

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

Институт психолого – педагогического образования  
(полное наименование института/факультета)  
Кафедра экономики и управления  
(полное наименование кафедры)  
Направление подготовки 100100.62 «Сервис»  
(код ОКСО и наименование специальности)

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой экономики и управления  
(полное наименование кафедры)  
д.э.н., профессор А.Н. Фалалеев  
(подпись) (И.О. Фамилия)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2015 г.

**Выпускная квалификационная работа**

**РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО РАЗВИТИЮ ПЕРСОНАЛА ГОСТИНИЧНОГО  
ПРЕДПРИЯТИЯ  
(НА ПРИМЕРЕ ГОСТИНИЧНОГО КОМПЛЕКСА «ОГНИ ЕНИСЕЯ» ООО  
«НИКА+»)**

Выполнил студент группы \_\_\_\_\_ 45  
Диана Константиновна Шефер  
(И.О. Фамилия) \_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

Форма обучения \_\_\_\_\_  
Очная \_\_\_\_\_

Научный руководитель:  
Кан.псих.н., доцент каф. социальной  
психологии  
Татьяна Юрьевна Годышева  
(ученая степень, должность, И.О. Фамилия) \_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

Рецензент:  
Начальник отдела продаж, маркетинга и  
рекламы ООО «Ника+»  
Оксана Николаевна Коноплянкина  
(ученая степень, должность, И.О. Фамилия) \_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

Дата защиты \_\_\_\_\_

Оценка \_\_\_\_\_

## Содержание

Введение	3
Глава 1 Теоретические аспекты развития персонала	7
1.1 Персонал: сущность понятия и его классификация	7
1.2 Организация деятельности по развитию персонала	13
1.3 Особенности развития персонала в гостиничном бизнесе	25
Глава 2. Анализ развития персонала гостиницы «Огни Енисея»	33
2.1. Организационно-правовая характеристика деятельности гостиницы «Огни Енисея»	33
2.2. Анализ персонала гостиницы «Огни Енисея»	44
Глава 3. Разработка мероприятий по развитию персонала гостиницы «Огни Енисея»	63
3.1. Мероприятия по развитию персонала гостиницы «Огни Енисея»	63
3.2. Социально-экономическая эффективность мероприятий по развитию персонала гостиницы «Огни Енисея»	73
Заключение	78
Список использованной литературы и источников	81
Приложения	88

## Введение

Иметь прибыльный бизнес, а именно гостиницу, пользующуюся спросом во все времена, было выгодно. В современном мире существует больше риска и трудностей в концепции будущего бизнеса. Не только в стране, но и во всем мире развивается туризм, увеличились возможности передвижения и количество деловых визитов. Поэтому гостиничный бизнес должен отвечать не только вашим представлениям, но и рыночным запросам.

Несмотря на богатство нашей страны как природными, так и человеческими ресурсами, она переживает системный кризис. Сюда можно отнести и кризис развития и управления персоналом. Нужно ясно понимать его масштабы и происходящие в России перемены, найти новые подходы, способствующие выходу из кризиса экономики страны и системы управления.

Успех работы деятельности предприятия обеспечивает работающий на нем персонал. Исходя из этого, главной составляющей производства является развитие персонала предприятия, который выделяется из всех функциональных сфер деятельности. Развитие персонала включает в себя многообразную деятельность человека и исследует совокупность факторов, которая обусловлена результативностью деятельности работников и всего коллектива, и формирует поведение каждого работника на производстве. Поэтому организация развития персонала и ее разработка опирается не только на рекомендации по применению человеческого фактора и повышению эффективности труда, но еще и на знания, которые подчерпнуты из других научных дисциплин - общественные, естественные, технические.

В научной литературе тех лет нашли отражение результаты исследования различных социальных и социально-психологических факторов и их влияния на качественные характеристики деятельности персонала. В процессе работы над выпускной квалификационной работой использовались труды таких авторов, как Андреев В.И., Ендовицкий Д.А.,

Зайцева Н.А., Моргунов Е.Б., Фатхутдинов Р.А., а также труды зарубежных авторов. Наиболее значимые исследования, которые внесли большой вклад в формирование модели команд, принадлежат самым видным российским и зарубежным авторам: А.А. Авдееву который в своих трудах рассматривает виды технологий по формированию команд, Е.П. Валь ищет пути решения проблем для более эффективного метода мотивации участников команд, Т.П. Галкина описывает ряд вопросов, возникающих при групповом управлении, Т.Д. Зинкевич - Евстигнеева – создает тренинговые программы для деловых коммуникаций, для эффективного командообразования и инновационного менеджмента, соавторы предыдущего специалиста. При работе над аналитической частью были использованы информационные материалы, данные статистической, управленческой и бухгалтерской отчетности исследуемого предприятия.

При развитии персонала нужно учитывать, что на человека влияют факторы окружающей среды, т.е. поведение работника зависит от всех участников производственного процесса, а также санитарно-гигиенические факторы производственной среды, которые влияют на организм человека, на его работоспособность и здоровье. Из всего этого формируется отношение работников к предприятию, и к работе в целом. Отсюда следует, что весь процесс развития персонала на предприятии должен зависеть от знаний и рекомендаций по организации трудовой деятельности, разработанных такими научными дисциплинами, как физиология трудовой деятельности, гигиена труда, охраны и психология труда.

При изучении и проектировании конкретных видов трудовой деятельности персонала, необходимо учитывать социально-психологические факторы, которые имеют непосредственное влияние на характер, и на такие результаты деятельности, как социально - психологическая атмосфера, внутреннее взаимодействие работников и их отношение к общему делу.

Практика выявила противоречия между:

- высоким уровнем требований к развитию персонала организации и низким уровнем профессиональной компетентности и мотивации работников;

- необходимостью совершенствования развития персонала и недостаточной изученностью психологических особенностей данного процесса;

- ролью влияния экономического состояния организации на ее социально-психологический климат и недостаточным учетом экономических факторов в области управления деятельностью персонала.

Актуальностью выпускной квалификационной работы является то, что в настоящее время, сфера услуг быстро развивается, главным ее инструментом является общение с клиентами, от которого во многом зависит результат деятельности в данной сфере, удовлетворенность клиента и его желание вернуться в организацию.

Объектом исследования является - персонал гостиницы «Огни Енисея».

Предмет исследования – развитие персонала гостиницы «Огни Енисея».

Цель выпускной квалифицированной работой заключается в выявлении содержания и проведения анализа и оценки развития персонала, а также в разработке мероприятий по развитию персонала.

В связи с поставленной целью в работе решается ряд задач:

- раскрыть сущность понятия и основные элементы персонала;
- исследовать основные направления и особенности развития персонала;
- рассмотреть методику выявления резервов развития персонала;
- провести анализ и оценку развития персонала гостиницы;
- выявить направления повышения эффективности развития персонала гостиницы.

Методы исследования:

- изучение и проведение анализа различной психологической литературы и нормативных документов.

- проведение констатирующего эксперимента, включающего различные методы по сбору данных – социометрия, методика экспресс - диагностики характерологических особенностей личности (опросник Айзенка), стиль конфликтного поведения (методика К.Н. Томаса), тестирование.

- проведение качественного анализа полученных результатов.

Актуальность данного исследования и анализа гостиничного бизнеса необходимо в современных условиях, т.к. переход на рыночные отношения требует поиска наиболее эффективных решений развития персонала для улучшения сферы обслуживания и качества предоставляемых услуг. При современном развитии гостиничного бизнеса, появляются новые задачи, требующие наиболее современного управления, и руководители гостиниц должны это понимать и работать над качеством обслуживания и улучшением управления, расширять и реконструировать помещения, внедрять новейшие технологии и т.д.

Теоретическую и методологическую основу данной выпускной квалификационной работы составляют положения психологии, социологии и менеджмента, развитие персонала рассматривается как безоговорочный приоритет и главная ценность развития бизнеса; личностно-деятельный подход.

Теоретическое значение исследования состоит в том, что его результаты углубляют понимание современных тенденций развития менеджмента; помогают формировать методологические положения про строение интегральной структуры; понимание теории расширяет опыт практики исследования мероприятий по развитию персонала.

Практическое значение дает возможность использовать полученные результаты и дать оценку мероприятиям по развитию персонала. Таким образом, возможно, исключить неправильный метод исследования работы и защитить группу от негативно – эмоционального состояния.

# **Глава 1. Теоретические аспекты развития персонала**

## **1.1 Персонал: сущность понятия и его классификация**

Рыночная экономика базируется на законе спроса, который влияет непосредственно на состояние трудовых ресурсов и их развитие. Так, соотношение спроса и предложения обуславливает возможность и цену формирования (пополнения) трудовых ресурсов предприятия в определенный период времени. На спрос и предложение труда, имеет влияние государственное регулирование трудовой деятельности и трудовых отношений, основными инструментами которых являются конституционное право на труд и образование: уровень минимальной заработной платы; регламентированная продолжительность труда и отдыха; разные социальные гарантии.

Коллективы предприятий разделены на социальные, профессиональные и квалификационные слои и группы, которые по-разному участвуют в процессе создания конечного продукта, или влияют на его величину. Поэтому в любом коллективе существует такая его часть, которая обеспечивает производство основной доли продукта, т.е. "ядро". Этим "ядром" является наиболее стабильная часть коллектива, т.е. люди, имеющие наибольший стаж работы на предприятии или наиболее квалифицированная его часть.

К трудовым ресурсам относятся население в трудоспособном возрасте (для мужчин в возрасте от 16 до 59 лет, для женщин - от 16 до 54 лет включительно); исключением являются неработающие инвалиды войны и труда I и II группы и лица, получающие пенсию по возрасту на льготных условиях, а также лица в нетрудоспособном возрасте (подростки и население старше трудоспособного возраста), занятые в экономике. Также под трудовыми ресурсами предприятия в условиях рыночной экономики необходимо понимать всю совокупность работающих лиц, как по найму, так и собственников, вкладывающих свой труд, физические и умственные

способности, знания и навыки, а также денежные сбережения в проведение хозяйственно-финансовой деятельности предприятия. Трудовой потенциал предприятия должен соответствовать его производственному потенциалу и обеспечивать довольно высокие показатели эффективности хозяйствования. Трудовые ресурсы - это объект управления на государственном уровне, региональном, отраслевом и на уровне предприятия[20].

Термин "персонал". К персоналу относятся все работники, выполняющие производственные или управленческие операции и занятые переработкой предметов труда.

Кроме постоянных работников, в работе предприятия принимают участие другое трудоспособное население, работающего по кратковременному трудовому договору, т.е. многие предприятия кроме основной деятельности осуществляют функции, не соответствующие главному их назначению. Персонал предприятия при условиях рыночной экономики – это вся совокупность работников, как по найму, так и собственников, трудовой потенциал которых соответствует производству и обеспечивает эффективную хозяйственную деятельность.

Главным элементом всей системы управления народным хозяйством являются кадры, которые в одно и тоже время могут выступать как объектом, так и субъектом управления. Работники предприятия выступают объектом, так как они являются частью производственного процесса. Кадры представляют собой штатный состав работников предприятий, учреждений, организаций и подразделяются на две большие группы: кадры управления и рабочие кадры[71].

В теории управления существуют разные подходы к классификации персонала, в зависимости от профессии и должности работника, уровня управления, категории работников. Существует выделение двух основных частей персонала по участию в процессе производства: рабочие и служащие (рис.1.)

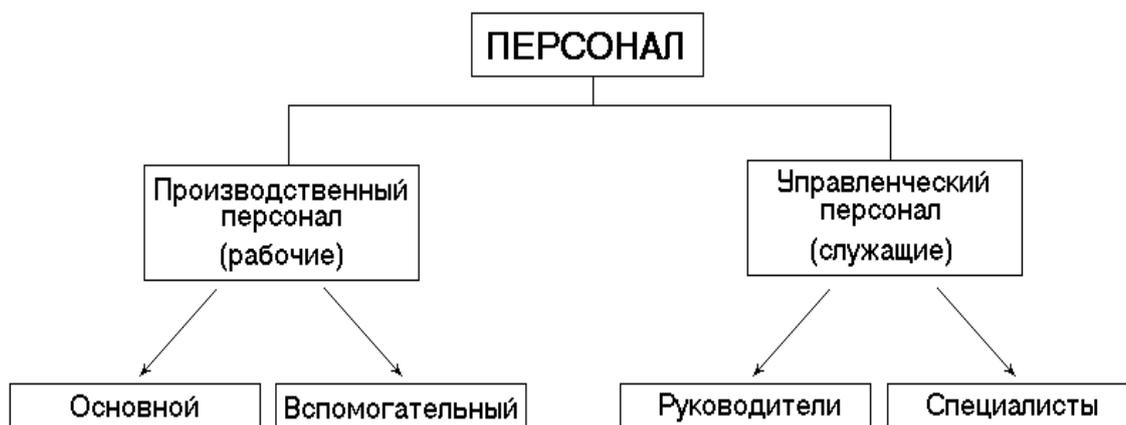


Рис.1. Классификация персонала

Такое разделение персонала необходимо для того, чтобы рассчитывать заработную плату, согласовывать трудовые показатели с показателями результатов производственной деятельности.

Рабочие — непосредственно занятые в процессе производства материальных ценностей, а также ремонт, перемещением грузов, перевозкой пассажиров, предоставление услуг,

Рабочие, или производственный персонал, осуществляют трудовую деятельность в материальном производстве с преобладающей долей физического труда. Они принимают участие в выпуске продукции, ее обмене, сбыте и сервисном обслуживании. Производственный персонал можно разделить на две основные части:

- основной персонал - рабочие, преимущественно выпускающие продукцию;

- вспомогательный персонал - рабочие, преимущественно занятые в заготовительных и обслуживающих цехах предприятия.

Результатом труда производственного персонала, является продукция в вещественной форме (здания, автомобили, телевизоры, мебель, продукты питания одежда и т.п.)[67].

Служащие, или управленческий персонал, осуществляют свою трудовую деятельность в процессе управления производством с преобладающей долей умственного труда. Они занимаются переработкой информации и используют технические средства управления. Основными

результатами их производственной деятельности являются изучение проблем управления, создание новой информации, изменение ее содержания и формы, подготовка управленческих решений, а после выбора руководителем наиболее эффективного варианта - реализация и контроль исполнения решений. Управленческий персонал делится на две основных группы: руководители и специалисты.

Руководители — это работники, занимающие должности руководителей предприятий и их структурных подразделений. К ним относятся: директора (генеральный директор), начальники, заведующие, главные специалисты (главные бухгалтера, главные инженеры, главные механики и др.), а также заместители соответствующих должностей.

Специалисты - работники, занимающиеся инженерно-технической экономикой и другими работами, в т. ч. — инженеры, экономисты, бухгалтера и др.

Принципиальное отличие руководителей от специалистов заключается в юридическом праве принятия решений и наличии в подчинении других работников. В зависимости от масштаба управления различают линейных руководителей, которые отвечают за принятие решения по всем функциям управления, и функциональных руководителей, которые реализуют отдельные функции управления. Кроме того, существуют руководители высшего уровня управления предприятия (директор и его заместители), среднего уровня (начальники цехов и подразделений) и нижнего уровня (начальники участков, мастера). Специалисты предприятия делятся на три основные группы в зависимости от результатов труда:

- функциональные специалисты управления, результат деятельности которых является управленческая информация (референты, экономисты, бухгалтера, финансисты, маркетологи и др.);

- специалисты - инженеры, результат деятельности которых является конструкторско - технологическая или проектная информация в области

техники и технологии производства (технологи, инженеры, конструкторы, строителя, проектировщики и др.);

служащие - технические специалисты, которые занимаются подготовкой и оформлением документации, учетом и контролем хозяйственного обслуживания, т.е. осуществляют чисто техническую работу (машинистки, операторы, курьеры, лифтеры, кладовщики, официанты и др.), выполняющие вспомогательные работы в управленческом процессе [67].

Важнейшим направлением классификации персонала, предприятия есть его разделение по профессиям и специальностям.

Профессия - вид трудовой деятельности, осуществление которой требует соответствия комплекса специальных знаний и практических навыков.

Специальность - более или менее узкая разновидность трудовой деятельности в пределах профессии.

На создание профессионального состава персонала предприятия влияет специфика отрасли деятельности, характер продукции или услуг, которые предоставляются, уровень технического развития.

Каждая отрасль имеет свойственные только ей профессии и специальности. В тоже время существуют общие профессии работников и служащих, классификация работников за квалификационным уровнем базируется на их возможностях выполнять работы той или иной сложности,

Квалификация - совокупность специальных знаний и практических навыков, определяющих степень подготовленности работника, к выполнению профессиональных функций обусловленной сложности.

Уровень квалификации руководителей, специалистов и служащих характеризуется уровнем образования, опытом работы на той или иной должности.

Специалистами с наивысшей квалификацией являются работники, имеющие научную степень и звания, специалистами высшей квалификации являются работники, имеющие высшее специальное образование и большой

практический опыт, специалистами средней квалификации являются работники, имеющие среднее образование и некоторый практический опыт, специалисты-практики - это рабочие, занимающие соответствующие должности - инженерные, экономические, но не имеющие специального образования).

Разделение труда осуществляется по функциональному, технологическому и профессионально - квалификационному признакам.

К производственному персоналу относят специалистов и служащих, выполняющих инженерные и технические функции и не исполняющих административных обязанностей по общему или функциональному руководству. Это в основном конструкторы разработчики технической документации, прогрессивных норм и нормативов[67].

Управленческий персонал - это руководители, которые осуществляют общее руководство, непосредственные исполнители, выполняющие функции организации, планирования, координации и контроля производственно-хозяйственной деятельности объектов управления.

## 1.2 Организация деятельности по развитию персонала

Любую производственную деятельность нужно начинать с моделирования проекта, который включает в себя:

- цели и задачи деятельности;
- способы и средства реализации целей и задач деятельности;
- исполнителей, которые решают эти задачи и обеспечивают достижение целей деятельности.

