Министерство образования и молодежной политики Свердловской области

ГАПОУ СО «ЕКАТЕРИНБУРГСКИЙ КОЛЛЕДЖ ТРАНСПОРТНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА»

Менеджмент и управление персоналом в гостиничном деле

Практикум

Для специальности 43.02.14 Гостиничное дело

2020

ОДОБРЕНО	**СОГЛАСОВАНО**	**УТВЕРЖДАЮ**
цикловой комиссией	Заместитель директора	Заместитель директора
43.02.14	по научно – методической	по учебно- воспитательной
Гостиничное дело	и инновационной работе ЕКТС	работе ЕКТС
Председатель комиссии	Пермякова Т.К.	Шанин А.М.
Колупаева Е.Л.		

Автор: **Романова А. А**., преподаватель дисциплины «Менеджмент и управление персоналом в гостиничном деле» Екатеринбургского колледжа транспортного строительства

Рецензенты: **Колупаева Е.Л**., преподаватель профессиональных модулей на специальности 43.02.14 Гостиничное дело Екатеринбургского колледжа транспортного строительства

Изакова Н.Б.., кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга и международного менеджмента ФГБОУ ВО «УрГЭУ»

В практикуме представлены задания для практических занятий, деловые и ролевые игры, тесты, ситуации для анализа (кейсы), способствующие формированию умений и навыков практического характера.

Используя данное пособие, студенты смогут закрепить полученные теоретические знания по учебной дисциплине «Менеджмент и управление персоналом в гостиничном деле».

Практикум предназначен для студентов специальности 43.02.14 Гостиничное дело.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 4
Раздел 1. Современное состояние индустрии гостеприимства 5
Тема 1.3 Гостиничные услуги и их стандартизация 5
Практическое занятие №1 5
Раздел 2. Система управления гостиницами и другими средствами размещения 6
Тема 2.2 Теоретические и методологические основы управления 6
Практическое занятие №2 6
Тема 2.3 Функции управления гостиничным предприятием 7
Практическое занятие №3 7
Практическое занятие №4 10
Практическое занятие №5 11
Практическое занятие №6 14
Практическое занятие №7 14
Тема 2.4 Координация деятельности персонала структурного подразделения гостиницы 14
Практическое занятие №8 14
Тема 2.5 Связующие процессы в управлении 18
Практическое занятие №9 18
Тема 2.6 Управление организационным поведением 22
Практическое занятие №10 22
Практическое занятие №11 25
Раздел 3. Управление персоналом структурного подразделения гостиничного предприятия 30
Тема 3.1 Подходы к укомплектованию структурного подразделения гостиницы работниками необходимой квалификации 30
Практическое занятие №12 30
Тема 3.2 Найм и отбор кадров для предприятий сферы гостеприимства 30
Практическое занятие №13 30
Практическое занятие №14 30
Тема 3.3 Адаптация персонала в гостиницах 36
Практическое занятие №15 36
Тема 3.4 Оценка деятельности персонала гостиницы 40
Практическое занятие №16 40
Тема 3.5. Обучение и развитие персонала гостиницы 43
Практическое занятие №17 43
Глоссарий 45
Литература 48

ВВЕДЕНИЕ

Возросшие сегодня требования к управлению обусловлены увеличением размеров гостиничных предприятий, выходом предприятий гостиничного бизнеса на мировой рынок, сложностью технологий обслуживания клиентов, необходимостью овладения самыми современными управленческими навыками. Все решения по финансовым, организационным и другим вопросам подготавливаются и вырабатываются ныне профессионалами в сфере организации управления, которые осуществляют и контроль за выполнением намеченного.

В настоящий момент наличие профессионального кадрового ядра становится преимуществом любого гостиничного предприятия, поскольку приспособиться к переменам в рыночной среде может только творческий, ориентированный на развитие персонал.

Данный практикум составлен в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом среднего профессионального образования по специальности 43.02.14 Гостиничное дело, утвержденным приказом Министерства образования и науки *от* 09.12.2016 № 1552 (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 26.12.2016 *регистрационный* № 44974) (далее – ФГОС СПО) и примерной программой учебной дисциплины «Менеджмент и управление персоналом в гостиничном деле».

Практикум предназначен для работы преподавателя со студентами как на учебных занятиях, так и для самостоятельной работы студентов.

РАЗДЕЛ 1. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

Тема 1.3 Гостиничные услуги и их стандартизация

Практическое занятие №1

Цель: научиться анализировать требования, предъявляемые к различным средствам размещения.

Основные понятия: гостиничный продукт, стандартизация услуг, качество услуги, основные гостиничные услуги, дополнительные гостиничные услуги, сопутствующие гостиничные услуги.

Задание №1.

1. Пользуясь Государственным стандартом Российской Федерации "Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц". (ГОСТ Р 50645-94), определите категорию гостиниц в следующей задаче:

Гостиница имеет следующее техническое оснащение: радиоприемник, цветной телевизор в каждом номере, телефонный аппарат в апартаментах в каждой комнате, электророзетки с указанием напряжения и др. Водоснабжение: горячее от резервной подстанции на время аварии; имеется оборудование для дополнительной фильтрации воды; кондиционирование воздуха во всех помещениях круглогодично, радиотрансляция во всех помещениях включая лифты; площадь однокомнатного одноместного номера 12 м2.

Задание №2.

Гостиница «Парадиз» имеет 23 номера на 46 гостей. Вместе с хозяйкой гостинцы Мэри Коллинз в ней работают 30 человек. Несколько лет назад о старом пансионе, на базе которого была создана гостиница, не упоминалось ни в одном справочнике по туризму. Теперь же все знают, что гостиница «Парадиз» является одной из лучших в своем классе.

Несмотря на то, что цены в гостинице довольно высокие, в ней всегда много гостей. В среднем отель заполнен круглый год на 80% - это хороший показатель для гостиничного бизнеса.

В работе Мэри руководствуется несколькими принципами:

• предоставлять услуги в соответствии с оплатой;

• обеспечивать заинтересованность сотрудников в выполняемой ими работе;

• заботиться о посетителях.

Для изучения потребностей и вкусов клиентов и дальнейшего повышения качества их обслуживания, гостей просят заполнить вопросник. В нем содержится просьба высказать свои впечатления о гостинице в целом, а также об организации и качестве питания и обслуживания.

Представьте себя в роли консультанта и выполните следующие операции:

1. Постарайтесь сформулировать вопросы анкеты по каждому из этих направлений.

2. Предложите систему стимулирования посетителей гостиницы к заполнению вопросника.

3. Как повысить заинтересованность сотрудников гостиницы в повышении качества обслуживания?

Задание №3.

Заполните таблицу «Виды гостиничных услуг».

Гостиничные услуги		
Основные	**Дополнительные**	**Сопутствующие**

Тема 2.2 Теоретические и методологические основы управления

Практическое занятие №2

Цель: развитие способности к самостоятельной работе по выявлению и анализу факторов, влияющих на эффективность деятельности гостиничного предприятия.

Основные понятия: внутренняя среда организации, внешняя среда организации, среда прямого воздействия, среда косвенного воздействия, SWOT – анализ.

Задание №1.

Выберите предприятие индустрии гостеприимства. Опишите внутреннюю среду данного гостиничного предприятия.

1. Какую цель стремится добиться гостиничное предприятие в ходе своей деятельности?

2. Какие задачи перед собой ставит гостиничное предприятие?

3. Составьте структуру гостиничного предприятия.

4. Какая технология используется в работе гостиничного предприятия?

5. Дайте описание должностных обязанностей сотрудников гостиничного предприятия (на выбор).

Задание №2.

Опишите внешнюю среду гостиничного предприятия.

Среда прямого воздействия:

1. Потребители.

1.1. Какие услуги оказывает данное гостиничное предприятие.

1.2. Цены на оказываемые услуги.

2. Поставщики материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

2.1. Как гостиничное предприятие будет обеспечивать себя материальными и трудовыми ресурсами?

3. Конкуренты.

3.1. Опишите конкурентов данного гостиничного предприятия.

4. Законы и государственные органы.

4.1. Какие законы соблюдает данное гостиничное предприятие в своей деятельности?

Среда косвенного воздействия:

1. Состояние экономики.

1.1. Опишите, как влияет инфляция на работу данного гостиничного предприятия.

1.2. Платежеспособный спрос.

2. Научно-технический прогресс.

2.1. Какую технику в своей работе использует гостиничное предприятие?

3. Социальные факторы.

3.1. Как соблюдаются социальные факторы в работе гостиничного предприятия?

Задание №3.

Оцените варианты взаимодействия сильных и слабых сторон выбранного Вами гостиничного предприятия с возможностями и угрозами для его деятельности по схеме матрицы SWOT:

Strengths - силы, сильные стороны;

Weaknesses - слабости;

Opportunities - возможности;

Treats - угрозы.

Составьте матрицу SWOT – анализа:

		Факторы внешней среды	
		Возможности 1. 2. 3.	**Угрозы** 1. 2. 3.
Факторы внутренней среды	**Сильные стороны** 1. 2. 3.	Поле СИВ	Поле СИУ
	Слабые стороны 1. 2. 3.	Поле СЛВ	Поле СЛУ

Тема 2.3 Функции управления гостиничным предприятием

Практическое занятие №3

Цель: формирование навыков стратегического планирования и целеполагания.

Основные понятия: планирование, стратегические планы, тактические планы, цель, задачи, дерево целей.

Задание №1.

Разработайте план деятельности структурного подразделения гостиничного предприятия. Заполните таблицу «План мероприятий».

№ п/п	Мероприятие	Сроки	Ответственные	Отметка об исполнении

Задание №2.

На примере Рис. 1 постройте дерево целей гостиничного предприятия. При построении дерева целей используйте принципы, изложенные ниже.

