

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/138273>

Тип работы: Дипломная работа

Предмет: Гостиничное дело

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АДАПТАЦИИ СОТРУДНИКОВ РЕСТОРАННОЙ СЛУЖБЫ	8
1.1. Понятие и сущность управления процессом адаптации работника	8
1.2. Виды и показатели эффективности адаптации	15
1.3. Процесс формирования системы адаптации персонала на предприятии	18
2. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АДАПТАЦИИ СОТРУДНИКОВ РЕСТОРАННОЙ СЛУЖБЫ НА ПРИМЕРЕ ГОСТИНИЦЫ АНГЛЕТЕР	26
2.1. Организационно-экономическая характеристика гостиницы Англетер	26
2.2. Анализ кадрового потенциала гостиницы «Англетер»	36
2.3. Оценка эффективности системы адаптации персонала гостиницы «Англетер»	43
3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕР ПО АДАПТАЦИИ СОТРУДНИКОВ РЕСТОРАННОЙ СЛУЖБЫ ГОСТИНИЦЫ АНГЛЕТЕР	53
3.1. Разработка программы адаптации персонала ресторанной службы в гостинице Англетер	53
3.2. Алгоритм внедрения и документационное обеспечение новой системы адаптации персонала ресторанной службы в гостинице Англетер	54
3.3. Экономический эффект от внедрения предложенного комплекса мероприятий	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	63
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	65
ПРИЛОЖЕНИЕ А	68
ПРИЛОЖЕНИЕ Б	74

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы данной работы обусловлена тем фактом, что адаптация новых сотрудников является важным направлением кадровой работы, так как позволяет в максимально быстрые сроки провести ориентацию новых работников, вывести их на необходимый уровень выполнения профессиональных обязанностей, а также способна закрепить новых сотрудников на рабочих местах. Таким образом, актуальность данной темы является очевидной.

Проблема исследования заключается в том, что существующая система адаптации носит только формальный характер. Ее элементы не реализуются должным образом, что приводит к текучести кадров. Целью данной работы является разработка системы адаптации сотрудников ресторанной службы на предприятии индустрии гостеприимства.

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

- провести теоретическое исследование основ адаптации сотрудников ресторанной службы;
- определить понятие и сущность управления процессом адаптации работника;
- описать виды и показатели эффективности адаптации;
- исследовать процесс формирования системы адаптации персонала на предприятии;
- проанализировать практические аспекты адаптации сотрудников ресторанной службы на примере гостиницы Англетер;
- привести организационно-экономическую характеристику гостиницы Англетер;
- провести анализ кадрового потенциала гостиницы «Англетер»;
- провести оценку эффективности системы адаптации персонала гостиницы «Англетер»;
- определить направления по совершенствованию мер по адаптации сотрудников ресторанной службы гостиницы Англетер;
- разработать программу адаптации персонала ресторанной службы в гостинице Англетер.

Объектом исследования в данной работе является гостиничное предприятие «Англетер». Предметом исследования является система адаптации сотрудников ресторанной службы на предприятии индустрии гостеприимства.

В исследовании использовались следующие методы: системный; структурный; функциональный;

информационный; аксиоматический; выборочный; методы синтеза и анализа.

В ходе данного исследования был проанализирован процесс профессиональной адаптации.

В исследовании были использованы такие методы как исследование нормативных документов по процессу адаптации и интервью с новыми работниками, уволившимся сотрудником и заместителем начальника отдела кадров.

В теоретической части данной работы были рассмотрены теоретические основы системы адаптации сотрудников, а именно: понятие и сущность адаптации, виды и показатели эффективности адаптации, а также процесс формирования системы адаптации.

В практической части работы был проведен полный анализ гостиничного предприятия «Англетер», также проведен анализ кадрового потенциала персонала гостиницы и оценка эффективности системы адаптации. Исследования показали, что в ходе адаптации наставники не уделяют должного внимания своим подопечным, в связи с чем у новых сотрудников отсутствует полноценный процесс обучения. Именно по этой причине они совершают ошибки в работе и впоследствии увольняются, что негативно влияет на эффективность общей работы подразделения.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АДАПТАЦИИ СОТРУДНИКОВ РЕСТОРАННОЙ СЛУЖБЫ

1.1. Понятие и сущность управления процессом адаптации работника

Адаптация представляет собой взаимное приспособление сотрудника и предприятия. В результате такого взаимодействия сотрудник осваивается в организации; приобретает на предприятии свое место и в аппарате межличностных отношений, существующих на данном предприятии; приобретает навык вести профессиональную деятельность при незнакомых социальных и организационно-экономических обстоятельствах.

