

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
им. В.П. АСТАФЬЕВА  
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Кафедра менеджмента организации

**Погуца Наталья Дмитриевна**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ОТБОРА И АДАПТАЦИИ  
ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент  
Направленность (профиль) образовательной программы:  
Менеджмент организации

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

Заведующий кафедрой: д.э.н., профессор  
Лукьянова Анна Александровна

15.06.2018

(дата, подпись)

Руководитель: к.п.н., доцент Лутошкина  
Ирина Степановна

15.06.2018

(дата, подпись)

Дата защиты 29.06.2018

Обучающийся: Погуца Наталья Дмитриевна

15.06.2018

(дата, подпись)

Оценка \_\_\_\_\_

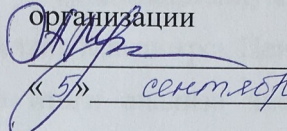
(прописью)



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
Им. В.П. АСТАФЬЕВА  
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования  
Кафедра менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой менеджмента  
организации

  
А.А. Лукьянова.  
« 5 » сентября 2017 г.

**ЗАДАНИЕ НА ВКР**

Студент Погуца Наталья Дмитриевна

Группа 46

1. Тема: Совершенствование процесса отбора и адаптации персонала организации

утверждена приказом по КГПУ № 1107 (с) от 20 июня 2018 г.

2. Срок представления проекта к защите 15 июня 2018 г.

3. Исходные данные для научного исследования: литература и иные источники, отражающие вопросы формирования процессов отбора и адаптации персонала организации, нормативная документация, регулирующая деятельность ООО «КрасноярскИнвест» Ибис и Новотель Красноярск Центр.

4. Содержание дипломного проекта:

4.1. Изучить теоретические и методологические аспекты отбора персонала в организации: понятие, этапы, методы.

4.2. Исследовать сущность, виды, инструменты и процесс адаптации персонала в организации.

4.3. Провести анализ деятельности ООО «КрасноярскИнвест» Ибис и Новотель Красноярск Центр.



4.4. Дать оценку процесса отбора и адаптации персонала ООО «КрасноярскИнвест» Ибис и Новотель Красноярск Центр.

4.5. Разработать мероприятия по совершенствованию процесса отбора и адаптации персонала ООО «КрасноярскИнвест» Ибис и Новотель Красноярск Центр.

5. Графическая часть проекта:

5.1. Графически представить организационную структуру ООО «КрасноярскИнвест» Ибис и Новотель Красноярск Центр.

5.2. Оформить таблицы, отражающие итоги анализа численного состава персонала ООО «КрасноярскИнвест» Ибис и Новотель Красноярск Центр, его движения, а так же результаты исследования используемых методов отбора персонала согласно содержанию дипломного проекта.

5.3. Представить диаграммы, отражающие результаты анализа численности, состава и движения персонала ООО «КрасноярскИнвест» Ибис и Новотель Красноярск Центр.

Руководитель проекта \_\_\_\_\_ И.С. Лутошкина И.С. Лутошкина  
(подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Задание к исполнению принял 5 сентября 2014 г. \_\_\_\_\_  
(подпись)

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение.....</b>	<b>5</b>
Глава 1. Теоретические и методологические аспекты отбора и адаптации персонала в организации.....	81.1.
Отбор персонала: понятие, методы и этапы отбора.....	8
1.1.1. Понятие и методы отбора персонала.....	8
1.1.2. Этапы отбора персонала.....	17
1.2. Адаптация персонала: понятие, виды, инструменты и процесс адаптации .....	20
1.2.1. Понятие, виды и инструменты адаптации персонала.....	20
1.2.2. Процесс адаптации персонала.....	27
Глава 2. Анализ процесса отбора и адаптации персонала в ООО «КрасноярскИнвест» Ибис и Новотель Красноярск Центр.....	302.1.
Общая характеристика организации.....	30
2.2. Анализ состава, структуры и движения персонала.....	35
2.3. Анализ процесса отбора и адаптации персонала в Ибис и Новотель.....	46
2.3.1. Процесс отбора персонала.....	46
2.3.2. Процесс адаптации сотрудников.....	53
Глава 3. Разработка мероприятий по совершенствованию процесса отбора и адаптации персонала в ООО «КрасноярскИнвест» Ибис и Новотель Красноярск Центр.....	573.1.
Разработка мероприятий по совершенствованию процесса отбора персонала.....	57
3.2. Разработка мероприятий по совершенствованию процесса адаптации персонала.....	64
3.3. Оценка эффективности разработанных мероприятий по совершенствованию процесса отбора и адаптации персонала.....	67
Заключение	73
Список использованных источников и литературы	76
Приложения	82

## **ВВЕДЕНИЕ**

Для организации любого типа, будь это коммерческая фирма или государственное предприятие, работа с кадрами является неотъемлемой частью оптимальной системы управления. Учитывая условия рыночной конкуренции, ни единая организация не сможет нормально существовать и иметь хорошие результаты без опытных специалистов. На сегодняшний день предприниматели прикладывают большие усилия для подбора работников. Несмотря на это в организациях зачастую случается нехватка квалифицированных кадров. Поэтому руководству необходимо регулярно работать над увеличением потенциала своих сотрудников.

Актуальным в настоящее время является высказывание «кадры решают все». Современный работодатель, для успешного развития и процветания своей компании должен понимать, что успех будет только в том случае, когда в организации будут работать поистине профессионалы своего дела. Не важно какую должность занимает тот или иной сотрудник, прежде всего, он должен быть грамотным специалистом, обладать умением быстрого реагирования и принятия решений в сложное время. Так же одной из приоритетной задачей отбора и адаптации персонала является создание крепкой команды сотрудников, специалистов, которые быстро вливаются в рабочий процесс для достижения общих целей.

Актуальность темы дипломной работы обусловлена тем, что в связи с развитием рыночной экономики, конкурентная борьба среди участников рынка выдвинула на первый план человеческий фактор. В условиях достаточно сложной ситуации в стране, каждый работодатель заинтересован

в том, чтобы сотрудники были профессионалами своего дела, выполняли свою работу качественно, а также работали на результат. При возникновении ситуации, когда появляется необходимость в наборе новых сотрудников, очень важно на первоначальном этапе отбирать тех сотрудников, которые в дальнейшем будут выполнять свои должностные обязанности качественно, работать в организации длительное время и будут заинтересованными сотрудниками, нацеленными не только на свой результат, но и на результат команды в целом.

Для обеспечения эффективности использования человеческого фактора необходимо иметь резерв квалифицированного персонала, способного не только выполнять требуемые должностные обязанности, но и улучшать и приносить что-то полезное и новое в рабочий процесс. Подбором и адаптацией персонала должны заниматься квалифицированные сотрудники отдела кадров. Принимая нового сотрудника, они должны не только провести ряд обязательных процедур для устройства на должность, но и провести процесс адаптации для новичка. Чем быстрее произойдет процесс адаптации, тем быстрее он волеется в работу и принесет свой вклад для достижения положительного результата компании.

Цель дипломной работы заключается в разработке мероприятий, направленных на совершенствование процессов отбора и адаптации персонала.

В связи с поставленной в работе целью, необходимо решить ряд взаимосвязанных задач:

- рассмотреть теоретические аспекты отбора и адаптации персонала;
- проанализировать существующую систему отбора и адаптации персонала;
- разработать мероприятия по совершенствованию процессов отбора и адаптации персонала;
- дать оценку эффективности разработанных мероприятий.

Объектом исследования выступает общество с ограниченной ответственностью «КрасноярскИнвест» Ибис и Новотель Красноярск Центр.

Предметом исследования является процесс отбора и адаптации персонала.

Для решения поставленных в работе задач используются следующие методы:

- теоретический анализ литературных источников, посвященных темам отбора и адаптации персонала;
- изучение и обобщение сведений;
- опрос;
- сравнение;
- количественный и качественный анализ полученных результатов исследования.

В данной работе базой для исследования выступают научные труды отечественных и зарубежных ученых, таких как Т.Ю. Базаров, В.Р. Веснин, Х.Т. Грэхем, И.Б. Дуракова, А.П. Егоршин, И.А. Епишкин, Л.Н. Иванова-Швец, Ф.А. Красина, Р.М. Прытков, В.А. Спивак, О.Н. Тараненко, П.Э. Шлендер и другие.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и источников и приложений.

Первая глава работы посвящена теоретическим и методологическим аспектам отбора и адаптации персонала. Во второй главе проведен анализ процессов отбора и адаптации персонала в ООО «КрасноярскИнвест» Ибис и Новотель Красноярск Центр, выявлены их достоинства и недостатки. В третьей главе разработаны мероприятия, направленные на совершенствование процессов отбора и адаптации персонала, а также проведена оценка эффективности предложенных мероприятий.



## **Глава 1. Теоретические и методологические аспекты отбора и адаптации персонала в организации**

### **1.1. Отбор персонала: понятие, методы и этапы отбора**

#### **1.1.1. Понятие и методы отбора персонала**

Наиболее важными среди всех подсистем управления персоналом являются отбор и найм персонала. Это первые элементы подсистемы управления персоналом, определяющие успех организации, так как ее конкурентоспособность напрямую зависит от компетентности принятых на работу сотрудников. Совершенствование системы управления персоналом должно начинаться с совершенствования процедуры найма работников с целью уменьшения текучести кадров и снижения у сотрудников уровня неудовлетворенности работой. Для того чтобы компания успешно функционировала на рынке, необходимы интеграция усилий персонала и вовлечение работников в решение широкого спектра вопросов эффективности производства, укрепление лояльности персонала, объединение интересов сотрудников и организации.

По мнению Р.М. Прыткова, найм персонала – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих профессиональными личными качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных предприятием.

Автор считает, что профессиональный найм включает в себя два блока мероприятий: набор и отбор персонала. Набор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все вакантные должности, а в процедуре отбора выбираются наиболее подходящие кандидаты из резерва, созданного в ходе набора [20, с. 52].

Поскольку, набор и отбор персонала являются составной частью



подбора персонала, в литературе можно встретить мнение, что подбор и отбор – это синонимичные понятия. Однако анализ зарубежной и отечественной литературы позволил развести эти два понятия.

По Дж. Шермерорну, подбор персонала – это серия шагов, начиная от поиска кандидатов и заканчивая приемом на работу.

Отбор персонала – часть процесса подбора персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, на нее претендующих [24, с. 311].

В данной работе наибольшее внимание будет уделено процессу отбора персонала.

В литературе, посвященной отбору персонала можно встретить множество определений данного понятия.

С точки зрения О.Н. Тараненко, отбор персонала – это процесс, посредством которого организация выбирает из списка претендентов того человека, который наилучшим образом соответствует вакантному рабочему месту [23, с. 83].

Схожее понятие дают авторы Х.Т. Грэхем и Р. Беннетт. Они определяют отбор персонала как этап, заключающийся в оценке кандидатов, проводимой различными методами, в принятии решения о наиболее подходящей кандидатуре с последующим предложением занять вакантное место [6, с. 113].

Л.Н. Иванова-Швец, под отбором персонала понимает процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности, и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого [14, с. 78].

Для каждой организации важно разработать эффективные методы

отбора более результативных сотрудников, которые должны заменить тех, кто был уволен, получил повышение по службе или был переведен на другую работу. Целью профессионального отбора является выбор из числа претендентов такого работника, который сможет успешно выполнить порученную ему задачу и тем самым внести свой вклад в достижение общей цели организации [15, с. 25].

Таким образом, повышение качества персонала с помощью профессионального отбора является важным резервом повышения эффективности организации.

Для проведения отбора персонала используются различные методы, которые должны отвечать двум важнейшим критериям. Во-первых, они должны давать достоверный результат, т.е. позволять измерять именно те параметры, которые пытаются измерить и оценить. А во-вторых, они должны быть надежны, т.е. при неоднократном применении результат должен быть одинаков.

Методы отбора, используемые на конкретном предприятии должны учитывать его производственную специфику, размеры, сложность, технологическую изменчивость. Систематические, надежные и действенные методы отбора требуют больших материальных затрат и оправданы лишь в случае большого числа вакантных мест и еще большего числа претендентов. Если же количество соискателей небольшое, то сложные методы, как правило, не нужны [33].

Целью любого метода отбора является идентификация значимых признаков профессиональной пригодности и осуществление их надежного измерения.

Отбор работников сложно осуществлять, ориентируясь лишь на какой-то один признак. Отбор работников, отвечающих по своим профессиональным, деловым и личностным качествам, требованиям организации, требует комплексного подхода. Е.А. Родионова выделяет такие

задачи отбора сотрудников, как:

- четкое представление должности, которая должна быть заполнена;
- определение профессиональных компетенций, необходимых для эффективного выполнения работы по должности;
- выделение возможных источников и методов отбора подходящих кандидатов;
- непосредственно отбор (использование комплекса методов для отбора кандидатов);
- введение нового работника в должность и в организацию.

В управленческой практике при отборе персонала используются различные виды критериев. Е.А. Родионова выделяет следующие критерии:

- квалификационные, устанавливаемые нормативной документацией определенной отрасли или организации. О соответствии этим критериям судят по документам об образовании и квалификации претендента;
- объективные, констатирующие соответствие реальных достижений оцениваемых претендентов некоторым количественным и качественным показателям. О соответствии им судят также по документам, например по трудовому маршруту, а также по результатам и продуктам деятельности претендента;
- внешние, характеризующие наличие качеств, которые позволяют добиваться высоких результатов в профессиональной деятельности, таких как добросовестность, ответственность, наличие которых определяется в экспертных процедурах;
- психологические критерии, разрабатываемые на основе профессиограммы [21, с. 159].

Н.Ш. Никитина и Е.В. Бурмистрова выделяют шесть основных групп требований, предъявляемых к кандидату. Данные требования представлены на рисунке 1.



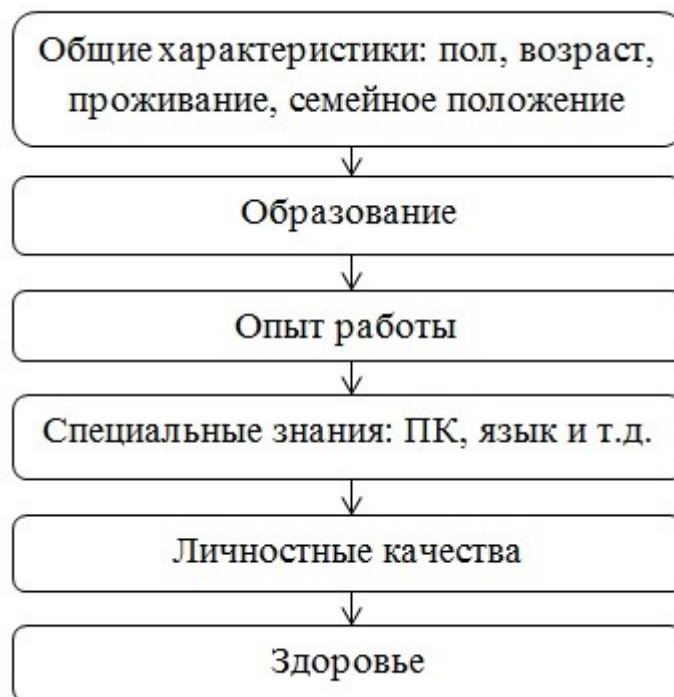


Рис. 1. Структура требований к кандидату на должность

В зависимости от конкретной ситуации и должности эти группы могут иметь разное значение. Так, например, даже если человек не соответствует требованиям по возрасту, но удовлетворяет всем остальным значительно больше других кандидатов, то, как правило, работодатель может нанять его. С другой стороны, для устройства на работу в полицию, армию или другие силовые ведомства следует соответствовать строгим требованиям относительно состояния здоровья и физических кондиций, и в случае несоответствия кандидат не может быть принят на службу, даже если он наиболее предпочтителен по остальным критериям [21].

Все методы отбора условно можно разделить на две группы: активные и пассивные. К активным методам относятся собеседование, наблюдение, тестирование; исходными данными для них являются пассивные методы. К пассивным относятся анкетирование, изучение личного дела: получение необходимых сведений, характеристик, справок.

В рамках следования соответствующим принципам отбора, где в зависимости от статуса вакантной должности в организации помимо степени

профессионализма стараются оценить три вида поведения кандидата: выразительность поведения (мимика, жестикация, манера разговора); рабочее поведение (организаторские способности, умение вести переговоры, способность к руководству); социальное поведение (коммуникабельность, умение приспосабливаться).

При отборе персонала многие работодатели используют ступенчатую систему отбора, проводя один или два предварительных, а затем окончательный отбор, применяя при этом различные методы, служащих вспомогательным средством для выработки решения о найме. Руководствуясь собственными соображениями, каждая организация использует либо полный набор отборочных методов (рисунок 2), либо некоторые из них [15, с. 198].

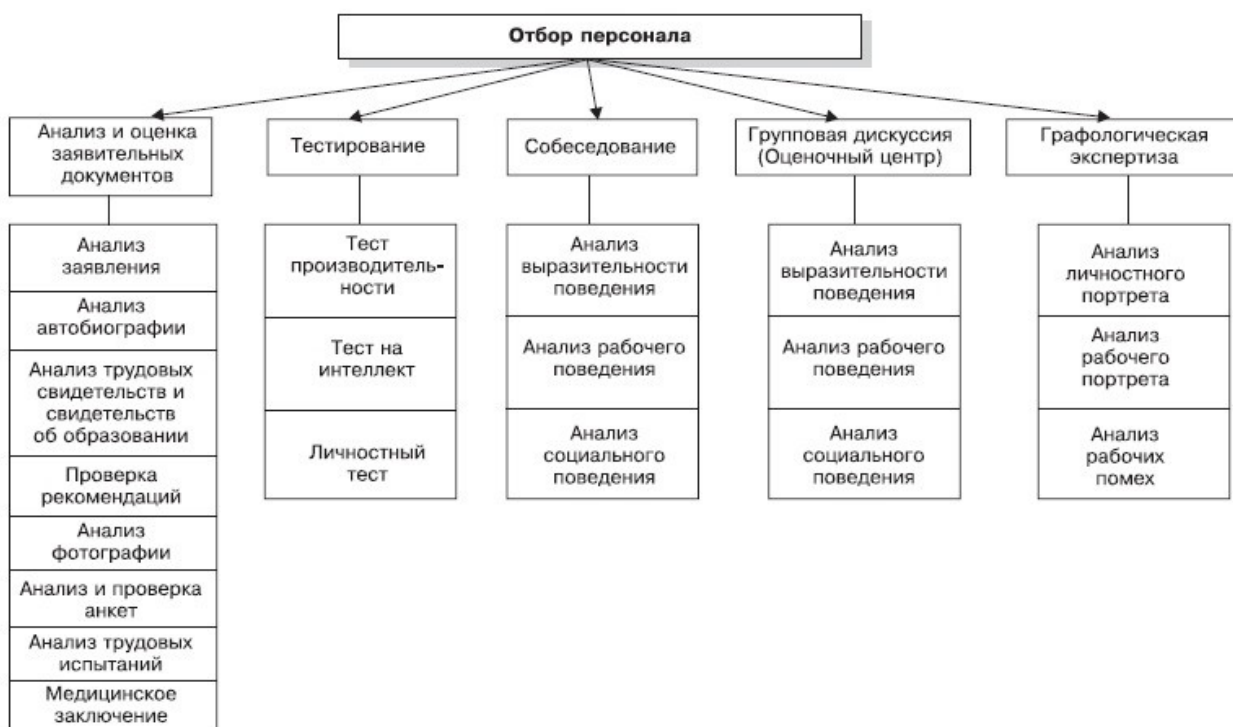


Рис. 2. Классификационная схема методов отбора персонала

Анализ и оценка заявительных документов предполагает обстоятельный анализ каждой из поданных бумаг и позволяет составить первичную картину о претенденте и определить необходимость

«контактного» общения.

