

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна
Должность: проректор по учебной работе
Дата подписания: 13.02.2025 09:44:11
Уникальный программный ключ:
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Юго-Западный государственный университет»
(ЮЗГУ)

Кафедра экономики, управления и аудита

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе
О.Г. Локтионова
« 28 » 11 2024 г.



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ГОСТИНИЧНОГО
ПРЕДПРИЯТИЯ

Методические указания для подготовки к практическим занятиям студентов
направления подготовки 43.04.03 Гостиничное дело

Курск 2024

УДК 378.14

Составитель: И.А. Томакова

Рецензент

Кандидат экономических наук, доцент *Козьева И.А.*

Управление персоналом гостиничного предприятия: методические указания для подготовки к практическим занятиям студентов направления подготовки 43.04.03 Гостиничное дело / Минобрнауки России, Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: И.А. Томакова. – Курск, 2024. – 46 с.: – Библиогр.: с. 45.

Методические указания раскрывают структуру, содержание и порядок изучения материала дисциплины «Гостиничное дело» в рамках реализации ФГОС ВО. Включают в себя порядок выполнения работы, примеры задач, задания для самостоятельного выполнения, а также контрольные вопросы для проверки усвоения материала.

Методические указания предназначены для студентов, обучающихся по направлению подготовки магистров 43.04.03 – Гостиничное дело всех форм обучения.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать 28.11.24. Формат 60x84 1/16.

Усл. печ. л. 2,67. Уч. изд. л. 2,42.

Тираж 100 экз. Заказ 1315. Бесплатно.

Юго-Западный государственный университет
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|---|----|
| 1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ..... | 4 |
| 2 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ)..... | 5 |
| 2 ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ ПО ТЕМАМ ДИСЦИПЛИНЫ | 7 |
| Практическое занятия по теме:«Сущность управления персоналом» | 7 |
| Практическое занятие по теме «Система управления персоналом в туристской индустрии»..... | 7 |
| Практическое занятие по теме: «Кадровая политика организации. Кадровое обеспечение»..... | 8 |
| Практическое занятие по теме: «Руководство в системе управления персоналом»..... | 10 |
| Практическое занятие по теме: «Профессиональная и организационная адаптация персонала»..... | 21 |
| Практическое занятие по теме: «Планирование персонала» | 30 |
| Практическое занятие по теме: «Мотивация в системе управления персоналом»..... | 36 |
| Практическое занятие по теме: «Управление конфликтом в организации» | 38 |
| Практическое занятие по теме:«Оценка эффективности управления персоналом»..... | 44 |
| 3 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ..... | 45 |

1 ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1 Цель дисциплины

Целями дисциплины “Управление персоналом гостиничного предприятия ” являются:

- формирование теоретических знаний и приобретение практических навыков в области управления персоналом в сфере туризма,
- формирование знания специфики управленческой деятельности на основе анализа отечественных и зарубежных концепций.

1.2 Задачи дисциплины

- приобретение студентами знаний по теории эффективного управления человеческими ресурсами, по практике разработки концепции и стратегии кадровой политики;
- формирования принципов и методов управления персоналом в туристской индустрии;
- выработке навыков всестороннего рассмотрения концепции управленческой деятельности в организациях туризма на основе изучения наиболее распространённых концепций.

Обучающиеся должны знать:

- формы и методы управления человеческими ресурсами в организации;
- порядок формирования кадровой концепции и стратегии кадровой политики в организации;
- принципы, функции и методы управления кадровым ресурсом;
- методику организационно-кадрового аудита, подбора и расстановки персонала;
- методы формирования корпоративной культуры;
- нормативное обеспечение трудовых отношений;

Уметь:

- проводить оценку эффективности управления персоналом;
- самостоятельно анализировать различные процессы общественной жизни;

- различать закономерности управленческой деятельности в различных типах организаций и различных сферах общественной жизни;

- пользоваться самыми разными источниками – учебники и учебно-методические пособия, периодические источники, первоисточники, ресурсы сети Интернет и т.п.

- применять полученные знания на практике.

Владеть:

- кадрового планирования, мотивации персонала, развития персонала, формирования корпоративной культуры, контроля исполнительности персонала;

- оценки персонала, управления расходами на персонал;

- оценки эффективности менеджмента и методах оценки деятельности руководителя организации.

2 СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ)

| № п/п | Раздел (тема) дисциплины | Содержание |
|-------|--|--|
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Сущность управления персоналом | Цели и задачи управления персоналом. Основные функции управления персоналом. Специфика управления персоналом в организации. Методы управления персоналом. Основные подходы к управлению персоналом |
| 2 | Система управления персоналом в туристской индустрии | Сущность, цели и методология построения системы управления персоналом. Этапы построения СУП. Нормативно-методическое и правовое обеспечение СУП |
| 3 | Кадровая политика организации. Кадровое обеспечение | Содержание и задачи кадровой политики. Взаимосвязь кадровой политики и стратегии развития предприятия. Кадровая политика в условиях нововведений. Оценка выбора кадровой политики |
| 4 | Руководство в системе управления персоналом | Роль руководства в управлении персоналом. Принципы, методы и стили руководства. Делегирование полномочий. |
| 5 | Профессиональная и организационная адаптация персонала | Оценка результатов адаптации Управление адаптацией работников |

| | | |
|---|--|---|
| 6 | Планирование персонала | Необходимость и задачи планирования персонала. Принципы планирования персонала. Основные элементы планирования персонала. Методы планирования персонала |
| 7 | Мотивация в системе управления персоналом | Понятие мотивации. Основные элементы трудовой мотивации. Характеристика мотивационных типов работников. Методы мотивации. Система мотивации персонала. Удовлетворенность трудом и мотивация работников. |
| 8 | Управление конфликтом в организации | Виды конфликтов. Функции конфликтов. Профилактика конфликтов. Диагностика конфликтов. Решение конфликтов |
| 9 | Оценка эффективности управления персоналом | Издержки на рабочую силу и их характеристика. Классификация затрат предприятия на рабочую силу. Эффект от управления персоналом. Основные подходы к оценке эффективности управления персоналом. Достижение целей управления при минимуме затрат. Эффективность процесса управления. Окупаемость затрат на рабочую силу. |

2 ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ ПО ТЕМАМ ДИСЦИПЛИНЫ

Практическое занятия по теме: «Сущность управления персоналом»

Задание на выполнение мини-проекта

1. Постройте дерево целей индивидуально или в составе группы из 2-4 человек в соответствии с одним из вариантов задания:

Вариант 1. Постройте дерево целей менеджера гостиничного предприятия среднего звена.

Вариант 2. Постройте дерево стратегических целей для частной мини гостиницы.

Вариант 3. Постройте дерево целей для одной из служб гостиничного предприятия (служба бронирования, служба приема и размещения, служба питания и т.п.)

Практическое занятие по теме «Система управления персоналом в туристской индустрии»

Ситуационная задача №1 «Анализ деятельности службы гостиницы»

В результате исследования технологии подбора персонала отдела кадров гостиницы ООО «Прибой» был выявлен ряд недостатков, которые оказывают негативное воздействие на эффективность деятельности организации и влияют на продуктивную реализацию технологии подбора персонала, что ведет к высокому уровню текучести кадров.

По результатам исследования технологии подбора персонала в ООО Прибой были выявлены следующие недостатки.

- а) невыполнение ряда функций по подбору специалистами по управлению персоналом;
- б) отсутствие практики разделения методов оценки персонала разных должностных категорий при подборе;
- в) отсутствие нормативного закрепления требований к кандидатам при подборе;

г) ограниченное использование источников привлечения и поиска персонала при подборе;

д) использование минимального количества внешних источников поиска.

Вопрос для решения. Постройте дерево целей путей решения выявленных в ООО Прибой проблем и приведите комплекс мероприятий их решения.

**Практическое занятие по теме:
«Кадровая политика организации. Кадровое обеспечение»**

Деловая игра: «ПОДБОР ПЕРСОНАЛА»

Цель игры

Научить студентов правильно определять, формулировать и практически демонстрировать те навыки и характеристики, которые требуются для успешного трудоустройства на работу.