Володина Н. определяет адаптацию как процесс взаимного приспособления работника и организации, активного освоения индивидом профессиональных и социальных функций, предполагающий преодоление возможных негативных моментов, инициированных работником и работодателем.

«Для того, чтобы работник приступил к труду в полную силу, ему потребуются следующие временные рамки: для менеджеров младшего звена – 8 недель, для менеджеров среднего звена – 20 недель, для топ-менеджера – свыше 26 недель» – утверждают американские исследователи.

Стоит учитывать, что для продуктивной «социализации» адаптационного периода может не хватать, хоть и три месяца есть немалый срок. Если на протяжении данного периода работник не вкладывается в работу, трудится малоэффективно и непродуктивно, в таком случае маловероятно, что предприятие согласится оставить такого работника в своем штате.

Так или иначе важно учитывать, что адаптация персонала длится в течение продолжительного периода и является многоступенчатым процессом, а не однодневным мероприятием. Как гласит статистика, 80% уволившихся сотрудников в 0,5 - 1 год работы, принимают решение об уходе с организации в первые две недели.

Устраиваясь в новую организацию, новые сотрудники строят ожидания, которые не всегда соответствуют реальности. Поводы могут послужить тому разные. Но чаще всего главной основной причиной является тот факт, что сотрудник в процессе рабочей деятельности натывается на огромное количество сложностей. Большая часть данных проблем связана с отсутствием информации о местонахождении определенных служб предприятия и режиме работы. Приступая к работе, сотрудник попадает в информационный вакуум, воздействие которого отрицательно сказывается на результате его труда и удовлетворенности. Причиной подобной дезинформации может послужить не соответствующая реальной ситуации информация о раскладе дел на предприятии, предоставленная специалистом отдела кадров и непосредственным руководителем сотруднику в процессе их собеседования.

Первые недели работы – всегда стресс. В соответствии со шкалой стресс-факторов, составленной американским психологом М. Аргайлом, увольнение (и последующие события, связанные со сменой работы) приравнено к стрессу среднего уровня и составляет 47% по отношению к максимальному стрессу, а по шкале стрессогенных факторов Холмса-Рея смена места работы находится на третьем месте по силе воздействия на человека, после смерти близкого родственника и развода [1].

«В случае неожиданного развития адаптации сотрудник приступает к продуктивной работе лишь по прошествии года. При успешной же адаптации сотрудник уже через пару месяцев приносит плоды организации» – утверждают консультанты.

При наилучшем раскладе дел система адаптации должна иметься на предприятии в пределах каждого из

департаментов, руководители которых непосредственно должны координировать исходя из своего видения данный процесс. Но это может быть эффективно лишь на малых предприятиях, а также при условии достаточного внимания менеджеров служб, куда пришли новые сотрудники, к формированию и управлению процессом адаптации. Как видно на практике, процесс адаптации имеется на любом предприятии, что осуществляет найм персонала в свой штат. Но при этом всегда следует понимать, что данный процесс без описания системы адаптации, придававшего принятую форму, имеет беспорядочный характер, неконтролируемый и нерегулируемый кадровой службой. [3]

Система адаптации призвана ознакомить сотрудника с новым предприятием, также создать благополучную среду для изменения его поведения, формирования необходимых знаний и навыков в соответствии с функциональными обязанностями, требованиями и правилами корпоративной культуры. Таким образом, разработка системы адаптации является задачей не из простых. Потому как при выполнении данной задачи необходимо сформировать целостный механизм, составляющими которого послужат цели адаптации и пути достижения, инструменты адаптации и условия применения.

