Для молодого сотрудника этот процесс состоит в том, что организация делает его полноправным членом и соответствующим образом указывает на это. Форма перевода молодого специалиста в полноправные члены обычно различается в разных турорганизациях. Однако можно выделить некоторые наиболее распространенные формы осуществления процесса перехода. Это могут быть присвоение титула или звания, наделение определенными полномочиями по принятию решений,, допуск к конфиденциальной информации и т.п. Не обязательно мероприятие по переводу в полноправные члены должно носить публичный характер и быть известно широкому кругу лиц. Однако независимо от степени публичности и формы процесса переход должен быть проведен таким образом, чтобы новому сотруднику было совершенно ясно, что он окончательно принят организацией и стал ее полноправным членом.

Одной из задач адаптации является установление взаимодействия между образовательными учреждениями, которые в свою очередь должны иметь возможность оперативно выявлять ресурсы рабочей силы необходимой квалификации и удовлетворять потребности в кадрах. В этой связи целесообразно развивать комплексы трех типов: комплексы региональной направленности, ориентированные на регион или группу организаций региона; комплексы отраслевой направленности, создаваемые при базовых организациях отраслей; местные комплексы в организациях, заключающие договоры о прямых связях со специальными учебными заведениями [16].

Заключение

Целью дипломной работы являлось изучение таких процессов как набор, отбор и адаптации менеджеров по туризму среди выпускников ВУЗов, как современных технологий управления персоналом в турорганизациях.

Большое внимание было уделено рассмотрению различных точек зрения и подходов к таким явлениям как: источники и методы привлечения молодых специалистов. А также выявлению сущности и особенностей отбора, оценки кандидатов, адаптации. Для теоретического исследования вышеперечисленных явлений были использованы учебные материалы и статьи по управлению персоналом, а также материалы, собранные в процессе преддипломной практики. Сделана попытка систематизировать данные, полученные в ходе изучения проблемы, дабы они могли быть использованы работниками служб персонала/менеджерами по персоналу турорганизаций. А также выпускниками ВУЗов, решивших посвятить себя работе менеджером по туризму, в качестве рекомендаций по подготовке к отборочным собеседованиям конкурсного отбора.

Результаты исследования позволяют сделать вывод, что прежде чем организация предложит кому – либо работу, она должна найти тех людей, из которых затем будут отобраны наиболее подходящие работники. При этом используются многочисленные формы, и методы отбора, с помощью которых турорганизации отбирают наиболее подходящих.

Отбор молодых специалистов имеет большое значение, так как от этого во многом зависит дальнейшая деятельность организации, что только при наличии квалифицированного персонала турорганизации сможет добиться наилучших результатов и поставленных задач.

Также хочется отметить, что в нашем регионе прием на работу как в мелких, так и в крупных турорганизациях зачастую ограничивается изучением документов и беседой с тем, кто пришел сам по объявлению, узнал о вакансии от знакомых, либо направлен центром занятости, и, что характерно для большинства малых предприятий (к число которых относится большинство турорганизаций в нашем регионе), сведения о кандидатах не оставляются на будущее. Этого явно не достаточно для обеспечения турорганизаций молодыми специалистами, которые действительно могут принести ей пользу.

Можно также сделать вывод о недостаточности мер по полновесной адаптации молодых специалистов в большей части турорганизаций. До сих пор не существует четкого представления о том, какое именно подразделение организации (или менеджер) должно быть задействовано в процессе адаптации или попросту отсутствуют.

Но все эти выводы отнюдь не говорят о безвыходности положения. Они наоборот, абсолютно четко способствуют прогрессу в области отбора, подбора и адаптации выпускников ВУЗов, определяя основные задачи и пути дальнейшего развития, ведь организация заинтересована в повышении конкурентно способности своих услуг, а это требует отбора, как высокоэффективных технологий, так и наиболее способных менеджеров. Чем выше уровень развития работника с точки зрения совокупности его знаний, умений, навыков, способностей и мотивов к труду, тем больше преимуществ завоевывает организация на рынке туристских услуг.