Условия и правила игры

В учебной группе формируется отборочная комиссия из трёх человек (студентов). Из оставшихся членов группы создаются три команд. Преподаватель объявляет о конкурсном наборе персонала во вновь создаваемый филиал престижной гостиницы на замещение вакантных должностей:

- менеджера;
- официанта;
- администратора;

Каждая из команд выбирает одну из вакантных должностей и определяет профессиональные навыки и требования, предъявляемые к кандидату (10 минут). Один из членов команды становится «президентом», которому даётся 7-10 минут на выступление. В своём выступлении он должен:

охарактеризовать мотивы, побудившие его принять участие в конкурсе;

- продемонстрировать профессиональную компетенцию;
- рассказать о том, что нового и полезного он может принести в организацию.

Отборочная комиссия оценивает кандидатов и комментирует достоинства и недостатки их выступлений (докладов).

Задание на выполнение мини-проекта

1. В гостинице В открылась вакантная должность портье. При приеме на работу требуется уточнить персональные сведения, характеризующие личность кандидата и уровень его производственной квалификации.

Сформулируйте вопросы для кандидатов на вакантную должность:

- о прежнем месте работы;
- об отношении к работе;
- о трудовой дисциплине;
- об опыте работы;
- дополнительная информация.

Составьте объявления для публикации в средствах массовой информации о наличии вакантной должности портье в данной организации (с указанием номера телефона).

2. 4-звездочный отель «Балчуг-Кемпински» (Москва) разработал 4-х часовой тренинг по имиджу для персонала, где рассматриваются вопросы одежды, ношения именных знаков, прически, украшений и макияжа. Для каких категорий персонала предназначен тренинг? Разработайте основные требования к внешнему виду персонала отеля такого класса.

**Практическое занятие по теме:
«Руководство в системе управления персоналом»**

Практическая работа №1

Разработка стратегии лидерства для руководителя отдела приема и размещения

Цель: Разработать стратегию лидерства для руководителя отдела приема и размещения, учитывающую принципы эффективного руководства, разнообразные методы мотивации и делегирования полномочий в контексте гостиничного бизнеса.

Краткие теоретические положения

Гостиничный бизнес, как и любая другая отрасль, основан на людях. Успех гостиницы зависит от качества предоставляемых услуг, а качество услуг неразрывно связано с качеством работы персонала. Именно поэтому эффективное управление персоналом является основой успеха любого гостиничного предприятия. В этом управлении огромную роль играет руководство.

Роль руководства в управлении персоналом:

Лидерство и мотивация: Руководитель должен быть лидером, способным вдохновлять и мотивировать сотрудников на достижение общих целей. Он должен понимать мотивационные факторы и применять различные методы мотивации - от материального поощрения до нематериальных стимулов, таких как похвала, возможности для профессионального роста и развития.

Создание благоприятной атмосферы: Руководитель несет ответственность за создание атмосферы взаимоуважения, взаимопомощи и сотрудничества в коллективе. Это значит построить отношения с сотрудниками, основанные на взаимопонимании, открытости и честности.

Развитие персонала: Руководитель должен уделять внимание обучению и развитию сотрудников. Он должен предоставлять возможности для профессионального роста, поддерживать инициативы и идеи сотрудников, а также помогать им развивать необходимые навыки и компетенции.

Эффективное достижение целей: Руководитель должен быть в состоянии поставить перед сотрудниками четкие цели, сформулировать стратегии их достижения и контролировать процесс работы.

Принципы эффективного руководства:

Целеустремленность: Руководитель должен иметь четкое видение целей и задач гостиницы и демонстрировать свою приверженность их достижению.

Командная работа: В гостиничном бизнесе важно строить командные отношения с сотрудниками. Руководитель должен учитывать мнение сотрудников, включать их в процесс принятия решений, мотивировать их к совместной работе и создавать атмосферу взаимопомощи и поддержки.

Делегирование полномочий: Руководитель не может делать все сам. Он должен уметь делегировать полномочия и ответственность сотрудникам. Это позволяет оптимизировать работу руководителя и повысить уровень ответственности и вовлеченности сотрудников.

Методы управления персоналом:

Постановка целей: Четкое и ясное определение целей для каждого сотрудника, что позволяет им ориентироваться в своей работе и стремиться к достижению конкретных результатов.

Мотивация: Применение различных методов мотивации - материальных и нематериальных - для повышения уровня удовлетворенности сотрудников и их заинтересованности в работе.

Контроль: Регулярный контроль за выполнением задач и отслеживание результатов работы сотрудников.

Обратная связь: Регулярное предоставление обратной связи сотрудникам, что позволяет им понимать свои сильные и слабые стороны и улучшать свою работу.

Обучение и развитие: Предоставление сотрудникам возможностей для профессионального роста и развития - обучение новым навыкам, участие в тренингах и курсах.

Стили руководства:

Авторитарный стиль: Руководитель принимает все решения самостоятельно, не консультируясь с сотрудниками, и требует строгого выполнения приказов. Этот стиль может быть эффективен в экстремальных ситуациях, но в долгосрочной перспективе он может

привести к снижению мотивации и творческого потенциала сотрудников.

Демократический стиль: Руководитель включает сотрудников в процесс принятия решений, учитывает их мнение и приглашает к обсуждению важных вопросов. Этот стиль способствует повышению вовлеченности и ответственности сотрудников, а также развитию их творческого потенциала.

Либеральный стиль: Руководитель предоставляет сотрудникам большую степень свободы и самостоятельности в работе. Этот стиль может быть эффективен в творческих коллективах, где важна инициатива и самостоятельность сотрудников. Однако он может привести к снижению контроля и дисциплины в коллективе.

Делегирование полномочий:

Делегирование полномочий - это один из ключевых принципов эффективного руководства. Оно позволяет руководителю сосредоточиться на стратегических задачах и освободить время для развития бизнеса, а сотрудникам - получить возможность проявить инициативу, развить свои навыки и почувствовать свою ответственность за достижение общих целей.

Этапы делегирования:

Определение задач: Четкое и ясное описание задачи, которую необходимо выполнить.

Определение ответственности: Определение того, кто несет ответственность за выполнение задачи.

Предоставление полномочий: Предоставление необходимых полномочий для выполнения задачи.

Контроль: Регулярный контроль за выполнением задачи и предоставление обратной связи.

Стратегия лидерства - это комплексный план действий, который руководитель разрабатывает для достижения целей организации, мотивируя и направляя своих сотрудников. Она определяет стиль руководства, методы взаимодействия с подчиненными, и ключевые принципы, которые руководитель будет применять в своей работе.

Основные компоненты стратегии лидерства:

Видение: Четкое представление о том, чего хочет достичь руководитель в своей команде и организации в целом.

Ценности: Принципы и моральные установки, которые руководят действиями руководителя и являются основой его отношений с сотрудниками.

Стиль лидерства: Способ руководства, который руководитель выбирает для взаимодействия с подчиненными (авторитарный, демократический, либеральный).

Методы управления: Инструменты и техники, которые руководитель использует для мотивации, обучения и контроля сотрудников (постановка целей, обратная связь, делегирование, поощрение).

Стратегические цели: Конкретные результаты, которые руководитель хочет достичь в своей команде (повышение уровня удовлетворенности клиентов, рост производительности труда, снижение текучести кадров).

Примеры компонентов стратегии лидерства в гостиничном бизнесе:

Видение: Создать команду высококвалифицированных и мотивированных сотрудников, способных предоставлять гостям незабываемый сервис и делать гостиницу процветающей.

Ценности: Профессионализм, уважение к гостям, взаимопомощь в коллективе, ответственность за свою работу, стремление к совершенствованию.

Стиль лидерства: Демократический стиль, основанный на взаимодействии, учете мнения сотрудников, открытой коммуникации.

Методы управления: Постановка четких целей, регулярная обратная связь, мотивационные программы, проведение тренингов и курсов повышения квалификации.

Стратегические цели: Повышение уровня удовлетворенности гостей, снижение количества жалоб, увеличение производительности труда, снижение текучести кадров.

