

Обслуживание городских туристов, привыкших к комфортным условиям проживания, имеет свою специфику, которую необходимо осваивать в процессе обучения и обмена опытом с уже работающими в этом направлении людьми. Для этого важно объединение усилий всех желающих заниматься и уже занимающихся агротуризмом в Ассоциации. Ассоциация позволит консолидировать усилия по организации курсов обучения персонала и семинаров по обмену опытом, по созданию и поддержке информационного портала и т.д.

Необходимо провести обследование объектов и территорий, которые можно использовать для агротуризма, выявить принадлежность земельных участков, составить реестр ресурсов. Для проведения экскурсий и туров необходимо изучить краеведческие материалы, составить карты рекреационных ресурсов.

Резюмируя вышесказанное, можно сделать вывод, что в Саратовской области имеются ресурсы для агротуризма, но пока они не используются должным образом. Для того чтобы обеспечить развитие этого вида бизнеса, предстоит еще большая работа. Некоторые попытки к этому уже сделаны - создана страусиная ферма в Лысогорском районе, агрокомплекс «Избушка» в Энгельском районе, «Бакурский исток» в Екатериновском районе, «Белояр» в Балашовском районе.

Теперь необходимо четко сформулировать стратегию развития агротуризма, разработать нормативно-правовую базу и механизм стимулирования сельских жителей, желающих заняться этим видом деятельности.

Источники и литература:

1. Выставочный центр СОФИТ-ЭКСПО : [Электронный ресурс] : информация о Саратове и области. – Режим доступа : <http://expo.sofit.ru/?doc=saratov>
2. Основные итоги Всероссийской сельскохозяйственной переписи 2006 года по Саратовской области : [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://srtv.gks.ru/news1/перепись1.htm>
3. Исупова Л. В. Организация туристического комплекса «Бакурский исток» на базе существующей деревни Юматовка Екатериновского района Саратовской области / Л. В. Исупова // Агротуризм: опыт, проблемы, решения : материалы Междунар. науч.-практ. конф. / под ред. И. Л. Воротникова. – Саратов : ФГБОУ ВПО «Саратовский ГАУ», 2012. – С. 74.
4. О развитии кооперации и малых форм хозяйствования в 2011 году : [Электронный ресурс] / М-во сельского хозяйства Саратовской области. – Режим доступа : http://minagro.saratov.gov.ru/stat/index.php?ELEMENT_ID=3627

Головки О.Н., Трегулова И.П., Шилук Н.В.

УДК 338

ПРОБЛЕМА АДАПТАЦИИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ К РАБОТЕ В ГОСТИНИЧНОМ ХОЗЯЙСТВЕ

Актуальность исследования. Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д. То есть специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большого количества проблем, возникающих в начале работы.

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации. Для руководителя же информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции. Проблема заключается в несоответствии реальных действий со стороны руководства предприятий гостиничного хозяйства и рекомендуемых мероприятий в обеспечении процесса адаптации молодых специалистов в профессиональной деятельности на его начальном этапе.

Анализ публикаций. Вопросам адаптации персонала, в том числе в условиях гостиничного предприятия, посвящено немало исследований отечественных и зарубежных ученых, в том числе В. Верхоглазенко, Ю.Н. Богданова, А. Бурмистрова, Н.И. Кабушкина, И. Гущина и других.

Проблемы адаптации как процесса приспособления к профессиональной деятельности рассматриваются в работах А.Я. Кибанова, Д.К. Захарова, С.Г. Попова, В. Волины, А.В. Филиппова и др.; вопросы социально-психологической адаптации – в работах Т.Ю. Базарова, Е.С. Жарикова, В.В. Травина и др.

В работах находятся различные понимания и мнения авторов на те или иные аспекты изучаемой проблемы. По мнению Ю.А. Урманцева, адаптация представляет собой сообразную или сообразуемую с особенностями объекта и среды его обитания систему признаков, способную реализовать его (объекта) цели в этой среде, созданную и создаваемую в ответ на действительные и возможные действия факторов. В.Н. Грибов отмечает, что адаптация как процесс взаимодействия среды и организма направлена на

достижение равновесия, что является итогом адаптации. Процесс удержания равновесия через адаптацию называется гомеостазисом.