Классический пакет заявительных документов включает: заявление, автобиографию (резюме), свидетельства, анкеты, фотографии, рекомендательные письма, медицинское заключение.

При работе с документами целесообразно обращать внимание на такие аспекты, как реальный статус законченных учебных заведений и бывших мест работы; склонность кандидата к регулярной смене места работы; темпы служебного роста в первые пять-семь лет трудового стажа; совпадение конкретных характеристик, отраженных в различных документах [8, с. 34].

Следующим методом отбора персонала является тестирование. Его относят к психологическим «полуконтактным» методам отбора: встреча сотрудника отдела кадров и претендента происходит, но носит формальный характер, и результат отбора определяют не факты и впечатления, полученные при живом общении, а содержание заполненных бланков. Преимуществом данного метода можно назвать возможность сравнить выявленные качества с качествами других испытуемых, т. е. на научной основе и справедливо для предприятия и претендента провести селекцию пригодности [9, с. 181].

Собеседование или интервью – это основной элемент в подборе кадров. Именно интервью помогает определить, насколько кандидаты соответствуют потребностям компании и принятым в ней ценностям.

Интервью является наиболее распространенным методом оценки кандидатов на должность. В процессе интервью не только работодатель получает информацию о кандидате, но и сам кандидат имеет возможность больше узнать не только об условиях работы (задавая вопросы интервьюеру), но и о корпоративной культуре этой организации. Сделать выводы о корпоративной культуре организации-работодателя, а также о своей совместимости с ней, кандидат может по уровню организации и условий проведения интервью, по профессионализму интервьюера и т.д.



Л.Н. Иванова-Швец выделяет пять видов интервью, представленных в таблице 1.

Таблица 1

Виды интервью и их характеристика

Название интервью	Характеристика
Биографическое интервью	Его задачей является выяснение прошлого опыта кандидата с целью прогнозирования его возможностей и способностей. В процессе биографического интервью уточняются различные аспекты профессиональной деятельности кандидата, которые не раскрыты в резюме. Биографическое интервью не дает возможности оценить сегодняшнюю ситуацию и мотивацию.
Ситуационное интервью	Кандидату предлагается решить несколько практических ситуаций (гипотетических или реальных проблем). Этот метод позволяет выявить общие и аналитические способности кандидата, используемые им подходы к решению нестандартных проблем и умение выходить из трудных ситуаций.
Структурированное интервью	Его целью является выявление профессиональных и личностных качеств кандидата по заранее разработанному структурированному списку вопросов. Этот вид интервью наиболее распространенный. Он может сочетать в себе элементы всех других видов интервью.
Интервью по компетенциям	Цель этого вида интервью определить уровень соответствия кандидата ключевым компетенциям, необходимым для работы в данной организации и в данной должности. Для определения уровня компетенции, а также возможностей его развития, интервьюер в процессе интервью обращается к прошлому опыту кандидата.
Стрессовое интервью	Такой вид интервью применяется с целью оценки кандидата на предмет таких качеств, как стрессоустойчивость, умение корректно вести себя в провокационных, стрессовых ситуациях, скорость и эффективность принятия решения и т.д. Данная методология применяется, как правило, для оценки кандидатов на такие должности, в которых приходится работать в нестандартных ситуациях (например, секретарь в приемной, сотрудник службы безопасности и т.д.)

В качестве интервьюеров, как правило, выступают рекрутеры (или менеджеры по работе с персоналом) и линейные руководители, в подразделения которых ведется набор [13, с. 94].

В настоящее время на крупных предприятиях часто создаются оценочные центры. Оценочный центр или центр оценки персонала (ЦОП) предполагает выявление определенных качеств у тестируемых сотрудников путем комплексного оценочного исследования выполнения ими типичных

для данной или потенциальной должности задач.

Оценка производится при моделировании в лабораторных условиях важнейших для рассматриваемых должностей функций и профессиональном наблюдении за их исполнением.

ЦОП призван решать два типа задач:

– давать деловую оценку реального или потенциального сотрудника, определять возможности его профессионально-должностного продвижения (карьеры);

– осуществлять обучающую и тренинговую подготовку управленческих кадров с помощью проводимых оценочных процедур (деловых игр, тестов, кейсов и др.) [51].

В настоящее время, помимо классических методов отбора персонала многие зарубежные и российские компании начинают применять и нетрадиционные методы.

В качестве первого нетрадиционного метода будет рассмотрен метод brainteaser-интервью (дословно «интервью, щекочущее мозг»). Суть данного метода в том, что кандидатам необходимо дать ответ на замысловатый вопрос или решить логическую задачу. Цель данного метода – проверить аналитические и творческие способности соискателя.

Довольно часто как метод отбора персонала применяется физиогномика. Физиогномика – это система знаний, которые позволяют определять тип личности человека и его душевные качества (как врожденные, так и приобретенные) по внешним признакам, исходя из анализа характерных особенностей лица, то есть его черт, формы и выражения.

Еще одним из нетрадиционных методов отбора является метод стрессового интервью, где определяется стрессоустойчивость кандидата. Для выявления стрессоустойчивости кандидата для него создают стрессовые условия и наблюдают, как он на них будет реагировать.

Следующим нетрадиционным методом, который достаточно часто применяется в западных компаниях в качестве специфического инструмента

отбора персонала, является графология, или экспертиза почерка. Графология – это искусство, которое позволяет специалистам познавать и объяснять характер по почерку. И это связано с тем, что почерк любого человека характеризует его своеобразный внутренний мир и является информационным «кодом» личности.

Также, существует ряд методов, которые на практике применяются реже, но все же в некоторых компаниях имеют место быть. Например, метод отбора персонала по гороскопу, по имени соискателя, а также дактилоскопия (определение характера человека по отпечаткам пальцев) [31].

Универсальных методов при отборе персонала не существует, как не существует универсального человека. Отбор работников, отвечающих по своим профессиональным, деловым и личностным качествам, а также требованиям организации требует комплексного подхода.

### 1.1.2. Этапы отбора персонала

Задача службы персонала, осуществляющей оценку кандидатов при приеме на работу, состоит в том, чтобы отобрать работника, способного достичь ожидаемого организацией результата.

Как правило, до принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора. Л.Н. Иванова-Швец выделяет следующие ступени отбора [13, с. 70]:

- анализ анкетных данных;
- предварительная отборочная беседа;
- заполнение бланка заявления;
- беседа по найму (интервью);
- тестирование;
- проверка рекомендаций и послужного списка;
- медицинский осмотр;
- принятие решения.

Рассмотрим каждый из этапов более подробно:

Первый этап – анализ анкетных данных предполагает, что биография человека является достаточно надежным индикатором его потенциала



успешно выполнять определенные производственные функции. При использовании этого метода отдел человеческих ресурсов проводит анализ информации, содержащейся в заполненных кандидатами анкетах, сравнивая фактические данные с собственной моделью.

Второй этап – предварительная отборочная беседа. Беседа может проводиться различными способами. Для некоторых видов деятельности предпочтительно, чтобы кандидаты приходили на будущее место работы, тогда ее может проводить линейный менеджер, в других случаях это неважно и ее проводит специалист службы управления персоналом.

Основная цель беседы – оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и определяющих личностных качеств.

Третий этап – заполнение бланка заявления. Претенденты, успешно преодолевшие предварительную беседу, должны заполнить специальный бланк заявления и анкету. Количество пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего выясняющую производительность будущей работы претендента. Информация может касаться прошлой работы, склада ума, ситуаций, с которыми приходилось сталкиваться, но так, чтобы на их основе можно было бы провести стандартизированную оценку претендента. Вопросы анкеты должны быть нейтральны и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа от ответа. Пункты должны вытекать один из другого.

Четвертый этап – беседа по найму (интервью). Исследования показали, что более 90% решений по отбору претендентов фирмами США принимаются на основе итогов беседы. Интервью является наиболее распространенным методом оценки кандидатов на должность. В процессе интервью не только работодатель получает информацию о кандидате, но и сам кандидат имеет возможность больше узнать не только об условиях работы (задавая вопросы интервьюеру), но и о корпоративной культуре этой организации.

Пятый этап – тестирование, ролевые игры, профессиональное

испытание. Источник информации, который может дать сведения о личностных особенностях, профессиональных способностях и умениях кандидата. Результаты дают возможность описать как потенциальные установки, ориентации человека, так и те конкретные способы деятельности, которыми он уже фактически владеет. Тестирование может позволить сформировать мнение о способности кандидата к профессиональному и должностному росту, специфике мотивации, особенностях индивидуального стиля деятельности.

Шестой этап – проверка рекомендаций и послужного списка. Информация рекомендательных писем или бесед с людьми, которых кандидат назвал в качестве рекомендателей, может позволить уточнить, что конкретно и с каким успехом кандидат делал на предыдущих местах работы, учебы, жительства. Однако нецелесообразно обращаться за рекомендациями в организацию, в которой работает кандидат. Это может способствовать распространению информации, в которой кандидат не заинтересован, и вряд ли даст достоверную информацию для менеджера по персоналу: слишком велик компонент эмоционального отношения к человеку, увольняющемуся из организации. Целесообразно обращаться за рекомендациями на места предыдущей работы, если срок увольнения превышает один год, а также к коллегам из других организаций, профессиональных обществ, с которыми кандидат взаимодействовал по деловым вопросам.

В настоящее время, кроме тех документов, которые традиционно, на основе ранее действующих правил внутреннего трудового распорядка, затребует администрация, предприятиям можно порекомендовать получать характеристики с прежнего места работы и образовательного учреждения. Они будут способствовать повышению ответственного отношения к работе и учебе. Желательно также изменить содержание листка по учету кадров. В документ возможно внесение следующих пунктов: список патентов; общественная деятельность; внепрофессиональные навыки, увлечения профессионального уровня; время, когда человек может приступить к работе.

На многих предприятиях вместо личного листка по учету кадров используют резюме-справку, характеризующую человека.

Седьмой этап – медицинский осмотр. Проводится, как правило, если работа предъявляет особые требования к здоровью кандидатов.

Восьмой этап – принятие решения. Сравнение кандидатов. Представление результатов на рассмотрение руководству, принимающему решение [13, с. 75].

Таким образом, отбор персонала – это достаточно ответственный и трудоемкий процесс, который требует вложения большого количества сил, времени, а иногда даже денежных средств.

## 1.2. Адаптация персонала: понятие, виды, инструменты и процесс адаптации

### 1.2.1. Понятие, виды и инструменты адаптации персонала

В современной литературе существует множество определений понятия «адаптация персонала».

Так, Т. Ю. Базаров считает, что адаптация – это процесс знакомства сотрудника с деятельностью и организацией, а также изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды [3, с. 382].

В.Р. Веснин в своей книге «Управление персоналом» определяет адаптацию как реакцию субъекта на изменение условий его жизнедеятельности, которая противодействует действительному или возможному снижению ее эффективности. Более того, он считает, что этой реакцией можно целенаправленно управлять. Автор также отмечает, что адаптация имеет две стороны:

– совокупность внутренних психологических процессов, в рамках которых происходит отвыкание человека от прежней работы и привыкание к новой, полное приспособление к среде, отождествление личных интересов и целей с общими;

– совокупность организационных мероприятий, протекающих под контролем службы персонала и облегчающих новому работнику овладение новыми трудовыми функциями, знаниями и навыками, усвоение правил и стандартов поведения, приспособление к условиям труда и социальной среде.

Конкретными задачами такого управления можно считать: ускорение достижения приемлемых показателей в работе; облегчение вхождения в коллектив; снижение чувства тревожности, неуверенности в себе; сокращение текучести кадров; экономия затрат времени окружающих на помощь и консультации; повышение удовлетворенности работой; достижение в результате общей экономии затрат.

Автор полагает, что адаптация «на самотеке» обычно продолжается до полутора лет, но при грамотном управлении ее срок сокращается до нескольких месяцев [5, с. 262].

С точки зрения А.П. Егоршина, адаптация персонала – это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации, а адаптация работника – это приспособление индивидуума к рабочему месту и коллективу [10, с. 517].

И.Б. Дуракова определяет адаптацию в организации как процесс взаимного приспособления работника и организации, активного освоения индивидом профессиональных и социальных функций, предполагающие преодоление возможных негативных моментов, инициированных как самим сотрудником, так и работодателем [9, с. 108].

Таким образом, трудовая адаптация персонала – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизио-логических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха.

Принципиальными целями адаптации с точки зрения Л.Н. Ивановой-Швец являются:

– уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует

дополнительных затрат;

– снижение степени озабоченности и неопределенности у новых работников;

– сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;

– экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;

– развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой [13, с. 114].

Признаками успешной адаптации являются: овладение необходимыми профессиональными знаниями и навыками; появление интереса к организации и работе, которая начинает играть все более значительную роль в жизни, и ощущения связи с профессией, удовлетворенность; неукоснительное выполнение требований трудовой дисциплины; стремление к совершенствованию; хорошие взаимоотношения в коллективе, ощущение психологического комфорта.

И.А. Епишкин выделяет два основных вида адаптации – первичная и вторичная (рисунок 3).





Рис. 3. Виды адаптации персонала

В таблице 2 приведены основные формы адаптации и их характеристика.

Таблица 2

Формы адаптации и их характеристика

Форма адаптации	Характеристика
Социальная	Процесс вживания индивида в социальную среду и превращение ее в сферу его деятельности.
Производственная	Процесс включения работника в новую для него производственную сферу, усвоение им производственных усилий, норм трудовой деятельности, установления и расширения взаимосвязей между работником и производственной средой.
Профессиональная	Дополнительное освоение возможностей, знаний и навыков, а также формирование профессионально необходимых качеств.

Окончание таблицы 2

Психофизиологическая	Приспособление к новым физическим и психическим нагрузкам, физиологическим условиям труда.
Социально-психологическая	Одновременно с освоением условий труда работник вступает в процесс социально-психологической адаптации к коллективу организации.
Организационная	Сотрудник знакомится с особенностями организационного механизма управления предприятием, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре.
Экономическая	Каждая профессия отличается особыми способами материального стимулирования, а заработная плата связана с его условиями и организацией. Объектом экономической адаптации является уровень заработной платы и, что стало актуальным в последнее время, своевременность ее выплаты.

По таблице 2 видно, что обычно выделяют семь форм адаптации: социальная, производственная, профессиональная, психофизиологическая, социально-психологическая, организационная, экономическая.

Адаптация является одним из этапов развития работника. Для того чтобы процесс адаптации нового сотрудника в организации проходил наиболее успешно, применяют так называемые инструменты адаптации. И.Б. Дуракова выделяет девять инструментов адаптации, представленных на рисунке 4 [9, с. 189].



Рис. 4. Инструменты адаптации персонала

Опишем каждый из инструментов более подробно:

– адаптационный лист является одним из инструментов управления процессом адаптации нового сотрудника. Адаптационный лист готовится линейным руководителем и подписывается новым сотрудником в первый день его работы вместе с должностной инструкцией. Адаптационный лист включает в себя такие разделы, как задачи на испытательный срок, мероприятия по адаптации, перечень мероприятий к исполнению, контроль выполнения.

– Welcome! Тренинг – это шанс для компании произвести впечатление на новичка, другими словами, влюбить его в себя. Целью Welcome! тренинга является формирование и повышения лояльности новых сотрудников к компании.

Содержание данного тренинга традиционно включает в себя сведения о компании (история создания, видение, миссия, структура, стратегические цели и т.д.), информацию о производимых продуктах/оказываемых услугах (описание сегмента рынка, позиция компании на рынке, основные конкуренты и основные характеристики продукта/услуги), принципы корпоративной культуры (основные положения корпоративного кодекса, корпоративные мероприятия и стандарты), корпоративную политику в

области управления персоналом (профессиональное развитие, условия труда, быта, развитие карьеры, политика вознаграждений и т.д.), экскурсию по компании (посещение ключевых подразделений компании, просмотр фильма о компании и т.д.).

– книга сотрудника – это некая памятка для сотрудника, содержащая сведения об условиях труда и быта. Цель данной книги – сориентировать новичка в большом объеме информации, которую ему необходимо узнать о компании. Обычно, данная книга включает в себя приветствие руководителя, карту-схему предприятия, описание организационной структуры с указанием имен и фотографий, описание функций и сферы ответственности подразделений, основные положения кадровой политики, сведения о корпоративной символике, словарь основных терминов, телефонный справочник, дополнительную информацию об организации работы.

– день новичков – мероприятие, главной целью которого является командообразование. Обычно такие мероприятия включают официальную (содержательную) и неофициальную (развлекательную) части.

– комплект новичка – это базовый набор, выданный сотруднику в первые дни работы. Он включает в себя должностную инструкцию, локальные нормативные документы, адаптационный лист, книгу сотрудника, корпоративные памятки, положения, маркетинговые материалы, корпоративный сувенир, телефонный справочник.

– первый день сотрудника – включает в себя подготовку рабочего места, наличие комплекта новичка и т.д. Цель первого дня нового сотрудника – сформировать у него положительное впечатление о компании и вызвать воодушевление к работе в ней.

– обучение в период адаптации – тут происходит обучение сотрудника, связанное с ознакомлением с корпоративными стандартами (правилами работы с клиентами, корпоративной базой данных, с правилами составления отчетности), профессиональное обучение, которое происходит в случаях,

когда сотрудник не обладает полным набором необходимых компетенций, но отличается достаточно высоким потенциалом, стажировка специалистов в смежных подразделениях, которая организуется для ускоренного вхождения в должность и понимания сотрудником основных бизнес-процессов.

– матрица адаптации позволяет сформировать перечень адаптационных инструментов для нового сотрудника в зависимости от его должности. Матрица адаптации подразумевает ответ на четыре вопроса: кого адаптируем? когда это происходит? как адаптируем? кто ответственен за процесс адаптации [29].

– система наставничества – закрепление за сотрудником собственного наставника, который помогает своему подопечному проходить адаптацию и осваивать должностные обязанности. Руководитель подразделения назначает на роль наставника только высококвалифицированных специалистов, способных наилучшим образом передать свой опыт. В течение всего испытательного периода нового сотрудника, наставник несёт ответственность за деятельность своего подопечного, имеет право запрашивать у отдела персонала информацию по уровню образования и профессиональному опыту вновь принятого сотрудника. Вывод о прохождении испытательного срока сотрудником осуществляется на основании оценки, данной непосредственным наставником [11, с. 121].

Чаще всего, в организациях используются такие инструменты как книга сотрудника, обучение в период адаптации, а также система наставничества.

### 1.2.2. Процесс адаптации персонала

На начальном этапе адаптации в организации, новичок сталкивается с огромным количеством трудностей, это связано с отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностями коллег, распорядком дня и т.д. Поэтому, чтобы процесс адаптации проходил как можно легче, существует разработанный процесс адаптации сотрудника, который

способствует снятию большого количества проблем, возникающих в начале работы.

Т.Ю. Базаров разделяет процесс адаптации на четыре этапа: оценка уровня подготовленности новичка, ориентация, действенная адаптация, функционирование (рисунок 5).

Рассмотрим подробнее, какие функции выполняет каждый этап в процессе адаптации:

Первый этап – оценка уровня подготовленности новичка. Она необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет 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 новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему среду. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения и т. д.