Важно отметить, что стратегия лидерства - это не жесткий план, а гибкий инструмент, который руководитель должен постоянно адаптировать к меняющимся условиям и требованиям.

Задание:

Разработать стратегию лидерства для руководителя отдела приема и размещения гостиничного предприятия, учитывая специфику данной отрасли и требования современного гостеприимства.

Ход работы:**1. Провести анализ ситуации:**

- Определить ключевые задачи отдела приема и размещения.
- Изучить особенности работы сотрудников отдела: навыки, компетенции, мотивационные факторы.
- Проанализировать существующую систему управления персоналом в отделе.
- Выявить проблемы и недостатки в управлении отделом приема и размещения.
- Изучить ожидания руководства от работы отдела приема и размещения.
- Проанализировать требования современного гостеприимства к отделу приема и размещения (качество обслуживания, использование цифровых технологий, знания иностранных языков).

2. Разработать стратегию лидерства:

- Определить стиль лидерства, который будет наиболее эффективным для данного отдела и учитывает особенности работы сотрудников.
- Разработать план действий по реализации стратегии лидерства, включая конкретные меры по:
 - 1) Мотивации сотрудников (материальное и нематериальное поощрение, развитие карьеры, участие в принятии решений).
 - 2) Обучению и развитию сотрудников (проведение тренингов, курсов, стажировок, внедрение новых технологий).
 - 3) Созданию благоприятной рабочей атмосферы (коммуникация, командная работа, взаимопомощь).
 - 4) Контролю за выполнением задач и отслеживанию результатов работы.
 - 5) Делегированию полномочий сотрудникам.
 - 6) Повышению эффективности работы отдела.

Оценка результатов:

Опишите ожидаемые результаты реализации стратегии лидерства (повышение уровня удовлетворенности гостей, улучшение эффективности работы отдела, повышение мотивации сотрудников).

Определите критерии оценки эффективности реализации стратегии лидерства.

Отчет должен содержать:**1. Анализ ситуации:****1.1 Краткое описание отдела приема и размещения,**

| Показатель | | Описание |
|------------------------|--|-----------------|
| Название | Название отдела (например, “Отдел приема и размещения”) | |
| Количество сотрудников | Число сотрудников отдела | |
| Основные функции | Перечень ключевых задач, выполняемых отделом (регистрация гостей, размещение, выписка, управление бронированием, работа с документами, общение с гостями, решение проблемных ситуаций) | |
| Структура | Описание структуры отдела (например, старший менеджер приема и размещения, менеджеры смены, официанты, портье) | |
| Степень автоматизации | Описание используемых систем бронирования, программ управления гостиницей, используются ли электронные ключи, мобильные приложения | |

1.2. Характеристика сотрудников

| Показатель | | Описание |
|-------------------|--|-----------------|
| Возраст | Средний возраст сотрудников, преобладание молодых или опытных работников | |
| Стаж работы | Средний стаж работы в гостиничном бизнесе, стаж работы в данном от- | |

| Показатель | | Описание |
|-------------------------------|---|-----------------|
| | деле, наличие специали- стов с опытом работы в отрасли | |
| Квалификация | Описание наличия про- фессионального образова- ния, сертификатов, курсов повышения квалификации | |
| Знание языков | Уровень владения ино- странными языками | |
| Мотивацион- ные факторы | Описание ключевых моти- вационных факторов со- трудников (заработная плата, возможности для роста, атмосфера в кол- лективе, условия труда) | |
| Сильные и сла- бые стороны | Описание сильных и сла- бых сторон сотрудников (навыки общения, знание программ, готовность к обучению, ответствен- ность, организованность) | |

1.3. Выявленные проблемы и недостатки

| Проблема | | Описание |
|--|--|-----------------|
| Нехватка квалифи- цированных кадров | Описание проблемы недостатка специали- стов с необходимыми навыками и знаниями | |
| Низкий уровень мотивации | Описание проблемы недостаточной моти- вации сотрудников (низкая заработная плата, отсутствие воз- можностей для роста, неудовлетворенность условиями труда) | |
| Проблемы в ком- муникации | Описание проблем взаимопонимания | |

| Проблема | | Описание |
|-----------------------------|---|-----------------|
| | между руководителем и сотрудниками, отсутствие эффективной системы обратной связи | |
| Недостаточная автоматизация | Описание проблем с использованием современных технологий и систем бронирования | |
| Отсутствие системы обучения | Описание проблемы отсутствия программ повышения квалификации и обучения новых сотрудников | |

1.4. Требования современного гостеприимства.

| Требование | | Описание |
|---------------------------|---|-----------------|
| Качественное обслуживание | Описание требований к уровню обслуживания (вежливость, профессионализм, знания о гостинице и окрестностях, готовность решать проблемные ситуации) | |
| Многоязычность | Описание требований к владению иностранными языками | |
| Цифровые технологии | Описание требований к использованию систем бронирования, мобильных приложений, электронных ключей | |
| Индивидуальный подход | Описание требований к способности предоставлять индивидуальный подход к гостям, учитывать их потребности | |

| Требование | | Описание |
|-----------------------------|--|-----------------|
| Эффективное решение проблем | Описание требований к готовности решать проблемные ситуации, связанные с размещением, сервисом, комфортом гостей | |

2. Разработанная стратегия лидерства

2.1. Описание выбранного стиля лидерства

| Стиль лидерства | | Описание |
|-----------------------------|--|-----------------|
| (например, демократический) | Описание ключевых принципов выбранного стиля (взаимодействие, участие в принятии решений, мотивация, похвала, обратная связь) | |
| Преимущества | Перечисление преимуществ выбранного стиля для данного отдела (повышение мотивации, вовлеченности сотрудников, улучшение качества обслуживания) | |
| Возможные недостатки | Перечисление возможных недостатков выбранного стиля (сложность в принятии решений, возможность конфликтов между сотрудниками) | |

2.2. Конкретный план действий по реализации стратегии

| Направление действий | Конкретные меры | Сроки | Ответственные |
|-----------------------------|------------------------|----------------|----------------------|
| Мотивация | | [Указать срок] | |

| Направление действий | Конкретные меры | Сроки | Ответственные |
|-----------------------------|------------------------|----------------|----------------------|
| Обучение | | [Указать срок] | |
| Командная работа | | [Указать срок] | |
| Делегирование | | [Указать срок] | |
| Контроль | | [Указать срок] | |

2.3. Ожидаемые результаты

| Показатель | Ожидаемый результат |
|----------------------------------|--|
| Уровень удовлетворенности гостей | Повышение уровня удовлетворенности гостей на [Указать процент] |
| Эффективность работы отдела | Увеличение производительности труда на [Указать процент] |
| Мотивация сотрудников | Повышение мотивации сотрудников на [Указать процент] |

3. Оценка результатов

3.1. Критерии оценки эффективности реализации стратегии лидерства

| Критерий | Пример | Описание |
|----------------------------------|--|-----------------|
| Уровень удовлетворенности гостей | Оценка уровня удовлетворенности гостей по результатам анкетирования, отзывов в онлайн-сервисах | |
| Эффективность работы отдела | Оценка количества обработанных заказов, количества решенных проблемных ситуаций, снижения количества жалоб | |
| Уровень мотивации сотрудников | Оценка уровня мотивации сотрудников по результатам анкетирования, наблюдения за работой коллектива | |

| Критерий | Пример | Описание |
|------------------------------------|--|----------|
| Степень внедрения новых технологий | Оценка количества внедренных новых технологий, уровень владения сотрудниками цифровыми инструментами | |
| Уровень командной работы | Оценка уровня командной работы в отделе по результатам наблюдения, отзывов сотрудников | |

Требования к содержанию отчета

1. Наименование работы.
2. Цель работы.
3. Выполненная практическая работа.
4. Выводы по работе

Контрольные вопросы

1. Что такое мотивация персонала и как она влияет на эффективность работы гостиницы?
2. Какие типы мотивации вы знаете? Приведите примеры для гостиничной сферы.
3. Как определить текущую систему мотивации в гостинице и ее эффективность?
4. Какие факторы необходимо учитывать при разработке новой системы мотивации?
5. Как оценить эффективность введенной системы мотивации?
6. Какие нематериальные методы мотивации можно применить в гостинице?