Моделирование деятельности, как и организационно-экономическое проектирование есть еще и психологический процесс реализации личностной активности. Своеобразная готовность реализовать в процессе деятельности весь личностный комплекс мотивационно - потребностных свойств, концентрация на объекте деятельности личностного интереса и комплекса умений и способностей.

В основном модель производства разрабатывают, основываясь на умениях и навыках, на имеющихся средствах, возможностях и опыте, приобретенных в ходе практики.

Любая модель является способом психологического идеализирования комплекса ситуаций и состояний от возможного до имеющегося.

Можно представить идеальную модель, но на реальное воплощение влияют факторы, которые корректируют модель деятельности и время, нужное для достижения этой цели [45].

Хорошо разработанная модель всегда ведет к практическому решению таких задач как:

— финансирование всего процесса деятельности от подготовки производства, энергообеспечения, приобретения сырья и материалов, оборудования, привлечения рабочей силы, формирования рынков сбыта и спроса на продукцию, достаточного для получения оборотных средств, полученных в процессе реализации произведенной продукции.

— энергообеспечение процесса производства.

— определение поставщиков сырья и материалов в объемах и по ценам, заложенным в рентабельность производства.

— определение поставщиков технологически нового и экономически выгодного оборудования для возможностей маневрирования при вхождении в рыночные сегменты и влияния на внешние факторы.

— привлечение специалистов в количестве и качестве, соответствующем реализации целей деятельности.

— разработку действий, мероприятий и способов реализации продукции, приводящих к стабильному покупательскому и конкурентно способному спросу.

Реализация этих задач предполагает структурную организацию всего процесса развития с заполнением ее специалистами, наиболее соответствующими структурным задачам и целям деятельности.

Эффективное управление с реализацией функций или развитие персонала по осуществлению функций планирования, распорядительства или распределения производственных ролей, контроля над осуществлением ролей, оценки деятельности и т.д. – сложно организованная и динамичная деятельность во времени и пространстве. Каждая из функций требует участия и времени, чем собственно и ограничивает управленческие возможности [45].

Оптимизация деятельности персонала определяется посредством понимания и определения минимальной достаточности участников управления для наиболее эффективного осуществления деятельности.

Минимизация числа участников деятельности, прежде всего, направлена на уменьшение административных барьеров в осуществлении деятельности персонала. Такая направленность обеспечивает сохранение управляемости, следовательно, обеспечивает реализацию модели деятельности способами и средствами, изначально заложенными в нее в процессе идеального проектирования. На этом этапе управленческая функциональность и психологические аспекты обеспечения управленческой

деятельности существенно расходятся в понимании механизмов и причин ограничения количества объектов управления.

Внутри любой организации у каждой структуры формализуются свои роли, строится иерархия, зависящая от степени сложности и важности производственных функций, формируется управленческая и информационная связь. В организации появляется множество специалистов, которые осуществляют деятельность персонала, т.е. реализуют цели.

В рамках организации формализуются роли структур организации, в зависимости от сложности и важности производственных функций строится иерархия, формируются управленческие и информационные связи. Организация насыщается специалистами и начинает осуществлять развитие деятельности персонала, т.е. реализовывать цели.

На формирование процесса организации деятельности персонала воздействует целый ряд ограничений, ими являются ограничения личностных возможностей, которые мотивируются умением и возможностью объединения людей в определенные группы для того, чтобы реализовать совместную деятельность.

Выходит, что задачи деятельности и пути их решения являются для деятельности персонала структурно – организующими и регламентируют ее рядом инструкций, обеспечивающих функции управления специалистами, которые их решают[45].

Для развития организации и деятельности персонала необходимо достаточно длительное время. Для того, чтобы из маленькой организации, которая специализируется на производстве небольшого ассортимента товаров, выросла целая корпорация международного уровня необходимо иметь не только позитивную кредитную историю, формирование активов и развитую службу, эффективно обеспечивающую деятельность персонала, но и возможность организовать и содержать такую службу. Эффективная команда управления при качественном анализе условий деятельности, смогут найти любые решения самых сложных задач трудовой деятельности

персонала. Очевидно, что команда управления должна формироваться наряду с аналитическими возможностями. Для этого существует отличный от организационного уровневого развития, процесс меж организационного взаимодействия в рамках ассоциации или объединения по одному или нескольким аспектам деятельности.

Под политикой организации, в основном, понимается система правил, в соответствии с которыми действуют люди, входящие в организацию. Важнейшей составной частью стратегически ориентированной политики организации является — ее кадровая политика, определяющая философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов [50]. Целью кадровой политики является — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров в соответствие с потребностями самого предприятия, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Общими требованиями к кадровой политике в современных условиях являются следующие пункты:

1. Кадровая политика должна быть тесно связана со стратегией развития (или выживания) предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.

2. Кадровая политика должна быть достаточно гибкой. Это означает, что она должна быть, с одной стороны, стабильная, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой - динамичная, т. е. корректироваться в соответствии с изменением тактики организации, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те стороны, которые ориентируются на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия (организации). Последние, включают ценности и убеждения, разделяемые работниками и предопределяющие нормы их поведения, характер жизнедеятельности предприятия.

3. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т. е. исходить из его реальных финансовых возможностей.

4. Кадровая политика должна обеспечивать индивидуальный подход к своим сотрудникам.

Таким образом, кадровая политика в новых условиях направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентируется на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства, нормативных актов и правительственных решений [39].

Кадровая политика реализуется через кадровую работу, поэтому выбор кадровой политики связан не только с определением основной цели, но и с выбором средств, методов, приоритетов.

Содержание кадровой политики не ограничивается приемом сотрудников на работу (выбор источников пополнения кадров, требования к исполнителям и т. п.), а касается принципиальных позиций предприятия в отношении подготовки, развития персонала, обеспечения взаимодействия работника и организации. В то время как кадровая политика связана с выбором целевых задач, рассчитанных на дальнюю перспективу, текущая кадровая работа ориентирована на оперативное решение кадровых вопросов. Между ними должна быть, соответственно, взаимосвязь, которая бывает обычно между стратегией и тактикой достижения поставленной цели.

Взаимосвязь кадровой политики и процессов управления персоналом иллюстрирует таблица 1.

Таблица 1.

Взаимосвязь кадровой политики и процессов управления персоналом

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	Открытая	Закрытая
1	2	3

Набор персонала	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы
Адаптация персонала	Возможность быстрого включения в конкурентные отношения, внедрение новых для организации подходов, предположенных новичками	Эффективная адаптация за счет института наставников («опекунов»), высокой сплоченности коллектива, включение в традиционные подходы
Обучение и развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового опыта	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, следованию общей технологии, адаптировано к специфике работы организации
Продвижение персонала	С одной стороны, возможность роста затруднена за счет постоянного притока новых кадров, а с другой $\frac{3}{4}$ вполне вероятно «головокружительная карьера» за счет	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается за заслуженным сотрудником компании, проводится планирование карьеры

	высокой мобильности кадров	
Мотивация и стимулирования	Предпочтение отдается стимулированию труда (прежде всего материальному)	Предпочтение отдается мотивации (удовлетворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)
Внедрение инноваций	Постоянное инновационное воздействие со стороны новых сотрудников, основной механизм инноваций – контракт, определение ответственности сотрудника и организации	Инновационное поведение необходимо либо специально инициировать, либо оно является результатом осознания работником общности своей судьбы с судьбой предприятия

Проанализировав таблицу можно четко сказать о том, что кадровый процесс, происходящий в организации, зависит от типа кадровой политики.

Таким образом, при формировании кадровой политики, необходима ее проверка на соответствие стратегии организации, сложившихся на предприятии традиций в работе с кадрами, привычными для коллектива и принимаемыми ими. Кроме того, следует учитывать социально – психологический климат на предприятии, потенциальные возможности коллектива, изменения во внешней среде. Поэтому целесообразно проводить мероприятия по развитию персонала, социологические исследования с

целью изучения реакции со стороны коллектива на выбранную кадровую политику, а на материалах территориальной службы занятости – анализ ситуации на рынке труда в отношении конъюнктуры спроса на рабочих разных профессий, уровня квалификации, профиля подготовки.

Для полного анализа кадровой политики любого предприятия необходимо выделить критерии оценки[13]:

1. Количественный и качественный состав персонала;
2. Уровень текучести кадров;
3. Гибкость проводимой политики;
4. Степень учета интересов работника / производства и т.д.

Количественный состав предприятия для удобства анализа обычно подразделяют на три категории: руководствующий, менеджерское звено и обслуживающий, на мужчин и женщин, пенсионеров и лиц, не достигших 18-летнего возраста, работающий и находящийся в отпусках, а также на работающий в центральном отделении или филиалах и т.п. Качественный состав в свою очередь фирмы обычно подразделяют на сотрудников с высшим, средним, средним специальным и другим образованием, а также включают в себя опыт работы, повышение квалификации сотрудниками и другие факторы. Уровень текучести кадров – один из самых показательных критериев кадровой политики предприятия. Гибкость кадровой политики оценивают исходя из ее характеристик: стабильности или динамичности. Кадровая политика должна динамично перестраиваться под воздействием меняющихся условий и обстоятельств. Степень учета интересов работника рассматривается в сравнении со степенью учета интересов производства. Исследуется наличие или отсутствие индивидуального подхода к работникам предприятия.

Такое организационное взаимодействие технически просто и с помощью долевого содержания организации, не обладающие большими финансами, могут использовать для обеспечения своей деятельности услуги централизованных и специализированных структур высокого класса.

Деятельность и развитие любой организации обеспечивается ее персоналом. Чем больше людей привлечено к совместной деятельности в организации, тем сложнее и ответственнее становится процесс регулирования этой деятельности. Деятельность персонала осуществляется в пространстве и времени, сопровождается использованием разнообразных ресурсов, требует больших затрат управленческого труда на нормирование, планирование, мотивацию, координацию, учет, контроль. Поэтому только системный подход к регулированию совместной деятельности может гарантировать достижение положительного результата[45].

Системность в организации деятельности персонала означает обязательность высококвалифицированного решения всех ее составных элементов в нужное время.

Основными заданиями по развитию персонала являются:

- обеспечение высокопроизводительного труда всех категорий персонала;
- поддержание качества продукции и услуг на конкурентоспособном уровне;
- создание безопасных условий труда;
- поддержание в трудовом коллективе благоприятного социально-психологического уровня.

Организация деятельности персонала – это организованный процесс по обеспечению и поддержанию высокоэффективного труда каждого отдельного сотрудника и рабочей группы в целом и важнейшим и постоянным заданием менеджмента персонала в организации.

Эффективная деятельность персонала и ее формирование зависят от влияния множества разноплановых факторов. Их можно условно разделить на две группы. Первая включает в себя подготовку мероприятий, в процессе выполнения которых создаются необходимые условия для деятельности персонала.

Вторая группа факторов направлена на поддержание установленного ритма производства, выполнение календарных графиков поставок заказчиком, обеспечение движения транспортных средств по расписанию и т.д.

К первой группе факторов относят:

- определение цели организации;
- планирование развития деятельности персонала;
- кадровое обеспечение;
- нормативно-правовое обеспечение;
- организационно-экономическое обеспечение;
- инженерно-техническое обеспечение.

Ко второй группе факторов относят:

- ресурсное обеспечение;
- текущее обслуживание производства, трудовых, транспортных и других процессов;
- оперативное регулирование производственных и трудовых процессов;
- учет, контроль и оценку результатов деятельности.

Итак, создавая условия для эффективной деятельности, нужно изначально определить ее цель. Для этого высшее руководство должно принципиально тщательно и обоснованно принять решение, базирующееся на исследованиях рынка и на результатах изучения реальных и потенциальных конкурентов и своих возможностей. От правильно выбранной, всесторонне обоснованной цели деятельности организации зависит ее развитие. Главная цель может быть целесообразно разделена на несколько частичных целей и сосредоточить все ресурсы, в том числе и людские, на их выполнении.

Создание условий еще не гарантирует эффективной деятельности персонала. Необходимо хорошо организовать совместный труд и контролировать протекание производственных и трудовых процессов в пространстве и во времени.

Такие организации имеют свои преимущества, проводя мероприятия, эффективность и качество которых зависит от длительных и сложно организованных стратегий развития, например таких, как профессиональная ориентация, отбор, подготовка и профессиональный рост специалистов управления, менеджеров по продажам и иных специалистов, обеспечивающих эффективность деятельности организаций[66].

Кроме наглядных преимуществ деятельности персонала существуют и наглядные проблемы, значительно препятствующие организационному развитию. Это психологические аспекты взаимодействия субъектов, которые способны стать членами команды.

В процессе организации деятельности персонала, умения и навыки, направленности и потребности формируются наряду с системой ролевого восприятия, и зависят от внешних факторов деятельности. В нашем случае, процесс формирования и перевод части элементов внешних факторов во внутренние, то есть в организационную среду деятельности, есть не столько вопрос организации, сколько психологии, своеобразный пересмотр и системы восприятия и системы взаимодействия с элементами внешней среды.

Переориентация производства на выпуск новой продукции, по-разному сказывается на профессионально - квалификационной структуре кадров. Чем больше конструктивно - технологические различия старой и новой продукции, а отсюда и различия в технолого-организационной стороне ее производства, тем выше расхождения между имеющейся и требуемой структурой кадров рабочих. Эти различия могут быть столь существенными, что иногда требуется замена рабочих по профессиональному признаку. При незначительных различиях можно обойтись переподготовкой имеющихся работников и их развитием. Чем шире базовое развитие профессиональной подготовки рабочих, тем больше возможностей использовать их трудовой потенциал на предприятии. Таким образом, гибкость производства при обновлении ассортимента выпускаемой продукции и других нововведениях в

значительной степени зависит от формирования на предприятии достаточно эластичной в использовании рабочей силы. Но есть и другая сторона проблемы – готовность рабочей силы приспосабливаться к новым условиям производства и труда. Кадровая политика, нацелена на формирование эластичной в использовании рабочей силы, должна учитывать, что составляющими этого качества являются физическая и умственная возможность удовлетворять требованиям развивающегося производства, способность и, главное, желание учиться, принимать все новое, прогрессивное, постоянно обновлять профессиональные знания, и даже менять профессию, занятие. Проблема нежелания, да и неготовности работника к смене профессии, вида деятельности, к прохождению переподготовки остается острой, о чем и свидетельствует практика не только предприятий, но и служб занятости, когда подавляющая часть предложений о переподготовке остается без ответа со стороны лиц, ищущих работу.

Для того, чтобы построить эффективную систему деятельности, нужно четко понимать, что процесс организации деятельности включает в себя процесс установления взаимодействия всех членов группы, стремящихся к достижению общей цели и принятия ими этой цели[45].

Совместив структурирование, регламентации и условия трудовой деятельности, мотивируя всех участников и сплочение всего коллектива, можно добиться не только оптимальных условий для достижения организационных целей, но и значимой формы жизнедеятельности всех участников, их развития и соответственно, потенциального развития всей организации.

### 1.3 Особенности развития персонала в гостиничном бизнесе

В гостиничном бизнесе, с учетом сложившейся конкурентности на рынке в кризисной ситуации, в основном, преобладает закрытая кадровая политика. Закрытая кадровая политика характеризует организацию ориентирующуюся на включение в свой состав нового персонала только с низших должностных уровней, а замещение вакансий высших должностных позиций происходит только из числа сотрудников организации. Кадровая политика закрытого типа характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов.

Теория и практика управления подтверждает, что альтернативное и даже противопоставленное отношение к решению проблем развития рабочего персонала в настоящее время обобщено и систематизировано в комплексную технологию сплочения единого профессионально организованного персонала.

Значение этой технологии командообразования в построении гостиничного бизнеса – очень важный момент, т.к. развитие профессиональных и деловых навыков сотрудников в процессе их обучения, расширение кругозора знаний, приобретение способностей к групповой работе, все это в совокупности способствует для создания единой слаженной команды, где каждый сотрудник дополняет другого сотрудника при четко сформированной роли каждого. При такой системе, весь персонал обучен действовать и осознанно подчиняться общим правилам стратегии гостиничного бизнеса[30].

Развитие такой организации работы позволяет всем работникам гостиничных комплексов наиболее умело разбираться в гостиничном менеджменте, эффективно применять приобретенные знания и способности, обеспечивать эффект синергизма, который выражается в увеличении

значимости профессиональных взаимодействий сотрудников и соответственно, общих результатов труда.

Командный подход был применен еще в 1950 – ом году в Японии одним из специалистов этой области Д. Джураном, потом в 1980- м в США, а в наше время его стали рассматривать как очень важный аспект в организациях.

Персонал, сплоченный в группы из нескольких индивидов, которые при достижении определенных целей взаимодействуют и координируют рабочие усилия, быстро адаптируются с помощью матричных принципов внутреннего устройства. При этом механизмы взаимодействия внутри команды основаны не на высоком положении начальства и не на чем-то статусе, а на профессиональных и компетентных знаниях всех участников группы.

Трудовая компетентность и вся работа в целом выходит за рамки традиционных взглядов, и создают коллективный синергетический эффект, который показывает, что целое, как результат совместной работы больше, чем просто сумма отдельных результатов работы. Очень часто, чтобы заставить сообща работать любую группу, их называют командой, но при этом можно увидеть специфическое различие между ними и систематизировать в таблицу 2.

Таблица 2.