Таким образом, можно судить о многогранности исследования различными авторами проблемы адаптации. Процесс адаптации необходим для вхождения личности в новую для него сферу обитания, но зачастую далеко не все предприятия, в том числе гостиничного хозяйства, помогают новому работнику в этом. Основная проблема текучести кадров заключается в нежелании или невозможности адаптировать молодого специалиста на предприятии.

Цель статьи – анализ проблемы адаптации молодых специалистов к работе в гостиничном хозяйстве и разработка структурно-функциональной модели организации эффективного управления адаптацией персонала в условиях гостиничного предприятия.

Изложение основного материала. Адаптация – процесс изменения знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды. Адаптация персонала на рабочем месте – это ознакомление человека с новой компанией и изменение его поведения в соответствии с требованиями и правилами организационной культуры. Она является необходимым звеном кадрового менеджмента. К сожалению, важность мероприятий по профориентации и адаптации работников пока не достаточно серьезно воспринимается кадровыми службами. До сих пор многие государственные предприятия и коммерческие организации не имеют даже базовых программ адаптации. В то же время имеется большой зарубежный опыт использования адаптационных техник, который только в последнее время стали перенимать отечественные кадровики. Наиболее эффективной является активная адаптация новичка с использованием организационных мероприятий и социально-психологических методов. В самом общем виде адаптация (лат. *adapto* – приспособляю) – процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды. Термин "адаптация" чрезвычайно широк и применяется в различных областях науки. В социологии и психологии выделяют социальную и производственную адаптацию. В определенной мере эти два вида адаптации пересекаются друг с другом, но каждая из них имеет и самостоятельные сферы приложения: социальная деятельность не замыкается на производстве, а производственная – включает и технические, и биологические, и социальные аспекты.

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

Принципиальными целями адаптации, по Кибанову, являются [2]:

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

Процесс взаимного приспособления, или трудовой адаптации, сотрудника и организации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями сотрудника, чем быстрее и лучше он принимает, усваивает свои социальные роли в коллективе. Выделяются два направления адаптации:

- первичная, т.е. приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, речь идет о выпускниках учебных заведений различного уровня);
- вторичная, т.е. приспособление сотрудников, имеющих профессиональный опыт (как правило, меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль, например, переходящих в ранг руководителя).

В теоретическом и практическом плане выделяют:

1. Психофизиологический вид адаптации – приспособление к новым психо- физическим нагрузкам, физиологическим условиям труда.

2. Социально-психологический вид – приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе.

3. Профессиональный вид – постепенная доработка трудовых способностей (профессиональных навыков, дополнительных знаний, навыков сотрудничества и т.п.).

4. Организационный вид – усвоение роли и статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, понимание организационно-экономического механизма управления фирмой.

Таким образом, несмотря на различие между аспектами адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии, поэтому процесс управления требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и успешность адаптации. Трудовая адаптация – это социальный процесс освоения личностью новой трудовой ситуации, в котором личность и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга и являются адаптивно-адаптирующими системами. Поступая на работу, человек активно включается в систему профессиональных и социально-психологических отношений конкретной трудовой организации, усваивает новые для него социальные роли, ценности, нормы, согласовывает свою индивидуальную позицию с целями и задачами организации (трудового коллектива), тем самым, подчиняя свое поведение служебным предписаниям данного предприятия или учреждения.

Адаптация проходит быстрее и успешнее, если правильно выбрана профессия. Проблема выбора профессии молодежью представляет как теоретический, так и практический интерес. С одной стороны, в ней отражаются стремления, намерения молодежи, с другой – конкретное осуществление этих намерений, реализация личных планов. Выбор профессии поддается управлению путем целенаправленного формирования личных намерений и интересов у молодежи с учетом социально-экономических потребностей общества и приведением в соответствие стремлений, личных планов молодежи с возможностями их реализации.