**Практическое занятие по теме:
«Профессиональная и организационная адаптация персонала»**

**Практическая работа №2
«АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА И ЕГО ОЦЕНКА»**

Цель практической работы – научить студента применять теоретические знания на практике, закрепить теоретические знания.

Задание на практическую работу:

1. Составьте план действий, связанных с введением в должность новых сотрудников
2. Определите круг общих вопросов, связанных с введением в должность нового сотрудника и частных вопросов.
3. Разработайте план контроля и оценки работы нового сотрудника.
4. Разработайте план оценки результатов работы сотрудников и его этапы проведения.

Методические рекомендации для выполнения практической работы:

Если с самого начала не объяснить новому сотруднику все, что связано с его должностью, он замучает Вас бесконечными вопросами. Он будет тратить на это не только свое, но и Ваше время.

Без соответствующего плана введения в должность Вы будете объяснять все новому сотруднику нечетко и непоследовательно, касаясь то одной, то другой стороны его будущей деятельности. В результате этого какие-то важные моменты могут быть упущены из виду, не исключены и ошибки. Бессистемное, нелогичное введение в должность обернется впоследствии неэффективной работой нового сотрудника.

Всего этого можно избежать в том случае, если Вы с самого начала четко, ясно и последовательно объясните новому сотруднику, что он должен делать.

В результате Вы:

- избавите нового сотрудника от необходимости задавать слишком много вопросов;
- существенно снизите степень риска, связанного с неправильными действиями нового сотрудника из-за незнания каких-либо вопросов;
- сможете застраховаться от таких ошибок, которые могут обернуться для Вас в будущем большими материальными убытками и опасностями;
- поможете новому сотруднику почувствовать свою сопричастность к общему делу;
- дадите возможность новому сотруднику быстрее войти в работу и добиться максимальной степени эффективности его трудовой деятельности.

Конкретный порядок действий, связанных с введением в должность, будет зависеть от должности нового сотрудника.

Вам потребуется показать новому сотруднику производственное или служебное помещение, а также решить ряд естественных административно-технических вопросов. Необходимо объяснить новому сотруднику: где можно пообедать; где и когда можно выпить чай или кофе; где что находится в Вашем помещении; можно ли у Вас курить и где; где находится туалет; когда, где и как будет выплачиваться зарплата; кому и каким образом следует сообщать о болезни или вынужденном отсутствии на рабочем месте (например, секретарю по телефону); где можно поставить автомобиль (если в этом есть необходимость); что делать в случае возникновения пожара.

Этот перечень можно было бы продолжить. Запишите те пункты, которые имеют самое непосредственное значение для Вашего вида бизнеса.

Вводя нового сотрудника в должность, может быть, имеет смысл еще раз напомнить ему основные условия трудового договора. Вы, скорее всего, затрагивали эти вопросы во время собеседования. Речь идет: об оплате труда; о материальном стимулировании; о вычетах из зарплаты; о времени работы; о сверхурочной работе; об отпуске; о компенсации расходов; о праздничных днях; об оплате больничных листов; о соблюдении трудовой дисциплины; об особых условиях и характере работы.

Прежде, чем посвящать нового сотрудника в детали его работы, расскажите ему о своей коммерческой деятельности в целом. Новому сотруднику наверняка полезно будет узнать: чем занимается Ваше предприятие; какие виды товаров или услуг оно предлагает; кто относится к числу Ваших клиентов; как работает Ваше предприятие в целом и почему Вы проводите данную хозяйственную политику; какой имидж Вы хотите создать своему предприятию (например, является ли Ваше предприятие традиционным, или же оно разрабатывает новые технологии); что представляют собой Ваши конкуренты, и за счет чего Вам удастся опережать их; что Вы думаете о предпринимательской деятельности и что ждете в связи с этим от своих сотрудников; какие отношения и традиции сложились в Вашем трудовом коллективе.

Теперь новый сотрудник может задавать Вам интересные его вопросы. Не забудьте рассказать новому сотруднику об основных правилах внутреннего распорядка. Обязательно объясните ему, на чем основаны данные правила.

Постарайтесь записать те основные вопросы, на которые необходимо обратить внимание нового сотрудника.

Теперь давайте обратим внимание на более частные вопросы.

Вы помогли новому сотруднику составить общее представление о хозяйственной деятельности своего предприятия. Теперь настал момент показать Вашему новому сотруднику его место в структуре Вашего предприятия. Иными словами, новый сотрудник должен четко знать свой участок работы.

Если его работа связана с использованием сложного или опасного оборудования, необходимо познакомить сотрудника с правилами техники безопасности. Ответственность за это ложится в первую очередь на Вас.

Может быть, на первых порах новый сотрудник будет набираться опыта.

В этом случае нужен такой человек, к которому новый сотрудник может обратиться в случае необходимости, задать интересные его вопросы. Если Вы нанимаете только одного или двух новых сотрудников, Вы, наверное, и сами сможете о них позаботиться.

Введение в должность нового сотрудника занимает от одного дня до нескольких недель. Сразу после введения в должность новый

сотрудник должен приступить к исполнению своих хотя бы основных служебных обязанностей.

Не следует забывать о том, что сначала все ему будет в новинку. Не теряйте нового сотрудника из поля своего зрения. Хотя при введении в должность новый сотрудник получил минимум необходимой для работы информации, все же будьте готовы к дополнительным вопросам. Пусть новый сотрудник не боится лишний раз задать интересующий его вопрос.

Оказывайте новому сотруднику постоянную помощь и поддержку. Он гораздо лучше будет справляться со своими должностными обязанностями, если почувствует себя частью единой команды.

Запишите основные параметры работы нового сотрудника (например, уровень квалификации, стиль работы с клиентами, соблюдение трудовой дисциплины) и отметьте, насколько он соответствует указанным параметрам.

Это поможет Вам оценить качество работы нового сотрудника. Кроме того, Вам сразу станет ясно, как именно необходимо направлять трудовую деятельность нового сотрудника.

Не исключено, что Ваш новый сотрудник может не иметь опыта работы в данной области или же не иметь опыта работы вообще. В этом случае необходимо учесть данное обстоятельство и соответствующим образом составить план действий, связанных с введением в должность нового сотрудника.

Вы должны помнить о том, что то, чем ему придется заниматься у Вас, довольно сильно будет отличаться от того, чему его учили в школе или высшем учебном заведении или же от того, чем он занимался ранее. В данном случае от Вас потребуется определенная доля терпимости и понимания. Обязательно нужно запастись терпением: элементарные, на Ваш взгляд, вещи могут оказаться абсолютно неизвестными для выпускника средней школы или вчерашнего безработного. В связи с этим процесс введения нового сотрудника в должность может существенно растянуться во времени.

Вместе с тем, Вам, может быть, придется проявить жесткость и строгость, чтобы раз и навсегда искоренить у нового сотрудника те вредные привычки и замашки, которые могут неблагоприятно ска-

заться на развитии Вашего предприятия и создать сложности в отношениях с клиентами и деловыми партнерами.

Вы можете принять на работу выпускника средней школы при условии, что он после работы будет заниматься на специальных курсах обучения основам предпринимательства. Кроме того, можно выделить для заочной учебы нового сотрудника определенное время в течение рабочего дня, чтобы он мог посещать одно из высших учебных заведений, повышая уровень своего образования.

Все это потребует времени и денег, однако в результате Вы будете иметь более квалифицированного и лучше подготовленного сотрудника.

Что Вы станете делать, если Вам придется брать на работу выпускника. Непременно используйте свой жизненный опыт, общаясь с новыми сотрудниками.

Чем скорее новый сотрудник поймет, что от него требуется, что и как он должен делать, тем скорее Вы увидите плоды его работы.

Это именно то, что Вам нужно. В этом случае весьма велика вероятность того, что новый сотрудник быстро найдет свое место в структуре Вашего предприятия и станет одним из активных и полезных членов трудового коллектива.