Узконаправленная часть программы адаптации позволяет новому сотруднику приспособиться к подразделению и подстроиться под его режим, также освоить должность в непривычных условиях. На протяжении данной части адаптации ответственность за реализацию программы сотрудником несет руководитель подразделения. Для того чтобы адаптанта не отнимал большую часть времени у руководителя, для этого целесообразно прикрепить наставника к новому сотруднику. Таким образом характерная особенность данной части заключается в преобладании персональной модели работы с адаптантом. Что касается общей части программы адаптации, то в данном случае главной задачей является введение нового сотрудника в организацию. Характерная особенность этой части заключается в ее неизменной форме для всех новопришедших сотрудников и наличии индивидуальных форм взаимодействия с сотрудником, например, беседа, а также групповые, например, тренинг. Обязанность по проведению общей ориентационной программы по введению в организацию сотрудника следует закрепить за кадровой службой, не иначе как за тренинг-менеджером. Ему в свою очередь необходимо разбираться в подготовленном теоретическом материале для данного мероприятия.

Таким образом, из всего вышесказанного следует, что целью адаптации персонала является преодоление несоответствия необходимости в профессиональной деятельности между сотрудниками и предприятием в приемлемые сроки. Процесс адаптации применяется в целях упрощения формы взаимодействия сотрудника и предприятия на первом этапе формирования отношений. Предприятие заинтересованно увеличить результативность работы. Для этого необходимо привлечение и удержание дельных работников.

Ускоренное развитие предприятия и продуктивное потребление иных факторов производства имеет место быть только при росте профессиональной степени развития работника. [4]

С позиции субъекта управления персоналом, можно сформулировать следующие задачи:

- 1) сокращение текучести кадров, так как новые сотрудники, чувствуя себя неуютно на новой работе, могут отреагировать на это увольнением;
- 2) уменьшение издержек, так как пока новый работник не обладает достаточными навыками, он работает менее эффективно;
- 3) экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе адаптационная работа помогает экономить время каждого из них;
- 4) развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности трудом;
- 5) снижение озабоченности и неопределенности у новых работников.

Цели адаптации достижимы путем использования определенного алгоритма действий субъектом управления персоналом. Данный алгоритм опирается на функции классического управленческого цикла: планирование, организация, контроль, координация, мотивация. Организационная адаптация подвластна – управление являет собой деятельность субъекта управления, нацеленную на оптимизацию и приобретение объектом новых управленческих качеств, навыков, умений для выполнения профессиональной деятельности, принятия сформировавшейся культуры и вхождения в неформальную культуру организации. [6] Данный вид адаптации является самым важным, ибо в ее процессе сотрудник знакомится со структурой предприятия.

Одной из важных задач кадровой службы является управление адаптацией новых сотрудников в коллективе. Для упрощения выполнения данной задачи специально предусмотрен комплекс методов, нацеленных на воздействие индивидов или их группы. Также бывают ситуации, когда происходит управление социальными системами и процессами. Тогда в роли управления выступают социальные технологии.

Рационально разработанная и впоследствии налаженная система адаптации на сегодняшний день дает возможность предприятию удержать высококвалифицированных и высококлассных специалистов. Поэтому ввиду этого факта многие предприятия проявляют большой интерес к политике социальной адаптации. Сложности данному вопросу добавляет динамичность и стремительность развития современного бизнеса. Современный отечественный бизнес уже прошел несколько этапов в своем развитии.

Помимо организационной адаптации на предприятиях также имеет место быть профессиональная адаптация. Она представляет собой освоение рабочих навыков. Данный процесс происходит следующим образом: «старый» сотрудник передает знания и навыки новому, наглядно демонстрируя на практике, тем самым проводя некий обучающий курс. В этот период сотрудник может помимо своего основного рабочего места также работать (учиться) на разных должностях в других департаментах, тем самым проходя кросс-тренинг.

Далее психологическая адаптация. Она заключается в приспособлении к условиям труда и отдыха. Данный вид играет большую роль для производственных предприятий с применением сложных технологий. На непроизводственных предприятиях она применяется реже, ибо там условия труда типичны. Так или иначе новому сотруднику все равно требуется время, дабы привыкнуть к ритму работы и интенсивности нагрузок.

Социальная адаптация. Данный вид характеризуется приспособлением к новому коллективу. Новый сотрудник стремится установить доброжелательные личные и деловые отношения с коллегами. Посредством этого новичок может определить степень влиятельности каждого из сотрудника, кто какое место занимает в обществе, а также кто в какую группу входит – в формальную и неформальную. В дополнении новичок знакомится с распределением сил в департаменте.