Дерево целей — структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность целей организации, в которой выделены главная цель (вершина дерева) и подчиненные ей подцели первого, второго и последующих уровней. Основание дерева целей составляют задачи, составляющие собой формулировку работ, которые должны быть выполнены определенным способом в установленные сроки. (Рис.1)

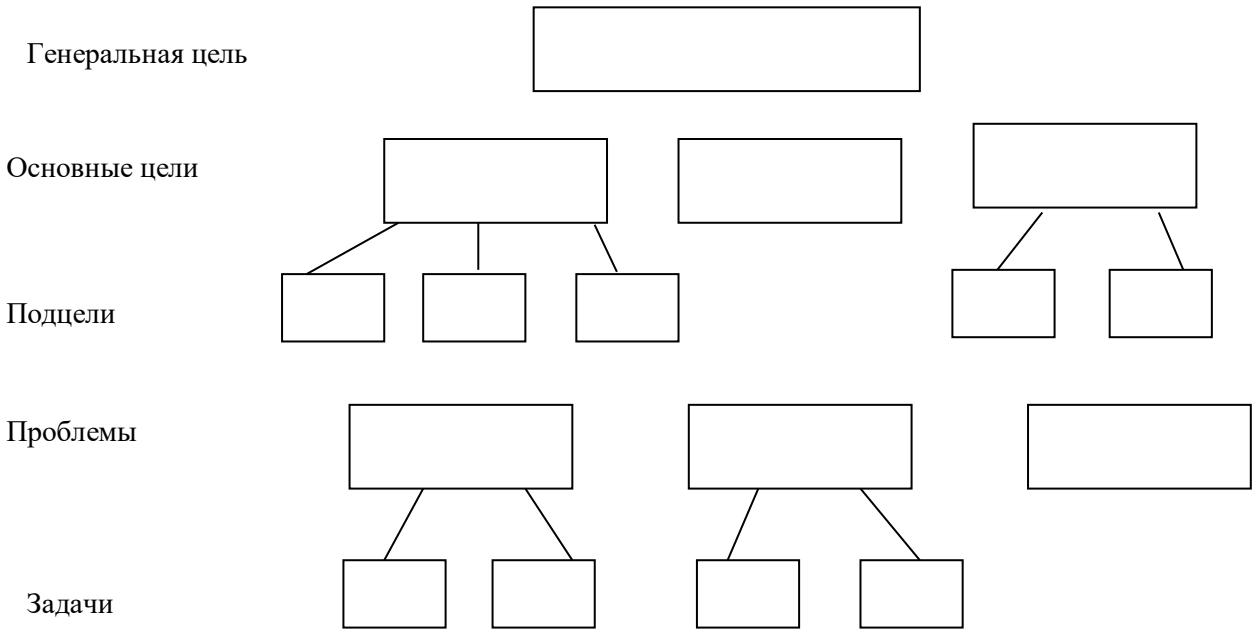


Рисунок 1 – Дерево целей

Принципы построения дерева целей:

- главная цель, находящаяся в вершине графа, должна содержать описание конечного результата;
- реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения цели предыдущего уровня;
- количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей;
- при формулировании целей разных уровней следует описывать желаемые результаты, а не способы их достижения;
- подцели каждого уровня должны быть взаимонезависимы и не выводимы одна из другой;
- основание дерева целей должны составлять задачи, которые могут быть выполнены определенными способами, в заранее установленные сроки.

Задание №3.

Для реализации планов предприятия, фирмы, организации каждый из работников должен выполнить конкретные задачи, вытекающие из целей организации. В связи с этим руководство, прежде всего, обязано найти эффективный способ сочетания особенностей поставленных задач и черт характеров решающих их людей. Постановка целей и разработка соответствующих политики, стратегии, процедур и правил способствуют оптимальному решению задач. Существенную роль здесь также играют мотивация и контроль. Все это обеспечивается путем делегирования полномочий, повышения ответственности исполнителей и выполнения организационных полномочий.

Делегирование означает передачу задач и полномочий, которыми обладает руководитель, другому лицу с учетом его возможностей. Руководитель не может (и не должен) один выполнять все функции организации. Если задача не делегирована другому человеку, руководитель вынужден выполнять ее сам. Однако его время и способности ограничены. Поэтому сущность управления заключается в умении «добиться выполнения работы другими».

Для того чтобы эффективно осуществлять делегирование, необходимо понять связь ответственности и организационных полномочий.

Ответственность означает обязательство работника выполнять делегированные ему задачи и отвечать за удовлетворительные результаты их решения.

Организационные полномочия представляют собой право использовать ресурсы предприятия, направлять усилия его сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, но необходимо учитывать личные и деловые качества человека, занимающего ее в данный момент.

Вопросы

1. Если Вы - менеджер, то какие из своих задач и полномочий Вы могли бы, по Вашему мнению, делегировать подчиненным?
2. Какую систему контроля за выполнением задачи Вы бы избрали?
3. Если Вы делегировали часть своих полномочий, то вправе ли Вы снять с себя за них ответственность полностью?
4. Какие свои задачи и полномочия Вы никогда никому делегировать не будете?

Задание №4.

На конкретном примере выберите стратегию развития гостиницы. Ответ обоснуйте.

Практическое занятие №4

Цель: формирование навыков анализа организационных структур управления, умений самостоятельно составлять схемы организационной структуры предприятия.

Основные понятия: организационная структура управления, горизонтальная структура управления, вертикальная структура управления, иерархические структуры управления, органические структуры управления, линейная организационная структура, функциональная организационная структура, линейно – функциональная организационная структура, матричная организационная структура, дивизиональная организационная структура.

Задание №1.

Определите типы организационных структур управления:

А) Первичный – наиболее простой тип структуры, при котором руководитель предприятия осуществляет все функции управления. Все полномочия – прямые (линейные) идут от высшего звена управления к низшему. В числе преимуществ данной структуры – ответственность, четкое распределение обязанностей и полномочий, оперативный процесс принятия решений. Этот тип управленческой структуры обычно ведет к формированию стабильной и прочной организации.

О каком типе организационной структуры идет речь? Обоснуйте свой ответ

Б) Данную организационную структуру называют традиционной или классической. Этот тип структуры основан на разделении основных и специфических функций между звеньями.

О каком типе организационной структуры идет речь? Назовите преимущества и недостатки данной структуры. На каких предприятиях целесообразно использовать такой тип структуры?

В) Данную организационную структуру используют для того, чтобы справиться с проблемами, обусловленными размером предприятий, диверсификацией, технологией и изменениями внешней среды.

В соответствии с этой организационной структурой деление организаций на элементы и блоки происходит по видам товаров и услуг, группам покупателей или географическим регионам.

О каком типе организационной структуры идет речь? Определите ее преимущества и недостатки.

Задание №2.

К какому типу относится организационная структура службы приема и размещения гостиницы «Визави»? (Рис.2)

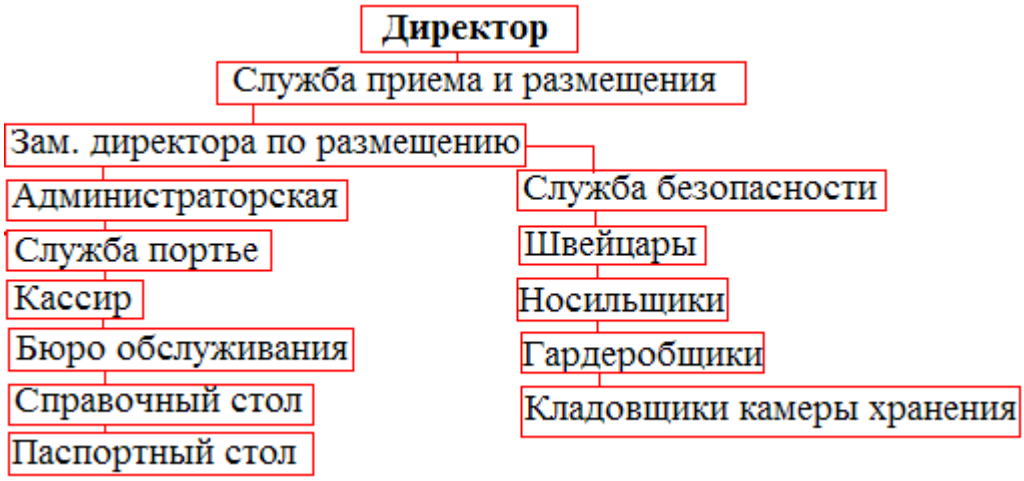


Рисунок 2 - Организационная структура службы приема и размещения гостиницы «Визави»

Задание №3.

Разработайте структуру управления гостиничным предприятием на основе следующих рекомендаций:

1) определите вид организационной структуры управления; охарактеризуйте ее преимущества и недостатки;

2) определите, между какими звеньями системы управления возникают линейные, функциональные, межфункциональные отношения;

3) определите формы управления;

4) определите диапазон контроля;

5)определите количество уровней управления гостиницей, специализированные блоки управления;

6) укажите взаимосвязь между подразделениями в гостинице.

Практическое занятие №5

Цель: формирование навыков выявления потребностей и мотивов поведения работников гостиничного предприятия и разработки индивидуальных рекомендаций по повышению мотивации к труду.

Основные понятия: потребности, мотив, мотивация, трудовая мотивация, стимул, стимулирование, внешнее вознаграждение, внутреннее вознаграждение, заработная плата.

Задание №1.

Перечислите основные виды мотивации.

Задание №2.

Заполните таблицу «Инструменты нематериальной мотивации».

Инструменты	**Составляющие**
Условия труда	
Социальная поддержка	
Корпоративная культура	
Возможность	

самореализации	

Задание №3.

В российской практике бизнеса все чаще используются различные нововведения в мотивации труда, чтобы сделать его более плодотворным, эффективным. Среди таких инноваций – установление для конкретного работника нестандартного, льготного рабочего режима.

Этот вид мотивации у нас используется пока мало. Тем не менее он считается одним из эффективных, особенно на малых частных предприятиях, среди лиц таких профессий, как врачи, юристы, преподаватели, управляющие, технические работники, и в сфере обслуживания.

Работники назначают себе рабочие часы по своему усмотрению, лишь бы они устраивали компанию и их было достаточно, чтобы выполнить требуемую работу. Один трудится с 8 до 16 час, другой - с 12 до 20 час. Если вы справляетесь с работой скорее, ваше дело - идти домой или работать дополнительно. В некоторых компаниях имеется четыре или даже пять смен. Иногда гибкие смены приводят к сокращенной рабочей неделе, обычно четырехдневной, с тремя выходными. Некоторые компании установили «материнские смены», которые приспособлены к часам посещения школы детьми. Женщина не покидает организацию во время вынашивания и раннего воспитания детей. Многие предприятия дают возможность студентам работать во время «окон» в их учебных расписаниях. Гибкие смены снижают уклонение от работы, опоздания и текучесть рабочей силы, повышают настроение и производительность труда.

Вопросы

1. Если руководство фирмы предложило бы Вам гибкий график трудовой деятельности, как бы Вы на это отреагировали и почему?

2. Как Вы полагаете: в чем интерес руководства компании при предоставлении работникам льготного режима работы.

Задание №4.

Российские консультанты уже несколько лет говорят о различии в ценностях для людей разного возраста, что сказывается на атмосфере и корпоративной культуре отечественных предприятий. Специалисты выделяют четыре возрастные группы:

1. **Молодые люди 18 – 23 лет.** Основными ценностями представителей данной возрастной категории являются:
   - ✓ уверенность в себе;
   - ✓ свобода;
   - ✓ изменения;
   - ✓ позитивность;
   - ✓ общительность;
   - ✓ творчество;
   - ✓ патриотизм.

2. **Молодые люди 24 – 35 лет.** Их характеризуют:
   - ✓ выживание;
   - ✓ надежда на себя;

- ✓ трудоголизм;
- ✓ конкуренция, деловая агрессия;
- ✓ утрата привычных общественных ценностей и выработка собственных ценностных ориентиров, индивидуализм;
- ✓ ориентация на бренды;
- ✓ стремление к профессиональному успеху;
- ✓ материальная мотивация;
- ✓ прагматизм, экономность.

2. **Взрослые люди 36 – 45 лет**. Для представителей данной возрастной категории характерны:

- ✓ выживание;
- ✓ работа;
- ✓ свободное время;
- ✓ общительность;
- ✓ способность к сплочению;
- ✓ успех;
- ✓ непрерывное обучение;
- ✓ материальное благополучие;
- ✓ семейные ценности.