Сравнительная характеристика команды и группы

Группа	Команда
1	2
Состоит из людей, независимых друг от друга и имеющих собственные интересы и цели	Личные интересы и борьба между работниками не поощряется, а взаимные уступки повышают результат общей деятельности гостиницы

Работники считаются наемниками с соответствующим отношением к работе	Участники считают свою работу своим собственным делом
Любое новшество в работе и предложения не всегда приветствуются и поддерживаются	Участники используют свое умение и навыки в решении общих задач Все предложения поддерживаются и подлежат развитию
В организации существует недоверие между коллегами	Открыто обсуждаются идеи, и идет обмен информацией
Между участниками происходят конфликты, которые тормозят работу, а разногласия препятствуют развитию трудовых процессов	Конфликты рождают новые идеи, способствующие продвижению к цели
Участники укрепляют собственные позиционные взгляды	Участники принимают мнения других и стараются их понять и использовать при работе

Для развития персонала учитываются несколько факторов:

- все участники обязаны в полной мере осознать цель, которая поставлена перед всей командой;
- персонал несет коллективную ответственность за результаты работы, т.к. является единым организмом;
- чтобы приобрести универсальные знания и навыки, весь персонал должен повышать рабочую квалификацию;
- при работе все участники должны иметь равные права и участвовать в составлении плана общей деятельности коллектива;
- при выполнении любых заданий изменять функции и обязанности персонала;

- подбирать участников так, чтобы они были психологически совместимы;

- осуществлять управление коллективно, а руководитель должен координировать и представлять интересы всего коллектива во внешней среде.

Для развития персонала лучшими способами являются: проведение групповых дискуссий, деловых игр, специальных тренингов.

Проблемы и развитие персонала заключаются в оценке эффективности функционирования.

М. Хаммер считает, что по общепринятым критериям можно охарактеризовать любую организационную структуру, но у команды есть свои специфические черты, которые присущи только ей – это целенаправленность к выполнению конечного результата, инициатива и особый творческий взгляд на решение задач[68].

Общепризнанно, что качественная работа зависит не от тотального однообразия мнений, а от многообразия и разнообразия стилей, точек зрения и подходов к успешному завершению задач. Поэтому в гетерогенном, т.е. смешанном персонале, где работают люди разного возраста, пола, имеющие разную профессиональную принадлежность и уровень компетенции, результаты работы более эффективны, чем в гомогенном персонале. В гетерогенном персонале сотрудники отличаются по своему темпераменту и по разным стилям мыслительной деятельности.

При создании такого коллектива, руководитель должен учитывать все нюансы групповой нормы, существующих для сотрудников, которые в свою очередь должны быть толерантны друг к другу, понимать и принимать новую точку зрения, даже критическую; учитывать психологические факторы совместимости между людьми, которые отличаются происхождением, темпераментом, стилем мышления, профессиональной принадлежностью и возрастом; строить такой стиль управления, где учитывается индивидуальный подход к любому работнику; принимать во внимание

эффективность каждого сотрудника и использовать его сильные стороны для достижения целей и поставленных задач.

На развитие персонала очень сильно влияют внешние и внутренние факторы, это нужно обязательно учитывать при сплочении коллектива, учитывать организационный контекст ее функционирования (структуру, стратегию, корпоративную культуру, систему оплаты); ее характеристику (тип, структуру, состав); учитывать процессы, происходящие внутри коллектива[53].

Использование командных форм при развитии персонала позволяет лучше достигать поставленных целей и обеспечивать качественную и высокую работу сервиса. Оценка эффективности работы персонала и использование форм командообразования можно показать, составив таблицу следующим образом (табл. 3):

Таблица 3.

Эффективная оценка критериев, по которым осуществляется сплочение среди персонала гостиницы

Эффект для гостиницы	Эффект для персонала
1	2
1. Повышается эффективность и производительность труда	1. Расширяются полномочия и повышается ответственность руководителей и персонала
2. Улучшается качество обслуживания клиентов и бизнес-процессов	2. Увеличивается объем получаемой информации, знаний и возможность принимаемых решений
3. Улучшение предоставления гостиничных услуг, конкурирующих	3. Способность внести рациональные предложения для

между собой на рынке (локальном, региональном, национальном, международном)	эффективного гостиничного бизнеса, развития
4. Повышается удовлетворенность клиентов качеством обслуживания, меняется их отношение к гостинице	4. Эффективно решаются актуальные проблемы социально-экономической деятельности
5. Постоянно усовершенствуется структура процесса гостиничного бизнеса	5. Растет значимости поддержки персонала
6. Улучшается процесс принятия решений – повышается конкурентоспособность, формируется позитивный имидж гостиницы	6. Повышение производительности труда и улучшение качества работы, за что сопутствует вознаграждение
7. Максимально реализуются способности, творческий потенциал и ответственность каждого члена в коллективе	7. Формируется рост и развитие профессиональных навыков при эффективном обучении
8. Улучшаются вертикальные и горизонтальные связи внутри коллектива в гостинице	8. Просматривается лидерство

Применяя данную модель для развития персонала гостиницы, идет направление на повышение эффективности взаимодействия и интенсивного развития работы персонала, проявляется синергизм группы, развивается и растет конкурентоспособность, увеличивается эффективность решения стратегических задач.

От развития персонала зависит успешная деятельность всего производства. При этом в его развитии важную роль играет инвестирование,

и наименьшую роль инвестирование для улучшения и развития производственных мощностей. Развитие персонала – это многоаспектная работа, охватывающая ряд направлений, обеспечивающих качество персонала. Повышение квалификации сотрудников – это главная узловая программа.

В организациях создаются свои методы управления и система профессионального развития, подготовка состава руководителей и карьерный рост. Для этого существуют специальные отделы по развитию, которые возглавляют специалисты, имеющие в этой области огромный опыт. Организации осуществляют капиталовложения для развития персонала, который в свою очередь в будущем должен повысить производительность труда. Эти капиталовложения влияют не только на результаты финансовой эффективности, но и способствуют благоприятному климату внутри организации, мотивируют работников и дают гарантию преданности организации. Сами сотрудники чувствуют положительное влияние на их профессиональное развитие и при повышении квалификации и приобретении новых навыков, становятся наиболее конкурентоспособными, имея возможность карьерного роста как внутри организации, так и за ее пределами. А в современных условиях, при быстром изменении экономических условий и устаревании взглядов и знаний это очень важно.

## Вывод к главе 1

В первой главе была подробно раскрыта сущность персонала предприятия. Основное внимание было сконцентрировано на раскрытии такого понятия, как развитие персонала, показаны этапы его развития и его отличительные и особенности. При сегодняшних условиях современного рынка и жесткой конкуренции, чтобы занять лидирующие позиции, процесс развития персонала должно умело и грамотно контролироваться руководителем и специалистами этой области. Таким образом, в работе должны принимать участие люди, владеющими интеллектуальными и социальными технологиями, отличающиеся высокой результативностью управления, способностью принять и реализовать самые эффективные решения и адекватно реагировать на все управленческие ситуации.

В данной главе были рассмотрены и выработаны предложения, которые могут послужить для развития и повышения эффективности внутри персонала. Описаны основные признаки, которые отличают сплоченный коллектив от других похожих образований. Важнейшие условия – это благоприятная внешняя среда, при которой все дестабилизирующие факторы внутри организации будут сведены к минимуму. Но процесс формирования российского бизнеса и неустойчивость экономики в стране, могут очень сильно влиять на общую картину и создавать проблемы развития персонала и эффективной работы внутри коллектива.

Изучена теория развития и управления персоналом, что позволяет всем сотрудникам предприятия смелее применять свои способности, что повышает эффективность профессионального взаимодействия и улучшает результаты труда.

Показатели, определяющие развитие персонала – это в первую очередь личные и профессиональные качества всех ее членов. При этом очень важно определить роль каждого участника в отдельности, распределить обязанности и полномочия, только в результате этого можно добиться взаимозаменяемости и совместимости всего персонала.

## **Глава 2. Анализ развития персонала гостиницы «Огни Енисея»**

### **2.1. Организационно – правовая характеристика деятельности гостиницы «Огни Енисея»**

Гостиничный комплекс «Огни Енисея» (ООО «Ника+»), расположен рядом с историческим центром города, т.е. в самом центре культурной, общественной, деловой и научной жизни города. Рядом с ним находятся: красноярская администрация города, краеведческий музей, театр Оперы и балета, парк имени Горького, торговые центры, а также магазины, где можно приобрести товары на все вкусы, как для маленьких, так и для взрослых. Адрес гостиницы: город Красноярск, улица Дубровинского, 80.

Гостиничный комплекс был построен и введен в эксплуатацию в 1969 году, входил в состав комбинированных коммунальных и бытовых услуг, правопреемником чего является ОАО «Коммунальник», дочерним предприятием которого является ООО «Ника+» - собственник гостиницы.

Гостиница «Огни Енисея» - это коммерческая организация. Основная цель ее извлечение прибыли. По роду своей деятельности общество содействует социально – экономическому развитию, как города, так и всей страны, насыщает потребительский рынок работой и услугами, а также различными товарами.

Основные виды деятельности гостиницы является:

- предоставление временного жилья и услуг иногородним и иностранным гражданам;
- оказывает гостиничные и иные сервисные услуги юридическим и физическим лицам, и как отечественным, так и зарубежным;
- в гостинице имеются различные пункты питания – кафе, бары, рестораны;
- другие сферы деятельности, не запрещенные законодательством.

Количество номеров: 143. Виды гостиничных номеров:

Категория «Евролюкс» включает в себя:

- Люкс двухкомнатный: санузел и душ отдельно, наличие фена, плазменный телевизор, телефон, холодильник. Из окна вид на реку Енисей (завтрак в подарок). Цена номера от 4200 до 4350 т. р.

- Студия: совмещенный душ и санузел, наличие фена, плазменный телевизор, телефон, холодильник. Вид из окна на улицу Дубровинского (завтрак в подарок). Цена номера от 3550 до 3700 т. р.

- Семейный: душ и санузел отдельно, наличие фена, плазменный телевизор, телефон, холодильник. Кровать двух спальная. Вид на улицу Дубровинского (завтрак в подарок). Цена номера от 4500 до 5200 т. р.

- Романтический: совмещенный санузел и ванна - джакузи, наличие фена, плазменный телевизор, телефон, холодильник. Кровать двухспальная. Вид из окна на улицу Дубровинского (завтрак в подарок). Цена номера от 4850 до 5200 т. р.

- Первая категория одноместный: совмещенный душ и санузел, наличие фена, плазменный телевизор, телефон, холодильник. Из окна вид на реку Енисей (завтрак в подарок). Цена номера от 2250 до 2940 т. р.

- Первая категория двухместный: санузел и душ отдельно, наличие фена, плазменный телевизор, телефон, холодильник. Из окна вид на реку Енисей (завтрак в подарок). Цена номера от 3000 до 3150 т. р.

В категорию номеров «Стандарт» входят :

- Двухкомнатный номер (размещение двухместное): душ и санузел отдельно, телевизор, телефон, холодильник. Цена номера от 2700 до 2900 т. р.

- Трехкомнатный номер (размещение двухместное): душ и санузел отдельно, телевизор, телефон, холодильник. Из окна вид на реку Енисей (завтрак в подарок). Цена номера от 2750 до 2900 т. р.

- Первая категория (одноместное размещение): душ и санузел отдельно, телевизор, телефон, холодильник. Из окна вид на реку Енисей (завтрак в подарок). Цена номера от 1700 до 1800 т. р.

- Первая категория (двухместное размещение): душ и санузел отдельно, телевизор, телефон, холодильник. Из окна вид на реку Енисей (завтрак в подарок). Цена номера от 2300 до 2450 т. р.

- Вторая категория (одноместное размещение): душ и санузел отдельно, телевизор, телефон, холодильник. Из окна вид на реку Енисей (завтрак в подарок). Цена номера от 900 до 1000 т. р.

- Вторая категория (двухместное размещение): душ и санузел отдельно, телевизор, телефон, холодильник. Из окна вид на реку Енисей (завтрак в подарок). Цена номера от 1800 до 1950 т. р.

В Категорию «Бюджет» входят номера:

- Вторая категория (размещение одноместное)

- Третья категория (размещение одноместное)

- Третья категория (двухместное размещение). Цена на номера от 600 до 1750 т. р.

Отдых и досуг: зал для банкета (на 30 человек), бильярд, ресторан (мест 120).

К услугам отдыхающих предоставляется бизнес-центр, комнаты для переговоров, конференц-зал (50 мест), бар «Огни Енисея», где возможно проведение банкетов, фуршетов, свадеб, корпоративных вечеров, ресторан «Огни Енисея» (зал на 120 персон), где каждый вечер звучит живая музыка и при желании можно поиграть в бильярд.

Гостиничный комплекс обладает рядом дополнительных услуг: вызов такси, заказ железнодорожных и авиа билетов, камера хранения, копирование документов, междугородная связь, международная связь, общенациональное телевидение, охраняемая платная парковка, прачечная, салон красоты с косметическим кабинетом, массажем, парикмахерские виды услуг, сейф, факс, возможность проживания в номере животных при дополнительной оплате, существует возможность предварительного бронирования номеров.

Размер брони составляет 25% от стоимости номера (оплата брони не взимается с постоянных клиентов, а также, если произведена 100% предоплата при наличии договора; бронь взимается за номера, в которые не был произведен заезд согласно заявке).

Основными клиентами гостиницы «Огни Енисея» являются деловые туристы и командированные 70 %, у которых деловые и профессиональные цели. По информации экспертов, в целях отдыха приезжает только 22% гостей от общего количества. Поэтому работа гостиниц в основном ориентирована именно на потребителей – бизнесменов.

Также в основном потребителями услуг гостиницы «Огни Енисея» являются артисты, звезды современной эстрады, актеры, приезжающие на гастроли в г. Красноярск, и деловые люди, которые ведут в городе бизнес. Клиентов данной категории размещают в люксах и полу – люксах. Это контингент, который ценит комфорт и высокое качество услуг, предоставляемых гостиницей, как основных, так и дополнительных. К ним относятся спортивно – оздоровительные услуги центра, услуги парикмахерской и прачечной, а также заказ и бронирование авиа и железнодорожных билетов, услуги камеры хранения.

Потребительскую нишу гостиницы «Огни Енисея» выявляли в несколько этапов, посредством проведения анкетирования клиентов:

1 этап – всю информацию предоставлял гостиничный персонал, т.е. то, что предпочитают гости: какую категорию номеров, какие цены за проживание, продолжительность пребывания и цель поездки. При этом использовались такие источники дополнительной информации, как регистрационный журнал с содержанием основных сведений о клиентах (фамилия, имя, адрес, числа прибытия и убытия, номера комнат и т.д.); картотека всех жильцов за последний год. В картотеке кроме данных, вносят все сведения о предпочтениях клиентов, о предоставляемых услугах, количество посещений и другие подробности.

2 этап – в номерах гостиницы оставляют анкеты, где сами клиенты определяют степень удовлетворенности, степень обслуживания и условий проживания. Результаты не дают глубокой и обширной информации, но помогают выявить определенные тенденции уровня обслуживания, которые бы в наибольшей степени соответствовали требованиям потребителей. (Приложение 3)

В 2014 году сотрудники гостиницы опросили 836 проживающих. По результатам опроса получили данные и составили таблицу. В ней были учтены возраст, контингент, продолжительность проживания, основные пожелания клиентов.

Таблица 4.

Сегментация потребителей гостиницы «Огни Енисея»

Критерии сегментации	Количество гостей	Уд. вес, %
1	2	3
<b>Возраст, лет</b>		
до 30	154	19,4
30 – 40	245	30,3
40 – 50	298	36,7
старше 50	139	17,6
<b>Контингент гостей</b>		
Студенты	121	15,4
деловые люди	342	42,0
Знаменитости	260	32,1
Туристы	113	14,5
<b>Продолжительность проживания, сутки</b>		
менее 5	453	55,3
5 – 10	208	25,9
10 – 15	137	17,3
свыше 15	38	5,5
<b>Категории номеров</b>		
Стандартный	180	22,5
Улучшенный	244	30,2
полу-люкс	275	33,9
Люкс	137	17,4
<b>Предпочтения клиентов</b>		
модернизация номеров	365	44,8

расширение ассортимента услуг	274	33,8
повышение качества обслуживания	196	24,4

Итак, из таблицы 4 видно, что основные потребители, это деловые люди 40 – 50 лет. Они в основном предпочитают номера категории полу – люкс. с улучшенной планировкой и модернизацией номерного фонда. Чаще всего в их требования входят качественное обслуживание и широкий ассортимент услуг. Из этого следует, что, если руководство гостиницы «Огни Енисея» примет меры, позволяющие удовлетворить пожелания клиентов, то это значительно повысит статус гостиницы на рынке города Красноярск.

В таблице представлен SWOT - анализ деятельности гостиницы.

Таблица 5.

SWOT - анализ деятельности ГК «Огни Енисея»

Сильные стороны	Слабые стороны
1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Привлекательное расположение гостиницы</li> <li>- Наличие достаточных финансовых ресурсов для реконструкции</li> <li>- Оптимальное соотношение цены и качества предоставляемых услуг</li> <li>- Высокий уровень сервиса</li> <li>- Дифференциация номерного фонда</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Мультифункциональность персонала</li> <li>- Отсутствие конкретного плана для связей с общественностью и деятельности предприятия</li> <li>- Ремонт номерного фонда</li> <li>- Частичное и слабое Wi-Fi покрытие в гостинице (только 1 этаж)</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Увеличение видов предоставляемых услуг за счет</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Укрепление позиций конкурирующих компаний</li> </ul>

<p>организации ресторана</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Повышение качества ассортимента услуг</li> <li>- Проведение ремонта номерного фонда</li> <li>- Повышение уровня квалификации работников</li> <li>- Привлечение постоянных клиентов</li> <li>- Организация хорошей Wi-Fi зоны на всей территории гостиницы.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Текучка" кадров</li> <li>- Неконтролируемая загрузка отеля</li> <li>- Ухудшение "обратной связи"</li> </ul>
---	---

Таким образом, из анализа таблицы 5 видны сильные и слабые стороны предприятия, которые позволяют выявить аспекты, находящиеся в выигрышных позициях и их необходимо соблюдать на должном уровне, и аспекты, которые помогут ускорить процессы совершенствования гостиничного комплекса.