Использованная литература

1. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом. - М.: ИНФРА-М, 1998.
2. Беликов М.Ю., Гужин Г.С., Клименко Е.В. Менеджмент в иностранном и внутреннем туризме (Введение в специальность). – Краснодар: Изд – во Кубанского Государственного Университета, 1997.
3. Браймер Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства/Пер. с англ. – М.: Аспект Пресс, 1995.
4. Васькин А.А. Оценка менеджеров: учебно-практическое пособие. – М.: Компания Спутник +, 2000.
5. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. – М.: Юрист, 1998.
6. Виханский О.С., Наумов А.И., менеджмент. Человек, стратегия, организация, процесс. – М.: Издательство МГУ, 1995.
7. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учеб. Для студентов и аспирантов вузов по спец. "Менеджмент". М,: МГУ, 1995.
8. Волина В.И. Управление персоналом//Методы адаптации персонала.- 1998, №13.
9. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. – 2-е изд., перераб., доп. – М.: Банкки и биржи, ЮНИТИ, 1995.
10. Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом: Учеб. Пособие для студентов экономических вузов и факультетов; под ред А.Я. Кибанова – М.: "Издательство ПРИОР", 1998.
11. Егоршин А.П. Управление персоналом.- Новгород: НИМБ, 1997.
12. Коханов Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность.-М.: "Нолидж", 1996.
13. Кибанов А.Я., Баткаева И.А. Управление персоналом организации: Учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М,: ИНФРА – М, 1997.
14. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М,: Высшая школа, 1999.
15. Плешнин И.Ю. Управление персоналом. – М.: Юрист, 1995.
16. Поршнева А.Г., Румянцева З.П. Управление организацией. – М.: МИУ, 1999
17. Сымыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала.- Р-н-Д.: "Феникс", 1997.
18. Шекшня С.В. Управление персоналом современнойорганизации. Учебно практическое пособие. Изд.4-е, перераб. И доп. (Серия "Библиотека журнала "Управление персоналом") – М.:ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2000.
19. Храбовченко В.В. Управление персонала в туризме и гостаприимстве. – Краснодар. Издательство Кубанского Государственного Университета, 1999.
20. Enternet
21. http//www.smesupport.leontief.ru/recruitment

Приложение 1

Личная карточка №\_\_\_\_\_\_

1. Ф.И.О.\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. Адрес:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. Контактный телефон и время связи:\_\_\_\_\_\_

4. Прописка \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5. Дата рождения:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_полных лет\_\_\_\_\_\_

6. Образование:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование учебного заведения | Годы обучения | Специальность |
|  |  |  |

7. Иностранный язык и степень владения им:

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

8. Знание компьютера на уровне (нужное подчеркнуть): пользователя, программиста, администратора. Знание программ (нужное подчеркнуть): MS DOS и NORTON COMMANDER, WIN 3.1 (3.11), WIN 95 (98), WORD, EXCEL, ACCESS, MS OFFICE, COREL DRAW, PAGE MAKER, PHOTO SHOP, другие:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

# 9. Водительские права категории:\_\_\_\_\_\_ Наличие личного автомобиля (марка):\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

# 10. Трудовая деятельность (включая учебную практику):

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Дата поступления и увольнения  увольн. | Название организации | Должность |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Ваши представления о будущей работе:

11. Желаемые должности:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

12. Минимальная заработная плата: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

13. Режим работы:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

14. Дополнительные сведения:

Город, в котором Вы учились в школе в старших классах:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Там ли Вы росли?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Наименование школы \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Вуз\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Период учебы (с/по)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Поощрительные стипендии\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Похвальные грамоты, дипломы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Окончил (да/нет)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(Демонстрировал ли претендент стабильность интересов? Настойчивость? Прилежание?)