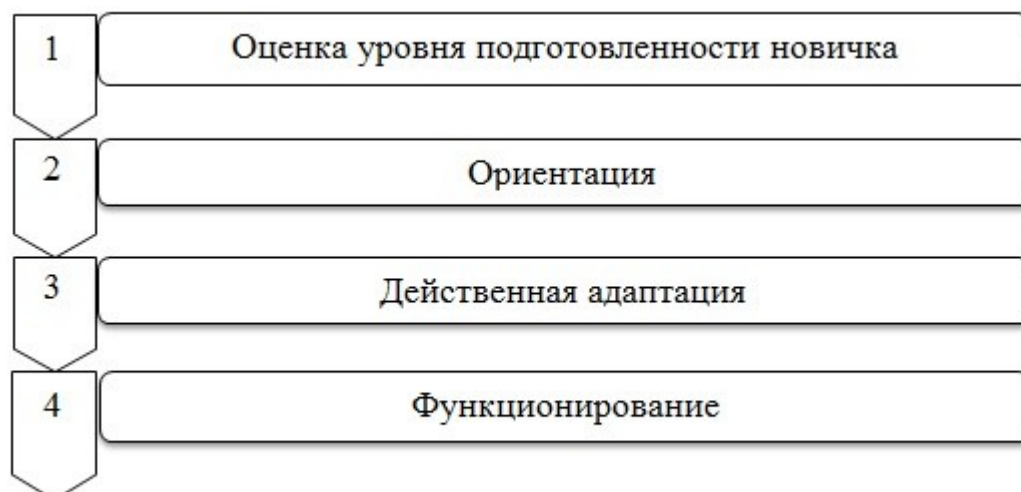


Рис. 5. Этапы процесса адаптации

Вторым этапом является этап ориентации, т.е. практическое знакомство



нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Значительное внимание уделяется адаптации новичка к условиям организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом. Часто в ходе проведения программы ориентации затрагиваются такие вопросы, как общее представление о компании, политика организации, оплата труда, дополнительные льготы, охрана труда и соблюдение техники безопасности и т.д.

После прохождения общей программы ориентации может быть проведена специальная программа, в которой затрагиваются такие вопросы как функции подразделения, рабочие обязанности и ответственность, требуемая отчетность, процедуры, правила, предписания и т.д.

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

Последний этап – 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 полутора 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 [3, с. 422].

Таким образом, наличие в организации полноценных этапов адаптации сотрудников, способствует получению значимых результатов для компании, среди которых можно выделить: уменьшение числа увольнений на различных этапах трудовой деятельности; сокращение времени, необходимого для полноценного привлечения сотрудника к выполнению профессиональных обязанностей, снижение временных затрат участников коллектива на адаптацию нового сотрудника.

## **Глава 2. Анализ процесса отбора и адаптации персонала в ООО «КрасноярскИнвест» Ибис и Новотель Красноярск Центр**

### **2.1. Общая характеристика организации**

Ибис (Ibis) и Новотель (Novotel) – это бренды, под которыми работает французская гостиничная сеть AccorHotels. Данная гостиничная сеть насчитывает около 3 800 отелей по всему миру. Общий номерной фонд сети приближается к 500 000 номерам в 94 странах.

Ибис – это лидирующая сеть европейских отелей эконом-класса, которая предлагает своим гостям оптимальный комфорт: удобные и отлично оборудованные номера, инновационные постельные принадлежности, разработанные исследовательским отделом Ibis, современный и уютный интерьер.

Новотель – это более 400 отелей в 61 стране мира, удобно расположенных в центре основных городов, и предназначенных, как для работы, так и для отдыха. Новотель представляет собой бренд стандартизированных отелей верхнего сегмента. Отели Новотель располагаются, преимущественно, в крупнейших мегаполисах мира, бизнес центрах и туристических направлениях.

Принадлежность к корпорации Ассор даёт постояльцам отелей Ибис и Новотель несколько преимуществ. Одно из них – возможность участвовать в программе лояльности Le Club. Стать участником программы может любой гость, проживающий в гостинице Ассор. Данная программа предусматривает,

что за каждые потраченные 10 евро, к примеру, участникам программы начисляют 25 баллов. Накопив 2000 баллов, они получают ваучер на 40 евро, который могут использовать для получения скидки при следующем бронировании отеля или обменять на бонусы у одного из партнеров программы (авиакомпания, агентства по прокату автомобилей, и пр.). Также, программа предусматривает набор ключевых привилегий, которые гости получают во всех отелях Accor. Участникам, которым присвоен «Серебряный уровень», при заселении в отель предлагается приветственный напиток, а при покидании отеля – опция позднего выезда. Участники «Золотого уровня» могут повысить категорию номера и воспользоваться опцией раннего заселения. Гостиницы среднего ценового сегмента и сегмента премиум также предлагают гостям особые бонусы – например, VIP обслуживание (набор услуг зависит от уровня участника). При проживании в отелях эконом-класса все держатели карты ibis business автоматически могут воспользоваться услугами «Золотого уровня» программы Le Club Accorhotels.

Как отметил заместитель генерального директора группы Accor Вивек Бадринат: «Гости, которые постоянно останавливаются в отелях Accor, ожидают, что они будут вознаграждены за свою лояльность и рассчитывают на особый индивидуальный подход. Мы стремимся максимально учесть пожелания наших клиентов – более того сегодня, в эпоху цифровой революции, благодаря новым технологиям мы можем полностью адаптировать наши предложения под ожидания гостей».

В концепции всех отелей Ибис и Новотель соблюдается политика по защите окружающей среды, которая относится к ещё одной главной программе под названием «Планета 21» – это концепция соблюдения двадцати одного обязательства благополучия Земли в области устойчивого развития.

Ибис – первый отель эконом-класса, который был сертифицирован по системе качества ISO 9001, гарантирует своим гостям обеспечение определенного набора услуг и высокого сервиса.

Отели «Ибис Красноярск Центр» (далее по тексту – Ибис) и «Новотель Красноярск Центр» (далее по тексту – Новотель) являются представителями сети AccorHotels в России и действуют под управлением ООО «КрасноярскИнвест». В свою очередь, во главе ООО «КрасноярскИнвест» стоит управляющая компания «КА Менеджмент». Для города Красноярск был разработан уникальный проект комбо-гостиниц одной сети, который в настоящий момент существует только в нескольких городах Европы и России. Было решено объединить два отеля: Ибис и Новотель. Отели находятся по адресу: г. Красноярск, ул. Карла Маркса, 123. Контактный телефон +7 (391) 204 13 00.

Ибис и Новотель расположились в самом сердце города Красноярск, который является географическим центром Российской Федерации.

Отели были построены и сданы в эксплуатацию в середине ноября 2015 года. Для строительства отелей были использованы только материалы, одобренные Лесным попечительским советом (Forest Stewardship Council, FSC) с европейской экологической маркировкой Ecolabel.

Ибис в феврале 2016 года прошел классификацию объекта туристской индустрии в соответствии с системой классификации гостиниц России и иных средств размещения и получил официально категорию «три звезды».

Основными видами деятельности отеля Ибис являются:

- предоставление проживания для приезжих людей;
- питание в ресторане ibis kitchen;
- конференц-залы;
- парковка для гостей (наземная и подземная);
- услуги прачечной и службы Housekeeping (24 часа в сутки);
- отправка вещей и ценностей по почте;
- приобретение гостевых принадлежностей первой необходимости;
- транспортировка гостей на такси, трансфер от и до аэропорта;
- звонки по телефону (междугородние и международные).

Отель Ибис готов предложить своим гостям 116 номеров двух категорий: Стандарт с большой двуспальной кроватью и Стандарт Твин с двумя отдельными кроватями размером 80\*200 см. В отеле так же есть

номера для людей с ограниченными возможностями. Благодаря своим бюджетным ценам отель может быть доступен широкому кругу гостей, начиная от туристов и заканчивая бизнесменами.

В отеле семь этажей. На цокольном этаже находится охраняемая платная парковка. На первом и втором этаже расположены торговые и офисные помещения. Помещения с первого по второй этаж являются собственностью компании-застройщика и к отелю Ибис не имеют прямого отношения. На третьем этаже находится ресепшн, ресторан ibis kitchen, конференц-залы, а также административные помещения работающего персонала. Номера для гостей расположены с четвертого по седьмой этаж. Ибис предлагает гостям вид из окон на улицу Карла Маркса, Перенсона и на внутреннюю террасу отеля.

Комплектация номеров полностью соответствует стандартам сети Ибис по всему миру и предполагает в каждом номере следующее: набор полотенец (три штуки на человека), две бутылки воды ежедневно, телевизор, телефон, душевая кабина, два стакана, гель для душа в диспенсере душевой кабины.

Отель Ибис – это бюджетный вариант для размещения, который не предусматривает включенных в стоимость принадлежностей личной гигиены (зубной набор, бритвенный набор, шампунь, мыло, мочалка для душа), а также расчесок, ложечек для обуви. Самые необходимые гостевые принадлежности можно приобрести на ресепшн по небольшой цене.

Отель Новотель – это первый отель в городе Красноярск, которому официально было присвоено четыре звезды. Благодаря такому преимуществу, помимо того, что отель располагается в самом сердце города Красноярска, отель задает тон всей сфере гостеприимства в городе.

Новотель – это 110 номеров, представленных в следующих категориях: Супериор, Бизнес-Комфорт и Люкс. Номера оснащены всем необходимым для комфортного пребывания гостей, SPA зона с финской парной и турецким хаммамом, услуги массажа, спортивный зал, подземная парковка на 160 машино-мест и, конечно же, основные достопримечательности города до которых рукой подать благодаря размещению отеля в самом центре города



Красноярск.

Помимо всего этого хотелось бы отметить, что отель построен в рамках программы «Доступная среда», что означает, что люди с ограниченными возможностями без особых усилий смогут самостоятельно передвигаться по территории отеля как снаружи, так и внутри здания.

Ибис и Новотель имеют единую кадровую систему, поэтому в дальнейшем мы будем рассматривать их как единый объект, именуя далее по тексту «Ибис и Новотель».

Весь персонал отелей – это квалифицированные сотрудники, многие из которых прошли специальные тренинги для работы в отеле международного уровня. Персонал должен знать английский язык как минимум на базовом разговорном уровне, т.к. очень часто приходится работать с иностранцами и иностранными документами. Сотрудники службы приёма и размещения, включая руководителей, обязаны свободно владеть английским языком, а в лучшем случае знать ещё какой-нибудь иностранный язык. В течение всего рабочего периода постоянно проходят собрания для анализа эффективности работы отеля. Регулярные проверки деятельности всех служб помогают выявить слабые места и предотвратить дальнейшие ошибки, которые, к сожалению, являются неотъемлемой частью при работе с таким большим потоком людей. Руководители всех отделов стремятся прикладывать максимум усилий, чтобы действия каждой службы были точными и верными, а это, в свою очередь, приводит к качественной работе всего отеля и, как следствие, положительным впечатлениям гостей и посетителей отелей Ибис и Новотель.

## 2.2. Анализ состава, структуры и движения персонала

В данном разделе проведен анализ состава, структуры и движения персонала за 2015, 2016 и 2017 годы.

В настоящее время в организации работают несколько отделов и служб, а именно:

- администрация;
- отдел персонала;
- финансовый отдел;
- отдел продаж;
- служба приема и размещения (СПиР);
- служба ресторанного обслуживания (СРО);
- кухня;
- служба гостиничного хозяйства (СГХ);
- техническая служба.

Численность персонала на 2017 год составила 127 человек, в состав которых входят руководители структурных подразделений (отдел персонала, СПиР, отдел продаж, СГХ, техническая служба и т.д.), их ассистенты, а также специалисты и работники, работающие в каждой из служб.

Организация процессов управления построена на сочетании двух принципов управленческих структур: линейная и функциональная. Организационная структура управления – линейно-функциональная (рисунок 6).

Линейная структура управления представляет нижестоящее звено (отдел, работник), который полностью подчиняется руководителю. При директоре организован аппарат из его заместителей (начальников структурных отделов), подготавливающих проекты решений, что требует от директора высокого профессионализма при процессе принятия решений.

Функциональная структура управления – это совокупность подразделений, для каждого из которых определена конкретная задача и обязанности. В пределах этой структуры у каждого органа управления, а также исполнителя существует специализация на выполнении некоторых управленческих функций. Ибис и Новотель являются большим предприятием, поэтому такая структура управления приемлема для него.



Рис. 6. Организационная структура Ибис и Новотель Красноярск Центр

Эффективная работа любого предприятия невозможна без грамотного распределения его ресурсов. Одним из важнейших ресурсов любой компании является ее персонал. Чем крупнее организация, тем с большими трудностями сталкивается ее руководство, пытаясь организовать бесперебойную работу всего этого механизма.

Представим численность персонала организации за 2015-2017 годы в таблице 3.

Таблица 3

Численный состав персонала за 2015-2017 годы

Категория персонала	Численность	Численность	Численность
	на 31.12.2015	на 31.12.2016	на 31.12.2017
<b>Администрация</b>			
Генеральный управляющий	1	1	1
Ассистент генерального управляющего	1	1	1
Менеджер по качеству	1	1	1

Продолжение таблицы 3

<b>Служба приема и размещения</b>			
Руководитель	1	1	1
Ассистент руководителя	2	2	2
Старший администратор	3	3	4
Администратор	11	11	12
Помощник администратора	0	2	3
Старший специалист по бронированию	1	1	1
Менеджер по бронированию	1	1	1
Специалист регистрационного учета	0	0	1
<b>Служба ресторанного обслуживания</b>			

Руководитель	1	1	1
Ассистент руководителя	2	2	3
Администратор	4	4	4
Старший бармен	1	1	1
Бармен-официант	16	16	17
Банкетный менеджер	0	1	1
Банкетный официант	0	1	1
Кухня			
Главный шеф-повар	1	1	1
Су-шеф	0	1	2
Старший повар	2	2	2
Повар	3	4	4
Помощник повара	2	2	2
Повар-заготовщик	0	1	1
Пекарь-кондитер	1	2	3
Банкетный повар	0	1	3
Служба гостиничного хозяйства			
Руководитель	1	1	1
Ассистент руководителя	2	2	2
Горничная	10	10	12
Уборщик	5	5	5
Кастелянша	0	2	2
Работник прачечной	1	2	2
Техническая служба			
Руководитель службы безопасности	1	1	1
Руководитель технической службы	1	1	1
Техник	4	4	4
Работник по зданию	2	2	2
Инженер-электрик	1	1	1
Финансовый отдел			
Финансовый контролер	1	1	1
Заместитель финансового контролера	1	1	1
Бухгалтер по учету реализации	1	1	1
Бухгалтер по расчету заработной платы	1	1	1
Бухгалтер по расчетам с поставщиками	1	1	1
Бухгалтер-калькулятор	1	1	1
Старший кассир	1	1	1

Окончание таблицы 3

Кладовщик	2	2	2
Менеджер по закупкам	1	1	1
IT-менеджер	1	1	1
Отдел персонала			
Руководитель	1	1	1
Менеджер по персоналу	1	1	1
Специалист по охране труда	1	1	1
Отдел продаж			
Руководитель отдела продаж	1	1	1
Менеджер по продажам	2	3	4
Руководитель группы стратегического планирования и развития	0	0	1

**Итого:**

**100**

**115**

**127**

Данные таблицы показывают, что численность персонала с каждым годом возрастает. Так численность персонала организации увеличилась по отношению к аналогичному периоду 2016 года на 15 %, а по отношению к 2015 году на 27 %. По словам руководителя отдела персонала Ибиса и Новотеля данный факт связан с расширением хозяйственной деятельности предприятия.

Для получения более точного результата анализа необходимо иметь полное представление о качественном составе персонала: половые характеристики, возрастной уровень, стаж работы, уровень образования.

В таблице 4 приведем сведения об уровне образования сотрудников по каждому из подразделений на конец 2017 года.

Таблица 4

Сведения о персонале по уровню образования

Категория персонала	Численность на 31.12.2017	Начальное профессиональное образование	Среднее общее образование	Среднее профессиональное образование	Высшее образование		
					неполное	специалитет	магистратура
Руководители подразделений	10	–	–	–	–	10	10

Окончание таблицы 4

Ассистенты руководителей	8	–	–	–	–	8	6
Служба приема и размещения	22	–	4	–	–	18	8
Служба гостиничного хозяйства	21	2	10	6	–	3	2
Отдел продаж	4	–	–	–	–	4	2
Отдел персонала	2	–	–	–	–	2	1
Финансовый отдел	10	–	–	–	1	9	8
Техническая служба	8	1	2	2	–	3	3
Кухня	18	4	6	3	–	5	4



Служба ресторанного обслуживания	24	1	9	2	2	10	5
Итого:	127	8	31	13	3	72	49

Результаты данной таблицы представим в виде диаграммы, показанной на рисунке 7.

Структура персонала по уровню образования

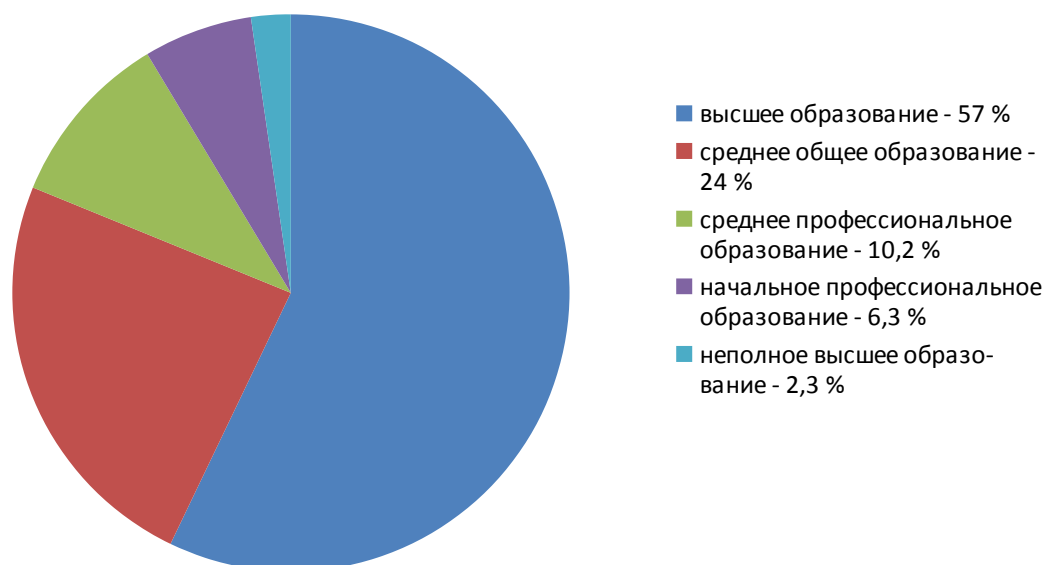


Рис. 7. Структура персонала по уровню образования

Данные таблицы 4 показывают, что руководящий состав имеет 100 % высшее образование. Чуть больше половины сотрудников (57 %) имеют высшее образование, 24 % сотрудников имеют среднее общее образование, 10,2 % имеют среднее профессиональное образование, доля сотрудников, имеющих начальное профессиональное образование, составляет 6,3 %, и лишь 2,23 % персонала организации имеют неполное высшее образование.

Особое внимание, также, следует уделить возрастной структуре персонала, так как создается общая рабочая атмосфера на предприятии. Так же это влияет и на процесс отбора при найме на работу. Представим данные результаты в таблице 5.