Чтобы понять, что же такое структура деятельности персонала, нужно первоначально рассмотреть, как она вписывается в структуру деятельности организации. Эта организационная структура организации состоит из специализированно построенных звеньев, которые взаимосвязаны в принятии решений и для их реализации.

Проанализировав организационную структуру ГК «Огни Енисея», можно сказать, что она является линейно-функциональной.

Преимущества данной структуры заключаются в следующем:

- все решения и планы, связанные со специализацией работников, лучше подготовлены;
- быстрота реакции в ответ на прямые приказание.
- делегированные полномочия: каждый сотрудник в рамках своей компетенции имеет право принимать самостоятельные решения и нести за

них полную ответственность, главный линейный менеджер освобождается от детального анализа всех вопросов;

- к работе могут привлекаться консультанты и эксперты.

Существуют и недостатки:

- отсутствуют тесные взаимосвязи, взаимодействия между руководством производственных отделениями;

- сильно развита вертикальная система связей, т.е. тенденция к чрезмерной централизации.

Координирование текущей деятельности ГК «Огни Енисея» осуществляет директор гостиничного комплекса. Всего численность работников на предприятии составляет 27 человек. Организационная структура управления ГК «Огни Енисея» представлена на рисунке 2.

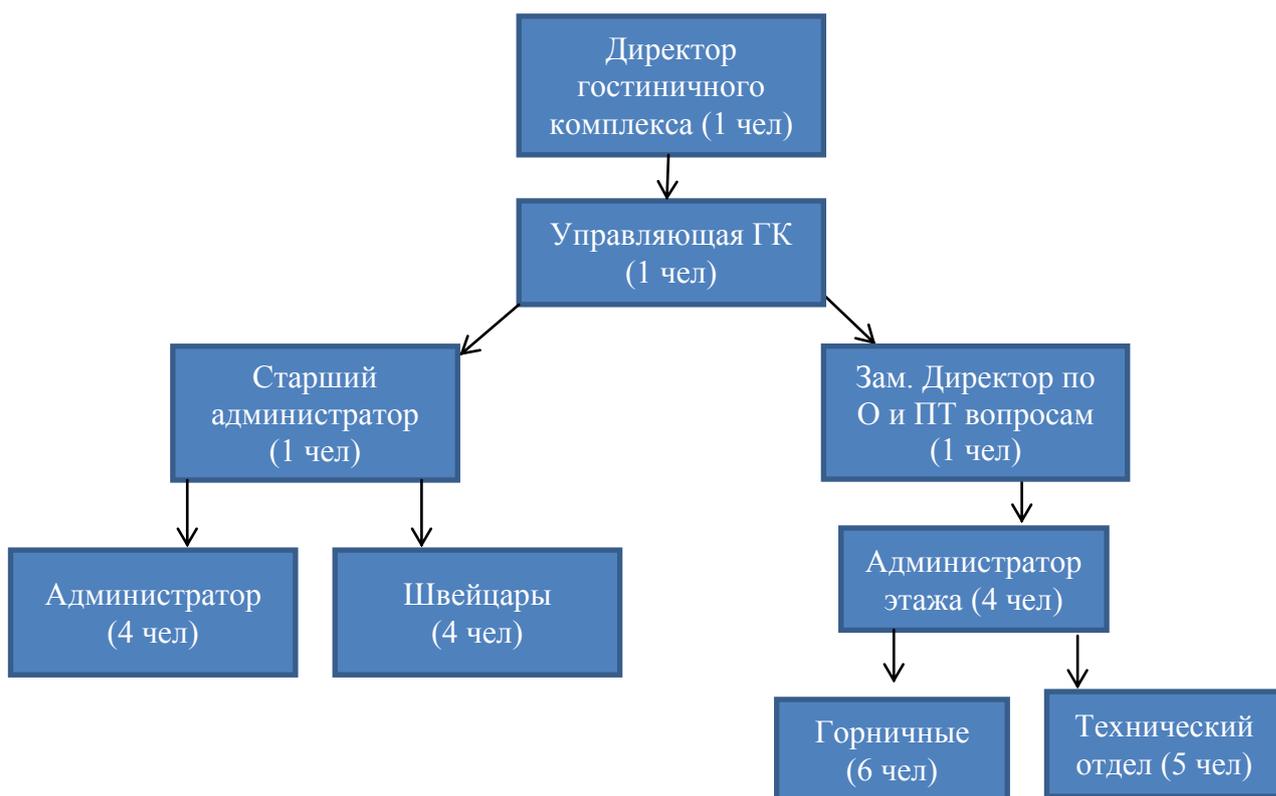


Рис. 2. Организационная структура управления ГК «Огни Енисея»

Директор гостиничного комплекса:

Руководит и планирует производственно – хозяйственную и финансово – экономическую деятельности предприятия, организует взаимодействия

всех структурных подразделений, распределяет обязанности и определяет степень ответственности всего производственного персонала, обеспечение своевременного и полного выполнения всех принимаемых организацией договорных обязательств, создает условия для внедрения новых технологий и техники, прогрессивные формы руководства и организации труда персонала, принимает меры по обеспечению здорового и безопасного условия труда в организации, контролирует соблюдение законов в работе во всех структурах, представление интересов организации во взаимоотношениях с физическими и юридическими лицами, органами государственной власти и управления и на деловых встречах и действовать от имени организации ее членов.

Управляющий гостиничным комплексом:

Планирование и руководство деятельностью гостиницы, обеспечение плановых финансовых показателей, распределяет обязанности и определяет степень ответственности персонала гостиницы, руководит службой приема и размещения, контролирует соблюдение стандартов качества работы, выявляет и анализирует недостатки в работе гостиницы.

Старший администратор:

Руководит службой приема и размещения клиентов, обеспечивает культурное обслуживание клиентов, контролирует бронирование гостиничных услуг, работа с корпоративными клиентами, расширение постоянной клиентской базы, администрирование процесса размещения и проживания, контроль регистрации граждан РФ и иностранных граждан по месту временного пребывания,

Администратор:

Прием, размещение, текущее обслуживание и выселение клиентов, обеспечение культурного обслуживания клиентов, бронирование гостиничных услуг, административное обеспечение деятельности гостиницы, расширение постоянной клиентской базы, регистрация граждан РФ и иностранных граждан по месту временного пребывания.

Взаимоотношения между персоналом гостиницы: работает в контакте со всеми сотрудниками гостиничного комплекса, проводит политику руководства и поддерживает хороший нравственный климат.

Уровень обслуживания: умеет эффективно работать с клиентами, поддерживает самые высокие стандарты обслуживания,

Деньги: прямая ответственность, ответственный за сохранность высокой степени продажи гостиничных услуг.

Оборудование: несет ответственность за оборудование и инвентарь, находящийся в размещении администратора.

Деловые контакты: ответственный за культурные взаимоотношения с гостями, деловые отношения с другими подразделениями гостиницы, должен точно исполнять административные функции и обеспечивать высокий уровень личного обслуживания клиентов.

Администратор этажа:

Руководить работой горничных и рабочих, контролировать регулярно уборку номеров и следить за соблюдением чистоты в жилых номерах, а также в местах предназначенных для общего пользования, организовать работу так, чтобы всегда своевременно и качественно были подготовлены к заселению номера, а проживающие и вновь заселившиеся могли беспрепятственно пользоваться всеми платными и бесплатными услугами. Дежурный администратор направляет граждан в свободные номера, при этом нужно контролировать их наличие и размещение всех жильцов на этажах, обеспечивать своевременное освобождение номеров выезжающими и предоставлении пропусков для беспрепятственного выноса вещей, следить, чтобы исправно работали электросеть, лифт, связь, водопровод, канализация и оборудование этажей гостиницы. Проводить периодический осмотр имущества, следить, чтобы все было полной сохранности. При необходимости выдавать и принимать инвентарь и средства противопожарной защиты.

Управленческие функции каждого руководителя гостиницы и их трудовая деятельность не похожа, так как одни руководители тратят время на планирование и координирование труда руководителей, состоящих у них в подчинении, а те, в свою очередь, следят за работой менеджеров, стоящих чуть ниже их уровня трудовой деятельности. А другие руководители следят за работой неуправленческого персонала, который производит продукцию и оказывает различного рода услуги.

Общие стратегические решения принимают владельцы гостиницы (им может быть как целая организация, так и частное лицо) и управляющий гостиничным комплексом.

Примером может являться то, что они определяют, на что будет ориентированно обслуживание и для какого именно сегмента рынка: для деловых людей, конгрессменов и участников конференций, либо для туристов, стремящихся посмотреть достопримечательности города или туристов, восстанавливающих здоровье и т.д.

Управляющий также может определить работу ресторана, находящегося в гостиничном комплексе. Будет ли ресторан предоставлять свои услуги только гостям, проживающей в этой гостинице или же всем желающим.

Еще одна цель деятельности предприятия – это установление определенного тарифа цен на гостиничное проживание. От этого зависят местоположение предприятия, интерьер и архитектура, выбор мебели и различного оборудования, а также подбор, квалификация и опыт будущего персонала.

## 2.2 Анализ персонала гостиницы «Огни Енисея»

Одним из важнейших факторов успешной коммерческой работы предприятия является эффективное использование кадровых ресурсов. Анализ показателей по труду и заработной плате, в связи с этим, является одним из важных этапов общего анализа развития деятельности персонала.

Анализ состава, движения и эффективности использования персонала предприятия начинается с изучения количества работников, их состава по группам и движения внутри организации.

Для анализа трудовых ресурсов сначала оценивается динамика и структура персонала по категориям работников (табл. 6).

Таблица 6.

Динамика и структура персонала по категориям работников

Категория работников	2012		2013		2014	
	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %	Чел.	Уд. вес, %
1	2	3	4	5	6	7
1. Административно-управленческий персонал	4	12,90	4	12,5	4	14,81
2. Основной персонал	20	64,52	18	56,25	8	29,63
3. Вспомогательный персонал	7	22,58	10	31,25	15	55,56
Всего	31	100,00	32	100,00	27	100,00

В организации в динамике не изменилась численность административно-управленческого персонала. В 2013 году уменьшилась численность основного персонала до 18 человек, а в 2014 году - снизилась до 8 человек. Их доля составляет 29,63 %. Такая структура кадров естественна для организации оказывающей услуги.

Таблица 7.

Анализ движения кадров представлен в таблице

Показатели	2012	2013	2014	Изменение	
				2013 – 2012	2014 – 2013
1	2	3	4	5	6
1. Среднесписочная численность работников, чел.	31	32	27	1	-5
2. Число принятых работников, чел.	8	6	11	-2	5
3. Число уволенных работников, чел.	5	5	16	0	11
3.1 по собственному желанию	4	2	11	-2	9
3.2 по производственной необходимости	1	3	5	-2	2

Анализ движения кадров показал, что в ООО «Ника+» ГК «Огни Енисея» в 2014 году высокий коэффициент текучести кадров, превышающий показатели прошлых годов. Это объясняется неудовлетворительными условиями труда и низкой неконкурентоспособной заработной платой.

По оценке результатов проведенного анализа структуры гостиницы «Огни Енисея» можно сделать вывод о том, что наибольшее внимание руководству гостиницы нужно уделить мотивации персонала, т.е. повышение заработной платы, улучшение социального пакета, введение поощрений и вознаграждений, сплочению коллектива, тогда текучесть кадров на данном предприятии уменьшится.

Причины текучести кадров в гостинице «Огни Енисея» разные. В основном они такие:

- Неясные шансы для роста;
- Низкий заработок;
- Слишком много работы (переработки);
- Чрезмерные требования;
- Слишком сильные физические нагрузки;
- Недостаточное обеспечение;

- Разочарование в ожиданиях.

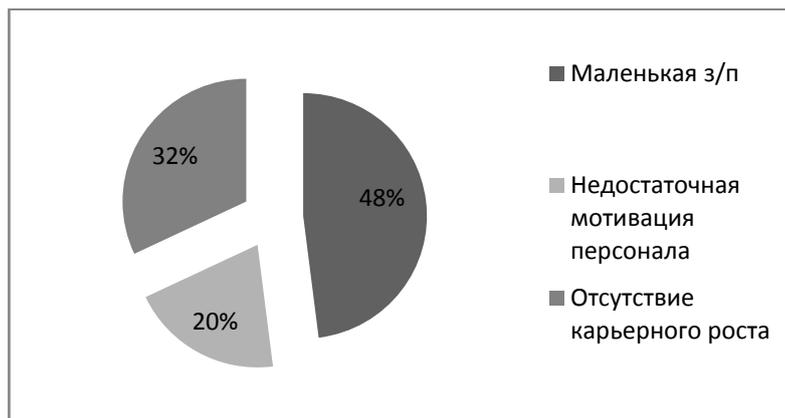


Рис. 3. Основные причины ухода персонала из гостиницы «Огни Енисея»

Исходя из рисунка, видно, что основная причина ухода из гостиницы «Огни Енисея» это маленькая зарплата - 48%, 32% - недостаточная мотивация персонала, 20% -отсутствие карьерного роста.

Анализ системы развития персонала в гостинице показывает, что одной из главных проблем в данной организации является высокий уровень текучести кадров, который говорит о необходимости совершенствования работы по адаптации, по улучшению социально – психологического климата сотрудников.

Уровень текучести кадров в гостинице «Огни Енисея» превышает допустимый уровень. Повышенный оборот кадрового состава, какой бы причиной он ни был вызван, снижает укомплектованность рабочих мест исполнителями, эффективность затрат на обучение, отвлекает от обязанностей высококвалифицированных специалистов, вынужденных помогать новичкам, ухудшает морально-психологический климат, снижает производительность труда у тех, кто собирается уходить, а в результате вызывает экономические потери. Основными причинами текучести персонала на предприятии можно назвать проблемы развития персонала.

Качественное обслуживание гостей в гостинице – это неукоснительное соблюдение стандартов оказания услуг.

Есть несколько уровней стандартов обслуживания:

1. Международные стандарты.
2. Российские стандарты отечественных ассоциаций.
3. Государственные (национальные) стандарты.
4. Внутренние стандарты предприятия.

Международные стандарты обслуживания, разрабатываемые такими организациями как IH&RA, UNWTO, ICCA, UFTAA/FUAAV, PATA, дают наиболее общие предписания для обслуживания клиентов гостиниц. В частности, сотрудникам гостиницы нельзя спорить с клиентом и доказывать свою правоту, а следует внимательно и доброжелательно выслушивать жалобы гостя и немедленно на них реагировать. Среди отечественных объединений в отрасли гостеприимства можно выделить Российскую гостиничную ассоциацию (РГА).

Национальные стандарты, или ГОСТы, определяют условия безопасности и гигиены в гостиницах, ответственность предприятия, порядок разрешения жалоб и общие рекомендации к качеству туристского обслуживания (комфортность, эстетичность, этичность персонала и т.д.).

Но для того, чтобы всеобщие стандарты обслуживания выполнялись, необходимы пошаговые инструкции для каждого сотрудника. Каждый работник предприятия получает четкое «Руководство по специальности», в котором строго прописаны: дресс - код, манера общения с клиентами, способы и объем предоставления информации об услугах, методы реагирования на непредвиденные ситуации.

Но составить документ недостаточно, необходим непрерывный контроль исполнения должностных инструкций, одной из мер которого является анкетирование клиентов, анализ их жалоб, метод инкогнито («таинственного гостя»), при котором группа подготовленных специалистов (экспертов) беспристрастно оценивают качество сервиса в гостинице по целому ряду показателей на основе принципов полной секретности и неожиданности.

«Золотое» правило обслуживания гласит: клиентов следует обслуживать так, как бы вы хотели бы, чтобы обслужили вас. Стандарты качества обслуживания - это критерии, необходимые для обеспечения результативности системы менеджмента качества. Под стандартами обслуживания подразумевается совокупность процедур и каждодневных операций, выполняемых персоналом и способствующих максимальному удовлетворению посетителей.

Было проведено анкетирование (Приложение 3) 100 человек, из них 67 дали отрицательные отзывы об обслуживающем персонале. В замечаниях обслуживающего персонала были выделены замечания следующего рода: «низкая скорость обслуживания, администратор видимо работает недавно, не знает, как пользоваться программой для заселения, ждали помощи старшего администратора, обучение проходило на месте, что меня заставило долго ждать», «произошел сбой в программе, на что администратор попросила подождать, не дав конкретного ответа что произошло и ушла решать проблемы, пришлось долго ждать ответа», «при нашем заселении, за административной стойкой находилось 3 человека, из разговоров было понятно, что один человек был стажер, во время нашего обслуживания у них между собой происходили ссоры и разногласия, в дальнейшем прошу учесть, чтоб заселение проводил знающий человек и не обсуждали проблемы при клиентах», «девушка на ресепшене разговаривала по телефону и, видя нас, даже не предприняла ни одной попытки закончить свой разговор, подождав минут 5-8, на нас обратили – таки внимание, но без всяких извинений», «сняли комнату в гостинице, на этаже у соседей было очень шумно в ночное время, я попросил администратора принять меры, так как в ночное время запрещено шуметь, на что получил грубый ответ в свою сторону и девушка дальше продолжила делать свои дела ».

По замечаниям клиентов, на основании тестирования, можно сделать вывод о том, что в гостинице низкий уровень обслуживания клиентов, отсутствует быстрота обслуживания, у новичков не знание своей работы,

программы по заселению клиентов, так как обучение происходит в процессе работы и обслуживания клиентов, отсутствие должного обслуживания.

Давно работающему персоналу, при большом потоке клиентов, нет времени на объяснение работы новичкам, из – за чего возникают конфликты и разлады в коллективе. Это все следствие того, что в гостинице повышенная текучесть кадров, приходят новые специалисты, и необходимо время для их обучения, адаптации и установление взаимоотношений в коллективе. Управляющий гостиницы заинтересован в том, чтоб персонал не уволился через короткий промежуток времени, а остался после его обучения и дальше продолжал работать и развиваться. При приеме нового сотрудника необходимо время для его обучения, так как обучение и знакомство с работой происходит во время работы других сотрудников, то происходит снижение работоспособности и уровня обслуживания, вследствие чего остаются недовольны клиенты и возникают конфликтные ситуации в коллективе.