3. **Зрелые люди 46 – 60 и более лет,** в систему ценностей которых входят:

- ✓ оптимизм, стремление к радости;
- ✓ здоровье;
- ✓ вера в успех;
- ✓ уважение к закону, порядку, статусу;
- ✓ стабильность;
- ✓ общительность;
- ✓ уважение общественных и семейных ценностей.

Используя вышеприведенный материал, разработайте мотиваторы для работников каждой возрастной группы. Заполните таблицу «Индивидуальные мотиваторы трудовой деятельности».

Возраст	**Индивидуальные мотиваторы трудовой деятельности**
Молодые люди 18 – 23 лет	
Молодые люди 24 – 35 лет	
Взрослые люди 36 – 45 лет	
Зрелые люди 46 – 60 и более лет	

Практическое занятие №6

Цель: формирование навыков диагностики и развития лояльности сотрудников к организации.

Основные понятия: лояльность сотрудника, нелояльность сотрудника, уровни лояльности, формирование лояльности.

Задание №1.

Как Вы считаете, связана ли лояльность сотрудников организации с основными постулатами теории справедливости С.Адамса? Ответ обоснуйте.

Задание №2.

Заполните таблицу «Формирование лояльности сотрудников».

Факторы, влияющие на формирование лояльности сотрудников	**Факторы, препятствующие формированию лояльности сотрудников**

Задание №3.

Разработайте критерии поведения работника гостиничного предприятия, подтверждающие его преданность организации.

Практическое занятие №7

Цель: формирование навыков организации контроля на предприятии.

Основные понятия: контроль, виды контроля, процесс контроля.

Задание№1.

Определите систему стандартов, которые могут быть использованы при контроле на гостиничном предприятии.

Задание №2.

Составьте план проведения контроля деятельности административно – хозяйственной службы гостиничного предприятия. Заполните таблицу.

Вид контроля	**Объект контроля**	**Мероприятия**	**Ответственный**	**Сроки**

Тема 2.4. Координация деятельности персонала структурного подразделения гостиницы

Практическое занятие №8

Цель: анализ основных стилей руководства и их эффективности в управленческой деятельности**,** формирование навыков по применению различных стилей руководства в зависимости от конкретной организационной ситуации.

Основные понятия: руководство, лидерство, стиль руководства.

Задание №1.

Выявите связи между стилем управления и типом личности руководителя. Заполните таблицу «Стили руководства».

Формы взаимодействия руководителей и подчиненных	**Стили руководства**		
	Авторитарный	**Демократический**	**Либеральный**
1. Принятие управленческих решений			
2.Доведение решения до исполнителей			
3.Распределение ответственности			
4.Отношение к инициативе			
5.Отношение к подбору кадров			
6.Отношение к собственным знаниям			
7.Стиль общения			
8.Характер отношений с подчиненными			
9. Отношение к дисциплине			
10. Отношение к стимулированию дисциплины подчиненных			

Задание №2.

Определите Ваш стиль руководства, используя тест:

Тест "Стили руководства"

Отвечая на вопросы, оцените в баллах степень своего согласия;

1 **балл** — нет, так совсем не бывает;

2 балла — нет, как правило, так не бывает;

3 **балла** — неопределенная оценка;

4 балла — да, как правило, так бывает;

5 баллов — да, так бывает всегда.

Вопросы:

1. Я давал бы подчиненным нужные поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.

2. У меня всегда много идей и планов.

3. Я прислушиваюсь к замечаниям других.

4. Мне в основном удается привести логически правильные аргументы при обсуждениях.

5. Я настраиваю сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.

6. Если меня критикуют, то я защищаюсь, несмотря ни на что.

7. Когда другие приводят свои доводы, я всегда прислушиваюсь.

8. Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.

9. Свои ошибки я по большей части признаю.

10. Я предлагаю альтернативы к предложениям других.

11. Защищаю тех, у кого есть трудности.

12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.

13. Мой энтузиазм заразителен.

14. Я принимаю во внимание точку зрения других и стараюсь включить ее в проект решения.

15. Обычно я настаиваю на своей точке зрения и гипотезах.

16. Я с пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые контраргументы.

17. Ясно выражаю свои мысли.

18. Я всегда признаюсь в том, что не все знаю.

19. Энергично защищаю свои взгляды.

20. Я стараюсь развивать чужие мысли так, как будто бы они были моими.

21. Всегда продумываю то, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы.

22. Я помогаю другим советом, как организовать свой труд.

23. Увлекаясь своими проектами, я обычно не беспокоюсь о чужих работах.

24. Я прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличающуюся от моей собственной.

25. Если кто-то не согласен с моим проектом, то я не сдаюсь, а ищу новые пути, как переубедить другого.

26. Использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной.

27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.

28. Я всегда нахожу, как облегчить другим поддержку моих проектов.

29. Я понимаю чувства других людей.

30. Я больше говорю о собственных мыслях, чем выслушиваю чужие.

31. Прежде чем защищаться, я всегда выслушиваю критику.

32. Излагаю свои мысли системно.

33. Я помогаю другим иметь возможность высказаться.

34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.

35. Я меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.

36. Как правило, я никого не перебиваю.

37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.

38. Я трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступать.

39. Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.

40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, которые очень редко просят слова.

Обработка результатов

1. Сложите балльные оценки, проставленные вами в вопросах 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14,16,18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40, и обозначьте сумму через А (она находится в интервале от 20 до 100).

2. Сложите баллы в вопросах 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19,21,23,25,26,28,30,32, 34, 38, 39 и обозначьте сумму через Б.

3. Если сумма А на 10 баллов превышает сумму Б, то большая часть людей считает вас хорошим дипломатом. Вы способны учесть мнения других, склонны к демократическому стилю управления. Если сумма А > 285, вы склонны к либерально-попустительскому стилю.

4. Если сумма Б на 10 баллов больше суммы А, то вы ведете дискуссию авторитарно, властно, бесцеремонно, агрессивно; склонны к авторитарному стилю руководства.

5. Если суммы А и Б различаются менее чем на 10 баллов, то вы либо еще не выработали свой стиль управления, либо склонны к непоследовательному стилю.

Задание №3.

В практике менеджмента известны два основных способа руководства людьми: через прямое использование власти или через отказ от нее.

Вопросы

1. Какой способ управления сотрудниками фирмы Вы полагаете предпочтительным: приказывать или советоваться с подчиненными, как эффективнее решить ту или иную проблему? Поясните свой выбор.

2. В чем Вы видите преимущества неформального управления по сравнению с директивным?

3. Если бы Вы были руководителем, то каким образом организовали бы работу по контролю за количеством и результатами труда сотрудников?

Задание №4.

Принято считать, что американская модель менеджмента характеризуется ярко выраженным индивидуализмом при принятии менеджерами решений организации контроля, взятии ответственности, разработке системы оплаты труда.

Для многих американских менеджеров свойствен подход к человеку как к рабочей силе.

Такие отношения являются авторитарными. Здесь менеджер подавляет своего подчиненного властью, навязывает ему жесткий стиль взаимоотношений - однонаправленный.

Однако среди современных американских менеджеров (прежде всего молодых) все более популярными становятся новые взаимоотношения в коллективе. В данном случае менеджер выступает больше в роли коллеги подчиненного. Он предпочитает деловые, человеческие отношения с сотрудниками.

Вопросы

1. Какие из взаимоотношений (традиционные или новые) более эффективны в деловых кругах?

2. Не снижается в глазах подчиненных авторитет менеджера при использовании им новых взаимоотношений?

Тема 2.5. Связующие процессы в управлении

Практическое занятие №9

Цель: отработка умений и навыков принятия решений в группе.

Основные понятия: управленческое решение, метод выработки управленческого решения.

Задание №1.

Внимательно прочтите методику проведения деловых игр типа «мозговой штурм» с целью выработки навыков принятия оптимальных решений.

Методика проведения деловых игр типа «мозговой штурм»

1. Выберите обсуждаемую задачу, по которой нужно выработать решение.

2. Сформируйте "группу генерации идей" и "группу оценки".

3. Сформулируйте первый этап генерации идей (поиск, разведку).

4. Проведите второй этап — контрадиктацию — и соберите максимум контрпредложений.

5. Составьте список предложений и контрпредложений.

6. Подберите специальную группу людей для выработки решения и проведите третий этап — синтез (совмещение) идей. Выработайте решение.

7. Проведите четвертый этап — прогноз возможностей и трудностей, вытекающих из решений.

8. Перейдите к пятому этапу генерации идей. Обобщите полученные идеи решений, сведите их многообразие к небольшому числу принципов.

9. Приступите к шестому этапу мозговой атаки — деструктивному, постарайтесь "разгромить" предложения с различных позиций: логической, фактической, внедренческой, целостной, этической, социальной.

10. Примите окончательное решение.

Используя методику проведения деловых игр типа «мозговой штурм», проведите деловую игру «Путешествие на воздушном шаре».

Деловая игра « Путешествие на воздушном шаре»

Цель деловой игры: дать возможность наблюдать в группе процессы, происходящие при обсуждении и принятии коллективного решения.

Время проведения: 30 минут.

Порядок проведения:

1. Предложите участникам игры выбрать себе профессию: врач, инженер, учитель, художник и т. д. Одного студента попросите быть наблюдателем.

2. Всем участникам игры предлагается представить, что они оказались членами одного экипажа на воздушном шаре. Шар начинает падать и остается совсем немного времени до того момента, когда он упадет в море. Чтобы этого не произошло, кто-то должен выпрыгнуть из корзины.

1. Группа должна принять общее решение о том, кто прыгнет из корзины, исходя из того, кто из них будет менее полезен, если воздушный шар приземлится на необитаемом острове.

2. После завершения дискуссии происходит оценка работы группы:

- эксперт докладывает свои наблюдения о ходе дискуссии: использование веских доводов, аргументов в защиту «своей» профессии, умение выслушивать друг друга, «авторитарные манеры» и т. д.

Комментарии к игре: данное упражнение «проигрывает ситуацию», с которой сталкивается менеджер любого уровня во время сокращения штатов.

Задание №2.

Используя методику проведения деловых игр типа «мозговой штурм», проведите деловую игру «Потерпевшие кораблекрушение».

Деловая игра «Потерпевшие кораблекрушение»

Цель деловой игры: изучить процесс выработки и принятия группового решения в ходе общения и групповой дискуссии.

Время проведения: около 1 часа.

Порядок проведения.

1.Ознакомление всех участников с условиями игры (Приложение 1).

2. Попросите каждого из них самостоятельно проранжировать указанные предметы с точки зрения их важности для выживания (поставьте цифру 1 у самого важного для вас предмета, цифру 2 - у второго по значению и т. д., цифра 15 будет соответствовать самому менее полезному предмету).

На этом этапе упражнения дискуссии между участниками запрещены. Отметьте среднее индивидуальное время выполнения задания.

3. Разбейте группу на подгруппы примерно по 6 человек. Одного студента из каждой подгруппы попросите быть экспертом. Предложите каждой подгруппе составить общее для группы ранжирование предметов по степени их важности (так же, как они это делали по отдельности). На этом этапе допускается дискуссия по поводу выработки решения. Отметьте среднее время выполнения задания для каждой подгруппы.