Таблица 5

Сведения о возрастном составе

Категория персонала	Численность	Из них лет				
		от 18 до	от 26 до	от 31 до	от 41 до	от 51 до

		25	30	40	50	65
Руководители подразделений	10	–	1	5	4	–
Ассистенты руководителей	8	–	4	3	1	–
Служба приема и размещения	22	16	6	–	–	–
Отдел продаж	4	1	1	2	–	–
Служба гостиничного хозяйства	21	4	–	8	5	4
Отдел персонала	2	–	2	–	–	–
Финансовый отдел	10	1	3	3	3	–
Техническая служба	8	–	–	4	–	4
Кухня	18	2	7	6	3	–
Служба ресторанного обслуживания	24	17	3	3	1	–
Итого:	127	41	27	34	17	8

Из представленной таблицы можно сделать вывод о молодости коллектива. Тем не менее, специфика работы позволяет так же работать людям пенсионного и предпенсионного возраста. Анализ возрастного состава персонала показывает, что 32,3 % численности персонала – это сотрудники в возрасте от 18 до 25 лет, 21,3 % – в возрасте от 26 до 30 лет, 26,7 % – в возрасте от 31 до 40 лет, 13,4 % – в возрасте от 41 до 50, и всего 6,3 % – в возрасте от 51 до 62 лет. Результаты анализа численности персонала по возрастному составу представим в виде диаграммы (рисунок 8).

### Численность персонала по возрастному признаку

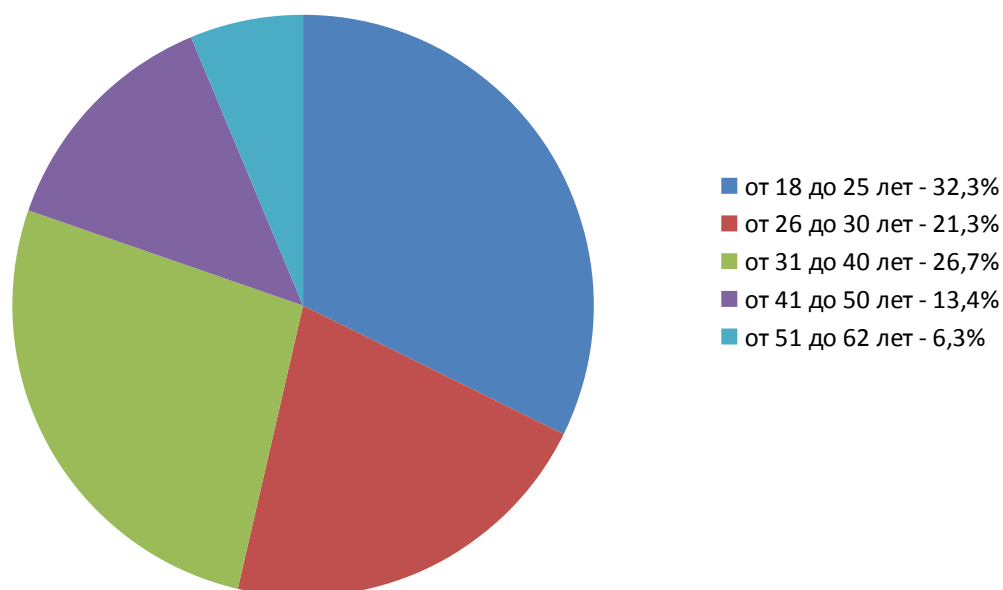


Рис. 8. Численность персонала по возрастному признаку

В таблице 6 приведем данные о составе персонала по половому признаку.

Таблица 6

### Сведения о персонале по половому признаку

Категория персонала	Численность	Мужчины	Женщины
Руководители подразделений	10	4	6
Ассистенты руководителей	8	1	7
Служба приема и размещения	22	3	19
Служба гостиничного хозяйства	21	2	19
Отдел продаж	4	–	4
Отдел персонала	2	–	2
Финансовый отдел	10	3	7
Техническая служба	8	8	–
Кухня	18	8	10
Служба ресторанного обслуживания	24	9	15
Итого:	127	38	89

Из таблицы видно, что доля женщин в общем числе составляет 70 %, а мужчин 30 %. Процентное соотношение по половому признаку представлено на рисунке 9.

### Структура персонала по половому признаку

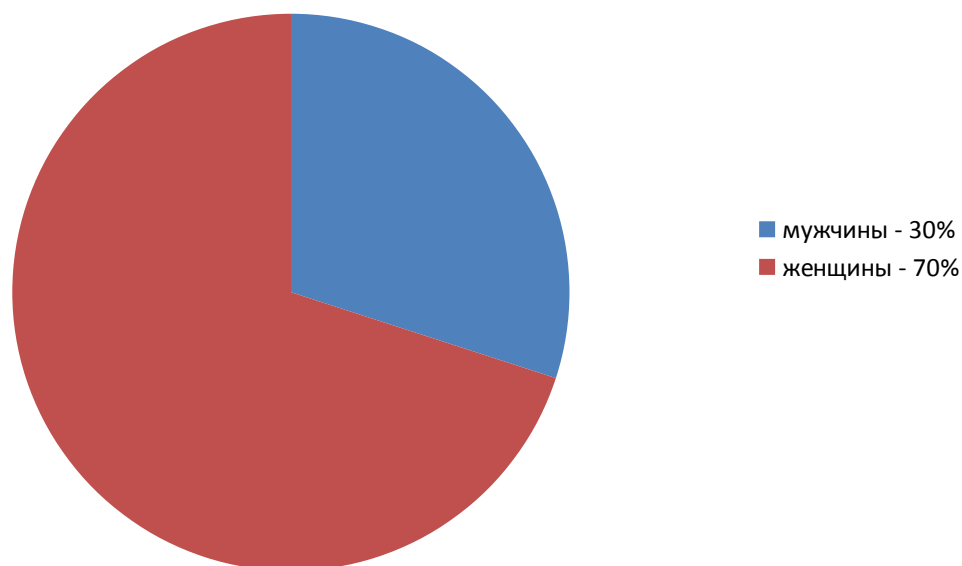


Рис. 9. Структура персонала по половому признаку

Теперь проанализируем структуру персонала с точки зрения стажа работы в организации. Несмотря на то, что организация довольно молодая, так как открытие состоялось в ноябре 2015 года, сотрудники с высоким стажем работы в организации создают прочную платформу, что является залогом сильного и профессионального коллектива. Общий стаж сотрудников в организации представим в таблице 7.

Таблица 7

#### Сведения об общем стаже работы сотрудников в организации

Структурное подразделение	Стаж работы		
	Больше двух лет	От 1 года до 2 лет	Менее года
Администрация	3	–	–
Служба приема и размещения	12	8	5
Служба гостиничного хозяйства	11	11	2
Техническая служба	5	3	1

Окончание таблицы 7

Финансовый отдел	5	2	4
Служба ресторанного обслуживания	2	8	18
Кухня	7	3	8
Отдел персонала	2	–	1
Отдел продаж	2	2	2
Итого:	49	37	41

Из данной таблицы видно, что 38,5 % работников в организации со стажем более двух лет. На втором месте находятся сотрудники, работающие менее года (32,3 %) . Данный анализ представим в виде диаграммы (рисунок 10).

Структура персонала по стажу работы в организации

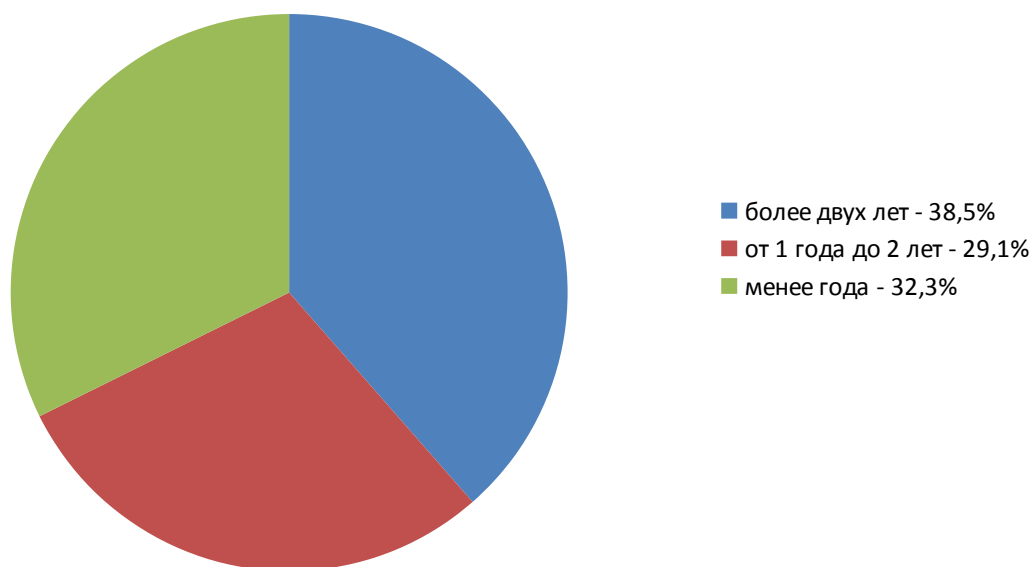


Рис. 10. Численность персонала по стажу работы в организации

Как правило, в организациях с большим количеством сотрудников, обновление кадрового состава просто неизбежно. Это связано с несколькими факторами: увольнение по собственному желанию, увольнение по причине нарушения сотрудником трудовой дисциплины организации, переезд в другой город на постоянное место жительства, армия, профессиональное сгорание сотрудника, окончание обучения в ВУЗах и т.д. В таблице 8 представлены результаты анализа движения персонала в организации за 2015-2017 годы.

Таблица 8

Движение персонала в организации

Показатель основного персонала	2015 год	2016 год	2017 год
Принято на работу	136	138	92
Выбыло всего, в т.ч.:	36	123	80
по собственному желанию	28	117	77
за нарушение трудовой дисциплины	4	3	2
переезд в другой город	3	1	–

армия	1	2	1
Фактическая численность сотрудников	100	115	127

По данным таблицы 8 произведем расчет показателей движения персонала: коэффициент приема кадров, коэффициент выбытия кадров и коэффициент текучести кадров.

Коэффициент приема кадров (КПК, %) – это отношение количества работников, которые приняты на работу за определенный период на среднесписочную численность за тот же период, и определяется по формуле 1:

$$КПК = \frac{T_n}{T} \times 100\% \quad (1)$$

где  $T_n$  – это количество принятых работников за период;

$T$  – среднесписочная численность за период.

Коэффициент выбытия кадров (КВК) – это отношение количества работников, уволенных по разным причинам за определенный период к среднесписочной численности за тот же период. КВК определяется по формуле 2:

$$КВК = \frac{T_{y.в.}}{T} \times 100\% \quad (2)$$

где  $T_{y.в.}$  – количество уволенных работников за период;

$T$  – среднесписочная численность за период.

Коэффициент текучести кадров (КТК) определяется делением численности работников предприятия, выбывших или уволенных по собственному желанию или за нарушение трудовой дисциплины за определенный период на среднесписочную численность за тот же период, и определяется по формуле 3:

$$КТК = \frac{T_{y.в.}}{T} \times 100\%$$



(3)

где  $T_{ув.}$  – количество работников, уволенных по собственному желанию или за нарушение трудовой дисциплины за определенный период;

$T$  – среднесписочная численность за период [49].

Результаты расчетов приведем в таблице 9.

Таблица 9

Расчет коэффициентов движения персонала

Название коэффициента	По данным на конец 2015 года	По данным на конец 2016 года	По данным на конец 2017 года
Коэффициент приема кадров	136 %	120 %	72,4 %
Коэффициент выбытия кадров	36 %	106,9 %	62,9 %
Коэффициент текучести кадров	32%	104,3 %	62,2 %

По результатам данной таблицы, можно сказать, что в организации наблюдается очень высокий уровень текучести кадров, особенно в 2016 году. На рисунке 11 приведен сравнительный анализ коэффициентов движения персонала за 2015-2017 годы.

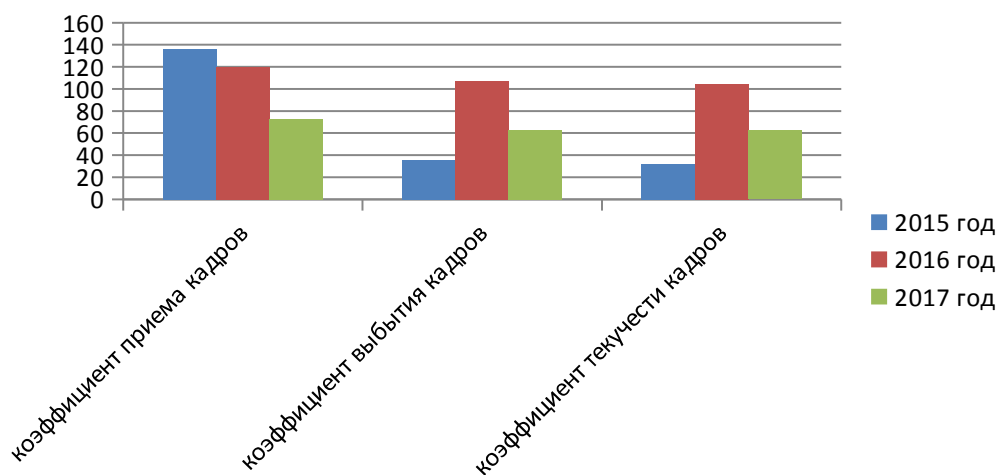


Рис. 11. Коэффициенты движения персонала, %

Проведенный анализ показал, что на конец 2017 года коэффициенты выбытия и текучести кадров значительно ниже, чем за 2016 год. Но, тем не менее, они все еще находятся на довольно высоком уровне.

Поскольку организация не ведет статистику причин увольнения сотрудников, провести полный анализ причин увольнения всех сотрудников

на данный момент невозможно. Но за время прохождения практики в Ибис и Новотель, которая длилась полтора месяца, по собственному желанию уволилось восемь сотрудников. Проведенный опрос этих сотрудников показал, что два человека уволились по причине низкой заработной платы, один человек по причине неподходящего графика работы, два человека по причине не сложившихся отношений с коллективом; три человека по причине отсутствия перспективы продвижения по службе.

В связи с этим руководству необходимо обратить внимание на процесс отбора и адаптации сотрудников.

## 2.3. Анализ процесса отбора и адаптации персонала в Ибис и Новотель

### 2.3.1. Процесс отбора персонала

Система управления персоналом является необходимым элементом всего процесса управления предприятием, ее выстраивание и функционирование напрямую влияет на эффективность деятельности и экономические показатели деятельности всей организации. Набор и отбор персонала представляет собой одно из самых значимых направлений деятельности отдела персонала Ибис и Новотель, потому как профессиональность, заинтересованность и надежность работников оказывает непосредственное влияние на будущее предприятия. Вообще, организация в компании системы отбора персонала – это задача довольно непростая, трудоемкая и требующая временных затрат. Однако именно системный подход помогает менеджерам выстраивать в компании единую систему поиска, подбора и оценки персонала, а также грамотно организовывать процесс отбора кандидатов на вакантные должности.

В настоящее время в Ибис и Новотель процесс поиска, подбора и отбора персонала состоит из нескольких этапов:

Первый этап – предварительный. На данном этапе руководитель подразделения, в которое требуется новый сотрудник, подает в отдел персонала заявку на подбор. В данной заявке фиксируется следующая информация о вакантной позиции:

- название должности и структурного подразделения;
- уровень подчиненности должности;
- требования к соискателю (образование, опыт работы, знание иностранных языков, уровень владения ПК);
- характеристика места работы и условия труда.

Бланк заявки на подбор персонала приведен в Приложении 1.

Менеджер по персоналу знакомится с должностной инструкцией будущего сотрудника, обсуждает с руководителем перечень компетенций, необходимых для данной должности, а также возможные пути поиска и привлечения кандидатов.

Следующим этапом является открытие вакансии и привлечение кандидатов.

После получения заявки на подбор персонала, менеджер по персоналу открывает вакансию на различных сайтах по поиску работы, таких как: HeadHunter.ru, Росработа. ru, Зарплата. ru, а также на официальном сайте Assog.job.com. Также Ибис и Новотель сотрудничает с Центром занятости населения, куда ежемесячно отправляет отчет об открывающихся вакансиях. В вакансии, как правило, указываются основные требования к кандидату, должностные обязанности, условия работы и контактные данные.

Следующий этап – это первичный отбор кандидатов.

После того, как поступило необходимое количество отзывов на вакансию, менеджер по персоналу просматривает все резюме и отбирает наиболее подходящие на данную должность, проводит телефонное интервью и приглашает на собеседование. Это очень важный этап, поскольку из нескольких десятков присланных резюме необходимо отобрать те, которые максимально соответствуют требованиям к должности (например, знание специализированных программ, иностранных языков и т.д.).

Затем происходит подготовка к предварительному собеседованию.

Менеджер по персоналу:

- внимательно изучает резюме и письменные рекомендации кандидата;
- составляет план с разработкой основных вопросов собеседования;
- заранее оповещает кандидата о дате и месте проведения собеседования с четким указанием адреса фирмы и контактными данными;
- готовит анкеты и тесты;
- оповещает сотрудников охраны о времени визита и имени визитера в связи с тем, что в организации действует строгий пропускной режим;
- составляет сводную таблицу с результатами предварительного собеседования для оценки кандидата.

Следующий этап – это непосредственно этап самого собеседования. На этом этапе первое с чего начинает претендент на должность – это заполнение анкеты (приложение 2). В анкете отражаются вопросы, касающиеся общих характеристик (ФИО, пол, возраст, семейное положение и пр.), опыта работы, образования, личных качеств, профессиональных навыков и умений и т.д. После заполнения анкеты, происходит общение с кандидатом. Менеджер по персоналу задает вопросы кандидату, подготовленные заранее (приложение 3) и делает заметки. Затем подробно рассказывает о вакансии, условиях работы, заработной плате и обязанностях. Затем, если у кандидата остаются вопросы, отвечает на них.

Далее, кандидату предлагается пройти два тестирования. Первый тест направлен на измерение профессиональных навыков и умений, присущих специалисту той или иной области. В приложении 4, для примера, приведен профессиональный тест для менеджера по персоналу. В основном он отражает вопросы, связанные с Трудовым Законодательством РФ, ведь специалист данной сферы должен знать все аспекты ТК РФ. Второй тест имеет название психодиагностический (ПДТ) и направлен на выявление личностных факторов человека. Психодиагностический тест – это многофакторный личностный опросник, разработанный В.М. Мельниковым и Л.Т. Ямпольским в 1985 году. Методика позволяет выделить десять базовых (невротизм, психотизм, депрессия, совестливость, расторможенность, общая активность, стеснительность, общительность, эстетическая впечатлительность, женственность) и четыре производных личностных

качества [45].

После заполнения всех тестов, кандидат отправляется домой, а менеджер по персоналу обрабатывает результаты тестирований. Кандидаты, успешно прошедшие тестирование приглашаются на собеседование с руководителем подразделения, в которое требуется сотрудник. Руководитель, проанализировав результаты анкетирования и тестирования, проводит свое интервью с кандидатом, где задает свои вопросы, также отвечает на вопросы кандидата, оценивает манеру поведения и общения кандидата, а также составляет свое представление о том, подходит ли кандидат на вакантную должность или нет.

Следующим этапом идет этап принятия решения. Здесь менеджер по персоналу совместно с руководителем структурного подразделения еще раз анализируют результаты собеседования и тестирования всех кандидатов, обсуждают их слабые и сильные стороны, оценивают потенциал каждого. Далее руководитель подразделения принимает решение, кого из кандидатов пригласить на вакантную должность в компанию.