Также персонал гостиницы сам понимает и соглашается с отсутствием сплоченности в коллективе, недоверие друг к другу и вновь прибывшим сотрудникам. Отсутствие лидера, которому можно доверять при поручении каких – либо заданий в работе, для решения проблем. Персонал гостиницы - администраторы и администраторы этажа, добровольно согласны пройти исследования, и учитывая все недостатки и рекомендации полученные в результате этих исследований пройти мероприятия для развития персонала, так как считают, что это устранил разногласия в коллективе, будет способствовать работе и мотивации персонала и новичков в дальнейшем. При сплоченности коллектива, хороших взаимоотношениях и благоприятном социально – психологическом климате, у вновь прибывших сотрудников будет складываться совершенно другое мнение о его дальнейшей работе, что будет способствовать его конкретным выбором работы в данной гостинице.

При сложившейся ситуации на рынке на данный момент, руководство гостиницы занято повышением экономической эффективности предприятия

в кризисной ситуации, привлечение клиентов, подписание договоров с другими фирмами и проводимый ремонт здания и номерного фонда, в этой ситуации развитие персонала было отложено на долгий период времени, в следствии чего, при большой текучести кадров, новые специалисты не дают соответствующий уровень обслуживания и при этом нет групповой сплоченности коллектива из за чего возникают разногласия, конфликты и снижается работоспособность. В любом, даже небольшом коллективе есть свой «командный дух», поэтому привлечение сотрудников к общим корпоративным мероприятиям усиливает их мотивацию. Директором гостиницы «Огни Енисея» были учтены все недостатки в работе и развитии персонала и на их основаниях, было поручено провести исследование персонала и учитывая все минусы, провести мероприятия по развитию персонала и улучшению взаимоотношений внутри коллектива.

В исследуемой гостинице была проведена оценка совместной деятельности персонала гостиницы «Огни Енисея» на основании различных методик: социометрии, методики экспресс - диагностики характерологических особенностей личности и методики стиля конфликтного поведения. Как правило, это делается для диагностики межличностных и межгрупповых отношений в целях их изменения, улучшения и совершенствования.

Основной смысл оценки деятельности персонала гостиницы «Огни Енисея» состоит в том, чтобы на ее основе управляющая гостиницей могла определить результаты работы своих подчиненных и соответствие этих результатов установленным требованиям. И, как следствие, данная оценка позволяет создать такие программы для персонала (стимулирование труда, обучение и развитие работников, кадровое планирование и др.), которые позволили бы повысить потенциал человеческих ресурсов организации.

Успешность совместной деятельности напрямую зависит от условий, создаваемых для взаимодействия членов рабочей группы для удовлетворённости процессом и общим результатом труда. К ним относятся

санитарно-гигиенические условия, в которых работают сотрудники: температура и влажность воздуха, освещение, удобные рабочие места, их просторность и т.д. Также имеет значение и взаимодействия в группе, их характер и настроение. Психологическое состояние группы характеризуется таким термином как социально-психологический климат психологическая сфера социальная атмосфера климат организации микроклимат и др.

Руководителем гостиницы целенаправленно должно регулироваться характер отношений в деятельности персонала, который влияет на социально-психологический климат. Для этого нужно изучить закономерность формирования такого климата и для осуществления развития персонала учитывать факторы, влияющие на социально-психологический климат в коллективе.

Социальная совместимость включает в себя профессиональная совместимость. Люди разных профессий могут быть духовно близки и иметь общие интересы, а коллеги, которые работают в одном офисе, за соседними столами могут, не являются таковыми. При неодинаковости работы, профессии часто происходит несовпадение отпусков и выходных среди персонала, что сказывается на взаимоотношениях между работниками.

С помощью такой методики, как «социометрия» измеряются межличностные взаимодействия в группе. Ее основоположником является американский психиатр и социальный психолог Дж. Марино. С помощью этого метода можно определить, что совокупностью межличностных отношений в группе является первичная социально-психологическая структура, которая во многом определяет как целостные характеристики группы, так и душевное состояние человека.

Мы сделали предположение, что социально-психологическая совместимость в группе определяется взаимными симпатиями и личностными особенностями всех членов команды. И провели исследования производственной деятельности персонала гостиницы «Огни Енисея». Исследование проводилось для группы, состоящей из 10 человек, все лица

женского пола, возраст от 23 до 45 имеющие высшее образование (но не по все работающие по специальности). Исследование проводилось для должностей – администраторы, администраторы этажа и управляющая гостиницей. Все без исключения согласились участвовать в исследовании. Исследование проводилось на основании трех методик:

1. Социометрия. Социометрическую технику применяют для того чтобы изменить и усовершенствовать межличностные и межгрупповые отношения. С помощью социометрии, возможно, изучить социальное поведение людей при их групповой работе, а также социально психологическую совместимость членов конкретной группы. Для социометрической методики исследования важно, чтобы группы неформального характера при любых отношениях стремились к формальной структуре, т.е. к системе, где деловые и официальные отношения влияют на сплоченность группы и ее продуктивность. Эти положения проверены экспериментом и практикой.

Общая задача социометрии - это изучение неофициальной структуры социальной группы и ее психологической атмосферы.

Схема действий социометрического исследования заключается в следующем. После того, как поставлены задачи и выбраны объекты измерений, нужно сформулировать гипотезы и основные положения, которые касаются критериев опроса. Полная анонимность опроса всех членов группы ведет к малоэффективности социометрии. Нам требовалось, чтобы были раскрыты все симпатии и антипатии, что нередко приводит к внутренним затруднениям опрашиваемых и появляется нежелание участвовать в опросе. Все вопросы записываются на специальную карточку и задаются всем членам группы. Это проводится в виде интервью, каждый обязан отвечать на заданные вопросы по мере предпочтения к тем или иным членам группы, по имеющимся симпатиям или антипатиям, по чувству доверия или недоверия и т.д.

Социометрическая методика имеет свои цели:

а) измерение индекса степени сплоченности - разобщенности в команде;

б) выявление «лидера» группы и «отвергнутого» по признакам симпатии и антипатии, т.е. «социометрические позиции» среди членов группы;

в) обнаружение внутригрупповой подсистемы или сплоченного образования, которыми управляют неформальные лидеры. Социометрическое анкетирование проводится в конце разработки всей программы. При этом все члены группы должны указать свое отношение друг к другу по определенным критериям, то есть при совместной работе, при участии в решении деловых задач, при проведении досуга. Из программы исследования и определяются критерии. Самое важное, это изучение отношений в производственной группе, в группе досуга, во временной или постоянной группе.

2. Методика экспресс-диагностики характерологических особенностей личности. В ее разработке лежит факт повторений набора сходных общепсихологических типов в различных авторских классификациях (Кэттелл, Леонгард, Айзенк, Личко и др.).

Предлагаемая методика содержит опросник Айзенка (Приложение 1), классификацию в зависимости от соотношения результатов шкалы нейротизма и шкалы интроверсии, вербальное описание особенностей каждого типа и основное направление тактики-взаимоотношений с каждым типом.

Данная методика может использоваться:

- при формировании группы;
- при знакомстве с коллективом при устройстве на работу;
- в работе сотрудников «службы занятости» и отделов кадров при приеме на работу;
- в профессиональном формировании производственных групп для достижения максимально высоких деловых и социальных отношений;

В качестве основного используется тест Айзенка, шкала градации результатов и разработанные типологические характеристики и рекомендации по коррекции.

3. Стиль конфликтного поведения. С помощью методики американского социального психолога К.Н. Томаса (Приложение 2) определяются типические способы реагирования на конфликтные ситуации.

Можно понять склонность человека к соперничеству, может ли он идти на компромиссы с сотрудниками, создает ли он конфликтные ситуации или избегает их. Возможно, также определить степень адаптации каждого работника к совместной деятельности.

В результате социометрических исследований, в рабочей группе гостиницы «Огни Енисея» выявлено следующее:

- Наибольшее число положительных выборов получил испытуемый №5
- Наименьшее количество положительных выборов у испытуемого №1;
- Отсутствие выборов у испытуемого № 2.

На основе методик мы сделали вывод, что в группе существуют взаимные предпочтения. Так мы видим взаимные положительные связи у испытуемых: 1-2, 1-5, 2-5; 3-6, 4-7, 8-9, 7-9.

Так же мы видим взаимные отрицательные связи у испытуемых: 1-4, 2-7.

Таким образом, на основе взаимных положительных выборов, в данной группе определяется группировка между испытуемыми 1,2 и 5. Для того, чтобы социально-психологическая совместимость в группе была наиболее оптимальной, рекомендуется комплектовать рабочие смены таким образом, чтобы рабочие смены противоположных личностей не совпадали.

Затем мы выяснили, индивидуально-психологические особенности членов данной группы. Для этого использовался характерологический опросник Айзенка. В результате исследования были получены следующие данные:

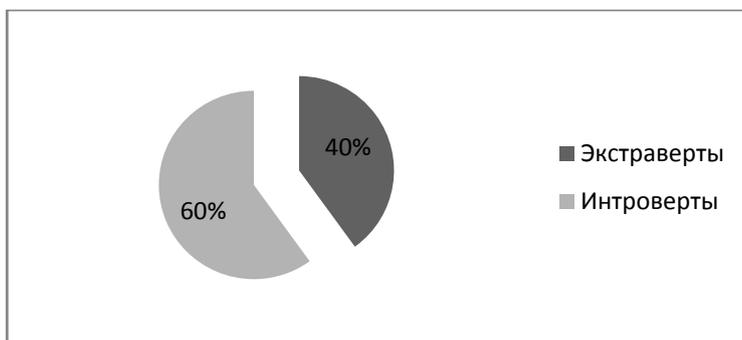


Рис. 4. Результаты диагностики характерологических особенностей по методике Айзенка

У испытуемых № 1, 7, 9, 10 была выявлена экстраверсия. Это говорит об их стремлении к общению. У испытуемых № 2, 3, 4, 5, 6, 8 отмечается интроверсия (рис 4).

Эмоциональная устойчивость отмечена у испытуемых № 1, 3, 5, 7, 10. Эмоциональная неустойчивость выявлена у испытуемых № 2, 4, 6, 8, 9 (рис.5).

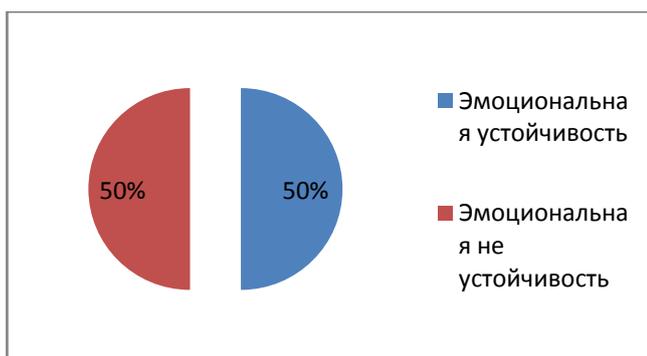


Рис.5. Результаты диагностики характерологических особенностей по методике Айзенка

По темпераменту наших испытуемых можно разделить на следующие группы: сангвиники: № 1, 7, 9,10; меланхолики: 2, 4, 6, 8; флегматики: 3, 5 (рис.6).

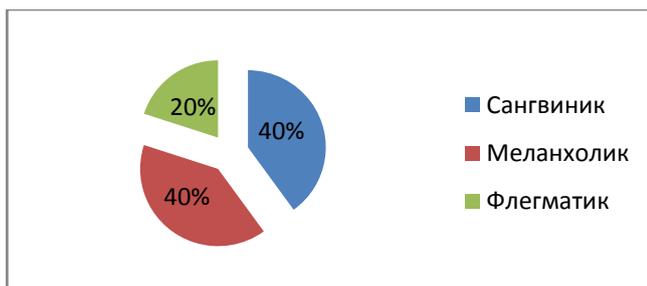


Рис.6. Результаты диагностики характерологических особенностей по методике Айзенка

Таким образом, испытуемые имеют различия по своим типам темперамента и психологическим особенностям.

Затем было исследовано поведение членов группы в конфликтных ситуациях по методике Томаса.

Преобладающим типом поведения считают сотрудничество испытуемые № 5, 7, 9, 10; приспособление – испытуемые №1, 2, 4, 8; компромисс №3,6 (рис.7)

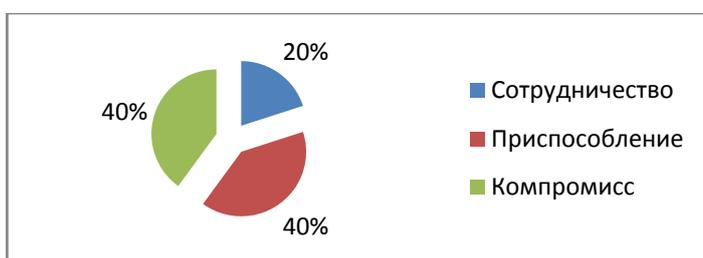


Рис.7. Результаты диагностики типов поведения по методике Томаса

Таким образом, среди членов группы гостиницы нет людей, которые склонны к конфликту.

С помощью социометрического метода был определен «индекс групповой сплоченности», который был вычислен отношением чисел взаимных положительных выборов к общему числу возможных выборов и был равен 0,13. Поскольку максимальный индекс групповой сплоченности равен 0,5, можно считать, что в исследуемой группе на этапе исследований существует низкий уровень групповой сплоченности.

После проведенных исследований был выявлен низкий уровень групповой сплоченности, отсутствие командного духа в коллективе, низкий уровень социально – психологического климата в группе, поэтому мы разработали ряд рекомендаций по развитию производственной деятельности персонала для гостиницы «Огни Енисея».

Анализируя данные, по итогам проведенных исследований, видно, что взаимные предпочтения испытуемых разделились таким образом, что в

одной группе оказались люди, имеющие разные психологические особенности и дополняющие друг друга.

По данным полученным в результате исследования данных, мы считаем, наиболее целесообразным распределить рабочие смены, учитывая взаимные симпатии и антипатий. В дальнейшем совместной работы администраторов, будут отслеживать их психологическое состояние и эмоциональные реакции, для того, чтобы предотвратить конфликты и гармонизировать социально-психологическую совместимость.

Определенно, можно говорить о психологической совместимости в группе гостиницы. Но сплоченности в группе не существует. Поэтому чтобы улучшить социально-психологический климат в группе и улучшить групповую сплоченность, мы предлагаем ряд рекомендаций для членов этой группы.

Испытуемые № 1,8. Пути коррекции: Не допускать зазнайства. Поддерживать в позитивных усилиях. Поддерживать в лидерстве и не допустить командный стиль отношений. Не давать поводов для озлобленности. Повышать социальный интеллект.

Испытуемые № 2, 5, 9. Пути коррекции: Поддерживать. Оградить от насмешек. Выделять положительные стороны (вдумчивость, склонность к монотонной деятельности). Поручить работу, которая не требует активного общения, уменьшить строгую временную регламентацию, а также не включенную в жесткую систему субординации. Стараться повысить интерес к окружающим и ненавязчиво сближать с людьми доброжелательно-энергичными.

Испытуемые № 3, 4, 7. Пути коррекции: Нужно постепенно повышать самооценку, привлекая внимание группы к данному человеку. Желательно, чтобы индивид имел возможность выбрать темп работы. Подчеркивать такие качества, как скромность, хладнокровие.

Испытуемый № 6, 10. Пути коррекции: Желательно установить более жесткий и мобилизующий режим. Направить энергию для выполнения

полезных дел (например, увлечь глобальной идеей, достичь чего-то). Необходима совместная распланировка предстоящей работы, фиксирование сроков и объемов и жесткий контроль над выполнением. Желательно, чтобы человек данного типа входил в группу или бригаду, где есть сильный лидер и позитивные установки.

Главное, что нужно осуществить в гостинице «Огни Енисея» - это внутренний контроль, т.к. работа данного предприятия не имеет серьезных отклонений и нарушений, которые затруднили бы достижение поставленных целей, а также его работу в целом.

Если учитывать фактор быстро меняющихся условий, то для эффективного функционирования гостиницы и для повышения результатов управления предприятием, необходимо повышать квалификацию не только сотрудников, занимающих высокие посты, но и работников всех уровней. Так как гостиничный сектор динамично развивающийся, то работающие в этой сфере люди, должны постоянно обновлять свои знания и умения, чтобы соответствовать требованиям качественного сервиса.

Так как, гостиница «Огни Енисея» это не отдельно стоящая организация, а организация, входящая в состав целого комплекса, нужно как можно чаще приглашать специалистов из разных областей в гостиничной деятельности для проведения семинаров по улучшению командной работы для приобретения новых знаний и навыков в гостиничном бизнесе.

На наш взгляд, аттестацию членов группы нужно проводить каждый год, а то и чаще. Кроме этого нужно проводить неформальные беседы, что редко делается в гостиницах. Это позволит иметь объективную информацию о динамике эффективной работы группы. Нужно тщательно контролировать работу вновь принятых сотрудников.

Таким образом, важнейшее условие успешной работы любого предприятия - эффективное развитие группы. С каждым днем научно-технический прогресс ускоряется, что приводит к устареванию приобретенных ранее знаний и опыта. Поэтому повышать квалификацию

нужно чаще, чтобы квалификация персонала соответствовала потребностям компании, а не сказывалась отрицательно на результатах ее деятельности.

Итак, на наш взгляд, управляющая гостиницей должна лично контролировать переподготовку и повышение квалификации персонала рассматривать их результаты как важнейший критерий при аттестации специалистов и должностных перемещениях.