4. Оцените результаты дискуссии в каждой подгруппе. Для этого:

а) выслушайте мнения экспертов о ходе дискуссии и о том, как принималось групповое решение, первоначальные версии, использование веских доводов, аргументов и т. д.;

б) зачитайте «правильный» список ответов, предложенный экспертами ЮНЕСКО (Приложение 2). Предложите сравнить «правильный» ответ, собственный результат и результат группы: для каждого предмета списка надо вычислить разность между номером, который присвоил ему индивидуально каждый студент, группа и номером,

присвоенным этому предмету экспертами. Сложите абсолютные значения этих разностей для всех предметов.

Если сумма больше 80, то участник или подгруппа «утонули»;

в) сравните результаты группового и индивидуального решения. Явился ли результат группового решения более правильным по сравнению с решениями отдельных людей?

Комментарий к проведению игры

• Это упражнение дает возможность количественно оценить эффективность группового решения.

• В группе возникает большее количество вариантов решения и лучшего качества, чем у работающих в одиночку.

• Решение проблем в условиях группы обычно занимает больше времени, чем решение тех же проблем отдельным индивидом.

• Решения, принятые в результате группового обсуждения, оказываются более рискованными, чем индивидуальные решения.

• Индивид, обладающий особыми умениями (способности, знания, информация), связанными с групповой задачей, обычно более активен в группе, вносит больший вклад в выработку групповых решений.

Приложение 1

«Потерпевшие кораблекрушение»

Представьте себе, вы дрейфуете на яхте в южной части Тихого океана. В результате пожара большая часть яхты и ее груза уничтожена. Яхта медленно тонет. Ваше местонахождение неясно из-за поломки основных навигационных приборов, но примерно вы находитесь на расстоянии тысячи километров от ближайшей земли.

Ниже дан список 15 предметов, которые остались целыми и не поврежденными после пожара. В дополнение к этим предметам вы располагаете прочным надувным плотом с веслами, достаточно большим, чтобы выдержать вас, экипаж и все перечисленные ниже предметы. Имущество оставшихся в живых людей составляют пачка сигарет, несколько коробков спичек и пять однодолларовых банкнот.

1. Секстант.
2. Зеркало для бритья.
3. Канистра с 25 литрами воды.
4. Противомоскитная сетка.
5. Одна коробка с армейским рационом.
6. Карты Тихого океана.
7. Надувная плавательная подушка.
8. Канистра с 10 литрами нефтегазовой смеси.
9. Маленький транзисторный радиоприемник.
10. Репеллент, отпугивающий акул.
11. Два квадратных метра непрозрачной пленки.
12. Один литр рома крепостью 80%.
13. 450 метров нейлонового каната.
14. Две коробки шоколада.
15. Рыболовная снасть.

Приложение 2

Ответы экспертов ЮНЕСКО для упражнения «Потерпевшие кораблекрушение»

Согласно мнению экспертов, основными вещами, необходимыми человеку, потерпевшему кораблекрушение в океане, являются предметы, служащие для привлечения внимания, и предметы, помогающие выжить до прибытия спасателей. Навигационные средства имеют сравнительно небольшое значение: если даже маленький спасательный плот и в состоянии достичь земли, невозможно на нем запасти достаточное количество воды или пищи для жизни в течение этого периода. Следовательно, самым важным для вас являются зеркало для бритья и канистра нефтегазовой смеси. Эти предметы могут быть использованы для сигнализации воздушным и морским спасателям. Вторыми по значению являются такие вещи, как канистра с водой и коробка с армейским рационом.

Информация, которая дается ниже, очевидно, не перечисляет все возможные способы применения данного предмета, а скорее указывает, какое значение имеет данный предмет для выживания.

1. Зеркало для бритья.

Важно для сигнализации воздушным и морским спасателям.

2. Канистра с нефтегазовой смесью.

Важна для сигнализации. Может быть зажжена банкнотом и спичкой и будет плыть по воде, привлекая внимание.

3. Канистра с водой.

Необходима для утоления жажды.

4. Коробка с армейским рационом.

Обеспечивает основную пищу.

5. Непрозрачная пленка.

Используется для сбора дождевой воды и для защиты от непогоды.

6. Коробка шоколада.

Резервный запас пищи.

7. Рыболовная снасть.

Оценивается ниже, чем шоколад, потому что в данной ситуации «синица» в руках лучше «журавля» в небе. Нет уверенности, что вы поймаете рыбу.

8. Нейлоновый канат.

Можно использовать для связывания снаряжений, чтобы оно не упало за борт.

9. Плавательная подушка.

Спасательное средство на случай, если кто-то упадет за борт.

10. Репеллент, отпугивающий акул.

Назначение очевидно.

11. Ром крепостью 80%.

Содержит 80% алкоголя - достаточно для использования в качестве антисептика, в других случаях имеет малую ценность, поскольку употребление может вызвать обезвоживание.

12. Радиоприемник.

Имеет незначительную ценность, так как нет передатчика.

13. Карты Тихого океана.

Бесполезны без дополнительных навигационных приборов. Для вас важнее знать, не где находитесь вы, а где находятся спасатели.

14. Противомоскитная сетка.

В Тихом океане нет москитов.

15. Секстант.

Без таблиц и хронометра относительно бесполезен.

Основная причина более высокой оценки сигнальных средств по сравнению с предметами поддержания жизни (пищей и водой) заключается в том, что без средств сигнализации почти нет шансов быть обнаруженными и спасенными. К тому же в большинстве случаев спасатели приходят в первые тридцать шесть часов, а человек может прожить этот период без пищи и воды.

Тема 2.6. Управление организационным поведением

Практическое занятие №10

Цель: формирование навыков составления плана организации личной работы менеджера.

Основные понятия: самоменеджмент, траектория профессионального развития.

Задание №1.

Каждый человек должен планировать свою жизнь, свое будущее. Без этого его действия теряют целенаправленность, спонтанны. В странах с развитой рыночной экономикой жизненный план составляется во время обучения в школе. В России подобное планирование пока не привилось. В то же время значение жизненного плана трудно переоценить. Особенно он важен для менеджеров и руководителей. Постарайтесь разработать для себя жизненный план, хорошо его продумать, скорректировать при необходимости и неуклонно выполнять. Тогда, без сомнения, Вы многого добьетесь.

Пример такого плана.

ЖИЗНЕННЫЙ ПЛАН

1. Некоторые черты Вашего характера
и цель жизни в будущем

1. Ваши представления о будущем и основная мечта

2. Как бы Вы изложили сведения о себе человеку, которого не знаете?

3. Друзья написали бы о Вас так же? Чтобы сказали о Вас они?

4. Назовите трех человек, которые оказали на Вас наибольшее влияние:

1)

2)

3)
5. Определите направленность влияния каждого из них:
1)
2)
3)
5. Назовите Ваши любимые виды общественной деятельности и хобби:
1)
2)
3)
6. Перечислите три вещи, которые доставили Вам наибольшее удовольствие за последний месяц:
1)
2)
3)
7. Назовите три Ваших любимых занятия:
1)
2)
3)
8. Назовите три Ваших нелюбимых занятия:
1)
2)
3)
9. Охарактеризуйте кратко общую цель Вашей жизни:

Влияние внешней среды на Вас как на личность

1. Какие события, происходящие в мире или ближайшем окружении, волнуют Вас?
1)
2)
3)
2. Какие перемены, происходящие вокруг Вас, могут повлиять на Вашу жизнь?
1)
2)
3)
3. Назовите Ваши основные сильные стороны:
1)
2)
3)
4. Назовите Ваши основные слабые стороны:
1)
2)
3)
5. Перечислите ряд неудач, которые Вы испытали в жизни:
1)
2)

3)
6. Почему Вы считаете, что в этих случаях были далеки от успеха?
1)
2)
3).
7. Мешают ли Вам эти неудачи в сегодняшней жизни?

Ваши представления о будущем

1. Опишите в одном абзаце, какой Вы бы хотели видеть свою жизнь через пять лет

2. Опишите в одном абзаце, какой Вы хотели бы видеть свою жизнь через год

Где Вы хотите оказаться?

Заполняя графы в этом разделе, будьте конкретны. Перед Вами измеримые цели (задачи-шаги), которые позволят вам достичь целей, связанных с жизнью и работой.

А. Духовная сфера:
через пять лет
на следующий год
Б. Карьера (положение):
через пять лет
на следующий год
В. Семья:
через пять лет
на следующий год
Г. Здоровье (вес, занятия каким-либо видом спорта):
через пять лет
на следующий год
Д. Финансовое положение (доход, собственный капитал):
через пять лет
на следующий год
Е. Досуг (развлечения, хобби, отпуск):
через пять лет
на следующий год
Ж. Прочее:
через пять лет
на следующий год

Реализация жизненного плана

А. Как собираетесь достичь цели?

Б. Назовите четыре мероприятия, которые Вы должны осуществить в течение ближайших месяцев, чтобы оказаться там, где хотите быть на следующий год и через пять лет:

1.
2.
3.
4.

В. Назовите четыре вещи, которые мешают Вам на пути продвижения к цели:

1.
2.
3.
4.

Г. Чья помощь Вам нужна, чтобы полностью использовать свой потенциал и оказаться там, где хотите быть через пять лет?

1.
2.
3.

Практическое занятие №11

Цель: формирование навыков определения особенностей поведения работников предприятия в конфликтных ситуациях**.**

Основные понятия: конфликт, причины конфликтов, виды конфликтов, функции конфликтов, управление конфликтами

Задание №1.

Определите Вашу стратегию поведения в конфликтной ситуации, используя «***Тест на определение варианта выхода из конфликтной ситуации (тест К. Томаса)».***

Для описания типов поведения людей в конфликтах (точнее, в конфликте интересов) К. Томас считает применимой двухмерную модель регулирования конфликтов, основополагающими в которой являются кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в ситуацию, и напористость, для которой характерен акцент на собственных интересах.

Выделяется пять способов регулирования конфликтов, обозначенные в соответствии с двумя основополагающими измерениями (кооперация и напористость):

Соревнование (конкуренция) - стремление добиться своих интересов в ущерб другому.

Приспособление - принесение в жертву собственных интересов ради другого.

Компромисс - соглашение на основе взаимных уступок; предложение варианта, снимающего возникшее противоречие.

Избегание - отсутствие стремления к кооперации и отсутствие тенденции к достижению собственных целей.

Сотрудничество - участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

В своем опроснике по выявлению типичных форм поведения К.Томас описывает каждый из пяти перечисленных возможных вариантов 12 суждениями о

поведении индивида в конфликтной ситуации. В различных сочетаниях они сгруппированы в 30 пар, в каждой из которых респонденту предлагается выбрать то суждение, которое является наиболее типичным для характеристики его поведения.