Вначале Ваш новый сотрудник будет прилагать максимум усилий и стараний, наслаждаясь предоставленной ему свободой. Однако со временем, если Вы не будете постоянно общаться с новым сотрудником, он будет работать уже по инерции, без прежнего энтузиазма.

Его настроение обязательно передастся клиентам и коллегам и в конечном итоге крайне отрицательно скажется на развитии Вашего бизнеса.

Вы будете думать, что вся беда - в плохом сотруднике.

Вспомните, когда Вы последний раз откровенно обсуждали с сотрудниками результаты их работы, намечали план действий на будущее.

Если Вы хотите получить более объективную информацию на этот счет, можно попросить кого-нибудь постороннего задать Вашим сотрудникам всего один вопрос: ***Доволен ли начальник результатами Вашей работы?*** Если последуют ответы: «не знаю», «наверное» или «наверное, да, но я не уверен», - значит, Ваш бизнес в опасности.

Один из возможных вариантов активизации работы персонала - найти время для регулярных встреч с каждым из Ваших сотрудников для обсуждения результатов его работы. В крупных компаниях подобные действия называются «оценка результатов работы персонала», «обзор выполненной работы» и т.д.

Ваша главная цель - повысить эффективность работы предприятия, используя информацию, связанную с трудовой деятельностью Вашего персонала.

Во время таких встреч с персоналом никогда не следует делать выговоры своим сотрудникам или же давать какие-либо обещания, которые связаны с событиями, имевшими место ранее. Делать выговор или давать обещание нужно сразу после того, что произошло. Не откладывайте это на будущее!

На встрече нужно обсуждать вопросы, связанные с текущей ежедневной работой сотрудника. Иными словами, Вы должны выяснить:

- как сотрудник выполняет свои должностные обязанности;
- как он должен выполнять свои должностные обязанности.

Какую реакцию персонала может вызвать Ваше предложение «обсудить» результаты текущей работы?

Представьте возможную реакцию трех своих сотрудников.

Реакция Ваших сотрудников может быть неодинакова: недоверие, враждебность, любопытство, озабоченность, удивление и др.

Готовясь к предстоящему обсуждению, продумайте следующие вопросы:

- цель предстоящей встречи;
- работа, выполняемая данным сотрудником на Вашем предприятии (постарайтесь на каких-нибудь конкретных примерах показать сотруднику, что именно, на Ваш взгляд, он делает неправильно);
- что представляет собой данный сотрудник (уровень его подготовки, опыт работы, уровень квалификации, стиль работы с клиентами, перспективы его деловой карьеры и т.д.);
- время встречи (возможно, у Вас масса срочных дел, которыми Вы вынуждены заниматься самостоятельно вместо того, чтобы подключить к этому своих сотрудников, которые просто не в состоянии справиться с этими вопросами из-за отсутствия соответствующей подготовки. Для успешного развития Вашего бизнеса жизненно

необходимо повысить эффективность работы Вашего персонала. Поэтому Вам просто необходимо выкроить время для встреч со своими сотрудниками.)

- личный характер встречи, исключение внешних факторов, мешающих ее проведению;

- предоставление сотруднику возможности подготовиться к данной встрече (ознакомьте его со списком вопросов, которые, по Вашему мнению, следует обсудить во время предстоящей встречи). Например: что он думает о своей работе; что мешает повысить эффективность его работы; в каких вопросах он все еще полностью не разобрался; что ему нравится в его работе, а что - нет; какая помощь ему требуется от Вас.

Смысл Ваших встреч с персоналом заключается в установлении нормальных рабочих отношений с каждым сотрудником. Чистый лист бумаги пригодится для пометок, которые будут напоминать Вам, о чем Вы договорились во время встречи с сотрудником.

Поскольку Вы будете проводить подобные встречи постоянно, можно соответствующим образом оформить Ваш лист бумаги, проведя поля, сделав соответствующие заголовки и подзаголовки.

Чтобы разговор получился честным и откровенным, необходимо установить соответствующий контакт со своим сотрудником и достичь взаимопонимания.

Если между Вами сложились хорошие взаимоотношения, обсуждение должно пройти гладко и результативно. Если у Вас с кем-либо натянутые отношения, постарайтесь в ходе беседы изменить ситуацию к лучшему.

Лучше всего проводить встречу в такой день, когда у сотрудника будет хорошее настроение. Если же накануне Ваш сотрудник получил выговор за плохую работу, разговор у Вас может не получиться.

В начале встречи объясните своему сотруднику, какова цель данного мероприятия и зачем все это нужно.

Затем дайте возможность сотруднику рассказать о себе и о своей работе.

Если набраться терпения и до конца выслушать рассказ сотрудника, то, может быть, удастся добиться от него оценки результатов собственной работы.

Может случиться так, что оценка сотрудником результатов собственной работы будет существенно отличаться от Вашей оценки его трудовой деятельности. Например, он может считать, что по горло занят с утра до вечера и прекрасно справляется со своими обязанностями. Вы же полагаете, что он тратит слишком много времени на одни вопросы и уделяет недостаточно времени другим, не менее важным вопросам.

Как Вы поступите в этом случае во время обсуждения? Ниже запишите свои соображения по этому поводу.

Может быть, в этом случае стоит поставить перед Вашим сотрудником какие-то конкретные задачи на ближайшее время и контролировать процесс их выполнения. Нужно ставить перед сотрудником такие задачи, чтобы по результатам их выполнения можно было судить о качестве работы данного сотрудника. Кроме того, с их помощью Ваш сотрудник будет знать, в каком направлении ему следует работать.

Не стоит расписывать все до мелочей, но необходимо определить основные параметры предстоящей работы. Это касается, в частности, сроков, качества и стоимости работы.

Для сотрудников малого предприятия нет необходимости разрабатывать сложную систему оценки результатов работы. Однако если Вы хотите повысить эффективность работы своего персонала, каждый сотрудник должен знать, что именно и как он должен делать.

Имеет смысл периодически подводить итоги проделанной Вашими сотрудниками работы, напоминая им о том, что и как нужно делать дальше.

Закончить встречу бывает труднее, чем ее начать. Лучше всего завершать обсуждение в тот момент, когда Вы почувствуете, что Вам удалось рассмотреть большинство намеченных вопросов, Ваш сотрудник понял, что от него требуется, и Вы согласовали с ним программу дальнейших действий.

Можно договориться с сотрудником о времени следующей встречи и наметить круг вопросов, которые Вам предстоит обсудить.

Не забудьте поблагодарить своего сотрудника за участие в данной встрече, а также скажите ему, что возлагаете на него большие надежды.

В случае необходимости можно записать на бумаге план действий с указанием сроков выполнения работы, конкретных мероприятий, а также определенных производственных или служебных нормативов.

Один экземпляр этого плана передайте Вашему сотруднику, другой - оставьте для контроля у себя

Если все будет сделано правильно, Вы добьетесь улучшения работы своего персонала и наладите со своими сотрудниками стабильные деловые отношения.

Требования к содержанию отчета

1. Наименование работы.
2. Цель работы.
3. Выполненная практическая работа.
4. Выводы по работе

Контрольные вопросы

1. Какую роль играет стиль руководства в работе отдела приема и размещения?
2. Какие стили руководства вы знаете? Как они влияют на мотивацию сотрудников?
3. Какие методы мотивации наиболее эффективны для сотрудников отдела приема и размещения?
4. Почему важно делегировать полномочия? Как это сделать правильно?
5. Как оценить эффективность выбранного стиля руководства?
6. Какие конкретные задачи можно делегировать сотрудникам отдела приема и размещения?

Практическое занятие по теме: «Планирование персонала»

Задание для выполнения мини-проекта

1. Вы менеджер управленческого уровня, например руководитель коммерческого отдела гостиницы, и перед вами стоит задача выбрать претендента на должность менеджера по поставкам материальных ресурсов.

Вы должны определить:

- а) каковы функциональные обязанности этого сотрудника (необходимо перечислить эти обязанности и записать их);
- б) по каким качествам или иным характеристикам вы будете отбирать претендентов на эту должность? Каковы ваши требования?