Разработанными технологиями эффективного развития персонала являются:

1. Последовательность командообразующих действий: выбрать командного лидера, скомплектовать команду, которая пройдет стадию «создания», «психологической напряженности», «нормализации», «доверия».

2. Выявить командного лидера: выделить из числа сотрудников или внешних кандидатов потенциального лидера, который обладает наибольшими профессиональными и социальными качествами.

3. Сформировать команду как ближний круг командного лидера.

4. Проводить специализированные тренинги для решения командой основных задач, как наиболее эффективный механизм повышения производственной деятельности персонала.

Нужно видеть различие между тренингами командообразования и мероприятиями по повышению «командного духа», так как цель таких мероприятий - это достижение эмоционального сближения людей (это увеличение горизонтальных связей внутри коллектива, что не всегда повышает эффективность и даже может дать обратный эффект).

Итак, нами сделаны выводы и сформулированы практические рекомендации для формирования и повышения эффективности развития персонала:

1. Для начала необходимо выбрать лидера, учитывая, что работа команды будет эффективной, если командный лидер сможет совместить в себе качества как формального, так и неформального лидера.

2. Чтобы укрепить позиции лидера, прежде всего, нужно учитывать «быстрые» факторы лидерства, а в дальнейшем использовать факторы «медленной» группы.

3. Подбирать членов группы должен командный лидер лично, либо если этим занимались другие люди, то лидер должен вынести окончательное решение о членстве каждого человека.

4. Наилучшие технологии по повышению командной эффективности - это тренинги решающие двигательные задачи, где подобраны упражнения для тренировки способности лидера максимально эффективно научиться принимать ответственное решение, тем самым обеспечить повышение доверия к нему, как к наиболее способному члену команды.

## Вывод к главе 2

Во второй главе показаны практически все аспекты деятельности персонала. Показаны минусы в работе группы, ее слабые стороны и эффективные действия для развития персонала и повышения качества работы.

Проведен общий анализ состояния современной индустрии, раскрыты характеристики и понятия внешней среды, как одной из составных частей конкурентоспособности предприятий на рынке. А также анализ нормативно – правовой базы, регламентирующей в России деятельность гостиничного бизнеса. Дана характеристика организационной структуры гостиничного предприятия.

Рассмотрены основные виды деятельности гостиничных предприятий и представляемые ими ассортимент услуг. Рынок гостиничных услуг с каждым годом растет, в ближайшем будущем все это повлияет на ситуацию в отрасли, так как на рынке функционирует множество крупных и средних организаций. Рынок гостиничных услуг – это монополистическая конкуренция. Здесь и уровень обслуживания, и перечень услуг, категории и возникающая отсюда ценовая и не ценовая конкуренция.

Проведен анализ структуры деятельности персонала и ее взаимосвязь со структурой управления организации. В основу развития персонала легли: умение решать вопросы согласованно, установление доверия между различными уровнями управления, объединение групп людей одними стратегическими целями, т.е. результативность управления, принятие эффективных решений, умение планирования и реализации этих решений, четкая и адекватная реакция, и умелая направленность действий – все это определяющий фактор развития персонала, процесса управления будущим.

Успех работы любого предприятия, независимо от его масштабов, вида деятельности, форм собственности, в первую очередь зависит от профессионального роста всего персонала в целом. Использование

различных методик по улучшению социально – психологического климата в работе с сотрудниками гостиницы способствует не только развитию конкурентоспособности гостиничного бизнеса, но и моральной удовлетворенности персонала, и естественно росту его мотивации.

Развитие персонала – это непрерывная работа, которая требует постоянное обучение работников, которая производится по разным направлениям, с учетом индивидуальных требований работников и способность обучаемости.

Принимая во внимание данные обстоятельства, необходимо разумно сочетать все структуры управления, организацию деятельности персонала, конкурентоспособность на рынке, все виды стимулов персонала и учитывать их целенаправленные действия на отдельного работника.

### **Глава 3. Разработка мероприятий по развитию персонала гостиницы «Огни Енисея»**

#### **3.1. Мероприятия по развитию персонала гостиницы «Огни Енисея»**

В ходе проведенного анализа по развитию персонала гостиничного комплекса «Огни Енисея», было выявлено несколько не эффективных моментов, которые должны быть устранены посредством разработки мероприятий направленных на развитие персонала гостиницы и мероприятий, направленных на улучшение социально – психологического климата в коллективе. В числе слабых сторон деятельности персонала в гостинице были отмечены: смещение приоритетов в вопросах обучения и развития (система подготовки резерва) в сторону количества в ущерб качеству; недостаточный уровень взаимопонимания в группе и линейных менеджеров (последние перегружены заданиями и относятся к ним во многом формально, не всегда осознавая их практическую ценность); недостаточно высокий уровень управленческой квалификации; отсутствие сплоченности персонала.

В современном менеджменте все больше используют практику командных методов. Все меньше применяется сейчас жесткая административная система, которая зарекомендовала себя в управлении крупных индустриальных предприятиях. Здесь две причины:

- организации приходится работать при резко возрастающих изменениях внешней среды;
- резко повысилась доля творческого потенциала работников.

Сплоченный коллектив является группой, которая доверяет своему лидеру.

Для успеха деятельности гостиницы, работа команды должна удовлетворять весь персонал. Если такой удовлетворенности нет, то соответственно не будет и длительной продуктивной работы.

В гостиничном комплексе «Огни Енисея», предлагаемым мероприятием по развитию персонала является желание создать эффективную команду, при этом были заданы принципиальные вопросы:

- какие цели преследует создание команды?
- кто встанет во главе команды?
- какая должна быть численность команды?

Лидер:

Надо отметить, что эффективность команды в основном зависит от качеств лидера, и ее создание нужно начать с выбора лидера, а подбирать членов в коллективе следует уже под него.

Когда руководитель команды официальным приказом назначается сверху, такой способ получения власти является формальным. Это самый общепринятый и простейший вариант заполнять руководящие вакансии, а также наиболее эффективный. Но только не в то время, когда персонал должен хорошо и координированно работать. Ведь при таком построении работы нельзя гарантировать, что из такого коллектива образуется настоящая команда и появится ярко выраженный лидер, к которому все другие члены команды будут проявлять доверие.

Из этого следует, что лидер добивается власти не формальным, а другим «неформальным» способом. Поэтому «формальный» и «неформальный» лидер должен быть одним и тем же человеком, для того чтобы команда была более эффективна. Значит, для кандидатуры командного лидера должен быть выбран человек не только обладающий профессиональными данными и опытом, но и должны учитываться такие качества, как харизматичность, энергия, решительность, широкий кругозор и умение общаться с людьми.

Численность:

Для эффективной работы персонала, нужно скомпоновать его так, чтобы все члены команды имели равные между собой профессиональные и социальные статусы, а лидер превосходил их по этим самым параметрам.

Как считают авторы работ по менеджменту, что для решения управленческих вопросов с резким поднятием эффективности, максимальное число человек, которым может управлять лидер, должно быть не более пяти – десяти (в зависимости от размера поставленных задач). Если стоящая задача наиболее сложная, которая требует от персонала наиболее высокой степени координации, то численность нужно уменьшать. Но в другом понимании наряду с ростом количества членов команды возрастает и ее эффективность, но до тех пор, пока не начинается снижение эффективности в связи с падением управляемости.

Поэтому 5 – 10 человек – это оптимальная численность работников гостиницы в команде в связи со степенью координированности соответствующей сложности решаемой задачей.

Повышение эффективности деятельности в команде:

Так как эффективность можно определить с помощью двух факторов: наличие во главе команды явно выраженного лидера и наличие к нему доверия со стороны всех без исключения членов команды, то повысить эффективность можно двумя способами: укрепить статус и положение лидера и повысить степень доверия к нему.

Укрепление доверия к лидеру:

Для того, чтобы члены команды поверили и пошли за определенным человеком, который мог бы ими командовать, ему нужно доказать всем, что он выполнит эти обязанности, лучше чем другие претенденты. Исполнение роли командного лидера зависит от совокупности разных факторов, таких как коммуникация и явное умение принимать решения.

Коммуникативные навыки:

Благодаря тому, что у наибольшего количества современных лидеров имеются слабые коммуникативные навыки с одной стороны, и тому, что на рынке формируется большое количество высокоэффективных образовательных предложений с другой стороны, - лидер имеет все возможности, работая с этой группой, резко повысить командную

эффективность. В данном случае самым оптимальным вариантом является использование тренинга общения и тренинга публичных выступлений. При проведении двухдневных тренингов по данным тематикам на профессиональном уровне несомненно дадут руководителям такие положительные эффекты как:

- искоренение страха перед публичными выступлениями;
- усиление эффективности социальных взаимодействий;
- приобретение первичных навыков для проведения переговоров;
- приобретение более убедительных доводов и грамотной речи.

Стоит отметить и дополнительную выгоду, которую лидер извлечет из данного образования, т.е. навыки и умение вести переговоры и проводить собеседования.

Готовность принимать рискованные решения:

Для проведения такого навыка в развитии персонала часто прибегают к проведению деловых игр и различных тренингов. Во время их проведения, чаще всего нельзя избавиться от ощущения «искусственности» и вполне вероятен обратный исход деловых игр, когда навыки, натренированные в слишком игровой атмосфере индивид не будет переносить на реальную работу, т.е. нужного эффекта не будет. Поэтому тренинги по своей специфике позволяют тренироваться более эффективно (участник, выбранный на роль лидера, принимает за наиболее короткое время, наибольшее количество решений, чем при других тренировках) и принимать наиболее правильные решения. Это достигается в условиях, гораздо больше приближенных к реальности.

Повышение степени доверия всех членов команды к их лидеру:

Очень важно, чтобы все члены команды верили в то, что их лидер, при выполнении своих основных функций, будет принимать правильные и эффективные решения. Лидер должен продемонстрировать свое умение принимать наиболее правильные решения. Практика показывает, что важен не масштаб эффективных решений, а их количество. Таким образом, в

результате эффективнее будет та методика, с помощью которой лидер наглядно продемонстрирует наибольшее количество принятых решений за наиболее короткий срок, что позволит существенно поднять уровень доверия к нему членов команды.

Конечно же, доверие команды к возможностям лидера не будет бесконечно повышаться. К тому же постоянное и частое проведение мероприятий по усилению его командного положения, будет повышать лишь недоверие к нему, асимптотически приблизив его к предельной точке. Поэтому описанную выше технологию нужно использовать лишь ограниченное число раз в самом начале, а лишь потом периодически поддерживать.

Организация развития персонала и управление людьми – это трудная задача, которая требует глубоких знаний и трудового опыта. Руководитель должен быть по своей сути не только хорошим администратором, но и психологом, т.к. ему постоянно придется общаться с людьми. В этом случае важно найти свой индивидуальный подход к каждому из членов коллектива. Эта задача может усложниться тем, что количество подчиненных может увеличиваться. Поэтому руководитель должен повышать свой уровень на тренингах – практикумах.

Цель тренинга в гостинице «Огни Енисея»:

При развитии персонала нужно для начала определить цели. Наличие четко поставленной цели позволяет быстро и осознанно найти ответы на стратегические вопросы и работать только в нужном направлении.

После проведения данного комплекса мероприятий ожидается увеличение прибыли организации, повышение производительности труда, улучшение эффективности деятельности организации сплочение трудового коллектива и улучшение социально – психологического климата в нем. Все данные факты свидетельствуют о повышении экономической и социальной эффективности предложенных мероприятий.

Таблица 8.

## Мероприятия и цели, результаты их проведения

Мероприятия	Цели	Результаты
1	2	3
<p>Внедрение в организацию системы аттестации и повышения квалификации работников, стимулирование труда. (Приложение 4)</p>	<p>- Улучшить результаты работы всей гостиницы.</p> <p>- Повысить заинтересованность персонала в результатах своего труда.</p> <p>- Способствовать повышению уровня развития деятельности персонала.</p>	<p>- Снизилась текучесть кадров.</p> <p>- Увеличилась прибыль.</p> <p>- Сократились затраты на привлечение новых работников.</p> <p>- Увеличилась производительность труда.</p>
<p>Проведение с персоналом тренинг – практикума «Лидер и команда. Навыки формирования эффективных команд». (Приложение 5)</p>	<p>- Дать оценку особенностям создания наиболее качественной работы и расширить возможности применения лидерских навыков при работе в команде.</p> <p>- Укрепить понимание участниками лидерской сущности и ее пользы в управленческой культуре.</p> <p>- Раскрыть все нюансы создания</p>	<p>- Усовершенствовали опыт и улучшили знания при структурировании командной работы.</p> <p>- Развили лидерские качества и компетенцию.</p> <p>- Провели анализ своих сильных и слабых сторон и получили положительные знания для дальнейшего ведения бизнеса.</p> <p>- Научились</p>

	<p>эффективной команды.</p> <p>- Научить руководителей правильно подходить к выстраиванию эффективной вертикальной и горизонтальной командной системы развития команд.</p> <p>- Дать все инструменты для правильного ведения переговоров при несовпадении интересов и ценностей между членами командой.</p> <p>- Развить навыки для правильного принятия решений в условиях управленческих изменений.</p> <p>- Повысить степень доверительных отношений между членами команды и создать позитивное отношение к управленческой культуре.</p>	<p>эффективно применять свои знания и использовать только сильные стороны.</p> <p>- Использовали на практике коммуникационные технологии, умение принимать совместные и персональные управленческие решения, управлять изменениями.</p> <p>- Получили позитивные эмоции и сформировали доверительные взаимоотношения в команде.</p> <p>-Лучше узнали друг друга, поделились полученным опытом, расширили интересы и сформировали направления по развитию гостиницы.</p>
--	---	---

При проведении исследований персонала в гостинице по формированию принципов по параметрам развития динамики и их эффективности, помогло сделать выводы и дать рекомендации по

увеличению положительных результатов при создании такого типа команды и повышению их эффективной деятельности. Все эти выводы и рекомендации основаны на опыте и материалах тренингов по развитию деятельности персонала.

1. Непосредственно, в гостинице «Огни Енисея» была сформирована эффективная команда, выбран командный лидер, что тот в свою очередь в полной мере совместил в себе одновременно навыки и опыт формального и неформального лидера. В современном отечественном бизнесе, где можно свободно проявлять предпринимательские и морально – психологические качества личности, нужно совмещать формальное руководство и неформальное лидерство и это будет скорее норма, чем исключение. Из этого следует, что такое соотношение является локальной проблемой кадрового менеджмента и перерастает важную проблему общего менеджмента, управленческой психологии по организации труда.

2. В самом начале создания команды для укрепления лидерской власти внутри команды, в основном, были приняты во внимание факторы «быстрого» лидерства, а в дальнейшем постепенно следует переходить к факторам «медленной» группы. Используя «имиджевые» ресурсы повышения лидерского внимания, командное лидерство можно считать как один из важных факторов для достижения неоспоримого статуса лидера команды. Это неоспоримо действует в ситуациях при совмещенном формальном руководстве и неформальным лидерстве, когда у руководителя имеются все возможности использовать административные ресурсы для управления гостиничным комплексом.

3. Между такими главными параметрами как неоспоримая позиция лидера и уровень доверия к его качествам со стороны всей команды, есть прямая связь. Поэтому, повышая эффективность работы команды был достигнут высокий уровень доверия к качествам лидера, и в дальнейшем его необходимо поддерживать. При таком доверии, которое в свою очередь подкреплено эмоционально – волевыми качествами членов команды,

существование команды становится залогом успешной и эффективной работы. С психологической точки зрения, доверие, как свойство членов команды, заостряет все внимание команды на самой себе и развивает восприимчивость к входящей информации о лидере, как объекте доверия является главной задачей команд. В этом случае избирательную восприимчивость нужно направлять на повышение коммуникации команды и насыщение ее достоверной информацией о руководителе, а также создавать ситуации, при которых эта информация будет подтверждаться делами.

4. Наиболее эффективным инструментом повышения эффективности команды в гостинице следует выделить проведение тренингов по решению основных задач. В таких тренингах должны подбираться упражнения, которые максимально эффективно тренируют в лидере способность к принятию ответственных решений и повышают к нему доверие всей команды. Из всех членов команды он должен быстрее принимать правильные решения. Четко выраженные лидерские качества, подкрепленные компетентностью и доверием, являются стимулом для быстродействующего составления целостной команды, которая обретает одну голову, а не множество. Глубокие инстинктивные алгоритмы поведения и их сложная физическая активность на проводимых тренингах, содействует формированию трудно осознаваемых отношений к лидеру как к вожаку и адекватному члену общества. Однако такой статус должен быть признан не только всеми членами команды, но и обосновываться в самом лидере: тренинг может и принести разочарование команды в своем лидере.

6. В результате проведения тренинга по укреплению внутреннего построения среди членов команды можно выделить наиболее эффективные механизмы формирования команды. Командообразующие действия можно выстроить в следующем порядке:

- из всего числа сотрудников и наилучших кандидатов необходимо выделить потенциального лидера, который обладает наиболее профессиональными качествами и имеет более социальный статус;

- укрепление и формирование команды должно быть так, чтобы она являлась самым ближним кругом своего лидера;

- команда должна пройти такие стадии как «формирование», «психологическая напряженность», «нормализация», «доверие»;

- проведение специализированных тренингов необходимо для решения основных задач и нахождения эффективных механизмов для повышения эффективности команды, которая должна стать единым целым.

В современных условиях такие действия обеспечивают создание наиболее сплоченной команды в гостиничном комплексе и повышают прибыль. Таким образом, рекомендуемые мероприятия можно считать экономически обоснованными и целесообразными. Реализация всех намеченных планов способствует повышению эффективности деятельности гостиничного предприятия в целом.