Инструкция. Вам будет предложено по паре утверждений, описывающих тот или иной вариант выхода из абстрактной конфликтной ситуации. Таких пар будет 30. Ваша задача заключается в том, чтобы из каждой пары выбрать тот вариант поведения, который наиболее приемлем для Вас. Тест следует проводить на отдельном листочке бумаги. Там Вы должны зафиксировать: номер пары, а также шифр, соответствующий варианту поведения, который Вы выбрали. Шифр (буква и цифра) в каждом случае приводите в начале утверждения. Запись будет выглядеть примерно так: 1. А4. 2.В5. 3. А4 и т. д.

Выбор должен быть осуществлен обязательно в каждой из 30 пар (пусть вас не смущает, что некоторые варианты поведения будут повторяться в других сочетаниях).

Ключ к опроснику

1. Соперничество: ЗА, 6В, 8А, 9В, 10А, 13В, 14В, 16В, 17А, 22В, 25А, 28А.
2. Сотрудничество: 2В, 5А, 8В, 11А, 14А, 19А, 20А, 21В, 23В, 26В, 28В, ЗОВ.
3. Компромисс: 2А, 4А, 7В, 10В, 12В, 13А, 18В, 22А, 23А, 24В, 26А, 29А.
4. Избегание: 1А, 5В, 6А, 7А, 9А, 12А, 15В, 17В, 19В, 20В, 27А, 29В.
5. Приспособление: 1В, ЗВ, 4В, 11В, 15А, 16А, 18А, 21А, 24А, 25В, 27В, 30А.

Варианты поведения

1. А4. Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей.	В1. Я стараюсь добиться своего.
2. А4. Нередко я предпочитаю, чтобы ответственность за решение спорного вопроса брали на себя другие.	В5. Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я предпочитаю обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.
3. А4. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.	В3. Я уступаю в одном в обмен на другое.
4. А2. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.	В4. Стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
5. А1. Обычно я настойчиво пытаюсь добиться своего.	В2. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать напряженности.
6. А1.Обычно я настойчиво пытаюсь добиться своего.	В2. Улаживая ситуацию, я обычно пытаюсь добиться своего.
7. А2. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.	В1. Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.

8. А3. Я предпочитаю среднюю позицию.	В1. Я отстаиваю свои желания.
9. А3. Я предпочитаю среднюю позицию.	В2. Я настаиваю, чтобы было сделано по – моему.
10. А2. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.	В4. Нередко я предпочитаю, чтобы ответственность за решение спорного вопроса брали на себя другие.
11. А2. Я стараюсь немедленно преодолеть наши разногласия.	В3. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
12. А2. Я сразу же пытаюсь открыто определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы	В4. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно
13. А4. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры	В3. Я даю возможность другому в чем – то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу
14. А4. Я считаю, что разногласия не всегда стоят того, чтобы волноваться из – за них	В1. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего
15. А3. Я предпочитаю среднюю позицию	В4. Я считаю, что разногласия не всегда стоят того, чтобы волноваться из – за них
16. А5. Я стараюсь не задеть чувств другого	В1.Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции
17. А2. Я сразу же пытаюсь открыто определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы	В1. В5. Я больше стараюсь успокоить другого и сберечь наши отношения
18. А5. Я стараюсь не задеть чувств другого	В2. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы совместно с другим заинтересованным лицом добиться успеха
19. А1. Я твердо пытаюсь достичь своего.	В3. Я пытаюсь найти компромиссное решение.
20. А5. Я стараюсь успокоить другого и сберечь наши отношения.	В4. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

21. А5. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.	В3. Я даю другому возможность в чем – то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.
22. А5. Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.	В3. Я стараюсь привести другого к компромиссу.
23. А3. Я стараюсь найти компромиссное решение.	В5. Иногда я жертвую своими интересами ради другого человека.
24. А1. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.	В5. Я больше стараюсь успокоить другого.
25. А1. Я пытаюсь показать другому логику и преимущество моих взглядов.	В5. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.
26. А1. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.	В2. Я сразу же пытаюсь открыто определить, в чем состоят затронутые интересы и спорные вопросы.
27. А3. Я стараюсь найти компромиссное решение.	В2. Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и моих собственных.
28. А3. Я предпочитаю среднюю позицию.	В2. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
29. А5. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.	В2. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
30. А4. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать спор.	В5. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

Задание №2.

Жизнь устроена так, что своих руководителей на работе мало кто из подчиненных любит. Нередко возникают конфликтные ситуации, отнимающие много сил и здоровья, мешающие успеху общего дела.

При возникновении потенциального или реального конфликта целесообразно руководствоваться следующим:

• исключить доминирующе - агрессивную схему конфликтного поведения, которая с руководителем вряд ли возможна, а также схему уклонения от работы как изолирующую и непродуктивную;

• научиться терпению и терпимому отношению к не устраивающему Вас руководителю. Поведение «трудного» руководителя - модель для того, чтобы научиться разрешать разногласия, не разрушая отношений. Кроме того, оно напоминает, что Вы служите не отдельному лицу, а Вашей организации и ее целям;

• искать точку соприкосновения. Не поддавайтесь искушению легкого пути - свалить все неувязки на плохого руководителя. Если в чем-то Вы с ним расходитесь, то в другом можете и сойтись;

• испробовать различные тактики. Вам легче изменить свое поведение соответственно обстоятельствам, чем изменить поведение Вашего руководителя. На все положительное, что есть в поведении Вашего руководителя, реагируйте с одобрением и предложением о сотрудничестве. Жалобы сведите к минимуму.

Заметим, что многие высокопоставленные руководители научились на примере «трудных руководителей», как не надо руководить. Попробуйте отнестись к плохому руководителю как к проблемной конфликтной ситуации, которая может быть разрешена если не полностью, то хотя бы частично.

Вопросы

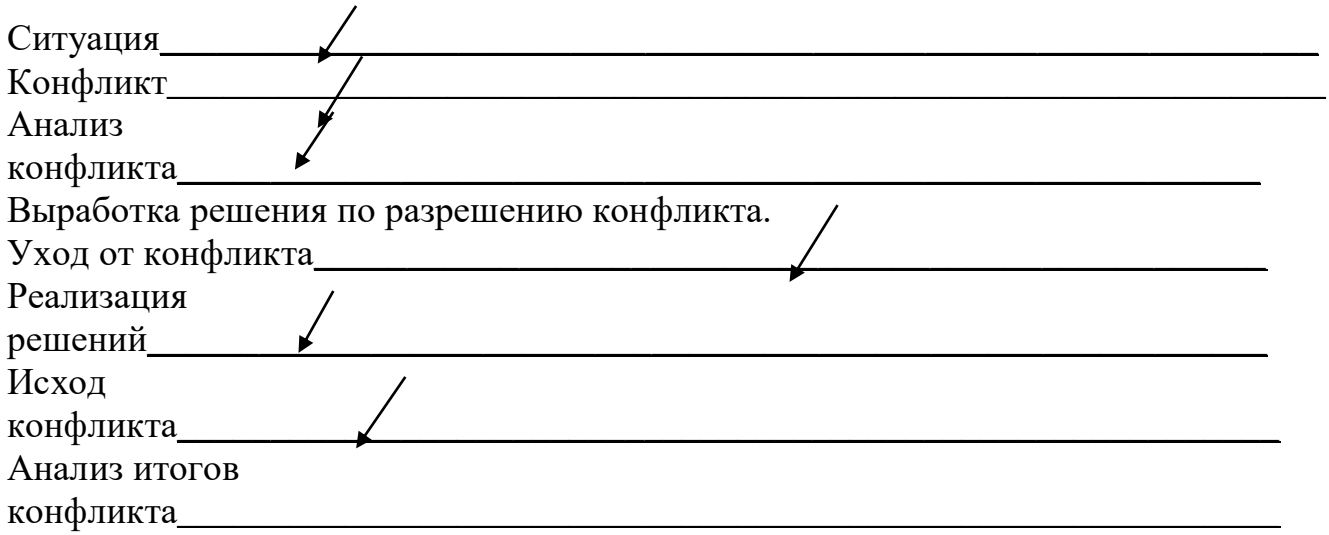
1. Если непосредственный руководитель, по Вашему мнению, «не на своем месте» и его действия вызывают у Вас раздражение, то что из предложенного ранее Вы постарались бы применить на практике?

2. Исходя из своих личных особенностей, какие иные пути разрешения конфликтной ситуации Вы бы испробовали?

3. Как Вы полагаете, главное в привлекательности работы то, что она, ее содержание вызывает у Вас интерес или то, что руководитель, его действия не раздражают, связаны с положительными реакциями?

Задание №3.

Разработайте модель управления конфликтом на гостиничном предприятии, используя схему:



РАЗДЕЛ 3. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ СТРУКТУРНОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Тема 3.1 Подходы к укомплектованию структурного подразделения гостиницы работниками необходимой квалификации

Практическое занятие №12

Цель: формирование навыков планирования численности персонала в организации и овладение методами диагностики потребности в персонале в различных структурных подразделениях предприятия.

Основные понятия: персонал, управление персоналом, кадровое планирование, нормирование численности персонала, количественная потребность в персонале, метод расчета потребности в персонале.

Задание №1.

Разработайте бланк заявок для структурных подразделений гостиничного предприятия на подбор специалистов.

Задание №2.

Рассчитайте количественную потребность в персонале административно – хозяйственной службы гостиничного предприятия, используя метод трудоемкости (фотография рабочего дня) или метод расчета по нормам обслуживания.

Тема 3.2 Найм и отбор кадров для предприятий сферы гостеприимства

Практическое занятие №13

Цель: овладение основными методами и технологиями рекрутинга персонала.

Основные понятия: подбор персонала, отбор персонала, внутренние источники набора персонала, внешние источники набора персонала, электронный рекрутмент.

Задание №1.

Заполните таблицу «Инструменты поиска кандидатов на вакантную должность».

Инструмент поиска	Преимущества	Недостатки

Задание №2.

Составьте резюме соискателя на вакантную должность работника гостиничного предприятия.

Задание №3.

Составьте объявления о вакансии в СМИ и Интернете.

Практическое занятие №14

Цель: формирование навыков анализа социально – психологических и профессиональных качеств персонала.

Основные понятия: квалификационные требования, профессиограмма.

Задание №1.

Заполните таблицу «Профессиональный профиль должности «администратор службы приема и размещения»».

Показатель	Требуемые качества	Желательные качества	Нежелательные качества
Физический облик			
Знания и навыки			
Общие способности			
Специальные способности			
Личностные качества			
Внешние условия			

Задание №2.

Определите направленность Вашей личности, используя «Методику диагностики направленности личности Б.Басса».

Инструкция

Опросный лист состоит из 30 пунктов. На каждый пункт анкеты Вы можете дать три ответа, обозначенные буквами А, В, С. Из ответов на каждый пункт выберите тот, который лучше всего выражает Вашу точку зрения, который для Вас наиболее ценен или больше всего соответствует правде.

Букву вашего ответа напишите в «Листе ответов» против номера вопроса в столбике «Больше всего». Затем из ответов на этот же вопрос выберите наименее приемлемый вариант. Соответствующую букву напишите против номера вопроса, но в рубрике «Меньше всего». Для каждого вопроса используйте только две буквы, оставшийся ответ не записывайте нигде. Над вопросами не думайте слишком долго: первый выбор обычно бывает самым точным. Время от времени проверяйте, правильно ли Вы записываете ответы, в те ли столбцы, везде ли проставлены буквы.