Практическая работа №3 «ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА»

Цель практической работы – научить студента применять теоретические знания на практике, закрепить теоретические знания.

Для выполнения данной и последующих практических работ студенту необходимо создать (спроектировать) «виртуальную организацию» - гостиницу.

1. Создайте по согласованию с преподавателем учебное предприятие - Гостиницу.

2. Опишите данное предприятие. Дайте характеристику согласно общепринятой классификации.

3. Выберите этап развития учебного предприятия, разработайте его стратегические цели.

4. Разработайте укрупнённую структуру указанного предприятия, включающего четыре – пять крупных подразделений (департаменты, дирекции, управления).

5. Распределите основные функции между подразделениями.

6. Исходя из общей численности персонала предприятия, заданной преподавателем, оцените примерные объёмные и финансовые параметры деятельности предприятия, необходимую численность подразделений.

Отчет должен содержать:

1. Краткая характеристика бизнеса.
2. Стратегические цели учебного предприятия (в виде дерева целей).

Основные количественные параметры учебного предприятия
(таблица технико-экономических показателей)

| Наименование параметра | | Значение |
|------------------------|---|----------|
| 1. | Месячный оборот предприятия, млн. рублей | |
| 2. | Продолжительность работы компании на рынке, лет | |
| 3. | Численность персонала, чел. | |
| 4. | Средняя зарплата в месяц, тысяч рублей | |
| 5. | И т. д. | |

3. Перечень и численность основных подразделений.

| | Наименование подразделения | Численность |
|----|----------------------------|-------------|
| 1. | | |
| 2. | | |

4. Схема организационной структуры предприятия

Задание на практическую работу:

1. Определите виды работ, связанные с Вашим видом бизнеса. Составьте таблицу, отражающую основные виды работ и требования к квалификации (знаниям и умениям).
2. Что такое «Должностная инструкция» и зачем она нужна? Составьте должностные инструкции на две должности (на основании вопроса 1).
3. Определите производственные и служебные нормативы для своих работников.
4. Определите круг должностных полномочий.
5. Рассмотрите альтернативный подход к набору своих сотрудников.

Методические рекомендации для выполнения практической работы:

Ваш персонал должен стать Вашим важнейшим активом. Это потребует определенных денежных затрат. Вам предстоит определить:

Необходимо определить, какие именно задачи Вам предстоит решить. В данном случае речь идет не о конкретных должностях и штатном расписании, а обо всех видах работ, которые регулярно должны выполняться для развития бизнеса. Например, открывая магазин, Вы будете: обслуживать покупателей; осуществлять денежные расчеты с покупателями; упаковывать товары; получать новые партии товаров; рассчитываться с поставщиками; обеспечивать охрану магазина; поддерживать чистоту в магазине.

И это далеко не полный перечень видов работ в магазине. Определив самые необходимые из них, можно перейти к более конкретным вопросам. Имеются в виду: место работы; требуемый уровень квалификации; частота выполнения данного вида работы.

Работа может выполняться, например, как внутри помещения, так и за его пределами, как в торговом зале, так и в подсобном помещении. Что касается требуемого уровня квалификации, то в зависимости от конкретного вида работы могут использоваться сотрудники с различным уровнем подготовки: неквалифицированные; среднеквалифицированные; высококвалифицированные.

Возможно, Ваш вид бизнеса предполагает использование несколько иной квалификационной шкалы. Частота выполнения какого-нибудь вида работы может быть самой разной: от одного раза в месяц до нескольких раз в день.

| Вид работы | Место работы | Уровень квалификации | Частота выполнения |
|-------------------------------|--------------------|----------------------|--------------------|
| подсчет выручки от реализации | Помещение дирекции | средний | ежедневно |

А теперь приведем пример, связанный с выполнением физической работы.

| Вид работы | Место работы | Уровень квалификации | Частота выполнения |
|------------------|--------------|-----------------------------|--------------------|
| уборка помещения | торговый зал | Квалификации и не требуется | два раза в день |

Желательно сгруппировать взаимосвязанные виды работ. Обеспечивает ли каждая группа полную занятость одного Вашего сотрудника? Если нет, может быть, стоит объединить с этой целью несколько связанных между собой групп?

В результате Вы сможете определить круг должностных обязанностей для каждой штатной единицы. Это поможет Вам составить соответствующие должностные инструкции, необходимые для подбора подходящего персонала.

Возможно, некоторые виды работ останутся нераспределенными. Ничего страшного в этом нет. Для выполнения данных видов работ можно пригласить совместителей.

Определив свое штатное расписание, можно подумать о подборе сотрудников. Если Вы твердо уверены в своей готовности начать подбор персонала, необходимо иметь четко составленные должностные инструкции.

Должностная инструкция представляет собой описание должностных обязанностей каждой единицы штатного расписания. В должностной инструкции указываются:

- название должности;
- непосредственный начальник;
- круг должностных полномочий и обязанностей;
- конкретные производственные или служебные нормативы.

Примечание:

Должностная инструкция описывает конкретные виды работ, а не индивидуальные требования, предъявляемые к отдельной личности. Некоторые должностные инструкции рассчитаны не на одного, а на несколько сотрудников. Должностная инструкция поможет Вам определить, какой именно сотрудник Вам нужен.

Преимущества должностной инструкции заключаются в следующем:

- помогает Вам отобрать подходящих сотрудников;
- дает возможность Вам и Вашим сотрудникам составить четкое представление о специфике каждого вида работы;
- указывает уровень квалификации и знаний, необходимых для выполнения данного вида работы;
- показывает каждому соискателю на указанную должность, что от него потребуется. В то же время должностная инструкция имеет один достаточно серьезный недостаток:
- слишком конкретно описывает должностные обязанности сотрудника, что в результате может привести к конфликтам, связанным с выяснением вопроса «кто, что именно должен делать».

Производственные или служебные нормативы необходимо включить в должностную инструкцию.

Они могут иметь количественное выражение. Например: Класть 1000 кирпичей в день. Заполнять 200 счетов в неделю. Они могут носить и описательный характер: Разработка нового фасона одежды. Поддержание чистоты в помещении.

В должностной инструкции должен быть раздел, в котором говорится о том, что соискатель может и что не может делать по собственной инициативе. *Например*, менеджер универмага имеет право: заказывать новые партии товаров; оформлять витрины универмага; расходовать на нужды универмага по своему усмотрению 30 тыс. руб. в неделю; давать скидки постоянным клиентам до 10% от суммы покупки; делать небольшие подарки покупателям, приобретающим дорогостоящие товары.

Чем выше уровень ответственности, тем шире должен быть круг должностных полномочий.

Заполняя бланки должностных инструкций, постарайтесь не упустить из виду: название

должности; имя и должность непосредственного начальника; основные должностные функции и обязанности; производственные или служебные нормативы.

Требования, предъявляемые к персоналу, основываются на подготовленных Вами должностных инструкциях. Эти требования связаны с характером конкретного вида работы, которую предстоит выполнять каждому сотруднику. Как правило, требования к персоналу касаются: физического состояния; уровня квалификации;

опыта работы; общий уровень образования; круга основных интересов; личных черт характера; места жительства.

Вы можете не ограничиться данным перечнем требований. В самом общем виде можно выделить три уровня требований, предъявляемых к персоналу: то, что необходимо (основные требования); то, что желательно (дополнительные требования); то, что нежелательно.

Соответствие основным требованиям носит обязательный характер. Без этого не может быть и речи о нормальном выполнении должностных функций данным лицом.

Дополнительные требования призваны обеспечить максимально эффективное выполнение соискателем тех обязанностей, которые указаны в его должностной инструкции.

Нежелательные факторы могут помешать выполнению соискателем своих должностных функций.

Вам предстоит продумать перечень требований, которые Вы будете предъявлять к своим сотрудникам.