Существуют различные методы адаптации, используемые для того, чтобы помочь новому сотруднику освоиться на должности. Посредством этого сотрудник эффективно выполняет свои обязанности, не тревожась о новом окружении, а также становится полноценной частью коллектива и рабочей деятельности.

Такие методы можно разделить на группы:

- экономические;
- организационно-административные;
- социально-психологические.

Мотивирующий эффект кадровой политики выражается в укреплении трудовой и производственной дисциплины, повышении лояльности сотрудников к организации, поддержании системы материального и нематериального стимулирования (рис. 1.1) [10].

Рисунок 1.1– Факторы мотивационной среды

Солидарность представляет собой метод мотивации. Данному методу придается значение в случаях, когда необходимо максимальное вовлечение работников, обладающих специальными знаниями, командная работа для решения сложных, нестандартных проблем.

Такой метод необходим при создании систем качества и управления знаниями.

Так, в японской экономике данный метод мотивации является основным из-за своеобразия менталитета.

Сегодня наиболее часто врезающиеся способы адаптации персонала на предприятиях – это инструктаж на рабочем месте, ориентационная программа, наставничество, обучение без или с отрывом от труда.

Самым эффективным методом адаптации считается наставничество. Согласно данному методу, за новичком закрепляется наставник, который вводит его в курс дела по рабочим, организационным и корпоративным вопросам. Наставник ведет нового сотрудника, пока тот не приобретет необходимые навыки и опыт.

Ряд предприятий проводит ознакомительные экскурсии, для ознакомления новых работников с: корпоративной культурой; нормами; ценностями предприятия.

Еще часть предприятий в качестве методов адаптации предлагает: бесплатное обучение; повышение квалификации; выездные семинары; вводные тренинги. Предприятий, разрабатывающих индивидуальные планы вхождения в должность меньше всего. [14]

Программа адаптации, не иначе как ювелирно разработанная система, является гарантией успешного результата прохождения адаптации. Каждый руководитель подразделения должен по сути выдать на руки новому сотруднику план адаптации, который будет включать следующие блоки вопросов: цели и задачи, ожидаемый результат, какие знания необходимо усвоить. При выполнении представленного плана сотрудник должен проявить себя организованно. Также ему следует дать понять, что не стоит строить

фальшивые ожидания от предприятия. Это целесообразно делать ввиду того, что довольно много сотрудников увольняются именно по причине несоответствия ожиданий со стороны предприятия с действительностью. Чаще всего такое решение принимается в первые полгода работы сотрудника. Дабы предотвратить первые предпосылки к увольнению сотрудников, связанных с обвалившимися надеждами, руководителю следует известить в начале адаптации сотрудников о проведении обязательной оценки, формат проведения, правила прохождения и общие стандарты, которым необходимо следовать. Сегодня на предприятиях разрабатываются Положения об адаптации, нормы которых направлены на социальную и профессиональную адаптацию.

Руководитель и коллеги нового сотрудника должны быть информированы о его обязанностях и месте в компании. Недостатком работы на новом месте является то, что коллеги часто передают им свою работу, перегружая работника [17]. трудоустройстве на новое место сотрудник должен подписать должностную инструкцию и следовать ее требованиям. По истечению месяца он имеет возможность высказать мнение насколько адекватна его инструкция.

Принципом адаптации, имеющим большое значение, является ясность и прозрачность требований к сотруднику. Чтобы сотрудник мог видеть, соответствует ли он ожиданиям предприятия, ему должны быть предоставлены требования. Также эти требования должны быть предоставлены и непосредственному руководителю нового сотрудника с целью обеспечения сознательного контроля работы и оценки компетенции сотрудника. Помимо этого, данные требования должны быть в открытом доступе перед коллегами, в окружении которых находится сотрудник, и также известны кадровой службе с целью проведения результативного процесса обучения.

Процесс адаптации длится до момента, когда сотрудник окончательно акклиматизируется и станет «своим». Данный процесс занимает от нескольких месяцев до пары лет. Из этого следует, что процесс адаптации занимает довольно долгий период времени, в процессе которого неотъемлемой его частью является организация и контроль. Чаще всего в этот период новый сотрудник максимально лоялен, ввиду чего стремится умолчать о имеющихся проблемах. После долгожданного освоения лояльность сотрудника испаряется и тот может начать высказывать свое недовольство, претензии, не соглашаться с имеющимися порядками и даже протестовать. Такое поведение свидетельствует о том, что сотрудник завершил адаптацию. Таким образом, во избежание подобных негативных завершений адаптационных сценариев кадровой службе следует следить за процессом адаптации сотрудника, своевременно проводить с ним беседы и с его коллегами в том числе.