Тестовый материал (вопросы)

1. Наибольшее удовлетворение я получаю от:

A. Одобрения моей работы;

B. Сознания того, что работа сделана хорошо;

C. Сознание того, что меня окружают друзья.

2. Если бы я играл в футбол (волейбол, баскетбол), то я хотел бы быть:

A. Тренером, который разрабатывает тактику игры;

B. Известным игроком;

С. Выбранным капитаном команды.
3. По-моему, лучшим педагогом является тот, кто:
А. Проявляет интерес к учащимся и к каждому имеет индивидуальный подход;
В. Вызывает интерес к предмету, так что учащиеся с удовольствием углубляют свои знания в этом предмете;
С. Создает в коллективе такую атмосферу, при которой никто не боится высказать свое мнение.
4. Мне нравится, когда люди:
А. Радуются выполненной работе;
В. С удовольствием работают в коллективе;
С. Стремятся выполнить свою работу лучше других.
5. Я хотел бы, чтобы мои друзья:
А. Были отзывчивы и помогали людям, когда для этого представляются возможности;
В. Были верны и преданы мне;
С. Были умными и интересными людьми.
6. Лучшими друзьями я считаю тех:
А. С кем складываются хорошие взаимоотношения;
В. На кого всегда можно положиться;
С. Кто может многого достичь в жизни.
7. Больше всего я не люблю:
А. Когда у меня что-то не получается;
В. Когда портятся отношения с товарищами;
С. Когда меня критикуют.
8. По-моему, хуже всего, когда педагог:
А. Не скрывает, что некоторые учащиеся ему несимпатичны, насмехается и подшучивает над ними;
В. Вызывает дух соперничества в коллективе;
С. Недостаточно хорошо знает предмет, который преподает.
9. В детстве мне больше всего нравилось:
А. Проводить время с друзьями;
В. Ощущение выполненных дел;
С. Когда меня за что-нибудь хвалили.
10. Я хотел бы быть похожим на тех, кто:
А. Добился успеха в жизни;
В. По-настоящему увлечен своим делом;
С. Отличается дружелюбием и доброжелательностью.
11. В первую очередь школа должна:
А. Научить решать задачи, которые ставит жизнь;
В. Развивать, прежде всего, индивидуальные способности ученика;
С. Воспитывать качества, помогающие взаимодействовать с людьми.
12. Если бы у меня было больше свободного времени, охотнее всего я использовал бы его:
А. Для общения с друзьями;
В. Для отдыха и развлечений;
С. Для своих любимых дел и самообразования.

13. Наибольших успехов я добиваюсь, когда:
A. Работаю с людьми, которые мне симпатичны;
B. У меня интересная работа;
C. Мои усилия хорошо вознаграждаются.
14. Я люблю когда:
A. Другие люди меня ценят;
B. Испытываю удовлетворение от хорошо выполненной работы;
C. Приятно провожу время с друзьями.
15. Если бы обо мне решили написать в газете, мне бы хотелось чтобы:
A. Рассказали о каком-либо интересном деле, связанном с учебой, работой, спортом и т.п., в котором мне довелось участвовать;
B. Написали о моей деятельности;
C. Обязательно рассказали о коллективе, в котором я работаю.
16. Лучше всего я учусь, если преподаватель:
A. Имеет ко мне индивидуальный подход;
B. Сумеет вызвать у меня интерес к предмету;
C. Устраивает коллективные обсуждения изучаемых проблем.
17. Для меня нет ничего хуже, чем:
A. Оскорбление личного достоинства;
B. Неудача при выполнении важного дела;
C. Потеря друзей.
18. Больше всего я ценю:
A. Успех;
B. Возможности хорошей совместной работы;
C. Здравый практичный ум и смекалку.
19. Я не люблю людей, которые:
A. Считают себя хуже других;
B. Часто ссорятся и конфликтуют;
C. Возражают против всего нового.
20. Приятно, когда:
A. Работаешь над важным для всех делом;
B. Имеешь много друзей;
C. Вызываешь восхищение и всем нравишься.
21. По-моему, в первую очередь руководитель должен быть:
A. Доступным;
B. Авторитетным;
C. Требовательным.
22. В свободное время я охотно прочитал бы книги:
A. О том, как заводить друзей и поддерживать хорошие отношения с людьми;
B. О жизни знаменитых и интересных людей;
C. О последних достижениях науки и техники.
23. Если бы у меня были способности к музыке, я предпочел бы быть:
A. Дирижером;
B. Композитором;
C. Солистом.
24. Мне бы хотелось:

A. Придумать интересный конкурс;
B. Победить в конкурсе;
C. Организовать конкурс и руководить им.
25. Я хотел бы прочитать книгу:
A. Об искусстве хорошо уживаться с людьми.
B. О жизни известного человека.
C. Типа «Сделай сам».
26. Человек должен стремиться к тому, чтобы:
A. Другие были им довольны;
B. Прежде всего выполнить свою задачу;
C. Его не нужно было упрекать за выполненную работу.
27. Лучше всего я отдыхаю в свободное время:
A. В общении с друзьями;
B. Просматривая развлекательные фильмы;
C. Занимаясь своим любимым делом.
28. При условии одинакового финансового успеха я бы с удовольствием:
A. Выдумал интересный конкурс;
B. Выиграл бы в конкурсе;
C. Организовал бы конкурс и руководил им.
29. Для меня важнее всего знать:
A. Что я хочу сделать;
B. Как достичь цели;
C. Как привлечь других к достижению моей цели.
30. Человек должен вести себя так, чтобы:
A. Другие были довольны им;
B. Выполнить свою задачу;
C. Не нужно было укорять его за работу.

Лист ответов (форма 1)

№ п/п	**Больше всего**	**Меньше**	**№ п/п**	**Больше**	**Меньше**	**№ п/п**	**Больше**	**Меньше**	**№ п/п**	**Больш всего**	**Меньше всего**
						6			4		
			0			7			5		
			1			8			6		
			2			9			7		
			3			0			8		
			4			1			9		

			5			2			0		
						3					

Ключ к тесту

Направленность								
на себя (НС)			**на взаимодействие (ВД)**			**на задачу (НЗ)**		
1. А	11. В	21. С	1. С	11. С	21. А	1. В	11. А	21. В
2. В	12. В	22. С	2. С	12. А	22. А	2. А	12. С	22. В
3. А	13. С	23. В	3. С	13. А	23. С	3. В	13. В	23. А
4. А	14. С	24. С	4. В	14. А	24. А	4. С	14. В	24. В
5. В	15. А	25. В	5. А	15. С	25. А	5. С	15. В	25. С
6. С	16. В	26. В	6. А	16. С	26. А	6. В	16. А	26. С
7. А	17. А	27. А	7. С	17. С	27. В	7. В	17. В	27. С
8. С	18. А	28. В	8. В	18. С	28. С	8. А	18. В	28. А
9. С	19. А	29. А	9. А	19. В	29. С	9. В	19. С	29. В
10. С	20. С	30. С	10. В	20. В	30. А	10. А	20. А	30. В

Интерпретация и пояснения к тесту Басса

С помощью методики Басса выявляются следующие направленности личности:

1. Направленность на себя (Я) — ориентация на прямое вознаграждение безотносительно от содержания работы, склонность к соперничеству.

2. Направленность на общение (О) — стремление при любых условиях поддерживать отношения с людьми, ориентация на совместную деятельность.

3. Направленность на дело (Д) — заинтересованность в решении деловых проблем, выполнение работы как можно лучше, ориентация на деловое сотрудничество, способность отстаивать в интересах дела собственное мнение, которое полезно для достижения общей цели.

	НС	**ВД**	**НЗ**
Количество «+»			
Количество « - »			
Сумма			
+30			

Итоговая таблица (пример)

	НС	ВД	НЗ
Количество «+»	+8	+10	+12
Количество « - »	-11	-11	-8
Сумма	-3	1	+4
+30	+27	+29	+34

Обработка результатов

Если указанная в ключе буква занесена в рубрику «Больше всего», то испытуемому ставится знак «+» по данному виду направленности. Если же она расположена под индексом «Меньше всего», то ему ставится знак « - ». Затем подсчитывают количество «+» и записывают их в итоговую таблицу в соответствующие столбцы НС, ВД, или НЗ в зависимости от того, какой ключ использовался. Так же подсчитывается количество « - ».

Количество «+» суммируется с количеством « - » (с учетом знака!). Полученный результат записывается в итоговую таблицу в строку «Сумма». Наконец, к полученному числу прибавляется 30 (опять с учетом знака!). Этот показатель и характеризует уровень выраженности данного вида направленности. Общая сумма всех баллов по трем видам направленности должна быть равна 90.

Проверка: общая сумма равна 27 + 29 + 34 = 90.

Тема 3.3. Адаптация персонала в гостиницах

Практическое занятие №15

Цель: формирование навыков разработки адаптационной модели новых сотрудников.

Основные понятия: адаптация, психофизиологическая адаптация, социально – психологическая адаптация, социально – организационная адаптация, профессиональная адаптация, матрица адаптации.

Задание №1.

Проведите деловую игру «Вступление в должность».

Цели игры: 1) изучить процедуру вхождения в должность руководителя;

2) выявить различные точки зрения на проблему вхождения в должность;

3) оценить готовность занять должность руководителя;

4) потренироваться в деловом общении, ведении дискуссий, принятии решения;

5) обучиться моделированию процесса вхождения в должность;

6) отработать типовые процедуры знакомства руководителя с коллективом, принятия и реализации решений в новых условиях, подготовить план работы в первый день.

Порядок проведения. При проведении игры в качестве исходной информации используются: характеристика (описание проблемной ситуации) и задания участникам. Игра включает в себя несколько этапов: постановку задачи;

разработку программы действий; выступления лидеров групп; дискуссию; подведение итогов анализа игры; составление отчета.

При постановке задачи преподаватель обосновывает актуальность ситуации, разъясняет цель игры, распределяет роли. Для этого из участвующих в игре выбирают трех лидеров, каждый из которых получает индивидуальное задание, формирует по своему усмотрению рабочую группу, выбирая из общего числа участников 3–5 чел.

Первая группа получает задание продумать представление в новом коллективе, вторая – подготовить план работы на первый день, третья – найти решение предлагаемых ситуаций. Остальные участники делятся на три группы экспертов, одна из которых будет оценивать представление в новом коллективе, вторая – план работы, третья – принятые решения.

Эксперты получают копии заданий и необходимую информацию о состоянии дел в трудовом коллективе на момент вступления в должность нового руководителя.

Создавая программу действий, группы обдумывают задание, составляют план его реализации, отрабатывают основные этапы и т. п.

Выступления лидеров команд происходят следующим образом. За стол садятся три участника со своими помощниками. Лидер группы № 1 произносит вступительную речь перед «коллективом», отвечает на вопросы. Затем лидер группы № 2 знакомит всех с подготовленным планом работы на первый день, аргументируя целесообразность и последовательность этапов. Лидер группы № 3 рассказывает, с какими ситуациями он столкнулся в первый день и какие принял решения.