Ниже приводится пример заполненного бланка требований к персоналу. Внимательно прочитайте его, а затем попробуйте составить подобный бланк требований к своему персоналу.

| ТРЕБОВАНИЯ К ПЕРСОНАЛУ | | | |
|---|---|--------------------------------------|---|
| Должность: Продавец (спортивные товары) | | | |
| Что требуется | Необходимо | Желательно | Нежелательно |
| Физическое состояние | Должен быть не моложе 18 лет и иметь приятную внешность | Старше 30 лет | Непривлекательный внешний вид |
| Уровень квалификации | 11 классов средней школы | Среднее образование | Без свидетельства об окончании 11 классов средней школы |
| Опыт работы | Опыт работы в сфере торговли | Готовность посещать учебные семинары | |
| Общий уровень образования | Средний | Выше среднего | |
| Круг основных интересов | Спорт в широком смысле слова | Конкретный вид спорта | |

Требования к содержанию отчета

1. Наименование работы.
2. Цель работы.
3. Выполненная практическая работа.
4. Выводы по работе

Контрольные вопросы

1. Почему важно планировать персонал в гостиничном бизнесе?
2. Какие методы планирования персонала вы знаете?
3. Как определить необходимое количество сотрудников в отделе обслуживания гостей?
4. Какие факторы необходимо учесть при планировании штата отдела обслуживания гостей?
5. Как может помочь сезонность при планировании персонала?
6. Как разработать систему ротации персонала в отделе обслуживания гостей?

Практическое занятие по теме:

«Мотивация в системе управления персоналом»

Деловая игра «МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА»

Цель игры - развитие способностей в области анализа источников возникновения проблем с целью правильной и своевременной мотивации сотрудников, решения конфликтных ситуаций и повышения эффективности работы сотрудников.

Задание. Проанализируйте любую из предложенных десяти ситуаций, сложившихся на фирме, обоснуйте причины и источники их возникновения (явные и неявные) и предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для фирмы. Причины возникновения выбранных вами ситуаций сформулируйте сами. В связи с этим будут различны результаты решений данных ситуаций.

Анализ ситуации проведите по предложенной ниже схеме мотивационного процесса.

Ситуации

1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.
2. Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом «притираются» друг к другу. Происходит много разногласий.
3. Отдел-победитель внутрифирменного соревнования прошлого года в новом году занял предпоследнее место.
4. В плановом отделе в третий раз возникают громкие скандалы между сотрудниками.
5. Из офиса генерального директора происходит утечка информации конкуренту.
6. В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.
7. Молодые сотрудники постоянно участвуют в проектах НИР на стороне.
8. В адрес руководства корпорации постоянно поступают анонимки на генерального директора.
9. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией.
10. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

Схема мотивационного процесса

1. Анализ ситуации:
 - место сложившейся ситуации (фирма, рабочее место);
 - участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры, мотивации).
2. Определение проблемы:
 - формулировка проблемы;
 - причины и мотивы.
3. Постановка целей мотивации.
4. Планирование мотивации работника (работников):
 - выявление потребностей работников;
 - определение иерархии потребностей;
 - анализ изменения потребностей;
 - «потребности - стимулы»;
 - стратегия, способ мотивации.
5. Осуществление мотивации:

- создание условий, отвечающих потребностям;
- обеспечение вознаграждения за результаты;
- создание уверенности в возможности достижения цели;
- создание впечатления от ценности вознаграждения.

6. Управление мотивацией:

- контроль за ходом мотивационного процесса;
- сравнение полученных результатов с требуемыми;
- корректировка стимулов.

Порядок выполнения работы

1. Деление группы студентов на подгруппы по 4-5 чел.
2. Этап формирования подгруппы:
 - 2.1 координатор процесса реализации задания;
 - 2.2 помощник координатора;
 - 2.3 эксперт;
 - 2.4 докладчик, объявляющий полученные результаты и обосновывающий их перед аудиторией.

Координатор зачитывает поставленную цель и задание подгруппе.

3. Этап молчаливого генерирования (10-15 минут). Членам подгруппы предлагают дать ответы на поставленную задачу;

4. Этап уяснения идей. Координатор систематизирует все предлагаемые членами подгруппы ответы, добивается правильного понимания проблем всеми участниками;

5. Выступление докладчика с анализом проделанной работы, представление полученных результатов;

6. Оценка экспертов проделанной работы всех подгрупп.

Практическое занятие по теме: «Управление конфликтом в организации»

Ситуационная задача №1

Разработайте рекомендации для предупреждения или выхода из следующей стрессовой ситуации:

В крупном гостиничном холдинге закрывали вакансию HR-директора. Собеседование проводил коммерческий директор, отличавшийся жуткой манерой общения с кандидатами.

Соискательнице, которая села на стул, скрестив ноги, он немедленно указал на дверь: «Вы претендуете на вакансию эйчара — человека, которого отличает открытость и общительность, так почему вы сидите в закрытой позе?» Женщина не нашла, что ответить, и в смятении вышла.

Поза следующей кандидатки тоже оказалась «закрытой». «Вербальный язык говорит о вашей замкнутости, скрытности, — запыхтел директор. — Вы нам не подходите!»

Девушка не растерялась, секунду подумала и спокойно ответила: «_____».

Директору ответ понравился — девушка осталась.

Разработайте варианты ответов коммерческому директору в данной ситуации.

Практическая работа №4

Разработка стратегии управления конфликтами в отделе обслуживания

Цель - Разработать стратегию управления конфликтами в отделе обслуживания гостей гостиничного предприятия, включая методы диагностики, профилактики и разрешения конфликтов.

Краткие теоретические положения

Конфликты – это неизбежная часть жизни любого предприятия, особенно в сфере услуг, где взаимодействие с людьми является ключевым. В гостиничном бизнесе конфликты могут возникать между сотрудниками, между сотрудниками и руководством, а также между гостями и персоналом.

Важно понимать, что конфликты не всегда являются чем-то негативным. Иногда они могут стимулировать поиск новых решений, помочь выявить скрытые проблемы и даже укрепить отношения в команде. Однако, если конфликты не управляются, они могут привести к снижению производительности, потере ценных сотрудников, ухудшению репутации гостиницы и, как следствие, снижению прибыли.

Виды конфликтов

Межличностные конфликты: возникают между двумя или несколькими сотрудниками. Часто связаны с различиями в характере, стилях работы, личными отношениями.

Межгрупповые конфликты: возникают между различными подразделениями гостиницы (например, между службой приема и обслуживания и службой уборки). Могут быть связаны с разным пониманием задач, несогласованностью в работе, недостатком коммуникации.

Конфликты «руководитель-подчиненный»: возникают между руководителем и его подчиненным. Могут быть связаны с несогласованностью ожиданий, различиями в стилях управления, недостатком обратной связи.

Конфликты «гость-персонал»: возникают между гостем и сотрудником гостиницы. Часто связаны с несоответствием ожиданий гостя и уровнем обслуживания, некомпетентностью персонала, проблемами с бронированием или оплатой.

Функции конфликтов.

Стимулирующая: Конфликты могут стимулировать поиск новых решений и улучшение рабочих процессов. Например, конфликт между отделом уборки и отделом приема может привести к разработке более эффективной системы общения и взаимодействия.

Информационная: Конфликты могут выявлять проблемы, которые ранее были не заметны. Например, конфликт между гостем и персоналом может указать на недостаток информации о правилах гостиницы или недостаточную подготовку сотрудника.

Интеграционная: Конфликты могут способствовать сплочению команды и укреплению межличностных отношений. Если конфликт разрешается конструктивно, участники могут узнать друг друга лучше, понять точки зрения и развить более тесные отношения.

Профилактика конфликтов

Ясная система правил и процедур: Четкие правила и процедуры помогают снизить непонимание и конфликты. Например, правила внутреннего распорядка должны четко определять обязанности сотрудников, процедуры обслуживания гостей и способы решения конфликтных ситуаций.

Обучение сотрудников: Тренинги по коммуникации, управлению конфликтами, этике общения помогут сотрудникам эффективно решать проблемы и избегать конфликтов. Важно обучить сотрудников методам решения конфликтов, убеждению, переговорам и компромиссам.