Затем кандидат приглашается на стажировку. Стажировка длится три дня по четыре часа. Если кандидат успешно справляется с работой, то он приглашается для оформления на работу. Для того чтобы кандидата оформили на работу, он должен пройти медицинский осмотр и предоставить руководителю медицинское заключение о возможности либо невозможности работать в конкретных условиях труда.

После предоставления всех необходимых документов, кандидата оформляют на работу. С этого момента он становится сотрудником компании.

Как показывает анализ, в целом, процесс отбора в Ибис и Новотель соответствует тем методам, которые были представлены в первой главе. В таблице 10 продемонстрировано насколько тот или иной метод отбора, используемый в организации охватывает рассмотрение качеств будущего работника.

Таблица 10

Использование различных методов отбора для оценки качеств кандидата в

Ибис и Новотель

Качества кандидата	Методы отбора				
	Анкетирование	Собеседование	Тестирование		Медицинский осмотр
			профессиональное	психодиагностическое	
Образование	+	+	+		
Профессиональный опыт	+	+	+		
Интеллект		+	+		
Личностные характеристики	+	+		+	
Состояние здоровья					+
Мотивация, отношение к работе		+			
Коммуникативные качества		+		+	
Наличие противопоказаний к работе					+
Моральные качества (честность, трудовая этика и т.д.)		+		+	

Данные таблицы показывают, что наиболее эффективными методами отбора являются тестирование и собеседование, поскольку дают информацию сразу о нескольких качествах кандидата. Поэтому отделу персонала в процессе отбора персонала стоит опираться именно на эти методы, а также в будущем их модернизировать по мере необходимости.

Далее рассмотрим основные достоинства и недостатки существующей системы отбора сотрудников в Ибис и Новотель.

Одним из недостатков процедуры отбора, на мой взгляд, является ограниченное количество площадок, где размещается информация об открытой вакансии. Как уже отмечалось выше, источниками поиска сотрудников выступают только несколько специализированных сайтов по поиску работы и центр занятости населения.

В таблице 11 представим преимущества и недостатки методов отбора.

Таблица 11

#### Преимущества и недостатки методов отбора

Методика отбора	Преимущества	Недостатки	Достоверность
Анкетирование	Позволяет собрать ключевую информацию о претенденте, необходимую при принятии решения	Большая вероятность преувеличения претендентом своих качеств и способностей	Средняя, нуждается в уточнении



Первичное собеседование	Дает возможность проверить достоверность информации из анкеты и оценить поведение претендента	Нельзя оценить в полной степени способности и мотивацию претендента, большая вероятность влияния субъективных факторов	Высокая
Психологическое тестирование	Дает возможность оценить уровень соответствия психометрических характеристик претендента специфике рабочего места и совместимость претендента с климатом на предприятии	Сложность в интерпретации результатов, требуется специальная подготовка, сильное влияние внешних факторов на состояние претендента в момент проведения тестирования	Средняя либо высокая, зависит от количества и видов тестовых методик

#### Окончание таблицы 11

Профессиональное тестирование	Дает объективную оценку знаниям кандидата; дает возможность опровергнуть или подтвердить полученные в ходе собеседования результаты	Существует опасность «слепых» ошибок (кандидат не правильно понял вопрос)	Высокая
Медицинское заключение	Дает представление о состоянии здоровья кандидата	Существует вероятность того, что кандидат мог купить данное заключение	Средняя

В результате исследования таблицы 11 можно сделать вывод, что методы отбора в целом обладают средней степенью достоверности, за исключением первичного собеседования и профессионального тестирования. Также, данная таблица показывает, что каждый из методов отбора имеет свои достоинства и недостатки, поэтому необходимо предусмотреть такие мероприятия, которые бы помогли сгладить недостатки и повысить степень достоверности информации.

В компании предусмотрен испытательный срок для всех сотрудников. В соответствии со статьей 70 ТК РФ, испытательный срок не может превышать

трех месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств или иных обособленных структурных подразделений организаций – шести месяцев, если иное не установлено федеральным законом [1]. По истечении испытательного срока по соглашению сторон подписывается контракт о продлении трудовой деятельности на общих основаниях.

В целом можно заключить, что организация уже построила свою систему отбора персонала, включающую в себя использование различных методов отбора и отвечающую всем задачам отбора сотрудников, рассмотренных в первой главе. Но в процессе анализа системы отбора персонала были выявлены следующие недостатки:

- организация использует ограниченное количество источников поиска кандидатов, размещая информацию об открытых вакансиях лишь на специализированных сайтах и отправляя информацию в ЦЗН;

- в процессе отбора не проводится оценка мотивации (заинтересованности) кандидата в работе, в то время, как очень важно на первоначальном этапе определить какие мотивы побуждают его к работе;

- при использовании метода психодиагностического тестирования, менеджеру по персоналу может быть довольно сложно интерпретировать результаты теста, поскольку для этого требуется специальная подготовка, и порой, результаты могут оказаться ошибочными;

- отсутствие системы проверки данных, заявленных кандидатом, которая могла бы помочь менеджеру по персоналу узнать какие-то личные качества кандидата, проверить точность информации, указанной в анкете.

В связи с выявленными недостатками необходимо предусмотреть мероприятия, которые бы могли сгладить их и организовать процесс отбора сотрудников наиболее эффективно.

### 2.3.2. Процесс адаптации сотрудников

После того, как сотрудник принят на работу, для него наступает период

адаптации в компании. Введением в должность нового работника занимается руководитель того подразделения, в которое он поступил. Он знакомит сотрудника с особенностями организации и нормирования труда, с правилами внутреннего трудового распорядка, положением о премировании работников, стандартами внешнего вида, принятыми в компании и другими локально-нормативными актами, регулирующими деятельность конкретного подразделения, в которое принят сотрудник.

Среди инструментов адаптации, рассмотренных в первой главе, в Ибис и Новотель используются такие инструменты, как: книга сотрудника, Welcome! Тренинг, комплект новичка, адаптационный лист.

Книга сотрудника содержит следующие разделы:

- общая информация о гостиницах Ибис и Новотель Красноярск Центр;
- ключевые сотрудники;
- конференц-залы;
- рестораны и бары;
- SPA-центр;
- программа лояльности Le Club AccorHotels;
- документы для трудоустройства;
- заработная плата;
- проезд до места работы;
- служебное помещение;
- форма для персонала.

Данная книга представлена на русском и английском языках.

Комплект новичка для сотрудника представлен следующими материалами: должностная инструкция, книга сотрудника, адаптационный лист, стандарт внешнего вида, правила внутреннего трудового распорядка, положения компании, корпоративная форма, персональный ключ, именной бейдж.

В течение трех месяцев после приема на работу, каждый сотрудник должен посетить тренинги, которые являются стандартами сети AccorHotels.

Обязательными для всех сотрудников компании являются тренинги:

- Welcome to Accor (Добро пожаловать в Аккор), где происходит знакомство сотрудников с брендом, с отелями, входящими в AccorHotels;
- Life Genius (для сотрудников Новотель) – посвящен стандартам обслуживания в Новотель;
- IBIS Extra Smile (для сотрудников Ибис) – посвящен стандартам

обслуживания Ибис.

Также, в течение работы, сотрудники, в зависимости от должности, проходят внутренние тренинги такие, как:

- работа с кассой и системой Micros (ресторан) и Opera (ресепшн);
- тренинг ACDC (стандарты оформления документов); RESA-WEB (бронирование); Le Club AccorHotels (программа лояльности);
- тренинги по проработке блюд, напитков, а также дегустационные тренинги по виноделию;
- тренинг engagement survey (оценка вовлеченности) и opinion survey (оценка персонала).

После прохождения тренинга, каждому сотруднику выдается сертификат.

В первые недели работы нового сотрудника, ему выдается лист первого рабочего дня под названием «Мои первые шаги в компании. Явливаюсь в команду» (приложение 5). В данном листе сотрудник должен отразить, как прошел его первый рабочий день, какие перспективы он видит, работая в данной компании, чего он ожидает от работы, и какие обещания он может дать компании.

В процессе анализа системы адаптации персонала были выявлены следующие недостатки:

- в качестве наставника нового сотрудника выступает руководитель структурного подразделения, в которое он поступил. Руководитель не всегда может уделить достаточно внимания сотруднику без отрыва от своей основной деятельности. Поскольку период адаптации в среднем занимает месяца два-три, руководитель не может посвящать столько времени одному сотруднику, поэтому ему зачастую приходится адаптироваться самому;
- в организации отсутствует четкая регламентация деятельности наставника в период адаптации сотрудника. А ведь это немало важная составляющая организации адаптационного процесса, так как не каждый руководитель, назначаемый наставником, может четко и грамотно организовать процесс адаптации, а еще может оказаться так, что адаптационный период закончился, а сотрудник не достаточно адаптировался;

– проведение тренингов, направленных на адаптацию новых сотрудников проводятся не сразу, а в течение трех месяцев с момента принятия на работу, что, на мой взгляд, является не совсем правильным, поскольку сотрудники нуждаются в адаптации здесь и сейчас, а не через три месяца с момента трудоустройства.

Таким образом, процесс адаптации в Ибис и Новотель организован недостаточно эффективно, что обуславливает необходимость разработки мероприятий, повышающих качество проведения адаптации для новых сотрудников.

### **Глава 3. Разработка мероприятий по совершенствованию процесса отбора и адаптации персонала в ООО «КрасноярскИнвест» Ибис и Новотель Красноярск Центр**

#### **3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию процесса отбора персонала**

Кадры считаются основным ресурсом любой организации, от качества и эффективности использования которого в большей степени зависят результаты деятельности организации, а также ее конкурентоспособность.

По данным, представленным во второй главе видно, что в Ибис и Новотель на постоянной основе работают 127 человек. При этом, текучесть кадров характеризуется как очень высокая, что обуславливает необходимость постоянного совершенствования методов отбора персонала.

Во второй главе были выделены недостатки существующей системы отбора, а именно:

- ограниченное количество источников поиска кандидатов;
- не проводится оценка мотивации кандидата;
- сложность интерпретации результатов психодиагностического тестирования для менеджера по персоналу;
- отсутствие системы проверки данных, заявленных кандидатом в анкете.

В связи с выявленными недостатками процесса отбора, нами были разработаны мероприятия, которые бы позволили организовать процесс отбора сотрудников максимально эффективно.

Данные мероприятия представлены на рисунке 12.

Рассмотрим каждое из мероприятий наиболее подробно:

- проведение тестирования на определение уровня мотивации кандидата. Поскольку в организации наблюдается довольно высокий уровень



текучести кадров, одним из способов его снижения может послужить оценка уровня мотивации или заинтересованности кандидата в работе. Очень важно на первоначальном этапе определить ведущие мотивы для работы у потенциального сотрудника, и сделать вывод о целесообразности его найма. Поэтому, к внедрению предлагается тест, разработанный консалтинговой группой «Руна», который позволяет определить ключевой мотив работы сотрудника. Всего тест содержит десять вопросов. В каждом из вопросов представлены несколько вариантов ответа, которые необходимо проранжировать, присваивая цифру пять наиболее правильному ответу, цифру четыре менее подходящему, и так далее до цифры один [50].

Вариант теста, а также ключа к тесту представлен в приложении 6.

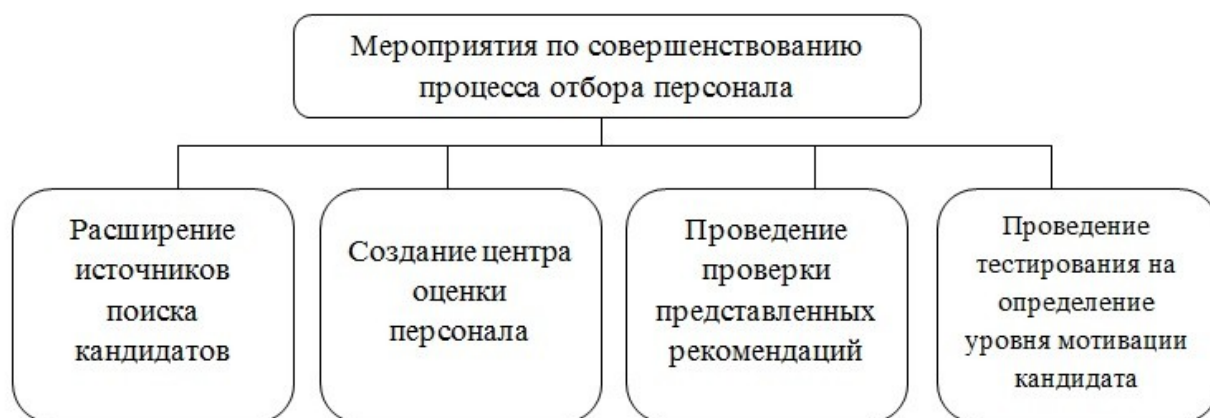


Рис. 12. Мероприятия по совершенствованию процесса отбора

– расширение источников поиска кандидатов. По результатам анализа, проведенного во второй главе, был сделан вывод, что в Ибис и Новотель в настоящее время используются только два источника поиска кандидатов – через центр занятости населения и через специализированные сайты по поиску работы (hh.ru, rosrabota.ru). В дополнение к этим источникам, можно предложить поиск кандидатов среди выпускников учебных заведений. Учитывая специфику организации, наибольшее внимание следует уделять тем учебным заведениям, в которых осуществляется профессиональная

подготовка по специальности «гостиничный сервис». В связи с этим, были проанализированы образовательные программы в сфере сервиса и гостеприимства, обучение по которым ведется в Красноярских учебных заведениях. В результате было выявлено, что специалистов в данной сфере готовят в Сибирском федеральном университете [42], в Восточно-Сибирском техникуме туризма и сервиса [39], Красноярском корпоративном техникуме экономики, коммерции и права [41], Красноярском колледже сферы услуг и предпринимательства [40]. Сейчас учебные заведения охотно сотрудничают с предприятиями, ввиду того, что критерием оценки эффективности учебного заведения является процент трудоустроившихся выпускников и процент выпускников, устроившихся на работу по профилю своей подготовки. Мы предлагаем такие варианты привлечения выпускников, как распространение информации о вакансиях в учебных корпусах, на сайте или газете учебного заведения. Для более эффективного привлечения внимания студентов и выпускников необходимо проводить презентации компании в стенах учебного заведения. В настоящее время практически во всех учебных заведениях проводятся дни карьеры, открытые столы по будущему трудоустройству, куда приглашаются представители различных компаний. Одним из перспективных вариантов на будущее может оказаться заключение договоров на целевое обучение студентов по профильным направлениям подготовки. В этом случае можно получить:

- более углубленное изучение предметов студентами по профилю;
- привлечение лучших выпускников профильных учебных заведений;
- формирование устойчивого профессионального интереса студентов к работе на предприятии;
- формирование и укрепление положительного имиджа организации, как работодателя среди студенческой аудитории;
- прохождение всех видов практик в организации.

Молодые сотрудники оказываются для организации генераторами различных идей, а также источником информации о последних научных разработках. К тому же затраты на оплату труда стажеров обычно намного

меньше расходов на зарплаты специалистов, работающих на предприятии постоянно.

– создание центра оценки персонала. Для того чтобы отбор кандидатов на вакантную должность был максимально эффективным, и были отобраны только те кандидаты, которые действительно хотят работать в данной компании и имеют для этого специальные знания и умения, предлагается создать центр оценки персонала или, как его еще называют, ассесмент-центр. Центр оценки персонала предлагается создать в отделе персонала. Руководство центром оценки персонала предлагается поручить менеджеру по персоналу, в должностные обязанности которого будет добавлено проведение собеседования и тестирования на профессиональную составляющую кандидата.

Кроме этого, в центре оценки персонала предусмотрены две должности:

– психолог, который будет проводить тестирование на определение психологических характеристик кандидата, а также оценивать его поведение;

– менеджер по развитию персонала, в обязанности которого будет входить адаптация сотрудника и его обучение, а также оценка результатов его профессиональной деятельности.

Центр оценки позволит руководителям получать наиболее полную и достоверную информацию о профессионально важных и личностных качествах сотрудников, оценить соответствие этих качеств конкретной должности в организации, получить полную информацию о кадровом потенциале организации, принимать решения по основным кадровым задачам, таким как: отбор при приеме новых сотрудников, оценка и аттестация персонала, формирование управленческого кадрового резерва, оценка сотрудников для повышения эффективности их обучения.

При этом участники оценочных процедур будут получать в корректной форме достоверную информацию о собственных профессиональных способностях, о сильных и слабых сторонах собственного стиля

деятельности.

– проверка рекомендаций путем обращения к бывшему работодателю.

Проверка рекомендаций – это достаточно важный и сложный этап при отборе сотрудника в организацию.

На начальном этапе, когда кандидат приходит на собеседование, главной его целью является «продать себя», получить желаемую должность. Но, к сожалению, не все кандидаты бывают искренними на собеседовании, а некоторые целенаправленно говорят и демонстрируют то, что от них ожидают. Пользуясь возможностью проявить себя как можно лучше на начальном этапе, задействовав все возможные способы, такие сотрудники в дальнейшем могут нанести вред организации, и быть абсолютно неэффективными. Или бывает наоборот, когда претендент на собеседовании может испытывать стресс, что помешает ему проявить себя с лучшей стороны.

Именно поэтому, для выявления наиболее подходящих сотрудников на этапе отбора, необходимо внедрить проверку рекомендаций. Ведь не просто так сотрудник меняет место работы и идет устраиваться в другую организацию. Причины бывают разные, например, переезд в другой город, либо же семейные обстоятельства, а может быть сотрудника уволили попросту за нарушение трудовой дисциплины и т.д. Поэтому, если же менеджер по персоналу позвонит и проконсультируется у предыдущего работодателя о претенденте на вакантную должность, он может получить информацию о каких-то его качествах: ответственности или наоборот, целеустремленности, настоящей причины смены работы и т.д. При этом, следует учитывать, что не всегда можно доверять полученным результатам, так как ситуации бывают разные, и сотрудник порой не очень хорошо прощается со своим работодателем, но все же для более ясной картинки о претенденте, проверка рекомендаций может послужить одним из решающих моментов при принятии итогового решения по конкретному сотруднику.

Безусловно, есть претенденты без какого-либо опыта работы, и у них нет возможности предоставить номер телефона бывшего работодателя. Если

это студент, то можно связаться с его непосредственным научным руководителем или старостой. При этом затрат организация не понесет никаких. Один телефонный звонок предыдущему работодателю потенциального сотрудника может кардинально изменить результаты после собеседования и повлиять на итоговое решение о его трудоустройстве. В таблице 12 представлены вопросы, которые возможно задать бывшему работодателю для более точного выявления сильных и слабых сторон потенциального сотрудника.

Таблица 12

Вопросы бывшему работодателю путем телефонного звонка

Задаваемый вопрос	Цель вопроса
Какой временной период работал у Вас сотрудник в организации?	Во многих организациях не практикуют официальное трудоустройство с первого дня работы. Также многие работодатели делают запись в трудовой книге гораздо позже, чем сотрудник уже занимает должность. Поэтому задав данный вопрос, можно проверить достоверность информации, полученной от претендента, а также получить информацию о постоянстве работника. Естественно, если сотрудник работал на предыдущем месте работы очень короткий срок, это уже показатель его непостоянства как сотрудника.
Допускал - ли он опоздания, невыходы, частые больничные?	Получив ответ на данный вопрос, можно сделать вывод о добросовестности и ответственности сотрудника, а так же можно уже на этом этапе выявить сотрудника, у которого существуют серьезные проблемы со здоровьем, о которых он мог умолчать на собеседовании.
Причина его увольнения?	Благодаря данному вопросу можно сравнить информацию, которую получили от сотрудника. Этот вопрос поможет проверить достоверность информации.