Как гласит концепция Высшей школы гостиничного и ресторанного сервиса в Лозанне - всемирно известного учебного заведения, которое уже более ста лет готовит гостиничных менеджеров, «в сфере туристско-гостиничных услуг может работать тот человек, который испытывает потребность в оказании услуги другому человеку и от этого в высшей степени получает удовлетворение». Подготовка специалистов по направлению «Туризм» была узаконена постановлением Кабинета Министров лишь в 2002 году. Вскоре появились соответствующие специальности, в том числе «гостиничное хозяйство» и «ресторанное дело». И хотя подготовку кадров для сферы туризма и гостиничного хозяйства декларируют уже многие вузы, проблем в этой сфере хватает – как законодательных, так и образовательных.

В Украине в ближайшее время планируется построить не менее 20 тысяч небольших гостиниц. Это рабочие места, которые могут появиться весьма быстро. Превратить гостиничный бизнес в высокорентабельный поможет, в том числе и формирование квалифицированного состава персонала. Кадры нужно подбирать еще на уровне абитуриентов.

На сегодня в Украине в гостиничном деле занято 0,1% экономически активного населения. Для сравнения: в Великобритании – 10,3%. В целом же в мире в туристско-гостиничном бизнесе занято более 8% трудоспособного населения, а по прогнозам в ближайшее время можно ожидать 9% и больше – то есть где-то около 260 млн. человек.

Согласно мнению С.Г. Попова, процесс адаптации можно разделить на четыре этапа [3]:

1 этап. Оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных компаниях, период его адаптации будет минимальным.

2 этап. Ориентация – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации.

3 этап. Действенная адаптация. Данный этап состоит в приспособлении новичка к своему статусу и в значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами.

4 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 данный этап наступает после 1-1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то эффективное функционирование может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду.

В настоящее время в Украине гостиницы испытывают постоянную потребность в омоложении кадров. Однако не каждый человек подходит для данной работы. Необходимо обладать многими качествами, главное из которых – гостеприимство. Будущий работник должен быть терпеливым и доброжелательным – это необходимо для создания в гостинице атмосферы гостеприимства. И обязательно знать языки – без этого с иностранным гостем не объяснишься.

Задача кадровой службы гостиницы (кроме того, чтобы дать специальные знания) – научить студента и молодого сотрудника смотреть на все предлагаемые услуги, на все происходящее в гостинице глазами гостя. Только тогда можно достичь успеха. Поставив себя на место гостя, можно найти выход из любой ситуации, хотя руководителям подразделений нужно делать все, чтобы таких ситуаций было как можно меньше.

В ведущих отелях мира тщательно подбирают кадры на первом этапе – путем скрининга и использования передовых методов. Они проходят тренинг в самых современных гостиницах. Следовательно, залогом будущего удовлетворения профессией будет практика студентов в авторитетных отелях. А руководители должны вдохновлять подчиненных личным примером, поскольку их пассивность не научит персонал работать отлично.

Задачи, связанные с управлением адаптацией, имеют своей конечной целью практический аспект, который отражает дифференциацию основных структурных компонентов. Нами предложена структурно-функциональная модель организации эффективного управления адаптацией персонала гостиничного предприятия.

Данная модель ориентирована на предприятия, численностью работников в пределах от 5-6 чел. до 30 чел. В этом случае функции руководителей структурных подразделений (уровень низшего звена) совмещает линейный менеджер. Если численность работников гостиничного предприятия составляет более 30 чел., то часть функций линейного менеджера делегируется руководителям структурных подразделений. Из этого следует, что предприятиям гостиничного бизнеса, деятельность которых во многом обусловлена фактором сезонности, целесообразно использовать трехуровневую систему управления адаптацией: управление на уровне руководителей высшего звена, управление на уровне линейного менеджера и управление на уровне низшего звена или уровне отдельных подразделений. Охарактеризуем составляющие разработанной структурно-функциональной схемы организации эффективного управления адаптацией

предприятий гостиничного бизнеса. На первом уровне, осуществляемом руководством предприятия, проводится стратегический анализ рынка туристических услуг и рынка труда, в результате чего определяются виды туристических услуг, которые, с одной стороны, востребованы, а с другой стороны, могут быть обеспечены адаптацией. Основной целью данного уровня является создание системы управления кадрами, которая базируется в основном не на административных методах, а на экономических стимулах и социальных гарантиях, ориентированных на сближение интересов работников с интересами предприятия в достижении высокой производительности труда, повышении эффективности предоставляемых туристических услуг, получении высоких экономических результатов.