Если нет, то почему?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Участие в различных мероприятиях\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Чем занимались во время каникул?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(Наличие установки на труд)

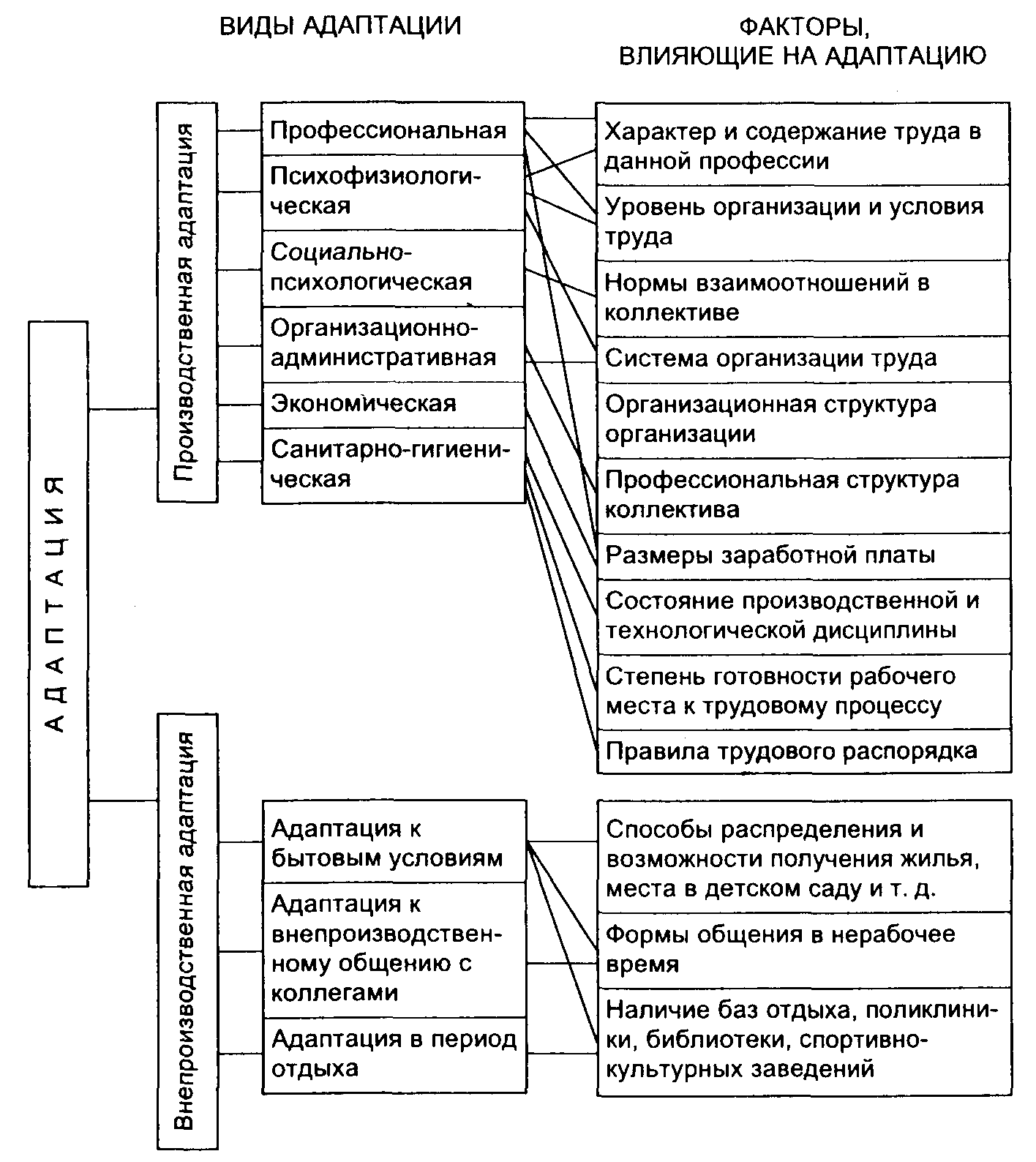
# Дата заполнения:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Личная подпись:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Приложение 2



### Приложение 3

Виды адаптации



Приложение 4

Управление профориентацией и адаптацией