Окончание таблицы 12

Как Вы можете охарактеризовать его поведение в коллективе?	Учитывая, что в организации работает большое количество человек, нужно четко понимать, что они все разные, так же как и их характер. Естественно в каждой организации приветствуется партнерство, открытость и честность. Получив ответ на данный вопрос, можно в дальнейшем использовать полученную информацию на периоде его адаптации в коллективе. Если человек открытый и общительный, то ему будет гораздо проще влиться в большой коллектив, нежели сотруднику, который закрыт к общению, и с трудом находит общий язык в коллективе. Значит на него в дальнейшем стоит обратить больше внимания в его адаптационный период в коллективе.
--	--

Данная работа должна проводиться очень корректно и не выходить за пределы ограничений, установленных требованиями о неразглашении персональных данных работников.

В таблице 13 представим результаты сравнительного анализа процесса отбора сотрудников до внедрения предложенных мероприятий и после.

Таблица 13

Сравнительный анализ процесса отбора до внедрения мероприятий и после

Существующая процедура отбора	Разработанная процедура отбора
Получение заявки на подбор	Получение заявки на подбор
Размещение вакансии (Сайты +ЦЗН)	Размещение вакансии (сайты +ЦЗН + учебные заведения)
Первичный отбор	Первичный отбор
Собеседование	Собеседование
Анкетирование	Анкетирование
Профессиональный тест	Профессиональный тест
Психодиагностический тест	Психодиагностический тест + беседа с психологом
Обработка результатов и назначение собеседования с руководителем	Тестирование на определение уровня мотивации
Повторное собеседование с руководителем	Проверка рекомендаций
Получение медицинского заключения	Получение медицинского заключения
Обсуждение результатов с руководителем и принятие решения	Обсуждение результатов и принятие решения
Назначение стажировки	Назначение стажировки

Окончание таблицы 13

Трудоустройство	Трудоустройство
-----------------	-----------------



Все предложенные мероприятия могут способствовать эффективному отбору сотрудников в организацию, которые действительно хотят работать в данной организации, и обладают достаточным уровнем знаний и квалификации, а это, в свою очередь, позволит снизить текучесть кадров.

### 3.2. Разработка мероприятий по совершенствованию процесса адаптации персонала

Проведенный анализ во второй главе позволяет заключить, что существующая система адаптации персонала имеет следующие недостатки:

- отсутствие четкой регламентации действий наставника в процессе адаптации;
- в качестве наставника выступает линейный руководитель;
- отсутствие программы обучения сотрудников;
- проведение ознакомительных тренингов происходит не сразу, а в течение трех месяцев, с момента трудоустройства сотрудника.

С учетом выявленных недостатков, предлагаю внедрить мероприятия, представленные на рисунке 13.

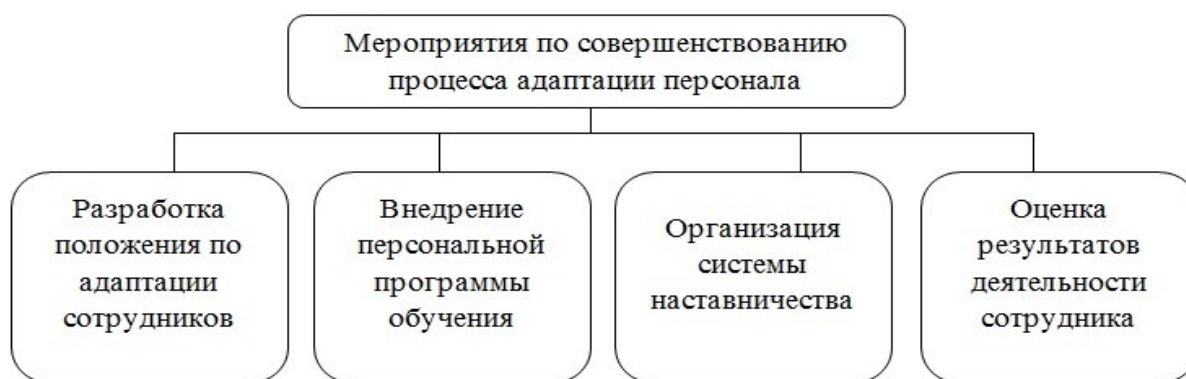


Рис. 13. Мероприятия по совершенствованию процесса адаптации

– разработка положения по адаптации сотрудников. Целью создания данного положения является регламентация деятельности специалиста, занимающегося адаптацией сотрудников. В данном случае, менеджера по развитию персонала.

В положение по адаптации предлагаю включить несколько разделов, а

именно: общие положения; цели и задачи адаптации; сроки адаптации; структура адаптации; мероприятия первой адаптационной недели; организация наставничества; завершение адаптации.

Текст положения по адаптации представлен в приложении 7.

– разработка и внедрение персональной программы обучения. Как показал проведенный анализ движения персонала во второй главе, наибольшая текучесть кадров наблюдается среди сотрудников службы ресторанного обслуживания. Учитывая это, предлагаю внедрить персональную программу обучения, рассчитанную на один месяц для службы ресторанного обслуживания.

Программа предполагает обучение по следующим направлениям:

- ориентация в департаменте;
- знание отеля;
- общие обязанности, навыки и умения работы в департаменте;
- работа на хостесс, телефонный этикет;
- знание продукта, последовательность сервиса;
- техника бара;
- обслуживание в номерах, мини-бары;
- банкетная служба;
- кассовые операции, Micros.

Полный перечень мероприятий, в рамках каждого из направлений со сроками и периодом проведения представлены в приложении 8.

Для эффективной адаптации сотрудников подобная программа должна составляться для каждого подразделения.

– система наставничества подразумевает, что за новым сотрудником закрепляется наставник, который помогает сотруднику адаптироваться в организации, проводит экскурсию по организации, знакомит с коллегами, проводит обучение в соответствии с программой, представленной в приложении 8. В качестве наставника будут выступать менеджер по развитию персонала, входящий в центр оценки, который будет вести обучение по

первым двум направлениям, представленным в программе, а также один из наиболее опытных сотрудников подразделения, который будет вести обучение по остальным направлениям.

– оценка результатов деятельности сотрудников предполагает, что после завершения периода адаптации, сотрудник заполняет анкету сотрудника, прошедшего адаптацию (приложение 9), где отражает на сколько он освоился в организации, сколько по времени длился период адаптации, и что, по его мнению, необходимо улучшить в процессе адаптации.

Наставник и менеджер по развитию персонала заполняют форму оценки сотрудника после прохождения адаптации (приложение 10) и передают ее в отдел персонала или центр оценки. Руководитель отдела персонала по результатам данной формы делает вывод о целесообразности продления трудового договора по истечении испытательного срока.

Представим сравнительный анализ процесса адаптации сотрудников до и после внедрения мероприятий в таблице 14.

Таблица 14

Сравнительный анализ процесса адаптации до и после внедрения мероприятий

Существующий процесс адаптации	Разработанный процесс адаптации
Выдача сотруднику для самостоятельного изучения положений, стандартов, локально-нормативных актов и др. документов компании	Закрепление наставника за сотрудником
Знакомство сотрудника с его непосредственным руководителем.	Ознакомление сотрудника с действующими в компании стандартами

Окончание таблицы 14

Вручение книги сотрудника и комплекта новичка	Вручение книги сотрудника и комплекта новичка
Заполнение сотрудником листа первого рабочего дня	Прохождение сотрудником тренингов компании
	Прохождение сотрудником программы обучения
	Оценка результатов деятельности по

Таким образом, реализация предложенных мероприятий поможет усовершенствовать существующий процесс адаптации, в результате чего адаптация сотрудников будет происходить наиболее эффективно.

### 3.3. Оценка эффективности разработанных мероприятий по совершенствованию процесса отбора и адаптации персонала

Оценка эффективности предложенных мероприятий в общем виде рассматривается как их результативность [35].

Эффективность подбора персонала можно оценить частично сразу же по завершении этого процесса, частично – через определенный плановый промежуток времени.

Непосредственно после окончания подбора могут оцениваться:

- соответствие плана мероприятий по подбору и фактического комплекса мероприятий в привязке к срокам выполнения;
- степень отклонения фактических затрат на подбор персонала от плановых показателей;
- удельный вес затрат и привлеченных кандидатов из расчета на каждый источник привлечения;
- общий уровень расходов на привлечение одного потенциального кандидата;
- уровень расходов на заполнение вакансии;
- другие параметры оценки.

Через определенный промежуток времени эффективность подбора персонала может быть оценена уже непосредственно на основании анализа деятельности принятых на работу специалистов. При этом охватываются следующие аспекты:

- уровень производительности труда принятого на работу специалиста;

- доля работников, не прошедших испытательный срок;
- уровень нарушений трудовой дисциплины;
- уровень текучести кадров;
- информация, поступающая от клиентов и поставщиков при работе с данным специалистом;
- уровень поломок оборудования, производственного брака, качества использования комплектующих и пр.;
- другие параметры оценки.

Для оценки эффективности предложенных мероприятий определим сумму затрат по каждому из мероприятий.

Первым из предложенных мероприятий выступает расширение источников поиска кандидатов. В качестве дополнительного источника поиска предлагается поиск среди выпускников учебных заведений. Проведение данного мероприятия не приведет к росту финансовых затрат для организации, в данном случае затраты будут лишь временные.

Следующим мероприятием является создание центра оценки персонала на базе отдела по персоналу. Организация данного мероприятия предполагает включение в штатное расписание двух штатных единиц: психолога и менеджера по развитию персонала. Для размещения центра оценки персонала у отдела персонала существует вспомогательное помещение, которое необходимо оборудовать техническими средствами и офисной мебелью. Также, было определено, что руководить центром оценки персонала будет менеджер по персоналу, которому предполагается надбавка в размере пяти процентов от заработной платы. В связи с этим, к финансовым затратам по данному мероприятию относятся: заработная плата психолога, менеджера по развитию персонала, надбавка менеджера по персоналу, социальные выплаты по заработной плате каждого из сотрудников, технические средства и офисная мебель.

Полный перечень капитальных затрат представим в таблице 15.

Таблица 15

Расчет капитальных (единовременных) затрат на оборудование рабочих мест психолога и менеджера по развитию персонала

Наименование	Количество	Стоимость за ед., руб.	Стоимость всего, руб.
Компьютер HP 17-ak000	2	18990	37980
Установка программного обеспечения	2	1500	3000
Компьютерный стол	2	5000	10000
Стул	3	1500	4500
Итого:		55480	

Далее, в таблице 16 представим состав текущих затрат.

Таблица 16

Расчет текущих затрат на обеспечение работы центра оценки персонала

Показатель	Затраты в месяц, руб.	Затраты в год, руб.
Зарботная плата психолога	17000	204000
Зарботная плата менеджера по развитию персонала	22000	264000
Доплата к зарботной плате менеджера по персоналу (5%)	1300	15600
Социальные выплаты (30 %)	12090	145080
Итого:	52390	628680

Таким образом, совокупные затраты на реализацию мероприятия в первый год составят:

Капитальные затраты + Текущие затраты = 55480+628680 = 684160 рублей.

Проверка рекомендаций нового сотрудника не требует дополнительных финансовых затрат, так как телефонные звонки для компании безлимитные по стране.

Проведение тестирования на определение уровня мотивации сотрудника также не требует дополнительных материальных затрат, поскольку в работе уже был предложен готовый вариант теста, который организация могла бы использовать при процедуре отбора.

Что касается совершенствования процесса адаптации персонала, то

единственным мероприятием требующим финансовых затрат является организация системы наставничества. При назначении сотрудника наставником, ему предполагается доплата пяти тысяч рублей к заработной плате за одного сотрудника, требующего адаптации. Анализ текучести кадров, проведенный во второй главе показал, что среднее число сотрудников, принятых на работу за последние месяцы приравнивается к семи, рассчитаем затраты на данное мероприятие. Результаты представим в таблице 17.

Таблица 17

Расчет текущих затрат на организацию системы наставничества

Показатель	Затраты в месяц на 1 принятого сотрудника, руб.	Количество принятых сотрудников	Затраты в год, руб.
Доплата к заработной плате наставника	5000	72	360000
Социальные выплаты	1500	72	108000
Итого:	6500	72	468000

Остальные предложенные мероприятия, а именно внедрение положения по адаптации, внедрение персональной программы обучения, оценка деятельности сотрудника не требует финансовых затрат, поскольку в данной работе предложены уже готовые варианты положения, программы обучения и оценки деятельности.

Капитальные затраты на реализацию предложенных мероприятий по совершенствованию системы отбора и адаптации персонала составили 55480 руб. (таблица 13), а общие текущие затраты на реализацию мероприятий в первый год приведем в таблице 18.

Таблица 18

Общие текущие затраты на реализацию мероприятий

Статья затрат	Затраты, руб.
Обеспечение работы центра оценки персонала	628680
Организация системы наставничества	468000
Итого:	1096680



Таким образом, совокупные затраты по всем мероприятиям в первый год составят 1151,48 тыс. руб, а в последующем – 1096,68 тыс. руб.

Далее представим долю затрат на мероприятия в годовой выручке организации за 2017 год.

Выручка отеля Ибис за 2017 год составила 87846,611 тыс.руб.

Выручка отеля Новотель за 2017 год составила 103585,811 тыс. руб.

Общая выручка за 2017 год составила 191432,423 тыс. руб.

Доля затрат на реализацию мероприятий в общей выручке Ибис и Новотель составляет 0,6 %. Довольно незначительные затраты могут привести к улучшению качества отбора сотрудников и более быстрый процесс их адаптации в организации, а так же вовлечение в рабочий процесс. Главное что можно ожидать после проведения данных мероприятий, это снижение процента увольнения сотрудников по собственному желанию после первого месяца официального трудоустройства, а так же наиболее быстрый адаптационный период их в организации и в коллективе в целом. Чем быстрее новый сотрудник адаптируется в новом коллективе, заведет новых друзей, будет вовлечен в рабочий процесс, то он гораздо быстрее начнет выполнять свои обязанности качественно и будет жить ценностями компании, что в дальнейшем приведет к укреплению и созданию крепкого коллектива, работающего на результат не только свой, но и организации в целом.

Работа в большом коллективе, процесс всегда не простой. Это связано с различиями по половому признаку, возрастная разница сотрудников, стаж работы в организации. Особенно трудно тем, кто приходит работать в уже сработанный коллектив. Поэтому все проводимые мероприятия, помогут новичку как можно быстрее не только познакомиться с коллективом, но и с наименьшим дискомфортом адаптироваться в новой среде.

Сильный сработанный коллектив сотрудников, которые четко понимают, что от них требует компания, покажут высокую эффективность

выполнения поставленных перед ними задач. После проведения мероприятий по улучшению процесса отбора и адаптации сотрудников в Ибис и Новотель главным эффектом ожидается отбор еще более подходящих сотрудников для организации, которые по истечении некоторого времени образуют крепкий, дружный, вовлеченный в корпоративную жизнь организации, коллектив.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность проведенного исследования обусловлена тем, что в условиях достаточно сложной ситуации в стране, каждый работодатель заинтересован в том, чтобы сотрудники были профессионалами своего дела, выполняли свою работу качественно, а также работали на результат, а для этого необходимо на первоначальном этапе отбирать только тех сотрудников, которые в дальнейшем будут выполнять свои должностные обязанности качественно, работать в организации длительное время и будут заинтересованными сотрудниками, нацеленными не только на свой результат, но и на результат команды в целом. Принимая нового сотрудника, необходимо провести не только ряд обязательных процедур для устройства на должность, но и провести процесс адаптации для новичка.

В первой главе были рассмотрены теоретические и методологические аспекты отбора и адаптации персонала в организации. В процессе исследования были рассмотрены: понятие, методы и этапы отбора персонала в организацию, понятие, виды, инструменты и этапы проведения адаптации для сотрудников. В результате исследования был сделан вывод, что отбор кандидатов в организацию – это процесс довольно сложный, главной целью которого, с точки зрения эффективности является найти наиболее соответствующего кандидата профилю должности, в минимальные сроки с минимальными затратами. При этом очень важно строить процесс отбора таким образом, чтобы во время собеседования избежать социально желаемых ответов от кандидата, проводить процесс отбора таким образом, чтобы по итогу были отобраны именно те кандидаты, которые в дальнейшем принесут вклад в рабочий процесс и будут эффективными сотрудниками.

Что касается адаптации сотрудников – то этот процесс по важности не уступает процессу отбора сотрудников, поскольку недостаточно просто

отобрать и обучить новичка, очень важно адаптировать его в новой среде, в коллективе. Создание рабочей дружественной атмосферы в коллективе очень важный процесс, особенно в таком многочисленном коллективе, который работает в Ибис и Новотель.

Во второй, аналитической главе дипломной работы была приведена общая характеристика Ибис и Новотель, проведен анализ состава, структуры и движения персонала. Данный анализ показал, что организационная структура управления предприятия – линейно-функциональная. Всего, в Ибис и Новотель функционирует девять отделов и служб. Численность персонала на конец 2017 года составила 127 человек. Проведенный анализ показал, что в организации наблюдается высокий уровень текучести кадров.

Также был проведен анализ существующих процессов отбора и адаптации персонала, результаты которого позволили выделить ряд недостатков, а именно:

- использование ограниченного числа источников поиска кандидатов;
- отсутствие методов оценки мотивации кандидата;
- сложность интерпретации результатов психодиагностического тестирования для менеджера по персоналу;
- отсутствие системы проверки данных, заявленных кандидатом;
- отсутствие четкой регламентации процесса адаптации;
- система наставничества организована неэффективно;
- отсутствие программы обучения новичка.

В третьей главе дипломной работы были предложены мероприятия, направленные на совершенствование процессов отбора и адаптации сотрудников.

Для совершенствования процесса отбора были предложены такие мероприятия, как расширение источников поиска кандидатов, а именно поиск кандидатов среди выпускников учебных заведений, создание центра оценки персонала в отделе по персоналу, проведение проверки рекомендаций,

проведение тестирования на определение уровня мотивации кандидата, который поможет на первоначальном этапе определить ведущие мотивы кандидата к работе.

Для совершенствования процесса адаптации сотрудников были предложены следующие мероприятия: внедрение положения по адаптации сотрудников, которое поможет регламентировать действия наставника в период адаптации новичка, внедрение персональной программы обучения, позволяющей организовать процесс обучения поэтапно и более продуктивно, организация системы наставничества, которая заключается в закреплении функций наставника за наиболее опытным сотрудником того подразделения, в которое поступил новый сотрудник, оценка результатов деятельности сотрудника в период адаптации с помощью оценочных листов.

Для оценки эффективности предложенных мероприятий была определена сумма затрат, которая составила 1151,48 тыс. руб.

Доля данных затрат в годовой выручке организации составила 0,6 %. Довольно незначительные затраты могут привести к улучшению качества отбора сотрудников и более быстрому процессу их адаптации в организации, а так же вовлечению в рабочий процесс. Главное что можно ожидать после проведения данных мероприятий, это снижение процента увольнения сотрудников по собственному желанию после первого месяца официального трудоустройства, а так же наиболее быстрый адаптационный период их в организации и в коллективе в целом.