1.2. Виды и показатели эффективности адаптации

Адаптация персонала представляет собой процесс взаимного приспособления работника и организации. Далее представлена классификация видов адаптации. На деле часто применяются следующие группировки адаптации по направлениям: производственная и внепроизводственная.

Производственная адаптация в свою очередь подразделяется еще на несколько подвидов, перечень которых представлен на рисунке 1.2.

Рисунок 1.2 – Виды производственной адаптации и влияющие на нее факторы

Все вышеперечисленные подвиды адаптации в свой черед несут определённое значение.

Так, при профессиональной адаптации сотрудник осваивает новые требования предприятия и нормы поведения.

При психофизиологической адаптации сотрудник приспосабливается к условиям и режиму труда, а также к новым нагрузкам.

Социально-психологическая адаптация подразумевает принятие новой социальной среды. Сотрудник устанавливает и налаживает взаимоотношения с новым окружением.

Организационно-административная адаптация подразумевает знакомство и принятие особенностей организационного механизма управления, осознание того какое место занимает и какую роль играет подразделение в общем рабочем механизме.

При экономической адаптации сотрудник знакомится с новым финансовым механизмом управления предприятием, привыкает к новой системе мотивирования, стимулирования и оплаты труда.

При санитарно-гигиенической адаптации сотрудник привыкает к трудовой дисциплине и санитарно-гигиеническим нормам.

Помимо производственной адаптации, имеется и внепроизводственная, которая также подразделяется еще на несколько подвидов, перечень которых представлен на рисунке 1.3.

Рисунок 1.3 –Виды внепроизводственной адаптации и влияющие на нее факторы

Все вышеперечисленные подвиды адаптации в свой черед несут определённое значение.

Адаптация к новым бытовым условиям. По приходу на новое рабочее место сотрудник рано или поздно приступает к благоустройству своего рабочего места – длится это до тех пор,

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Тимкова Т.А. Адаптация персонала в условиях нестабильной внешней среды // В сборнике: Россия в новых социально-экономических и политических реалиях: проблемы и перспективы развития Материалы IV Международной межвузовской научно-практической конференции студентов магистратуры. под ред. Т. Г. Тумаровой, Н. М. Фомичевой, И.И. Добросердовой. Санкт-Петербург, 2015. С. 419-422.
2. Адаптация персонала. Информационно-справочный портал. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pro-personal.ru/topic-of-the-day/463156/>
3. Дейнека А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В.Дейнека. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2013. – 292 с.
4. Луферова А.Д., Мазаева М.Р. Профессиональная адаптация как процесс управления персоналом // APRIORI. Серия: Гуманитарные науки. 2016. № 1. С. 20.
5. Трипольская Ю.В., Лукина Е.В. Адаптация модели системы мотивации персонала на предприятии // В сборнике: Пенсионный фонд: опыт, традиции, инновации Государственное учреждение – Отделение Пенсионного фонда России по Алтайскому краю; Алтайская академия экономики и права. Барнаул, 2015. С. 103-105.
6. Управление персоналом организации: Учебник Под ред. А.Я. Кибанова, – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
7. Баталова А.Н. Социальные технологии управления адаптацией персонала в организациях инновационного типа // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. 2011. № 1. С. 162.
8. Осипов А.В., Петров Е.А. Адаптация системы управления персоналом, в зависимости от стадии жизненного цикла организации // В сборнике: Новые парадигмы общественного развития: экономические, социальные, философские, политические, правовые, общенаучные тенденции и закономерности материалы международной научно-практической конференции в 4 частях. г. Новосибирск, г. Тихорецк, г. Саратов, 2016. С. 116-118.
9. Белецкая И.Е. Трудовая адаптация персонала // Наука и общество в условиях глобализации. 2015. № 1 (2). С. 86-90.
10. Карасёв М.А. Адаптация персонала как элемент системы управления организацией // Дискуссия. 2015. № 8. С. 25-30.
11. Дёрина А.Д. Адаптация персонала в организации // В сборнике: Научный поиск Материалы V Международной научно-практической конференции. Научный ред. Ю. В. Мамченко. Москва, 2015. С. 23-25.
12. Дробышева Л.В. Адаптация персонала // Вестник стипендиатов ДААД. 2015. Т. 1. № 1-1 (12). С. 137-141.
13. Управление персоналом. Информационно-справочный портал. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/>
14. Казиева Н.Н., Магомедов К.Д. Психологическая адаптация персонала // В сборнике: Психология личности: изучение, развитие, самопознание Сборник научных материалов. Под общ. ред. О.И. Каяшевой, Н.В. Николаевой. СПб, 2015. С. 141-148.
15. Мамедов Э.И. Повышение производительности труда на основе механизма управления адаптацией персонала // В сборнике: Фундаментальные и прикладные направления модернизации современного общества: экономические, социальные, философские, политические, правовые, общенаучные аспекты Материалы международной научно-практической конференции: в 4-х частях. Ответственный редактор Н.Н. Понарина, С.С. Чернов. 2015. С. 73-75.
16. Трипольская Ю.В., Лукина Е.В. Адаптация модели системы мотивации персонала на предприятии // В сборнике: Пенсионный фонд: опыт, традиции, инновации Государственное учреждение – Отделение Пенсионного фонда России по Алтайскому краю; Алтайская академия экономики и права. Барнаул, 2015. С. 103-105.
17. Замышляев О.И. Вводный курс и адаптация персонала // Управление развитием персонала. 2015. № 3. С. 206-212.
18. Косицкая М.Д. Адаптация персонала // В сборнике: Экономика сферы сервиса: проблемы и перспективы Сборник материалов научно-практической конференции. Омский государственный институт сервиса. 2015. С. 24.