В процессе разбора ситуации помощники могут дополнять их, исправлять некоторые положения, отвечать на вопросы, если затрудняется сам выступающий. В дискуссии участвуют все.

Представители экспертных групп дают оценки по пятибалльной системе каждому участнику игры и его помощникам, аргументируя свои решения. Затем проводится общее обсуждение проблемы вступления в должность нового руководителя, высказываются и записываются предложения.

Подведя итоги игры, ведущий оценивает работу участников игры и экспертных групп, анализируя ход рассмотрения проблемы, содержание высказываемых предложений, поведение и активность слушателей, обращает внимание на правильные решения и типичные ошибки, формулирует основные практические выводы с учетом возможных предложений, направленных на улучшение решения. Затем составляется отчет.

Состав игровых групп:

- ✓ три группы по 3–5 чел., каждая со своим лидером;
- ✓ три группы экспертов по 3–5 чел.

Регламент игры:

- постановка ведущим задачи, распределение ролей (лидеры, участники групп, эксперты) – 10 мин;

- подготовка групп к выполнению задания (эксперты в это же время получают копии заданий и информацию о состоянии дел в трудовом коллективе) –5 мин:

- группа № 1 – к представлению в новом коллективе;

- группа № 2 – созданию плана работы на первый день;

- группа № 3 – поиску решения проблемы;
- разработка программы действий –15 мин;
- выступления лидеров команд (по 10 мин каждый) – 30 мин;
- дискуссия, выставление оценок экспертами –15мин;
- подведение итогов анализа проблемы – 10 мин;
- принятие коллективного решения, составление отчета – 10 мин;
- итого –95 мин.

Общие рекомендации игрокам. Тематика для каждой команды определяется в зависимости от практической заинтересованности участников и рекомендации преподавателя. Докладчикам (претендентам на должность) следует использовать интересные формы выступления (до 10 мин), применять наглядные пособия.

Регламент выступлений и дискуссий должен строго соблюдаться. Если материал новый, а форма его подачи оригинальна, можно продлить выступление, если доклад и выступления неинтересны – прервать их. Анализирующие игру так ставят вопросы докладчикам, чтобы возникала активная дискуссия. Эксперты дают точные и объективные оценки докладов и деятельности команд. Докладчик, получивший за свой доклад наибольшее число баллов, становится претендентом номер один.

Ведущие игры. Игрой управляет преподаватель. В ходе игры он может использовать дополнительные роли: оппонента, инициатора дискуссии, эксперта.

Раздаточный материал.

Роль: ***лидер группы №1*** (подготовка к выступлению в новом коллективе). Место действия – административно – хозяйственная служба гостиничного предприятия. В последнее время он едва справляется с работой, поэтому часто приходится трудиться в выходные дни. Текучесть кадров высокая. Коллектив ежегодно обновляется на 20–25 %, около 40 % составляют молодые работники.

Неблагополучное положение в службе вызвано плохой организацией труда, слабостью материальных стимулов, низкой исполнительской дисциплиной и ответственностью за выполнение заданий. Часто сменяются руководители. Последний из них работает здесь же, в службе, в качестве рядового сотрудника.

Исходя из характеристики данной ситуации, в процессе деловой игры Вам необходимо выполнить нижеприведенное задание.

Вы утверждены в должности руководителя службы в тот момент, когда там сложилась кризисная ситуация. Коллектив с Вами не знаком. После работы должно состояться собрание службы. Подготовьте тезисы своего выступления по плану:

- Что Вы можете рассказать о себе как о человеке и специалисте (Ваше прошлое, настоящее, планы на будущее)?
- Каковы мотивы Вашего прихода в эту гостиницу и желания занять должность руководителя службы?
- Как Вы относитесь к своим обязанностям, правам? Какие задачи Вы бы хотели решать?
- Что Вы ожидаете от коллектива? В чем хотите найти поддержку и понимание?
- Как Вы представляете себе будущее коллектива, его деятельность и перспективы роста?

С учетом того, что члены коллектива ждут от Вас действий, соответствующих их личным предположениям, Ваше выступление должно быть аргументированным, эмоциональным, но кратким и четким. **Роль:** ***лидер группы № 2*** (разработка плана работы на первый рабочий день).

Место действия – административно – хозяйственная служба отеля. В последнее время он едва справляется с работой. Стала частой работа в выходные дни. Текучесть кадров высокая. Коллектив ежегодно обновляется на 20– 25 %, около 40 % составляют молодые работники. Неблагополучное положение в службе вызвано плохой организацией труда, слабостью материальных стимулов, низкой исполнительской дисциплиной и ответственностью за выполнение заданий. Часто сменяются руководители. Последний из них работает здесь же, в службе, в качестве рядового сотрудника.

Исходя из характеристики данной ситуации, в процессе деловой игры Вам необходимо выполнить нижеприведенное задание.

Вы утверждены руководителем административно – хозяйственной службы отеля. С коллективом не знакомы, но о тяжелой ситуации в службе информированы.

Завтра Вы непосредственно приступите к выполнению служебных обязанностей и должны к этому подготовиться. Подумайте, какие задачи Вам надо решить, с кем встретиться, какую информацию собрать, с какими предложениями обратиться к коллективу.

Если Вы не сможете сразу показать себя хозяином положения, способным организатором, окажетесь под грузом «текучки», то Вам будет трудно рассчитывать на успех в дальнейшем. Продумайте, что́ и в какой очередности станете делать в первый день работы.

Учтите, что подчиненные ожидают от Вас советов, указаний, новой информации, сохранения или изменения привычного порядка, одобрения, похвалы и т. п.

Сознательно или бессознательно Вас начнут сравнивать с предыдущим руководителем. Все Ваши действия и слова будут оцениваться. На Вас будут возлагать надежды. Подготовьте план первого рабочего дня.

Роль: ***лидер группы № 3*** (выработка решения проблемы).

Место действия – административно – хозяйственная служба гостиничного предприятия. В последнее время он едва справляется с работой. Стала частой работа в выходные дни. Текучесть кадров высокая. Коллектив ежегодно обновляется на 20–25 %, около 40 % составляют молодые работники.

Неблагополучное положение в службе вызвано плохой организацией труда, слабостью материальных стимулов, низкой исполнительской дисциплиной и ответственностью за выполнение заданий. Часто сменяются руководители. Последний из них работает здесь же, в службе, в качестве рядового сотрудника.

Исходя из характеристики данной ситуации, в процессе деловой игры Вам необходимо выполнить нижеприведенное задание.

Вы назначены руководителем административно – хозяйственной службы и с завтрашнего дня приступаете к исполнению своих служебных обязанностей.

У Вас нет опыта работы в подобном трудовом коллективе: в условиях неопределенности и кризиса. Но Вы должны оперативно и правильно

реагировать, справедливо оценивать и принимать продуманные решения в каждом конкретном случае. От Вашего поведения в первые дни зависят Ваш авторитет в коллективе и эффективность его работы.

На основании имеющейся информации, опыта и представлений постарайтесь предугадать свое поведение, если в первый день работы столкнетесь с такими ситуациями. Одна из сотрудниц просит на завтра отгул, так как ей не с кем оставить малолетнего ребенка дома. Вы получили коллективную жалобу на одного из подчиненных. К Вам пришла опытная немолодая работница и, раскритиковав прежнего руководителя, предложила обращаться за помощью и советами. Вам доложили о поломке дорогостоящего компьютера. Вас неожиданно вызвали на совещание к директору отеля.

Постарайтесь составить краткую программу своих действий в каждом случае, ответив на следующие вопросы:

1. Какие мысли возникли сначала?
2. Как бы Вы хотели поступить?
3. Как поступаете в действительности?

Тема 3.4. Оценка деятельности персонала гостиницы

Практическое занятие №16

Цель: формирование навыков анализа и использования основных методов оценки персонала.

Основные понятия: оценка персонала, компетентность, компетенция, метод оценки, ассессмент – центр.

Задание №1.

Дайте характеристику основных методов оценки персонала. Заполните таблицу «Методы оценки персонала».

Название метода	**Краткое описание метода**
Биографический	
Интервьюирование (собеседование)	
Тестирование	
Анкетирование	
Описательный	
Наблюдение	
Метод «360 градусов»	
Ранжирование	
Рейтинг, или метод сравнения	
Экспертные оценки	
Деловая игра	
Анализ конкретных ситуаций (кейсы)	

Анализ достижения целей	
Оценка на основе моделей компетенций	
Самооценка	

Задание №2.

Проведите ролевую игру «Аттестация персонала гостиничного предприятия».

Ход игры

Группа делится на команды по 4 человека.

Задание состоит в проведении аттестационного интервью между двумя членами команды, принимающих на себя роли руководителя и подчиненного. Два другие члена выступают в качестве наблюдателей. Затем члены команды меняются ролями, так что каждый человек имеет возможность выступать в каждой роли.

Шаг 1. Решите, кто будет оценивать, а кто оцениваться. 4 круга, чтобы каждый оцениваемый побыл в каждой роли.

Шаг 2. Каждому участнику дается 10 минут на подготовку оценочного собеседования. Используйте следующие вопросы, которые помогут Вам войти в роль руководителя:

1). Какой вклад внес работник в работу гостиницы или в работу отдельной службы?

2). Какой вклад внес работник в общую социально – психологическую атмосферу в службе?

3). Были ли какие-то смягчающие обстоятельства, которые оправдывали низкую эффективность его работы?

4). Как Вы можете помочь ему улучшить свою работу?

5). Что Вы можете предложить, чтобы лучше использовать способности работника?

6). Сильные и слабые стороны работника. Выберите по меньшей мере одну сильную и одну слабую сторону работника и обсудите их в ходе оценочного собеседования.

7). Покажите, что произойдет, если работник избавится от недостатков.

Шаг 3. Прочитайте «Руководство по проведению оценочного собеседования».

Шаг 4. Руководители проводят 5-минутное оценочное собеседование, а наблюдатели в это время заполняют «Рабочую форму для наблюдателя». **Шаг 5.** После завершения собеседования «руководитель» и наблюдатели обсуждают, как оно прошло и что можно было бы улучшить или сделать иначе.

Шаг 6. Проведение собеседования в других парах и их обсуждение.

Шаг 7. Обсуждение всей группой:

Что вы узнали об оценочном собеседовании?

Чему вы научились из данного упражнения?

Руководство по проведению оценочного собеседования

До начала собеседования:

1. Назначьте дату и время проведения собеседования, чтобы у работника было достаточно времени для подготовки.

2. Попросите работника подготовить отчет о работе и дайте ему схему написания отчета.

3. Не откладывайте собеседование и не опаздывайте на него. Работники воспринимают такие действия как отсутствие интереса к ним и к процессу аттестации. Если вы хотите получить пользу, подходите к этому делу серьезно.

4. Найдите место, где Вам никто не будет мешать.

5. Выделите достаточно времени для проведения обсуждения.

6. Соберите всю информацию и подберите все материалы, имеющие отношение к работе исполнителя.

8. Примите решение, что Вы будете обсуждать в процессе собеседования.