### 3.2. Социально-экономическая эффективность мероприятий по развитию персонала гостиницы «Огни Енисея»

Для эффективной работы гостиничного комплекса требуется экономически грамотное управление, которое в основном зависит от умения проведения анализа деятельности гостиницы. С его помощью была изучена тенденция развития персонала, проведено более глубокое исследование факторов изменения работы в коллективе, обоснованы планы и управленческие решения, осуществлен контроль над их выполнением, был выявлен резерв повышения эффективности труда, оценены результаты деятельности персонала гостиницы, выработаны экономические стратегии общего развития. Проведение анализа финансового положения предполагает оценку финансовых результатов организации, а также его ликвидность, платежеспособность и финансовую устойчивость.

Для реализации выбранных видов обучения описанных выше, потребуются затраты, предоставленные в таблице 9.

Таблица 9.

Расчет затрат на мероприятия

Мероприятия и их компоненты	Примечание	Стоимость
1	2	3
Тренинг-практикум «Лидер и команда. Навыки формирования эффективных команд»		
Тренинг-практикум	Проведение тренинга (кофе – паузы включены)	11 200 тыс. руб.* 10 чел=112 000 тыс. руб.
Скидка	Скидка 5% для новичков на 1 чел.	560 руб. – 1 чел. 5600 руб. –10 чел.

Организационные расходы	Анкетирование	Бумага – 180 руб.
Итого: 106 580 тыс. руб.		

Экономическую эффективность определяют как разность между прибылью и реализацией продукции до и после совершенствования системы и проведение мероприятий в команде. В общем прибыль гостиницы «Огни Енисея» за 2014 год составляла 26,2 млн. руб.

По истечении трех месяцев после проведения тренинга была проанализирована прибыль в гостинице за 2015 год: феврале, марте и апреле в сравнении с этим же периодом 2014 года. Прибыль за три месяца в 2014 году составила 7,6 млн. руб., а за этот же период 2015 года она составила 7 млн. руб.

Снижение прибыли в гостинице «Огни Енисея» можно обосновать рядом причин: ремонт этажей и фасада здания, экономический кризис, вследствие чего большинство компаний сократило число командировок, также в центральной черте города были открыты квартиры посуточно, различные хостелы, что стали пользоваться в последнее время популярностью.

После проведенных мероприятий были повторно опрошены клиенты гостиницы и обслуживающий персонал, путем анкетирования. По полученным данным анкет, можно увидеть явное изменение взаимоотношений внутри команды, улучшение социально – психологического климата, повышение уровня обслуживания. Среди результатов анкет клиентов гостиницы было выявлено меньше замечаний, и оставлено больше положительных отзывов об уровне обслуживания посетителей. (Приложение 3, 4)

После полученных первых результатов развития персонала, можно сделать вывод о том, что они прошли успешно. После проведения мероприятий повысился уровень обслуживания, произошло улучшение

эффективности управления организацией, была сформирована команда, снижено количество конфликтов, улучшен социально – психологический климат в команде, повышен уровень индекса групповой сплоченности. Все это говорит о том, что была повышена экономическая и социальная эффективность проведенных мероприятий.

После решения основных причин снижения прибыли, в дальнейшем предполагается повторные обучения управляющего персонала для еще большего улучшения качества работы и работы внутри команды.

## Выводы по 3 главе

Из всего изученного видно, что результаты эффективной работы любой организации зависит от умелого и профессионально – организованного развития персонала. А это может быть только тогда, когда в компании сильная и сплоченная команда. При слаженной работе команды, можно решить все вопросы по управлению деятельности организации, конкурентоспособностью, определить приоритетные направления, перспективы и планы развития организации, решить вопросы по внедрению новейших технологий. Отсюда следует, что создавая команду, нужно чтобы этот процесс был обеспечен доверительным и позитивным взаимоотношением внутри команды, был улучшен социально – психологический климат.

Но по некоторым причинам большинство работников остаются не заинтересованными планированием трудового распорядка организации. Необходимо проводить мероприятия по развитию персонала и стимулированию интересов и активности данного направления.

При организации процесса труда, возможно, отсутствовала удовлетворенность в каких либо очень важных аспектах деятельности персонала – это небольшая заработная плата, низкая возможность карьерного роста, отсутствие благоприятных условий труда, отсутствие престижа профессии, нестабильность климата внутри коллектива, невозможность улучшать жилищные условия. Чтобы исправить ситуацию, нужно найти пути решения проблемы, чтобы в дальнейшем не пришлось бороться с недовольством всего коллектива.

Несовершенная система развития персонала была решена следующим образом:

- в каждом коллективе был создан дух единой команды в результате проведенного тренинга;

- была обеспечена возможность регулярного, а не разового обучения, помощь в повышении квалификации, при этом увеличились возможности занять более высокий управленческий пост;

- сотрудники, отличившиеся результатами своей работы, были мотивированы премиями и вынесениями благодарностей;

- были представлены виды сложнейших работ, которые требуют от сотрудников полнейшей отдачи;

- были поручены работы за аккуратность и успешность выполнения, что послужило результатом стабильной подготовки всего коллектива и исключило случаи текучести кадров, улучшило производительность труда в гостиничном комплексе «Огни Енисея».

## Заключение

Проблемы в развитии персонала чаще всего представляют не только познавательный процесс. Все человеческое общество и окружающая его среда, развивающееся технологическим путем, привели к огромному усложнению всей системы. При усложнении объектов управления необходимо выискать и пользоваться новыми формами и методами управления.

От низкого качества развития персонала во всех областях зависит экономическое состояние России. Одной из причин этого является слабая опора на науку и творчество, на повышение управленческого потенциала, слабую мотивацию в освоении технологических инноваций.

Развитие персонала – это система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры.

В будущем общество должно стать постиндустриальным, которое должно быть социально направлено на развитие экономики, информатизации, осваивать высокие технологии, опираться на научные знания. Должны разрушаться старые подходы к управлению и формироваться такие структуры, которые демонстрировали бы качественную и наилучшую эффективность развития персонала.

Из этого следует, что развитие персонала в гостиничном комплексе и его эффективная поддержка становится задачей руководителя, а также всей организации.

Развитие персонала способно исключить противоречия между общественными потребностями, эффективным управлением и низкой мотивацией персонала, способно применять коллективное творчество, новаторские технологии и интеллектуальные основы управления.

Развитие персонала способно реально повышать качество системы управления, формировать интеллектуальный механизм решения поставленных задач, осуществлять целенаправленное развитие управления.

В процессе выпускной квалификационной работы была рассмотрена сущность и основные элементы персонала предприятия и его развития. Теоретические основы развития персонала были изучены на примере гостиничного комплекса «Огни Енисея», мы определили основные направления деятельности компании на данном этапе. Были проанализированы общие принципы деятельности персонала предприятия, анализ численности и состава персонала, производительности труда. Из всего этого был выделен ряд рекомендаций и предложены мероприятия по развитию персонала.

В гостинице «Огни Енисея» была сформирована команда, в основу которой быть положена организационная структура, а также нравственные, интеллектуальные и индивидуальные качества членов команды. Для успеха были правильно распределены роли, при этом учтены индивидуальные особенности отдельных членов команды.

В ходе данной работы, был проведен тренинг – практикум с группой гостиницы «Огни Енисея», с помощью которого была сформирована команда, выявлен лидер, доверие к нему и другим участникам команды. Создана концепция ведения процессов формирования и развития команд. Из этой концепции видны все организационные, социальные и психологические подходы для развития персонала. Она рассматривает цель и задачи создания команды, внутреннее взаимодействие работников, улучшение социально – психологического климата в команде, оценку результатов их работы, технологии выбора работников, их подготовку и мотивацию трудовых успехов.

Сплоченный коллектив способен реально повышать качество деятельности предприятия, формировать интеллектуальный механизм

решения поставленных задач, осуществлять целенаправленное развитие персонала.

Следует заметить, что создание команды в гостинице, способствуют понижению уровня рисков в принятии важных стратегических решений, т.к. все вопросы решаются коллективно, а при реализации участвуют только те сотрудники, которые эти вопросы решали, а команда состоит из взаимодополняемых членов коллектива, которые применяют стратегическое мышление, интуицию и другие качества, важные для гостиничного менеджмента.

Теоретические и методологические выводы по результатам исследований, способствуют дальнейшему теоретическому направлению в разработке проблемы и укрепляют перспективу формирования кадровой политики и карьерный рост персонала, способствуют разработке плана по повышению квалификации и поднятия уровня профессионализма в гостинице.

Задачи, ставившиеся в данной работе, выполнены. Был произведен анализ общих принципов развития персонала гостиницы, классификации работников, , рассмотрены хозяйственная деятельность предприятия ГК «Огни Енисея», а также оценены возможные резервы роста деятельности персонала на предприятии.

Конечно, в данной работе практически невозможно было рассмотреть все тонкости этой проблемы. Такие аспекты, как проблема выстраивания отношений с другими группами, создание механизма взаимодействия с объектом управления, особенности создания и функционального развития группы требуют глубокого изучения и детального исследования.

## Список использованной литературы и источников

1. ГОСТ Р 50645-94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц».
2. ОК 011-93 Общероссийский классификатор управленческой документации.
3. Правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации (утв. постановлением Правительства РФ от 25 апреля 1997 г. N 490) с изменениями и дополнениями от: 13 марта 2013 г.
4. Акатов Н.Б. Управление переходом к инновационным саморазвивающимся организациям: теория и практика: монография / Н.Б. Акатов. – Пермь: Перм.нац.исслед. политехн. ун-т, 2012. – 251 с.
5. Александрова, А.В., Курашова, С.А. Стратегический менеджмент: учебник / А.В. Александрова, С.А. Курашова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
6. Андреев В.И. Саморазвитие менеджера / В.И. Андреев. - М.: Дело, 2014. – 275 с.
7. Андрейчиков, А.В. Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике : основы стратегического инновационного менеджмента и маркетинга: учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по направлению "Прикладные математика и физика" или по направлениям и спец. в обл. естеств. наук, техники и технологии, систем. анализа и упр. / А.В.Андрейчиков, О.Н.Андрейчикова. - 2-е изд. - М.: Либроком, 2012. - 242с.
8. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002.
9. Бакли Р., Кэйпл Дж. Теория и практика тренинга - СПб: Питер, 2009. – 123 с.

10. Банзекуливахо, Ж. М. Экономика предприятия и организация производства: учебно–методический комплекс / Ж. М. Банзекуливахо. – Новополюцк: ПГУ, 2010. – 351 с.
11. Батяев А. А. Идеальный персонал. Профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации. - М.: Аспект Пресс, 2010. – 423 с.
12. Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 180 с.
13. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка. – М.: Экономика, 1998.
14. Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей. - СПб.: Питер, 2012.- 342 с.
15. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
16. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р.Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 320 с
17. Веснин В.Р.: Управление персоналом. - М.: Проспект, 2009
18. Веснин Р.В. Практический менеджмент персонала : учебное пособие/Р.В. Веснин. - М.: Юристь, 2010.- 239 с.
19. Виханский, О.С. Менеджмент: учеб. для студ. вузов, обуч. по экон. спец. и по направлению 521600 Экономика / О.С.Виханский, А.И.Наумов. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2008. - 669 с.
20. Войтов А. Г. Эффективность труда и хозяйственной деятельности. Методология измерения и оценки; Дашков и Ко - Москва, 2014.
21. Гапоненко А. Л., Панкрухина А. П. Теория управления: учебник / [Ю. П. Алексеев и др.]; под общей редакцией:. – М.: Издательство РАГС, 2010. – 557 с.

22. Глазов М. М. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия; Андреевский Издательский дом - Москва, 2014.- 448 с.
23. Гринцевич Л. В., Демидов В. И., Сахнович Т. А.. Экономические методы управления развитием предприятия /– Минск: БНТУ, 2010. – 475 с.
24. Гордеева С.Н. Оценка квалификации работников турфирм и гостиниц // Туристические и гостиничные услуги: бухгалтерский учет и налогообложение. 2012. N 3. С. 33 - 42.
25. Глухов, В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В. В. Глухов. – Санкт-Петербург: Питер Пресс, 2009. – 600 с.
26. Данько, Т.П., Голубев, М.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: Учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 416 с.
27. Демчук О. Н., Ефремова Т. А. Антикризисное управление; Флинта - Москва, 2014. - 727 с.
28. Ежова Н.Н.: Новые тесты для отбора персонала. - Ростов н/Д: Феникс, 2008
29. Ендовицкий Д. А., Беленова Н. Н. Комплексный экономический анализ деятельности управленческого персонала; КноРус - Москва, 2013. - 192 с.
30. Ефимов С.Л.: Управление персоналом: гостиничный бизнес. - М.: ТрансЛит, 2008
31. Жукова М.А. Индустрия туризма: Менеджмент организации. –М.: Фин. и стат-ка. 2010. - 200 с.
32. Зайцева А. Шесть шагов к хорошему отелю. Организация гостиничного бизнеса // Современный предприниматель, 2008, N 7.
33. Зайцева Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учеб. для студ. высш. учеб, заведений. — М.: Издательский центр «Академия», 2010.
34. Зайцева, Н.А. Управление персоналом в гостиницах: Учебное пособие / Н.А. Зайцева. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 416 с.

35. Занковский А.Н.: Организационная психология. - М.: ФОРУМ, 2009
36. Зацепа С. Три простых способа сократить расходы на обучение персонала в условиях кризиса//Управление персоналом. 2015 - № 2.- С.30-34.
37. Квартальнов В.А. Стратегический менеджмент в туризме. Современный опыт управления. – М.: Финансы и статистика, 2010.
38. Кибанов, А.Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала / А.Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2013.
39. Кибанов А.Я.: Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация. - М.: ИНФРА-М, 2010
40. Ким, У. Чан. Стратегия голубого океана: как создать свободную рыночную нишу и перестать бояться конкурентов: [революционная книга о стратегии] / У. Чан Ким, Рене Моборн; [пер. с англ. И.Ющенко]. - М.: НИРРО, 2010.
41. Клочков А. Особенности систем мотивации персонала в России // Управление персоналом. 2010. N 1. С. 17 - 21.
42. Коротков, Э.М., Солдатова, И.Ю. Основы менеджмента: Учебное пособие / Э.М. Коротков, И.Ю. Солдатова, - М.: Дашков и К, 2013. - 272 с.
43. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство и туризм: Уч. для вузов / Пер. с англ. под ред. Р. Б. Ноздревой. – М.: ЮНИТИ, 2012.
44. Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы : практическое пособие / Ю.Д. Красовский. – М.: Дело, 2013. -190 с.
45. Крутов С.В. Производство+психология / С.В. Крутов. – [Б.м.], 2008.
46. Лачинина, Т. А. Команда стратегических изменений : монография / Т. А. Лачинина. - Владимир : Изд-во ВГГУ, 2009. - 170 с. - 10,6 пл. -ISBN 978-5-904418-79-3.
47. Лисициан Е., Тихонова М. Методы обучения на Западе//Управление персоналом. 2014 - № 11.- С.27-33.

48. Лукичева, Л.И. Управленческие решения: учебник / Л.И.Лукичева. - М.: ОМЕГА-Л, 2014.
49. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 320 с.
50. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия. - М.: ИНФРА-М, 2000.
51. Мелия Марина Бизнес - это психология. Психологические координаты жизни современного делового человека; Альпина Паблишер - Москва, 2015. - 560 с.
52. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для бакалавров / Е.Б. Моргунов. - М.: Юрайт, 2011. - 561 с.
53. Мордовин С. К. Управление персоналом: современная российская практика. – М.:Дело, 2012.
54. Морозова Н.С. Реклама в социально-культурном сервисе и туризме: учебник для студ. высш. учеб. заведений / Н.С. Морозова, М.А. Морозов. – 5-е изд., стер. – М.: Издательский цент «Академия», 2011. – 288 с.;
55. Муромцев Д.Ю., Муромцев Ю.Л., Тютюнник В.М., Белоусов О.А., Экономическая эффективность и конкурентоспособность : учебное пособие / – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2010. – 96 с.
56. Полевая М. Особенности обучения персонала на предприятиях индустрии туризма // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2010. N 3. С. 67 - 75.
57. Потемкин, В.К. Управление персоналом: учеб. для студ. вузов, специализирующихся на менеджменте организации, экономики труда и упр. персоналом / В.К.Потемкин. - М.: Питер, 2010.
58. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации : учебник /В.П. Пугачев. -М.: Омега-Л, 2011. -348 с.
59. Роздольская И.В. Инновационное управление социально-экономическими системами: приоритетное развитие и формирование новой

парадигмы // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2011. – № 4. С. 23–32.

60. Скобкин С.С. Формирование конкурентного потенциала предприятий индустрии гостеприимства и туризма в Российской Федерации // Туризм: право и экономика. 2011. N 4. С. 6 - 10.

61. Соломанидина Т.О.: Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах. - М.: ИНФРА-М, 2009

62. Сотникова С. И. Управление карьерой: Учебное пособие,- М.: ИНФРА-М. 2010.- 210 с.

63. Старобинский Э.И. Как управлять персоналом: учебник /Э.И. Старобинский. - М.:Юнити.- 2011.-290 с.

64. Толочек В.А.: Современная психология труда. - СПб.: Питер, 2010

65. Уокер Дж. Р. Введение в гостеприимство. – М.:Юнити, 2009.

66. Фатхудинов, Р. А. Организация производства: учебник / Р. А. Фатхудинов. – Москва: ИНФРА-М, 2011.

67. Фатхудинов, Р. А. Производственный менеджмент: учебник / Р. А. Фатхудинов. – Санкт–Петербург: Лидер, 2011.

68. Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи; пер с англ. – СПб: Изд-во С.-Перербург. ун-та, 2007.

69. Харрингтон Дж. Совершенство управления ресурсами; Стандарты и качество - Москва, 2013. - 352 с.

70. Черняева Д.В. Мировой кризис и трудовые отношения // Трудовое право. 2009. N 12. С. 51 - 57.

71. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебник /С.В. Шекшня. - М.:Юнити, 2011.

72. Шепеленко, Г. И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии: учебное пособие / Г. И. Шепеленко. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. – 600 с.