Эффективное управление адаптацией на данном уровне включает этапы: определение принципов организации управления адаптацией; формирование кадровой политики; принятие управленческих решений по организации управления адаптацией; контроль выполнения управленческих решений.

Второй уровень организации эффективного управления адаптацией предприятий гостиничного бизнеса – это организация эффективного управления на уровне линейного менеджера. Исходным этапом здесь является наем персонала. От того, каким образом будет произведен набор работников, зависит вся последующая работа по управлению адаптацией.

Традиционно считается, что работа по найму сотрудников является приоритетной функцией кадровых подразделений. На наш взгляд, эти функции должен выполнять линейный менеджер по персоналу. Такая позиция обоснована следующим. Во-первых, поскольку непосредственно управляет работниками не кадровое подразделение, а линейный менеджер по персоналу, то именно он в большей степени заинтересован в эффективности проведения процедуры найма работников для выполнения тех или иных должностных обязанностей. Во-вторых, именно линейный менеджер может реально оценить потребность в дополнительном персонале, связанную со стратегией развития предприятий гостиничного бизнеса или сложившейся конкретной ситуацией на предприятии. В-третьих, только линейный менеджер может сформулировать конкретные профессиональные, деловые и личностные требования к кандидату на ту или иную должность. Профессиональное обучение персонала – это систематический процесс формирования у работников предприятий гостиничного бизнеса теоретических знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения поставленных перед ними задач. Этими вопросами должен заниматься также линейный менеджер по персоналу, поскольку он в полной мере информирован о конкретных видах деятельности и об уровне соответствия реальных знаний, умений и навыков работника. Важнейшими методами обучения на рабочем месте являются: метод усложнения заданий, смена рабочего места (ротация), направленное приобретение опыта, производственный инструктаж, использование работников в качестве ассистентов, метод делегирования части функций и ответственности.

Следующим этапом управления на уровне линейного менеджера является разделение и нормирование труда, в котором выделяются следующие основные виды:

- функциональное разделение труда между различными категориями работников предприятий гостиничного бизнеса;
- разделение труда между группами работников по признаку технологической однородности работ (профессиональное разделение труда);
- разделение труда между группами работников в зависимости от сложности работ (квалификационное разделение труда).

Норма времени определяет необходимые затраты времени одного работника (турагента или туроператора) на выполнение единицы работы и измеряется в человеко-часах или человеко-днях. Норма выработки определяет объем оказанных туристических услуг, которые должны быть оказаны одним работником за данный отрезок времени (день, неделю, месяц). Норма обслуживания определяет необходимое количество туристов, закрепляемых для обслуживания одним работником гостиничного предприятия.

Мотивация труда работников предприятий гостиничного бизнеса представляет собой совокупность обстоятельств (причин и условий), побуждающих персонал к этому виду трудовой деятельности. Очевидным является то, что среди побуждающих обстоятельств ключевое место занимают материальные, духовные и социальные потребности персонала, осознаваемые ими в процессе оказания туристических услуг.

Каждый работник предприятий гостиничного бизнеса должен знать, как оцениваются его трудовые результаты. Труд, который не оценивается или оценивается неправильно, становится бессмысленным и малопродуктивным. Стимул – это инструмент мотивации, внутренние и внешние воздействия, побуждающие человека к труду. Чем более точно выбраны стимулы, тем выше вероятность того, что работник отреагирует на них так, как того требуют интересы предприятия. Стимулы, как и мотивы, бывают материальными (денежными) и нематериальными (моральными). Материальные стимулы, в свою очередь, делятся на прямые и косвенные.