19. Целютина Т.В., Муравлева Е.Ю. Методы управления адаптацией персонала в условиях преодоления последствий кризиса // Проблемы современной науки и образования. 2015. № 5 (35). С. 39-42.
20. Курченко С.С., Лымарева О.А. Управление адаптацией персонала торгового предприятия // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2015. № 12 (51). С. 18-22.
21. Попова В.В., Ковшова А.А. Управление производственной адаптацией педагогического персонала в дошкольных образовательных организациях // Экономика, социология и право. 2015. № 1. С. 123-128.
22. Кучковская Н.В. Адаптация персонала как процесс взаимодействия // Форум. Серия: Гуманитарные и экономические науки. 2015. № 1 (4). С. 216-218.
23. Герасимов К.Б. Управление адаптацией персонала на предприятии розничной торговли // В сборнике: Социальные системы и право Сборник научных трудов. К.Б. Герасимов (отв. ред.). Самара, 2015. С. 32-41.
24. Морозов Д.А. Адаптация персонала в современной организации: проблемы формирования // Новая наука: От идеи к результату. 2015. № 5-2. С. 61-63.
25. Савченко Д.Ю., Шуракова О.И. Адаптация метода направляющих профильных таблиц Хей для проведения грейдинга рабочего персонала // Наука XXI века: проблемы и перспективы. 2015. № 1 (3). С. 150-152.
26. Дудяшова В.П., Снурницына М.А. Адаптация персонала к работе в самообучающейся организации // В сборнике: Интеллектуальный потенциал образовательной организации и социально-экономическое развитие региона Сборник материалов научно-практической конференции преподавателей и сотрудников Академии МУБиНТ. Международная академия бизнеса и новых технологий (МУБиНТ). 2015. С. 60-70.
27. Макушкин С.А., Кириллов А.В. Управление адаптацией персонала организации: Курс лекций электронного контента / Москва, 2015.
28. Загидуллина А.В., Морозов Д.А. Адаптация персонала в современной России: пути и методы снижения рисков // В сборнике: Риски в изменяющейся социальной реальности: проблема прогнозирования и управления Материалы международной научно-практической конференции. отв. ред. Ю.А. Зубок. г. Воронеж, ул. Машиностроителей, 7, 2015. С. 382-385.
29. Мозгалина Д.С. Адаптация персонала в условиях внедрения информационных систем // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. 2015. № 12-2. С. 255-259.

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/138273>