Таким образом, от реализации предложенных мероприятий процесс отбора и адаптации сотрудников будет гораздо эффективнее, что позволит более качественно отбирать наиболее подходящих сотрудников и адаптировать их.

Подводя итог, можно сказать о том, что поставленные задачи в дипломной работе выполнены, поставленная цель работы достигнута.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12. 2001 № 197-ФЗ (ред. от 05.02.2018).
2. Архипова Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. – М.: Проспект, 2016. –224 с.
3. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом: учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 561 с.
4. Валиева О.В. Управление персоналом. Конспект лекций / О.В. Валиева. – М.: Приор, 2012. – 176 с.
5. Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика, под ред. В.Р. Веснина. – М.: КНОРУС, 2009. – 520 с.
6. Грэхем Х.Т., Беннетт Р. Управление человеческими ресурсами: рекомендовано в качестве учебного пособия для студентов вузов, перевод с английского под редакцией Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 584 с.
7. Дайнека А.В., Жуков Б.М. Современные тенденции в управлении персоналом: Учебное пособие. – М.: Академия Естествознания, Южный Институт Менеджмента, 2012. – 403 с.
8. Джанерьян С.Т. Психологические основы отбора персонала: учебное пособие / С.Т. Джанерьян, Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета, 2016. – 116 с.
9. Дуракова И.Б., Волкова Л.П., Кобцева Е.Н., Тюлькина Е.С., Полякова О.Н., Стадниченко Л.И., Талтынов С.М. Управление персоналом: Учебник, под общей ред. д-ра экон. наук, проф. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 393 с.
10. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 4-е изд., испр. – Н. Новгород: НИМБ, 2013. – 720 с.
11. Епишкин И.А. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие для бакалавров направления 080200 «Менеджмент». – М.: МИИТ, 2013. – 157 с.

12. Зайцева Н.А. Управление персоналом в гостиницах: учебное пособие / Н.А. Зайцева. – М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 416 с.
13. Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А., Тарасова С.Л. Управление персоналом: Учебно-методический комплекс. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2008. – 200 с.
14. Иванова-Швец Л.Н. Управление персоналом в туристическом и гостиничном бизнесе: учебно-практическое пособие / Л.Н. Иванова-Швец, А.В. Дмитриев. – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2011. – 112 с.
15. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 301 с.
16. Красина Ф.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Ф.А. Красина. – Томск: Эль Контент, 2013. – 158 с.
17. Маслова В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавра / В.М. Маслова. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 492 с.
18. Мякушкин Д.Е. Отбор и подбор персонала: Учебное пособие. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2016. – 31 с.
19. Одегов Ю.Г., Абдурахманов К.Х., Котова Л.Р. Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход. – М.: Альфа-Пресс, 2011. – 732 с.
20. Прытков Р.М. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Р.М. Прытков, Оренбургский гос. ун-т. – Оренбург: ОГУ, 2015. – 196 с.
21. Родионова Е.А. Профессиональный отбор персонала // Психологическое обеспечение профессиональной деятельности: теория и практика / Под ред. проф. Г.С. Никифорова. – СПб.: Речь, 2010. – с. 157-192.
22. Спивак В.А. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.: Эксмо, 2010. – 226 с.
23. Тараненко О.Н. Основы управления персоналом: учебное пособие. – Ставрополь: Изд-во СКФУ, 2015. – 129 с.
24. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение: учебник для слушателей обучающихся по программам «мастер делового администрирования» / Дж. Шермерорн. – 8-е изд. – М.: Питер, 2006. – 640 с.
25. Шлендер П.Э., Лукашевич В.В., Мостова В.Д., Артемьев А.Н.,



Соскин Я.Г. Управление персоналом: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом», под ред. проф. П.Э. Шлендера. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 320 с.

26. Assessment Center: технология оценки и развития персонала // HR-портал: сообщества и публикации [электронный ресурс]. URL: (дата обращения 11.04.2018).

27. Адаптация персонала / HR-портал: сообщества и публикации [электронный ресурс]. URL: (дата обращения 21.02.2018).

28. Адаптация персонала: Что? Где? Когда? / HR-портал: сообщества и публикации [электронный ресурс]. URL: (дата обращения 21.02.2018).

29. Адаптация сотрудника – инструменты и тонкости / HR-портал: сообщества и публикации [электронный ресурс]. URL: [://hr-portal.ru/blog/adaptaciya-sotrudnika-instrumenty-i-tonkosti](http://hr-portal.ru/blog/adaptaciya-sotrudnika-instrumenty-i-tonkosti) (дата обращения 21.02.2018).

30. Гапонова О.С., Чилипенко Ю.Ю. Подбор персонала в организации: методологический подход [электронный ресурс]. URL: (дата обращения 15.02.2018).

31. Демина Н.В. Нетрадиционные методы отбора персонала: эффективность применения в организации [электронный ресурс]. URL: (дата обращения 03.03.2018).

32. Методика собеседования при приеме на работу / HR-портал: сообщества и публикации [электронный ресурс]. URL: (дата обращения 18.02.2018).

33. Методы отбора персонала / ИнфоПитер. Биржа труда [электронный ресурс]. URL: (дата обращения 28.02.2018).

34. Никитина Н.Ш., Бурмистрова Е.В. Методика отбора персонала на вакансию на основе нечетких показателей [электронный ресурс]. URL: (дата обращения: 01.03.2018).

35. Нестеров А.К. Оценка эффективности мероприятий / Образовательная энциклопедия ODiplom.ru [электронный ресурс]. URL: (дата обращения 19.04.2018).

36. Нетрадиционные методы подбора персонала / TalentSearch

[электронный ресурс]. URL: (дата обращения 03.03.2018).

37. Обзор методов отбора персонала / HR-портал: сообщества и публикации [электронный ресурс]. URL: (дата обращения 12.02.2018).

38. Определение потребности организации в персонале / HR-портал: сообщества и публикации / [электронный ресурс]. URL: (дата обращения 12.02.2018).

39. Официальный сайт Восточно-Сибирского техникума туризма и сервиса [электронный ресурс]. URL: (дата обращения 15.04.2018).

40. Официальный сайт Красноярского колледжа сферы услуг и предпринимательства [электронный ресурс]. URL: (дата обращения 15.04.2018).

41. Официальный сайт Красноярского кооперативного техникума экономики, коммерции и права [электронный ресурс]. URL: (дата обращения 15.04.2018).

42. Официальный сайт Сибирского Федерального Университета [электронный ресурс]. URL: (дата обращения 15.04.2018)

43. Оценка кандидатов по основным заявительным документам / Библиотека Менеджмента [электронный ресурс]. URL: (дата обращения 03.03.2018).

44. Принципы и методы набора сотрудников / Директор по персоналу [электронный ресурс]. URL: (дата обращения 24.03.2018).

45. Психодиагностический тест ПДТ [электронный ресурс]. URL: (дата обращения: 21.03.2018).

46. Система подбора персонала по компетенциям / КАУС: 10 лет на рынке [электронный ресурс]. URL: (дата обращения 22.03.2018).

47. Современные методы подбора персонала / HR-портал: сообщества и публикации [электронный ресурс]. URL: (дата обращения 12.02.2018).

48. Современные способы поиска и подбора персонала / HR по-русски [электронный ресурс]. URL: (дата обращения 11.04.218).

49. Структура кадров и коэффициенты, определяющие состояние кадров предприятия / Теория статистики [электронный ресурс]. URL: (дата обращения 20.03.2018).

50. Тест на определение «ведущего» мотива у сотрудников // Центр ресурсов гражданского и политического взаимодействия [электронный

ресурс]. URL: (дата обращения 12.04.2018).

51. Центр оценки персонала / HR-портал: сообщества и публикации [электронный ресурс]. URL: (дата обращения 02.03.2018).

52. Центры оценки персонала / Textbook. News [электронный ресурс]. URL: (дата обращения 11.04.2018).

## ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Заявка на подбор персонала

### ЗАЯВКА НА ПОДБОР ПЕРСОНАЛА

Дата составления заявки: \_\_\_\_\_

Срок закрытия вакансии  
(желательный срок /  
крайний срок): \_\_\_\_\_

Наименование вакансии  
в заявке и объявлении: \_\_\_\_\_

Наименование вакансии  
в штатном расписании: \_\_\_\_\_

Наименование подразделения: \_\_\_\_\_

Должность и Ф.И.О.  
Руководителя подразделения: \_\_\_\_\_

Наличие вакансии в штатном  
расписании: \_\_\_\_\_

Причина открытия вакансии  
(новая вакансия / замена  
сотрудника): \_\_\_\_\_

Наличие должностной  
инструкции: \_\_\_\_\_

Функциональные  
обязанности: \_\_\_\_\_

### Требования, предъявляемые к кандидатам

Образование: \_\_\_\_\_  
Специальность по образованию: \_\_\_\_\_  
Требуемый специальный опыт работы \_\_\_\_\_

### Окончание приложения 1

#### Дополнительные требования

Навыки работы на ПК (да/нет, степень владения): \_\_\_\_\_  
Знание специальных программ: \_\_\_\_\_  
Владение оргтехникой: \_\_\_\_\_  
Наличие водительского удостоверения: \_\_\_\_\_  
Наличие автомобиля: \_\_\_\_\_  
Знание иностранного языка: \_\_\_\_\_  
Пол: \_\_\_\_\_  
Наличие детей/возраст: \_\_\_\_\_  
Место жительства, прописка: \_\_\_\_\_  
Прочее: \_\_\_\_\_  
Личные качества: \_\_\_\_\_

#### Условия трудового договора

Условия приема на работу: \_\_\_\_\_  
Срок найма: \_\_\_\_\_  
Характер работы: \_\_\_\_\_  
Режим работы: \_\_\_\_\_  
Сверхурочная работа: \_\_\_\_\_  
Командировки: \_\_\_\_\_  
Продолжительность отпуска: \_\_\_\_\_  
Размер зарплаты: \_\_\_\_\_

Руководитель подразделения (отдела) \_\_\_\_\_  
(расшифровка подписи)

### Приложение 2 Анкета для трудоустройства

#### АНКЕТА

Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_

Если изменяли ФИО — укажите предыдущие, дату и причину смены \_\_\_\_\_

Число, месяц, год рождения \_\_\_\_\_

Место рождения \_\_\_\_\_

Гражданство \_\_\_\_\_

Семейное положение \_\_\_\_\_ кол-во детей \_\_\_\_\_

никогда не состоял(а) в браке, разведен(а), состою в (не)зарегистрированном браке, вдовец (вдова)

Адрес регистрации (указать адрес постоянной регистрации и временной, в случае ее наличия)

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

Фактический адрес проживания

\_\_\_\_\_

Домашний телефон \_\_\_\_\_ Рабочий телефон \_\_\_\_\_

Мобильный телефон \_\_\_\_\_

Адрес электронной почты \_\_\_\_\_

Паспорт: серия \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_ когда выдан \_\_\_\_\_

кем выдан \_\_\_\_\_

На какую должность хотите принять участие в конкурсе \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Из какого источника Вы узнали о конкурсе \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Ваши минимальные ожидания по зарплате (до налогообложения) \_\_\_\_\_ рублей

Когда Вы можете приступить к работе \_\_\_\_\_

Продолжение приложения 2

### **СВЕДЕНИЯ ОБ ОБРАЗОВАНИИ**

Образование \_\_\_\_\_

основное общее образование, среднее (полное) общее образование, начальное профессиональное образование,

\_\_\_\_\_

Укажите оконченные учебные заведения, специализированные курсы и т.п.

Период обучения	Название учебного заведения, факультет	Специализация / Название курса

### ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ НАВЫКИ

Навыки	Владею свободно	Читаю, перевожу со словарем	Читаю, могу объясняться
Каким иностранным языком владеете?			
Компьютерные навыки	<input type="checkbox"/> Outlook	<input type="checkbox"/> Internet	<input type="checkbox"/> Word
	<input type="checkbox"/> Excel	<input type="checkbox"/> Access	<input type="checkbox"/> PowerPoint
Другие навыки			

Водительское удостоверение (серия, номер, категория)	Опыт вождения (лет)	Личная машина (модель, государственный номер)

### ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Состояние здоровья \_\_\_\_\_

Ограничения по здоровью \_\_\_\_\_

Ваше хобби \_\_\_\_\_

Ваши основные достоинства \_\_\_\_\_

Продолжение приложения 2

Ваши недостатки \_\_\_\_\_

Привлекались ли Вы к административной или уголовной ответственности, когда и в связи с чем

\_\_\_\_\_

Дополнительные сведения, которые хотите сообщить о себе

\_\_\_\_\_

---

---

## ТРУДОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

/места работы, начиная с последнего/

(при наличии подробного резюме — не заполняется)

Период работы	Наименование / адрес предприятия	Должность / круг обязанностей	Причина увольнения

## БЛИЗКИЕ РОДСТВЕННИКИ

Ваши близкие родственники (жена, муж, дети, мать, отец, братья, сестры, родители супруга(и), указываются также прежние фамилии родственников и данные бывшего мужа (жены).

Степень родства	Фамилия, имя, отчество	Число, месяц, год и место рождения	Место работы, должность	Адрес места жительства

Окончание приложения 2

## ВАШИ РЕКОМЕНДАТЕЛИ

(заполняется по желанию)

Имя	Должность / Компания	Телефон
Имя	Должность / Компания	Телефон



--	--	--

Я подтверждаю достоверность всего вышеизложенного и понимаю, что любое упущение или неверно предоставленные факты в данном заявлении могут привести к отказу в приеме на работу.

Согласен(а) на проверку сведений, содержащихся в анкете.

Дата заполнения \_\_\_\_\_ Подпись \_\_\_\_\_

**Вся указанная в анкете информация  
будет использоваться только в служебных целях.**

**Компания гарантирует сохранность указанных в анкете сведений.**

Приложение 3  
Вопросы для собеседования

Основные вопросы для проведения предварительного собеседования

Вопрос	Примечание	Ответ
Расскажите о себе	Рассказ представляет краткую справку об образовании, опыте работы	
Охарактеризуйте себя	Какие качества Вам в себе нравятся; что хотели бы исправить; какие качества нравятся в людях; какие раздражают	
Почему Вы уволились с	Что нравилось; что не нравилось	

предыдущего места работы		
Почему Вы хотите работать у нас	Что устраивает; что не устраивает	
Опишите Ваши достижения	Опыт работы; повышение квалификации	
Расскажите о коллективе, в котором работали	Что нравилось; что не нравилось	
Готовы ли Вы к нестандартным условиям работы	Ненормированный рабочий день; работа в выходные и праздничные дни; командировки	
Что Вы ожидаете от работы в нашей организации	Дальнейшее обучение; повышение профессионализма; стремление к карьерному росту	
Что бы Вы хотели получить от данной работы	Жизненная перспектива; планирование будущего	
Почему Вы выбрали данную профессию	Почему пошли учиться по данной специальности; что нравится в работе	
На какой доход Вы претендуете	На время испытательного срока; после испытательного срока	
Есть ли у Вас вопросы	По условиям работы; по заработной плате	

## Приложение 4 Профессиональный тест

### Тест для кандидата на должность «Менеджер по персоналу»

1. Сотрудник принят в компанию 10 июля 2015 г. 31 мая 2016 г. он увольняется по собственному желанию. Какая полагается компенсация за неиспользованный отпуск при увольнении, если сотрудник ни разу не ходил в отпуск?

- А) 30 дней;
- Б) 28 дней;
- В) 36 дней.

2. К какой группе районов относится Красноярский край?

- А) Районы Крайнего Севера с особо сложными климатическими условиями;
- Б) Местности, приравненные к районам Крайнего Севера;
- В) Местности с особыми климатическими условиями.

3. Иванов И.И. 1985 г.р. принят в компанию 1 февраля 2016 г. Трудовой стаж у Иванова И.И. отсутствует. Какая северная надбавка должна быть установлена Иванову

И.И.?

А) 10 % заработка по истечении шести месяцев работы;

Б) 30 % заработка с первого дня трудоустройства;

В) 10 % заработка по истечении первого года работы;

4. В какой срок необходимо вручить сотруднику повестку из военного комиссариата?

А) 3 дня;

Б) 7 дней;

В) 14 дней.

5. В какой срок необходимо уведомить военный комиссариат о приеме/увольнении сотрудника?

А) 14 дней;

Б) 7 дней;

В) 3 дня.

6. На основании какого документа создается приказ о приеме сотрудника на работу?

А) служебная записка руководителя;

Б) трудовой договор;

В) личное заявление;

#### Продолжение приложения 4

7. В какой срок необходимо уведомить орган службы занятости населения о предстоящем сокращении численности или штата работников организации?

А) не позднее, чем за две недели до сокращения;

Б) не позднее, чем за один месяц до сокращения;

В) не позднее, чем за два месяца до сокращения.

8. Какие документы являются обязательными для заключения трудового договора в соответствии с ТК РФ?

А) паспорт, ИНН, СНИЛС, документ воинского учета, документ об образовании, трудовая книжка;

Б) паспорт, ИНН, фотография, СНИЛС, документ воинского учета, трудовая книжка;

В) паспорт, СНИЛС, документ воинского учета, документ об образовании, трудовая книжка.

9. Срочный трудовой договор расторгается по истечении срока его действия, о чем работник должен быть предупрежден в письменной форме не менее, чем...

А) за 2 недели;

Б) за 5 дней;

В) за 3 дня.

10. Какие документы не предъявляются при приеме на работу по совместительству?

А) трудовая книжка;

Б) документ об образовании;

В) паспорт.

11. Как называется работа за пределами нормальной продолжительности рабочего времени по инициативе работодателя?

А) совместительство;

Б) сверхурочная работа;

В) подработка.

12. В течение какого времени работодатель в праве привлечь сотрудника к дисциплинарной ответственности?

А) 3 дня;

Б) 2 недели;

В) 1 месяц.

#### Окончание приложения 4

13. Сколько дисциплинарных взысканий может быть применено за один дисциплинарный проступок?

А) за каждый дисциплинарный проступок может быть применено только три дисциплинарных взыскания;

Б) за каждый дисциплинарный проступок может быть применено только два дисциплинарных взыскания;

В) за каждый дисциплинарный проступок может быть применено только одно дисциплинарное взыскание.

14. Срок действия дисциплинарного взыскания со дня совершения работником проступка?

А) не позднее шести месяцев со дня совершения проступка;

Б) на протяжении одного года;

В) в течение одной недели.

15. Испытательный срок для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов не может превышать?

- А) одного месяца, если иное не установлено федеральным законом;
- Б) трех месяцев, если иное не установлено федеральным законом;
- В) шести месяцев, если иное не установлено федеральным законом.