Деловое оценивание персонала гостиничного предприятия – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотивации и личностных качеств) требованиям, предъявляемым выполнением определенного вида деятельности в комплексе оказания туристических услуг. Оцениванию подвергаются не просто возможности работника, его профессиональная компетентность, но и реализация этих возможностей в ходе выполнения поручений, обязанностей, соответствие процесса выполнения основной работы определенной идеальной модели, а результатов труда – нормативным требованиям, запланированным показателям, целям предприятия.

Социальное партнерство – это система отношений между наемными работниками и собственниками, при которых определяются различия экономических интересов разных социальных групп и право каждой из них отстаивать свои интересы через поиск компромиссов, путей взаимопонимания и сотрудничества в

условиях согласия; это система мер, обеспечивающих сотрудничество наемных работников с работодателями.

Социальное партнерство в гостиничном бизнесе предложено рассматривать как этическое понятие и организационный принцип. Практика показывает, что многие проблемы гостиничного предприятия решаются проще, если стороны (работодатель и наемные работники) являются партнерами, а не группами, ориентированными на конфликт. Социальное партнерство предусматривает признание определенного уровня взаимной зависимости и солидарности в межличностном и социальном контексте.

Третьим уровнем является управление непосредственным исполнением стоящих перед предприятием задач. Данный уровень управления адаптацией обеспечивается в соответствии с узко функциональной направленностью деятельности либо структурного подразделения предприятия, либо отдельных его звеньев. Он включает следующие этапы: распределение обязанностей в соответствии с поставленными задачами; контроль за выполнением поставленных задач; создание благоприятного социально-психологического климата; обеспечение трудовой дисциплины.

Предложенный механизм реализации организационно-функциональной модели управления адаптацией персонала гостиничного предприятия является методическим инструментом управления адаптацией гостиничного предприятия для молодых специалистов.

Как видно из представленной схемы, ее заключительным элементом является оценка конкурентоспособности персонала. Особое внимание следует обращать на то, что оцениваемые группы задач должны быть одинаковыми для всех работников. Это даст возможность получить сравнительную оценку конкурентоспособности персонала.

Выводы. Таким образом, молодой специалист, придя на работу в гостиницу со своими представлениями о том, «как должно быть», сталкивается с действительностью и начинает понимать, как на самом деле обстоят дела в компании: насколько замечается и оценивается вклад нового сотрудника, как относятся к инициативам и рвению, как смотрят на новичка руководители и сотрудники-старожилы. Работник после периода адаптации в компании улавливает разницу между декларируемыми и реальными правилами. И на основании своих ценностей, стереотипов и внутреннего климата в компании начинает адаптироваться к организации, формируя свою стратегию поведения.

Именно поэтому важно придерживаться предложенной структурно-функциональной модели организации эффективного управления адаптацией персонала в условиях гостиничного предприятия, которая призвана помочь в подготовке реально адаптированного сотрудника.

Перспективы дальнейших исследований мы связываем с проработкой новых вопросов адаптации и управления персоналом в гостиничном хозяйстве, популяризацией и практической апробацией предложенной модели среди гостиничных предприятий Севастополя.

Источники и литература:

1. Грачев М. В. Суперкадры: Управление персоналом в международной корпорации / М. В. Грачев. – М. : Дело ЛТД, 2008. – 352 с.
2. Кибанов А. Я. Формирование системы управления персоналом / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров – М. : ГАУ, 2009. – 354 с.
3. Попов С. Г. Управление персоналом : учеб. пособие / С. Г. Попов – М. : Ось-89, 2007. – 144 с.
4. Розин М. Новые подходы в менеджменте персонала / М. Розин // Управление персоналом. – 2008. – № 9. – С. 46-48.
5. Щекин Г. Профессия – менеджер по кадрам / Г. Щекин // Кадры, персонал. – 2010. – № 8. – С. 19-26.
6. Хрестоматия по возрастной психологии : учеб. пособие для студ. / сост. Л. М. Семенюк; под ред. Д. И. Фельдштейна. – М. : Междунар. пед. академия, 2009. – 375 с.
7. Хрестоматия по педагогической психологии : учеб. пособие для студ. / сост. и вступ. очерки А. Красило, А. Новгородцевой. – М. : Междунар. пед. академия, 2008. – 390 с.