Во время собеседования:

- ✓ информируйте работника о формате (порядке) и цели оценочного собеседования:
- ✓ выясните мнение работника относительно его работы, имеющихся проблем, мотивации, карьерных целей;
- ✓ дайте Вашу оценку работы исполнителя;
- ✓ составьте план работы сотрудника на следующий аттестационный период;
- ✓ попросите работника представить его отчет о проделанной работе (с оценкой: своих сильных сторон и имеющихся недостатков);
- ✓ выскажите свое мнение по поводу отчета работника. Сначала скажите ему о тех моментах, с которыми Вы согласны, а затем – о тех моментах, с которыми Вы не согласны. Затем дайте обратную связь по результатам работы. При этом дайте поддержку, когда Вы выступаете с критикой и привлекайте работника к активной работе;
- ✓ спросите, были ли какие-то обстоятельства или проблемы, которые мешали работе исполнителя;
- ✓ постарайтесь решить эти проблемы с работником;
- ✓ выясните, что можно сделать, чтобы улучшить его работу;
- ✓ определите цели деятельности работника на последующий период;
- ✓ обсудите долгосрочные карьерные цели работника и определите то, какое обучение и какая практика необходимы для их достижения.

После собеседования заполните аттестационную форму и ознакомьте с ней работника.

Рабочая форма для наблюдателя

Объяснил ли руководитель цель аттестационного интервью?_____

Дал ли руководитель работнику достаточно времени, чтобы он подготовил отчет?_____

Хорошо ли руководитель давал обратную связь?_____

Использовал ли руководитель приемы активного слушания или он больше говорил?_____

Не приходилось ли руководителю оправдываться перед работником?_____

Придерживался ли руководитель подхода, ориентированного на решение проблем, или он больше давал советы и указания работнику?_____

Ставил ли руководитель вместе с работником конкретные цели на будущее?_____

Другие комментарии_____

Тема 3.5. Обучение и развитие персонала гостиницы

Практическое занятие №17

Цель: формирование навыков анализа видов и форм обучения, а также планирования карьеры персонала организации.

Основные понятия: развитие персонала, система обучения персонала, виды обучения, формы обучения.

Задание №1.

Составьте заявку на обучение сотрудников гостиничного предприятия**.**

Задание №2.

Заполните таблицу «Виды обучения».

<table>
<tr><th colspan="4">В зависимости от участников процесса обучения</th></tr>
<tr><th>Внутреннее</th><th colspan="2">Внешнее</th><th>Самообучение</th></tr>
<tr><td></td><td colspan="2"></td><td></td></tr>
<tr><th colspan="4">В зависимости от совмещения учебного процесса и работы на предприятии</th></tr>
<tr><th colspan="2">С отрывом от производства</th><th colspan="2">Без отрыва от производства</th></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><th colspan="4">В зависимости от целевого назначения</th></tr>
<tr><th>Первичная подготовка</th><th>Переподготовка</th><th>Повышение квалификации</th><th>Адаптационное обучение</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><th colspan="4">В зависимости от времени обучения</th></tr>
<tr><th>Краткосрочное</th><th colspan="2">Среднесрочное</th><th>Долгосрочное</th></tr>
<tr><td></td><td colspan="2"></td><td></td></tr>
<tr><th colspan="4">В зависимости от количества обучаемых</th></tr>
<tr><th colspan="2">Индивидуальное</th><th colspan="2">Групповое</th></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr>
</table>

Задание №3.

Заполните таблицу «Формы обучения»

Название формы обучения персонала	**Краткая расшифровка**
Лекция (презентация)	
Семинары, конференции	
Тренинг	
Деловые игры	
Самообучение	
Стажировка	
Учебные курсы	
Интерактивное обучение	
Дистанционное обучение	
Наставничество	
Адаптационное обучение	
Смешанное обучение	

Задание №4.

Разработайте модель управления карьерой работников структурного подразделения гостиничного предприятия (на выбор).

ГЛОССАРИЙ

Адаптация - процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации.

Аттестация – форма комплексной оценки уровня квалификации работника, результативности его деятельности, выполнения им должностных обязанностей.

Внешняя среда организации – условия и факторы, возникающие независимо от организации и оказывающие существенное влияние на ее функционирование.

Внутренняя среда организации – совокупность взаимосвязанных переменных, характеризующих ситуацию внутри организации и влияющих на уровень ее управляемости.

Гостиничный продукт - комплекс услуг, оказываемый гостиницей.

Задача - работа, которая должна быть выполнена определенным образом в заранее оговоренные сроки.

Кадровое планирование - процесс определения того, когда, где, сколько, какого качества (квалификации) и по какой цене потребуется работников для реализации целей организации.

Квалификационные требования – требования к подготовке, профессиональным знаниям, мастерству и опыту, а также соответствующему состоянию здоровья, которые дают специалисту возможность надлежащим образом осуществлять свои функции.

Компетентность – наличие знаний и опыта, необходимых для эффективной деятельности в заданной предметной области.

Компетенция – совокупность взаимосвязанных базовых качеств личности, включающая в себя применение знаний, умений и навыков в качественно – продуктивной деятельности.

Контроль - процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

Конфликт – столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании одного человека, межличностных взаимодействий, связанное с острыми эмоциональными переживаниями. **Персонал** – совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация.

Лидерство - тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

Лояльность сотрудника – верность и преданность между работодателем и работником в период их трудовых отношений.

Менеджмент – совокупность современных принципов, методов и форм управления, направленных на повышение эффективности работы предприятия.

Мотив – конкретный, осознанный вид внутреннего побуждения работника, актуальная потребность, которую он пытается удовлетворить, работая в данной компании.

Мотивация – совокупность мотивов, связанных и обусловленных смыслообразующим мотивом деятельности, внутренняя детерминанта поведения, определяющая его общую направленность.

Организационная структура управления – упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование как единого целого.

Оценка персонала - целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям занимаемой должности.

Планирование - оптимальное распределение ресурсов организации для достижения поставленных целей.

Подбор персонала - процесс отбора подходящих кандидатур на вакантные рабочие места исходя из имеющегося резерва кадров на бирже труда и на предприятии.

Потребность – нужда в чем – либо необходимом для поддержания жизнедеятельности организма, человеческой личности, социальных и других групп, общества в целом.

Профессиограмма - документ, в котором описываются особенности специальности, профессии (психологические, производственно – технические, медико – гигиенические и др.).

Развитие персонала - комплекс мероприятий, охватывающих вопросы профессиональной адаптации сотрудников, оценки кандидатов на вакантную должность, текущей периодической оценки персонала, планирования деловой карьеры и служебно – профессионального продвижения, работы с кадровым резервом, внутренней сертификации.

Система обучения персонала – подготовка персонала, включающая различные методики обучения, а также материально – технические средства, обеспечивающие процесс обучения.

Среда косвенного воздействия - факторы внешней среды организации, оказывающие опосредованное влияние на ее функционирование.

Среда прямого воздействия – факторы внешней среды организации, оказывающие непосредственное влияние на ее функционирование.

Стандартизация услуг - деятельность по разработке, опубликованию и применению стандартов, по установлению норм, правил и характеристик в целях обеспечения безопасности продукции, работ и услуг для окружающей среды, жизни, здоровья и имущества, технической и информационной совместимости, взаимозаменяемости и качества продукции, работ и услуг в соответствии с уровнем развития науки, техники и технологии, единства измерений, экономии всех видов ресурсов, безопасности хозяйственных объектов с учетом риска возникновения природных и техногенных катастроф и других чрезвычайных ситуаций.

Качество услуги - совокупность характеристик услуги, определяющих ее способность удовлетворять установленные или предполагаемые потребности потребителя.

Стиль руководства – способ общения и взаимодействия руководителя с подчиненными.

Стимул – фактор воздействия, инструмент, используемый менеджментом для корректировки трудового поведения персонала.

Стимулирование – метод управления трудовым поведением работника или группы, состоящий в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности и использование побуждающих его к деятельности мотивов. В более широком смысле стимулирование – совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний.

Трудовая мотивация – процесс побуждения работника к эффективному труду, в котором формируется трудовое поведение индивида в соответствии с целями его работы, особенностями и условиями труда в организации.

Управление персоналом - целенаправленная деятельность руководящего состава организации, подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепций, стратегии и кадровой политики, принципов, методов и технологий управления персоналом.

Управленческое решение - основной вид управленческого труда, обоснование и выбор альтернативы, совокупность целенаправленных и логически последовательных управленческих проблем и ситуаций.

Самоменеджмент – техника, которая подразумевает рациональное использование временных ресурсов.

Цель - конечный результат, которого стремится достичь организация.

ЛИТЕРАТУРА

1. Баумгартен Л.В. Стандартизация и контроль качества гостиничных услуг: Учебник. - Издательство: Академия, 2018.
2. Дмитриева Н.В., Зайцева Н.А., Огнева С.В., Ушаков Р.Н. Гостиничный менеджмент: Учебное пособие - М.: Альфа-М: НИЦ ИНФРА-М, 2019.
3. Джум Т.А., Денисова Н.И. Организация гостиничного хозяйства: учебное пособие. - М.: Магистр: Инфра-М., 2020.
4. Гостиничный менеджмент: учебное пособие / под ред. А.А. Федулина: - 2-е изд., стер. - М. : КНОРУС, 2017.
5. Зайцева Н.А. Управление персоналом в гостиницах: учеб. пособие. – М.: ФОРУМ, 2018.
6. Полевая М.В., Третьякова А.Н. Управление персоналом в гостиничном сервисе. Учебник для студ. учреждений среднего проф. образования.-М.: Издательский центр «Академия», 2019.
7. Родионова Н. С. Организация гостиничного дела: учебное пособие/ Н. С. Родионова, Е. В. Субботина, Е. В. Глаголева, Е. А. Высотина. - СПб.:Троицкий мост. 2018.
8. А. Д. Чудновский, Н. В. Королев, М50 Е.А. Гаврилова, М. А. Жукова, Н. А. Зайцева. Менеджмент туризма: учебник - М.: Федеральное агентство по туризму, 2019.

Интернет-ресурсы

1. Сообщество HR-менеджеров. Форма доступа: http://www.HR – portal.ru;
2. Профессиональный сайт для HR: книги, информация о семинарах и тренингах. Форма доступа: http://www.hrc.ru;
3. Новости, статьи, форум, делопроизводство, подбор персонала, аналитические материалы – для менеджеров по персоналу. Форма доступа: http://www.kadrovik-praktik.ru;
4. Статьи по актуальным проблемам управления персоналом. Форма доступа: http://www.hro.ru
5. Журнал о кадровом менеджменте Hrm.ru. Форма доступа: http://www.hrm.ru;
6. Электронный журнал HR-Journal. Форма доступа: http://www.hr-jornal.ru;
7. Портал профессионалов гостиничного бизнеса «Frontdesk.ru». Форма доступа: http://www.frontdesk.ru/
8. Российская гостиничная ассоциация. Форма доступа: http://www.rha.ru/
9. Федерация рестораторов и отельеров. Форма доступа: http://www.new.frio.ru/