## Приложение 5

### Лист первого рабочего дня

#### Мои первые шаги в компании. Я вливаюсь в команду My first steps in the company. I fit into the team

**Фамилия Имя**

Employee name \_\_\_\_\_

**Департамент**

Department \_\_\_\_\_

**Должность**

Position \_\_\_\_\_

**Дата принятия на работу**

Date of employment \_\_\_\_\_

**Окончание испытательного срока**

End of probation period \_\_\_\_\_

**Дата собеседования**

Date of appraisal \_\_\_\_\_

**Собеседовал**

Appraiser \_\_\_\_\_

<p><b>Как прошел Ваш первый рабочий день?</b> How was Your first day?</p>	
<p><b>Критерии</b> Criteria</p>	<p><b>Ваши ожидания от работы в нашей компании</b> Your expectations from working for our company</p>
<p>Какие новые перспективы вы видите для себя в нашей компании?/ What new perspectives do you see for yourself in our company?</p>	
<p>Навыки работы</p>	

Job skills	
Гость Guest	
Коллеги Colleagues	
Руководитель Head of departmnt	
Командный дух Team Spirit	

Продолжение приложения 5

Надежность компании Reliable	
Объем работы Quantity of work	
<b>Ваше обещание компании / Your company's promise</b>	

## Приложение 6

### Тест на определение ведущих мотивов к работе

1. Что Вас больше всего замотивирует выполнить сверхурочное задание?
  - дополнительная оплата;
  - возможность заявить о себе руководству;
  - интересная задача;
  - вызов – возможность доказать себе, что Вы сможете сделать это на высшем уровне;
  - то, что это важно для достижения целей компании;
2. Если бы Вы были руководителем, то какой способ награды за хорошую работу Вы бы использовали для своих сотрудников?
  - премия;
  - награждение «лучший ...» и публичная похвала;
  - дал бы большую свободу в действиях;
  - отправил бы учиться;
  - включил бы в состав группы, участвующей в принятии важных решений;
3. Какую компанию Вы скорее всего выберете?
  - где больше платят;
  - где лучше коллектив;
  - где будут интересные для Вас задачи;
  - где Вам нужно обучаться и развиваться;
  - компанию, которая будет максимально соответствовать Вашим ценностям и принципам;
4. С каким руководителем Вам бы не хотелось работать?
  - с тем, кто не дает заработать;
  - с тем, кто уделяет мало внимания сотрудникам;
  - с тем, кто постоянно контролирует;
  - с непрофессиональным;
  - с тем, кто скрывает информацию от компании;
5. Что бы Вы хотели получить от продвижения по карьерной лестнице?
  - хорошие деньги;
  - признание;
  - свободу;
  - развитие профессионализма;



## Продолжение приложения 6

- возможность влиять на развитие компании;
- 6. На Ваш взгляд, хороший руководитель – это тот, кто
  - будет справедливым в распределении денег;
  - будет публично признавать публичный вклад каждого и поддерживать коллектив;
  - будет давать время на подготовку, не будет торопить;
  - будет давать возможность реализовывать потенциал по максимуму;
  - будет всей душой болеть за общее дело;
- 7. Что Вам не нравилось в прошлой работе больше всего?
  - отсутствие адекватной материальной компенсации и/или ее несправедливость;
  - плохой коллектив и/или невнимательный руководитель;
  - очень жесткие рамки, много рутины;
  - отсутствие роста и перспективы;
  - отсутствие целей и принципов у самой компании;
- 8. Наиболее значимое слово для Вас:
  - вознаграждение;
  - признание;
  - творчество;
  - достижения;
  - команда;
- 9. Какой бы текст объявления, рядом с названием вакансии, Вас бы больше

привлек, если написанное правда?

- возможности заработка неограниченны, самое прибыльное направление;
- прекрасный коллектив, совместный досуг, присоединяйтесь к нашей семье;
- творческая работа, требующая погружения! График свободный;
- требуются супер профессионалы, обучение мирового уровня за счет компании;
- работа в великой компании на благо общества; для тех, кто не боится участвовать

в принятии решений;

- 10. Как бы Вы, будучи руководителем, простимулировали сотрудника выполнить сложную задачу, не входящую в его обязанности
  - материально;
  - попросил бы лично, ради меня;
  - объяснил бы, какая это интересная и творческая задача;
  - бросил бы вызов, взял бы на слабо;

## Окончание приложения 6

- объяснил бы как это важно для достижения целей всей компании.

Затем заполняется таблица, в которой проставляется в столбце, соответствующего номеру вопроса напротив ответ присвоенный ранг. По горизонтали – номер вопроса, по вертикали – номер ответа

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										
2										
3										
4										
5										

Затем необходимо просчитать сумму по каждой строке. Там, где наблюдается наибольшее количество баллов и есть «ведущий» мотив. Строки соответствуют следующим мотивам:

1. Мотив вознаграждения – сотрудник работает ради денег и других благ.
2. Социальный мотив – работнику важно одобрение руководства и коллектива.
3. Процессный мотив – сотрудник трудится ради удовольствия от самого процесса работы.
4. Мотив достижения – сотрудник стремится к самоутверждению и самореализации.
5. Идейный мотив – для сотрудника важно достижение совместных с компанией высоких целей.

## Приложение 7 Положение по адаптации

1. Общие положения.
  - 1.1. Положение определяет процедуру и порядок адаптации новых сотрудников или сотрудников, приступивших к работе на новом рабочем месте в измененных условиях труда в Ибис и Новотель.

Данное положение должны знать:

- руководство Ибис и Новотель;
- руководители структурных подразделений;
- сотрудник, назначаемый наставником;
- сотрудники отдела персонала.

- 1.2. Функция управления адаптацией работников возлагается на отдел персонала.

2. Цели и задачи адаптации.

2.1. Цели адаптации:

2.1.1. Повышение эффективности использования трудовых ресурсов.

2.1.2. Уменьшение количества возможных ошибок, связанных с вхождением сотрудников в производственный процесс.

2.1.3. Сокращение «текучести кадров».

2.2. Задачи адаптации:

2.2.1. Ознакомление сотрудников с условиями труда и их должностными обязанностями.

2.2.2. Формирование у вновь поступивших сотрудников профессиональных навыков, необходимых для выполнения ими своих должностных обязанностей.

2.2.3. Получение сотрудником полной информации, требуемой для эффективной трудовой деятельности.

2.2.4. Формирование правильного понимания сотрудником своих задач и должностных обязанностей.

Продолжение приложения 7

2.2.5. Формирование у руководителя структурного подразделения представлений о профессиональной пригодности и личных качествах вновь поступившего сотрудника путем получения соответствующей информации от его наставника.

2.2.6. Освоение сотрудником основных норм корпоративной культуры, правил внутреннего распорядка и принятого в организации поведения.

2.2.7. Снижение уровня неопределенности и беспокойства.

2.2.8. Выстраивание взаимоотношений с коллективом.

2.2.9. Развитие системы наставничества.

2.2.10. Повышение лояльности сотрудников к своему работодателю.

3. Сроки адаптации.

3.1. Период адаптации для новых сотрудников составляет два месяца.

3.2. На это время составляется Индивидуальный план работы нового сотрудника.

4. Структура адаптации.

4.1. Подготовка рабочего места сотрудника.

4.2. Выделение наставника.

4.3. Ознакомление сотрудника с его должностной инструкцией (под роспись), положениями, стандартами и иными нормативными документа в части, касающейся сотрудника.

4.4. Совместный с непосредственным наставником подробный анализ должностных обязанностей.

4.5. Составление индивидуального плана работы на адаптационный

период.

4.6. Обязательное прохождение сотрудником тренингов компании.

5. Мероприятия первой адаптационной недели.

5.1. Оформление сотрудника в отделе кадров и выдача пропусков.

Окончание приложения 7

5.2. Ознакомление сотрудника с действующими в компании внутренними нормативными документами, регулирующими трудовые отношения.

5.3. Прохождение инструктажа по технике безопасности и пожарной безопасности.

5.4. Прохождение тренинга Welcome to Assor: ознакомление с историей, социальной политикой, условиями работы, существующими традициями и принятыми в компании нормами, экскурсия по организации.

5.5. Вручение «Книги сотрудника».

6. Организация наставничества.

6.1. Целью наставничества является оказание помощи сотрудникам в их профессиональном становлении.

6.2. Основными задачами наставничества являются:

– ускорение процесса обучения основным навыкам профессии, развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на него задачи по занимаемой должности;

– адаптация к корпоративной культуре, усвоение традиций и правил поведения в данном подразделении;

– успешное прохождение испытания и положительная оценка на квалификационном экзамене по окончании периода адаптации.

7. Завершение адаптации.

7.1. По завершении адаптации все участники заполняют отчетные документы.

7.2. Непосредственный руководитель заполняет Лист оценки нового сотрудника.

7.3. Новый сотрудник заполняет Отчет о прохождении адаптации.

7.4. Все материалы по адаптации после ее окончания в трехдневный срок сдаются в отдел по персоналу

Приложение 8  
Персональная программа обучения

<b>Ориентация в департаменте</b>	<b>Дата завершения</b>	<b>Подпись сотрудника</b>	<b>Подпись наставника</b>
----------------------------------	------------------------	---------------------------	---------------------------

Срок проведения: 1й день; Период проведения: 1 день	Дата проведения:		
Безопасность труда на рабочем месте			
Структура департамента: знакомство с коллегами / план этажей (ресторан Ibis, ресторан Gourmet Bar, конференц залы, зона лобби)			
Обзор должностных обязанностей			
Обзор стандартов внешнего вида			
Основы поведения сотрудника в гостевых зонах и на рабочем месте			
Обзор основ гигиены на рабочем месте			
План столов ресторана			
Ежемесячное рабочее расписание			
Процедура учета рабочего времени в начале и конце рабочего дня			
Перерывы на обед, ужин, присутствие на рабочем месте			
Действия при аварийных ситуациях / эвакуационные выходы			
<b>Знание отеля</b>	<b>Дата завершения</b>	<b>Подпись сотрудника</b>	<b>Подпись наставника</b>
Срок проведения: 2й день; Период проведения: 1 день	Дата проведения:		
Расположение комнат – типы комнат и план этажей			
Расположение столовой для персонала, часы работы			
Расположение складов, кухни для заготовок, кондитерского цеха, бэк зон ресторанов, банкетные кухни Ibis/Novotel			
Расположение Front Office			
Расположение офисов третьего этажа			
Расположение уборных для гостей			
Расположение зон для мойки посуды / процедура подсчета боя посуды			
Расположение фитнес-центра и SPA салона			
Встреча с руководителем и наставником			
Рекомендации наставника:			
<b>Общие обязанности, навыки и умения работы в департаменте</b>	<b>Дата завершения</b>	<b>Подпись сотрудника</b>	<b>Подпись наставника</b>

Продолжение приложения 8

Срок проведения: 3й день; Период проведения: 2 дня	Дата проведения:		
Правила музыкального сопровождения			
Как правильно держать поднос			

Как носить и ставить грязную посуду на поднос			
Как сортировать грязную посуду в зоне мойки посуды			
Как сортировать использованные салфетки			
Как полировать бокалы			
Как полировать приборы			
Как сортировать чистые бокалы и приборы / как пополнять сервис-станцию			
Как пополнять спецовники, бумажные салфетки и зубочистки на столе			
Как подготовить ручник для сервиса вина			
Как сложить салфетку для хлебной корзины			
Как носить две/три тарелки			
Сервировка стола на завтрак/ланч/ужин			
Как включить/выключить охлаждение буфета			
Как работать с техническим оборудованием			
Как подготовить буфет на завтрак			
Как прибрать и подготовить буфет после завтрака			
Как обращаться с потерянными и забытыми вещами			
Тест на общие обязанности, знания и умения			
<b>Работа на хостесс, телефонный этикет</b>	<b>Дата завершения</b>	<b>Подпись сотрудника</b>	<b>Подпись наставника</b>
Срок проведения: 5й день; Период проведения: 1 день	Дата проведения:		
Как привлечь гостя			
Как проводить гостя			
Как посадить гостя/помочь с креслом/верхней одеждой			
Как презентовать меню и винную карту			
Как предложить гостю газету или журнал			
Как предложить гостю напитки и принять на них заказ			
Как повторить заказ			
Как передать о новом столике официанту			
Прощание с гостем			

Продолжение приложения 8

Расположение стационарных телефонов/телефоны руководителей/список телефонных номеров отеля;			
Как пользоваться телефоном			
Как отвечать по телефону			

Как поставить звонок на удержание			
Тест на знание стандарта встречи гостей и телефонного этикета			
<b>Знание продукта</b>	<b>Дата завершения</b>	<b>Подпись сотрудника</b>	<b>Подпись наставника</b>
Срок проведения: 6й день; Период проведения: 14 дней	Дата проведения:		
Меню завтрака (блюда на буфете, кондитерские изделия, каши, блюда из яиц, напитки, предлагаемые на завтрак)			
Знание меню своего ресторана			
Вода, безалкогольные напитки, пиво			
Кофе и кофейные напитки			
Аллергические продукты			
Знание вин по бокалам			
Знание винной карты			
Знание алкогольных напитков			
Коктейльная карта (технология приготовления коктейлей, алкоголь для коктейлей)			
Тест на знание меню			
Тест на знание винной карты			
Тест на знание напитков			
<b>Последовательность сервиса</b>	<b>Дата завершения</b>	<b>Подпись сотрудника</b>	<b>Подпись наставника</b>
Срок проведения: 20й день; период проведения: 2 дня	Дата проведения:		
Как принять заказ			
Как рекомендовать гостю блюда и напитки			
Как использовать технику повышения продаж			
Как сервировать напитки (вода, бутилированные напитки)			
Как сервировать горячие напитки (чай, кофе)			
Как сервировать алкогольные напитки, коктейли			
Как предложить еще один напиток, пополнение напитков			
Как брать готовые блюда с кухни и готовые напитки с бара			
Как правильно поднести одну/две тарелки			

Продолжение приложения 8

Как правильно сервировать блюда гостям			
Как контролировать смену блюд у гостей			
Как сервировать вина по бокалам			
Как убрать грязные тарелки со стола			
Как презентовать счет гостю			
Как исправить жалобу гостя			



Как удостовериться, что гость доволен			
Как попрощаться с гостем			
Тест на знание последовательности сервиса			
Тест на знание стандартов сервиса			
Тест на навыки и умения при работе с гостем			
<b>Техника бара</b>	<b>Дата завершения</b>	<b>Подпись сотрудника</b>	<b>Подпись наставника</b>
Срок проведения: 22й день; Период проведения: 1 день	Дата проведения:		
Как использовать чек лист бара			
Как получать свежесжатые соки/молоко/сливки/фрукты на завтрак			
Как приготовить лимоны/молоко/сливки для завтрака			
Как приготовить американо/эспрессо/двойной эспрессо/капучино/латте/латте маккиато			
Как использовать оборудование на баре			
Составление заявки на кухню/склад			
Тест по технике бара			
Встреча с руководителем и наставником			
Рекомендации наставника:			
<b>Обслуживание в номерах, мини-бары</b>	<b>Дата завершения</b>	<b>Подпись сотрудника</b>	<b>Подпись тренера</b>
Срок проведения: 23й день; период проведения: 1 день	Дата проведения:		
Процедура доставки заказов в номер			
Сервировка стола согласно заказу в номер			
Сервировка завтрака для доставки в номер			
Чек-лист мини-бара Room Service			
Процедура доставки «Amenities» в номера (VIP1, VIP2, VIP3)			
Процедура пополнения мини-бара			
Процедура проверки мини-бара в жилых/заезжающих/выезжающих номерах			
Составление заявки для мини-бара на склад			

Окончание приложения 8

Тест на знание работы в отделе «Мини Бар» и «Обслуживание в номерах»			
<b>Банкетная служба</b>	<b>Дата завершения</b>	<b>Подпись сотрудника</b>	<b>Подпись тренера</b>
Срок проведения: 24й день; Период	Дата проведения:		

проведения: 1 день			
Месторасположение банкетных залов/склада банкетной службы			
Работа с ВЕО			
Подготовка конференц-комнат/банкетных залов			
Виды расстановки в конференц залах			
Как подготовить бойлер с кофе			
Подготовка кофе-брейка для группы			
Тест на знание работы в отеле «банкетная служба»			
<b>Кассовые операции, Micros</b>	<b>Дата завершения</b>	<b>Подпись сотрудника</b>	<b>Подпись наставника</b>
Срок проведения: 25й день; Период проведения: 10 дней	Дата проведения:		
Как открыть новый счет			
Как добавлять позиции в открытый счет			
Как изменить количество гостей в открытом счете			
Как разделить, соединить счета			
Как сделать скидку, виды скидок			
Как выполнить отмену позиции/объяснительная на отмену			
Как напечатать счет			
Как проверить наличие депозита на номере комнаты			
Как закрыть счет: наличные, номер комнаты, кредитная карта			
Как пользоваться банковским терминалом			
Как проверить денежную купюру на подлинность			
Объяснительные и формы, в каких ситуациях заполнять и как			
Как сервировать чеки			
Как закрывать смену			
Тест на навыки работы в системе «Micros» и кассовые операции			
Встреча с руководителем и наставником			
Результат проведенного обучения. Рекомендации наставника:			

Приложение 9

Анкета

Анкета сотрудника, прошедшего адаптацию

Уважаемый сотрудник! Предлагаем Вам принять участие в оценке

эффективности действующей программы адаптации. Искренне отвечая на вопросы анкеты, Вы поможете быстрее освоиться другим сотрудникам, а нам – сделать программу более эффективной.

Вопрос	Ответ	Комментарий
Мое рабочее место подготовлено надлежащим образом		
Мне четко сформулировали мои основные задачи		
Я ознакомился со своей должностной инструкцией		
Меня представили коллективу		
Я знаю, каких результатов от меня ждут		
Я знаю свои права и обязанности		
Я активно взаимодействую с коллегами внутри отдела		
Я активно взаимодействую с другими подразделениями		
Я знаю традиции, нормы, стандарты компании		

Как долго продолжался адаптационный процесс?

- до 1 месяца
- до 2 месяцев
- до трех месяцев
- еще не закончился

Что Вам показалось наиболее сложным в течение этого периода?

- профессиональные обязанности
- вхождение в коллектив
- условия труда
- другое \_\_\_\_\_.

Как долго Вам нужна была в работе помощь коллег?

- до 1 месяца
- до 2 месяцев

Окончание приложения 9

- до трех месяцев
- еще потребуется после адаптации

Что, как Вам кажется, особенно помогло бы Вам в период адаптации

(какие корректировки, на Ваш взгляд, необходимо внести в программу адаптации)?

---



---

Из перечисленных ниже мотиваторов в первой колонке выберите 10 наиболее важных для вас, а в другой колонке отметьте, соответствуют ли все данные мотивы вашей работе:

	Важно для меня	Соответствует моей работе
Престиж, удовольствие, удовлетворение		
Власть и влияние		
Возможности самореализации		
Высокий уровень жизни, обеспеченный достойной оплатой труда		
Возможности для построения карьеры		
Самостоятельность		
Возможность реализации своих идей		
Интересная работа		
Продолжительный отпуск		
Короткий рабочий день		
Гибкий рабочий график		
Признание окружающих		
Здоровый рабочий климат		
Стабильность		
Хорошее обеспечение в старости		
Хорошие санитарно-гигиенические условия труда		
Степень автоматизации труда		
Перспектива на жилье		
Сплоченный коллектив		

\_\_\_\_\_ (фамилия)

\_\_\_\_\_ (подпись)

«\_\_» \_\_\_\_\_ г. (дата)

Спасибо!

Приложение 10

Форма оценки сотрудника по истечении адаптационного периода

**Форма оценки сотрудника по истечении адаптационного периода**

**Фамилия Имя** \_\_\_\_\_

Департамент \_\_\_\_\_ Должность \_\_\_\_\_

Дата принятия на работу \_\_\_\_\_

Окончание испытательного срока \_\_\_\_\_

Дата собеседования \_\_\_\_\_

Оценивал \_\_\_\_\_

Критерии	Отлично	Хорошо	Требует улучшения	Ниже стандартов
Навыки работы				
<i>Отношение</i>				
Гость				
Коллеги				
Супервайзеры				
Командный дух				
Инициативность				
Объем работы				
Качество работы				
Опрятность				
Надежность				
Внешний вид				
Пунктуальность				
Прочие критерии				

Беседа была проведена с

Работник \_\_\_\_\_ (Дата) \_\_\_\_\_ (Подпись)