Открытая и честная коммуникация: Поощрение открытого общения и слушания других помогает предотвращать нарастание напряженности и конфликтов. Руководитель должен создать атмосферу доверия и открытости в команде, чтобы сотрудники могли открыто выражать свое мнение и решать проблемы на ранней стадии.

Диагностика конфликтов

Наблюдение: Непосредственное наблюдение за поведением сотрудников и гостей. Например, если сотрудники часто вступают в конфликты с гостями, это может указать на недостаток обучения или проблему в системе обслуживания.

Опросы: Анкетирование сотрудников и гостей, чтобы узнать их мнение о конфликтах и причинах их возникновения. Например, можно провести опрос сотрудников о том, какие проблемы они испытывают в работе и с какими конфликтами они сталкиваются.

Анализ документов: Изучение жалоб гостей, отчетов о инцидентах и других документов, чтобы выявить тенденции и причины конфликтов. Например, анализ жалоб гостей может помочь выявить проблемные зоны в обслуживании, которые приводят к конфликтам.

Разрешение конфликтов

Переговоры: Прямое обсуждение конфликта между участниками, чтобы найти компромиссное решение. Важно обеспечить нейтральную атмосферу для переговоров и помочь участникам выразить свои мнения и потребности.

Медиация: Привлечение нейтрального посредника, который поможет участникам конфликта найти общий язык и решение. Медиатор не принимает сторону ни одного из участников, а помогает им самим найти решение, удовлетворяющее интересы обеих сторон.

Арбитраж: Привлечение третьей стороны, которая примет окончательное решение по конфликту. Арбитраж используется в случаях, когда участники конфликта не могут прийти к согласию путем переговоров или медиации.

Управление конфликтами - ключевая компетенция руководителя в гостиничном бизнесе. Умение предотвращать конфликты, эффективно их диагностировать и решать поможет создать приятную и продуктивную атмосферу работы, улучшить качество обслуживания гостей и укрепить репутацию гостиницы.

Варианты конфликтных ситуаций для анализа

1. “Не тот номер”

Ситуация: Господин Иванов, забронировавший двухместный номер с видом на море, прибывает в гостиницу и получает ключ от одноместного номера с видом на город. Он возмущен, требует немедленного переселения и не успокаивается до тех пор, пока не получает обещанный номер.

2. “Поломка в номере”

Ситуация: Госпожа Петрова заселилась в номер и обнаружила, что кондиционер не работает. Она звонит на ресепшн и сообщает о проблеме. Сотрудник отдела обслуживания приезжает и обнаруживает, что кондиционер действительно сломан. Госпожа Петрова жалуется на жару, неудобства и требует переселения в другой номер.

3. “Пропажа вещи”

Ситуация: Господин Сидоров заявляет о пропаже дорогого наручного часов из своего номера. Он уверяет, что часы были в номере, когда он отходил на завтрак, а по возвращении их не оказалось.

4. “Неправильное обслуживание”

Ситуация: Госпожа Иванова заказала в ресторане гостиницы рыбный суп. Когда ей принесли блюдо, оказалось, что суп слишком жирный, с избытком специй и с неприятным запахом. Госпожа Иванова возмущена и требует замены блюда.

5. “Конфликт между сотрудниками”

Ситуация: Две горничные, Анна и Ирина, спорят о том, кто должен убирать номер господина Петрова. Анна утверждает, что номер находится на ее участке, а Ирина считает, что она уже убрала его вчера.

6. “Проблема с бронированием”

Ситуация: Господин Смирнов приезжает в гостиницу с подтвержденным бронированием, но при регистрации оказывается, что ошибочно был забронирован номер на другое имя, и свободных номеров

нет. Господин Смирнов разочарован, так как ему необходимо поселение в этот же день.

Задание 1. Каждый студент получает описание одной из конфликтных ситуаций (номер ситуации соответствует порядковому номеру студента в списке группы).

– Проанализируйте ситуацию, выделив причины конфликта (объективные и субъективные), роли участников и возможные последствия.

– Разработайте несколько вариантов решения конфликта, учитывая интересы всех сторон. Предложите оптимальный вариант с обоснованием.

Задание 2. Разработайте рекомендации для гостиницы по предотвращению подобных конфликтов в будущем (в соответствии со своим вариантом задания).

Задание 3. Разработайте четкие инструкции для сотрудников гостиницы по решению данной типовой конфликтной ситуации (в соответствии с вариантом).

Требования к содержанию отчета

1. Наименование работы.
2. Цель работы.
3. Выполненная практическая работа.
4. Выводы по работе

Контрольные вопросы

1. Какие виды конфликтов встречаются в гостиничном бизнесе?
2. Как можно обнаружить конфликты на ранней стадии?
3. Какие методы профилактики конфликтов вы можете предложить?
4. Как правильно разрешить конфликт с помощью метода “Я-высказывания”?
5. Какие еще техники управления конфликтами вы знаете?
6. Как оценить эффективность примененных методов управления конфликтами?

**Практическое занятие по теме:
«Оценка эффективности управления персоналом»**

Ситуационная задача № 1

Вам необходимо решить задачу, распознать проблему в профессиональном контексте и анализировать ее; определять этапы решения задачи; составить план действий; определить необходимые ресурсы.

Варианты производственных ситуаций.

– Гостиничный комплекс «Аврора» оплатил счет за электроэнергию на 50% больше, чем в предыдущем периоде.

– Проживающие в гостинице «Лазурная» все чаще стали предъявлять претензии к качеству обслуживания в номерах.

– В гостинице «Восток» увеличилось количество производственных травм.

– Напротив отеля «Салют» был построен отель «Модерн», который отличался применением новых форм обслуживания, современным дизайном интерьера.

– Прибыль отеля «Черный аист» уменьшилась в сравнении с предыдущим периодом на 15%.

– Между членами коллектива гостиницы «Западная» появилась психологическая напряженность, которая привела к снижению производительности труда.

– Рекламная деятельность, на которую отель «Восток» затрачивает 10% своей прибыли, не приносит реального дохода.

– В гостинице «Мелена» текучесть кадров горничных составила 100%.

– Администратор отеля «Восток», имеющий большой опыт и положительные характеристики руководства, уволился в связи с переездом в другой город.

3 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная учебная литература

1. Информационные системы и технологии управления : учебник / ред. Г. А. Титоренко. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2017. - 592 с. - (Золотой фонд российских учебников). - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684775> (дата обращения 13.03.2023) . - Режим доступа : по подписке. - Текст : электронный.

2. Балдин, К. В. Информационные системы в экономике : учебник / К. В. Балдин, В. Б. Уткин. - 9-е изд., стер. - Москва : Дашков и К°, 2021. - 395 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684194> (дата обращения 13.03.2023) . - Режим доступа : по подписке. - Текст : электронный.

Дополнительная учебная литература

3. Бухарин, С. В. Информационные системы в экономике : учебное пособие / С. В. Бухарин, А. В. Мельников. - Воронеж : Воронежский государственный университет инженерных технологий, 2012. - 103 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=141650> (дата обращения 16.02.2023) . - Режим доступа : по подписке. - Текст : электронный.

4. Астахова, А. В. Информационные системы в экономике и защита информации на предприятиях — участниках ВЭД : учебное пособие / А. В. Астахова. - Санкт-Петербург : Троицкий мост, 2014. - 216 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=445414> (дата обращения 11.05.2023) . - Режим доступа : по подписке. - Текст : электронный.

5. Информационные технологии в экономике и управлении : учебное пособие / Ю. П. Александровская, Н. К. Филиппова, Г. А. Гадельпина, И. С. Владимирова. - Казань : Казанский научно-исследовательский технологический университет (КНИТУ), 2014. - 112 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=428687> (дата обращения 11.05.2023) . - Режим доступа : по подписке. - Текст : электронный.

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

- 1 Битрикс24 - <https://www.bitrix24.ru/>
- 2 Группа Актон - <https://action.group/about/>
- 3 Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации - <https://mintrud.gov.ru> -
- 4 Официальный сайт Министерства экономического развития России - <https://www.economy.gov.ru/>
- 5 Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики РФ - <http://www.gks.ru>