73. Янкевич В.С., Безрукова, Н.Л. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме: российский и зарубежный опыт.- М.:Юнити, 2008. – 416 с.
74. Яхонтова, Е.Н. Эффективные технологии управления персоналом. - М.:Юнити, 2010.
75. [http://www.classs.ru/stati/menejment1/komandu\\_v\\_biznese.html](http://www.classs.ru/stati/menejment1/komandu_v_biznese.html)
76. <http://krasnoyarsk.dkvartal.ru/news/obzor-gostinicy-236601178-> Обзор: Гостиницы. Бизнес-Источник: Деловой Квартал
77. <http://www.ogni-eniseya.ru/> - Официальный сайт гостиницы «Огни Енисея».

## Приложение 1

### Личностный опросник Г. Айзенка

Вам предлагается ответить на вопросы, касающиеся особенностей вашего поведения. Оцените себя мысленно, согласны или не согласны вы с предлагаемым суждением. Над ответами долго не задумывайтесь, но обязательно отвечайте.

1. Часто ли вы испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы "встряхнуться", испытать возбуждение?
2. Часто ли вы нуждаетесь в друзьях, которые могут вас ободрить или утешить?
3. Вы считаете себя человеком беззаботным?
4. Трудно ли вам отказаться от своих намерений?
5. Обдумываете ли вы свои дела не спеша, предпочитаете подождать, прежде чем действовать?
6. Всегда ли вы сдерживаете свои обещания?
7. Часто ли у вас бывают спады и подъемы настроения?
8. Обычно вы поступаете и говорите быстро, не раздумывая?
9. Возникало ли у вас когда-нибудь чувство, что вы несчастливы, хотя никакой серьезной причины для этого не было?
10. Верно ли, что на спор вы готовы решиться на очень многое?
11. Смущаетесь ли вы, когда хотите познакомиться с человеком противоположного пола?
12. Бывает ли когда-нибудь, что, разозлившись, вы выходите из себя?
13. Часто ли вы действуете под влиянием минутного настроения?
14. Часто ли вы беспокоитесь из-за того, что сделали или сказали что-нибудь такое, чего не следовало бы делать или говорить?
15. Предпочитаете ли вы обычно книги встречам с людьми?
16. Легко ли вас обидеть?
17. Любите ли вы часто бывать в компании?

18. Бывают ли у вас иногда мысли, которые вы хотели бы скрыть от других?
19. Верно ли, что вы иногда полны энергии, так, что все горит в руках, а иногда совсем вялы?
20. Предпочитаете ли вы иметь поменьше друзей, но зато близких вам?
21. Часто ли вы мечтаете?
22. Когда на вас кричат, вы отвечаете тем же?
23. Часто ли вас беспокоит чувство вины?
24. Все ли ваши привычки хороши и желательны?
25. Способны ли вы дать волю своим чувствам и всю повеселиться в компании?
26. Можете ли вы сказать, что у вас часто нервы бывают натянуты до предела?
27. Считают ли вас человеком живым и веселым?
28. Часто ли, сделав какое-нибудь важное дело, вы испытываете чувство, что могли бы сделать его лучше?
29. Вы больше молчите, когда находитесь в обществе других людей?
30. Вы иногда сплетничаете?
31. Бывает ли, что вам не спится из-за того, что разные мысли лезут в голову?
32. Если вы хотите узнать о чем-нибудь, то предпочитаете прочесть об этом в книге, нежели спросить у людей?
33. Бываете ли вы иногда так возбуждены, что не можете усидеть на месте?
34. Нравится ли вам работа, которая требует от вас постоянного внимания?
35. Бывают ли у вас слабость и головокружения?
36. Всегда ли вы платили бы за провоз багажа на транспорте, если бы не опасались проверки?

37. Вам неприятно находиться в обществе, где подшучивают друг над другом?

38. Раздражительны ли вы?

39. Нравится ли вам работа, которая требует быстроты действий?

40. Верно ли, что нередко вам не дают покоя мысли о разных неприятностях и ужасах, которые могли бы произойти, хотя все кончилось благополучно?

41. Вы неторопливы в движениях?

42. Вы когда-нибудь опаздывали на свидание или в школу (на работу)?

43. Часто ли вам снятся кошмары?

44. Верно ли, что вы так любите поговорить, что никогда не упустите случая побеседовать с незнакомым человеком?

45. Бывают ли у вас сильные головные боли?

46. Вы бы чувствовали себя несчастным, если бы длительное время были лишены общения с людьми?

47. Можете ли вы назвать себя нервным человеком?

48. Есть ли среди ваших знакомых люди, которые Вам явно не нравятся?

49. Можете ли вы сказать, что вы весьма уверенный в себе человек?

50. Легко ли вы обижаетесь, когда люди указывают на ваши ошибки в работе или на ваши личные промахи?

51. Вы считаете, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки?

52. Беспокоит ли вас чувство, что вы чем-то хуже других?

53. Легко ли вам внести оживление в довольно скучную компанию?

54. Бывает ли, что вы говорите о вещах, в которых не разбираетесь?

55. Беспокоитесь ли вы о своем здоровье?

56. Любите ли вы подшучивать над другими?

57. Страдаете ли вы от длительной бессонницы?

Обработка данных.

При совпадении ответов с ключом начисляется один балл. Подсчитайте сумму баллов по трем показателям (А, Б, В) в отдельности.

- Показатель А (искренность ответов)

Присвойте балл каждому ответу "Да", если вы дали его на вопросы №№ 6, 24, 36.

Присвойте балл каждому ответу "Нет", если вы дали его на вопросы №№ 12, 18, 30, 42, 48, 54.

- Показатель Б (экстраверсия, степень общительности, зависимости поведения от мнения окружающих, умение приспосабливаться к новым условиям)

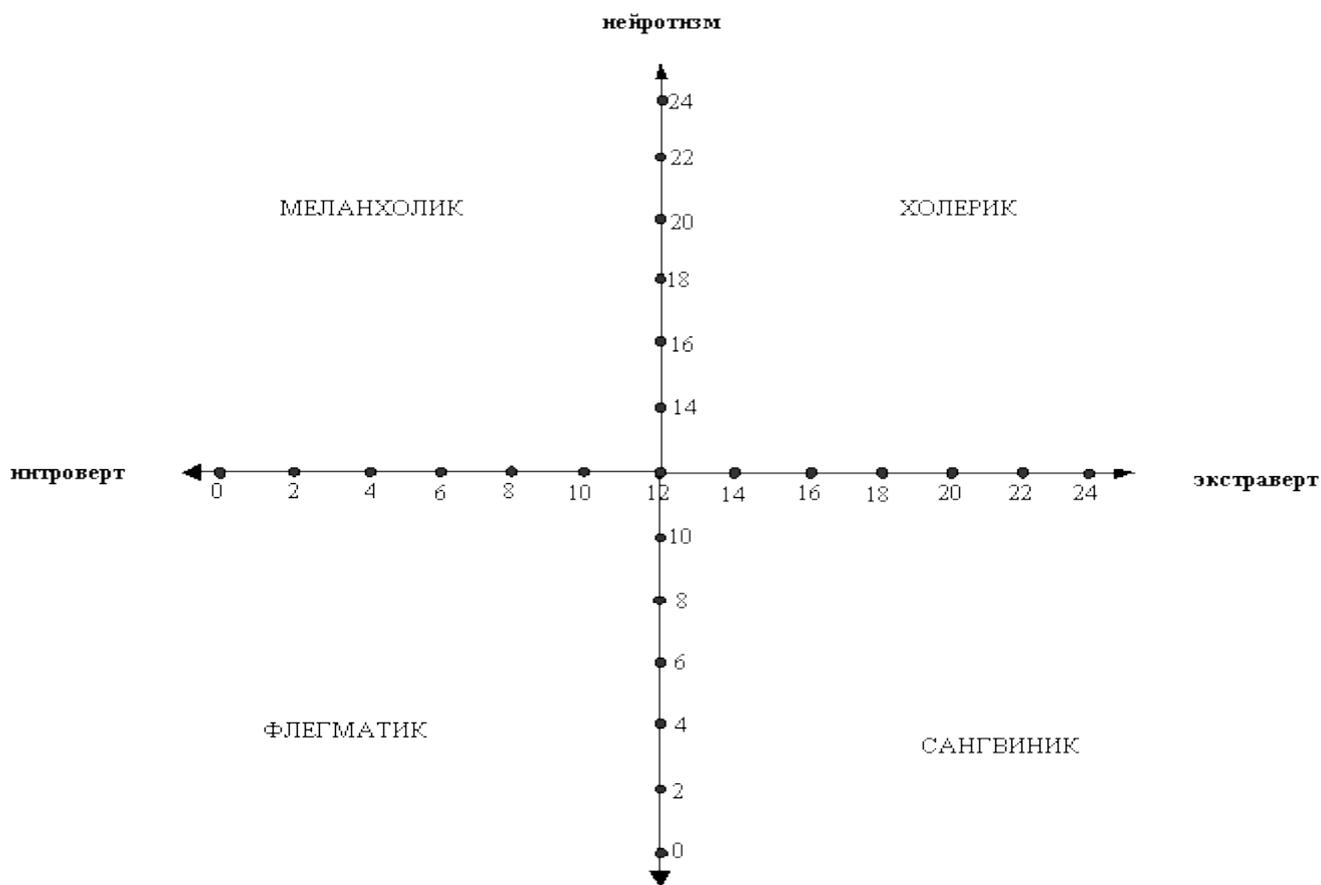
Присвойте балл каждому ответу "Да", если вы дали его на вопросы №№ 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53, 56.

Присвойте балл каждому ответу "Нет", если вы дали его на вопросы №№ 5, 15, 20, 29, 32, 34, 37, 41, 51.

- Показатель В (нейротизм, степень эмоциональной чувствительности, возбудимости)

Присвойте балл каждому ответу "Да", если вы дали его на вопросы №№ 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57.

Если по шкале А получено более 4 баллов - результаты считаются недостоверными, так как ответы были неискренни. Для определения типа темперамента нужно найти точку в пространстве по двум координатам: Показатель Б по горизонтальной оси, показатель В - по вертикальной оси.



Если точка попадает на ось (один из показателей равен 12), то проявляется промежуточный темперамент, умеренно выраженный или коммуникативная направленность (показатель Б), или возбудимость (показатель В). Чем ближе точка расположена к центру круга (показатели Б и В имеют значение от 6 до 18), тем более адаптивно поведение, то есть черты темперамента проявляются не в крайней степени, их легко контролировать. Чем больше значения приближаются к максимальным или минимальным, тем тяжелее человеку корректировать своё поведение, так как черты темперамента проявляются достаточно сильно.

**Сангвиник:** повышенная активность, возбудимость. Живо и с большим энтузиазмом откликается на всё, привлекшее его внимание. Живая мимика и выразительные движения. По его лицу легко угадать, каково его настроение, каково его отношение к предмету или человеку. Быстро сосредоточивает внимание, при выполнении какого-либо дела работает быстро, может долго

работать, не утомляясь, энергично принимается за новое дело. Быстрота ума, находчивость. Чувства, настроения, интересы и стремления очень изменчивы. Он легко сходится с новыми людьми. Легко привыкает к новым требованиям и обстановке. Азартен, склонен к риску. Может быть лидером и вести за собой, умеет увлекать других своими идеями. Не всегда чувствителен к переживаниям и проблемам окружающих, хорошо справляется лишь с той работой, которая для него интересна и важна. Не всегда ответственно выполняет то, что ему не очень нужно или неинтересно.

Холерик: бывает несдержан, нетерпелив, вспыльчив, но так же легко отходит и забывает об обидах. Устойчивость стремлений и интересов, большая настойчивость, высокая ответственность, переживает за результаты и последствия своих действий, не любит расстраивать окружающих. Общителен, открыт, умеет сопереживать, сочувствовать, энергичный, работоспособный, быстро переключается с одного дела на другое, но не всегда внимателен и организован. Тревожен, беспокоен, не всегда чётко определяет приоритеты.

Флегматик: мало эмоционален. Трудно рассмешить, разгневать или опечалить. Когда все смеются по какому-либо поводу, остаётся невозмутимым. При больших неприятностях остаётся спокойным. Мимика и движения не выразительны. Энергичен, отличается терпеливостью, выдержкой, самообладанием. Медленный темп движений и речи, ненаходчив. Медленно сосредоточивает внимание. С трудом переключает внимание, приспособляется к новой обстановке и перестраивает навыки и привычки. С трудом сходится с новыми людьми и откликается на внешние впечатления.

Меланхолик: повышенная чувствительность, незначительный повод может вызвать слёзы на глазах. Чрезмерно обидчив, раним, мнителен. Мимика и движения не выразительны. Голос тихий. Плачет и смеётся тихо. Пониженная активность. Нерешителен, не уверен в себе, робок, малейшая трудность заставляет опускать руки, неэнергичен, ненастойчив, легко

утомляется и мало работоспособен. Легко отвлекаемое и неустойчивое внимание. Медленный психический темп. Обиды носит в себе, фиксируется на ошибках и неудачах.

Для того, чтобы получить точные портреты, можно использовать следующую схему анализа:

**Б>16, В>16** Вы импульсивный, вспыльчивый, легко возбудимый человек. Вам трудно сдерживать себя и вы бываете излишне резки и прямолинейны. Увлеченно отдаетесь делу, но при неудаче быстро теряете интерес. Люди вашего типа предпочитают работу с ярко выраженной цикличностью, требующую максимального напряжения сил, но не длительную. Их привлекает высокий темп движений, разнообразие, необходимость проявлять смекалку и сообразительность.

Вам больше подходят профессии технической направленности или связанные с преподаванием технических дисциплин, а так же профессии, связанные с переменой обстановки, путешествиями, разъездами (геолог, инженер-радиофизик, инженер-строитель, инженер по связи, инженер-преподаватель, программист и др.).

**Б>16, В<8** Вы человек уравновешенный, умеете себя сдерживать. В сложных жизненных ситуациях можете иногда "потерять голову", но волевым усилием способны восстановить равновесие. Достаточно легко переносите смену обстановки, схватываете новое, гибки в общении с людьми, склонны к активной деятельности. Предпочитаете самостоятельность в делах, работу, требующую смекалки, находчивости, энергичности, напряжения, выдержки. Люди вашего типа лучше справляются с деятельностью, требующей четкого планирования, учета последовательности событий. Чаще всего они становятся лидерами, организаторами.

Вам подходят профессии: преподаватель, психолог, дефектолог, воспитатель, диспетчер, журналист, специалист по связям с общественностью, социолог, экскурсовод, агент по туризму, страховке и

другим направлениям, экономист, технолог, переводчик, юрист, водитель разнообразных видов транспорта и т. п.

**Б>16, 8<В<16** Вы человек достаточно живой и общительный, активный, когда видите перед собой ясную задачу и конкретное дело. Неплохо переносите смену обстановки, достаточно быстро к ней приспосабливаетесь, легко схватываете новое. Вы энергичны, способны много работать не утомляясь, сдержанны, спокойны, легко можете включаться в новую деятельность.

Вам подходят разнообразные профессии: геолог, археолог, инженер-физик, педагог, проводник пассажирского поезда, летчик, системный администратор, строитель, юрист, инженер-конструктор, наладчик оборудования, инженер транспорта, технолог по производству питания, одежды и др.

**Б<8, В<8** Вы человек весьма уравновешенный в своих чувствах и действиях. Остаетесь спокойным и ровным в сложных жизненных ситуациях. Очень сдержанны, рассудительны, но медлительны. Труднее приспосабливаетесь к изменяющейся обстановке. Вам требуется время для обдумывания, раскачки, но, начав дело, вы обычно стараетесь довести его до конца, вы малоразговорчивы, не любите говорить по пустякам, вам трудно общаться с людьми. Предпочитаете работу, не требующую частой смены заданий, медленного темпа. Затрудняетесь самостоятельно принимать решения, поэтому вам лучше не брать на себя ответственность за руководство людьми и организацию деятельности других.

Вам больше подходят профессии: оператор станков с программным управлением, оператор связи, компьютерных систем, экономист, бухгалтер, корректор, лесничий, машинист, техник-технолог по разным видам производства и др.

**Б<8, В>16** Вы впечатлительный, стеснительный человек, трудно находящий контакты с другими людьми. Зачастую обидчивы, чувствуете себя уверенно лишь в знакомой, привычной обстановке. Люди, мало вас

знающие, часто не понимают вас. Вам рекомендуется работать в обстановке, не требующей большого нервного напряжения, быстрых реакций и частой смены характера деятельности.

Вам больше подойдут профессии: ландшафтный дизайнер, микробиолог, лаборант в химлаборатории, библиотекарь, корректор, реставратор, настройщик музыкальных инструментов, сборщик радиодеталей и микросхем, деталей на часовом заводе, чертежник, художник-архитектор, конструктор-модельер, музыкальный работник, технолог в легкой и пищевой промышленности.

**Б<8, 8<В<16** Вы человек необщительный, застенчивый, довольно сдержанный в чувствах, вдумчивый, склонный к рассуждениям. В поступках ориентируетесь в основном на собственные чувства, представления. Такой человек сближается только с немногими друзьями. Свои действия планирует заранее, не любит сильных впечатлений, стремится к спокойной, упорядоченной жизни. Людям этого типа предпочтительны профессии, где требуются усидчивость, пунктуальность, внимательность в работе. Они предпочитают работать в одиночку.

Вам больше подойдут профессии: программист, инженер леса, зоолог, биолог, переводчик иностранного текста и др.

**8<Б<16, В>16** Вы человек эмоционально неустойчивый, чувствительный. В меру общительный, но в отношениях с людьми не очень выдержанный, легко обижаетесь. Ваши поступки часто зависят от вашего настроения: вы то очень энергичны, то становитесь вялым и апатичным. Непостоянны во взглядах и интересах. У вас хорошо развита интуиция. Люди вашего типа предпочитают работу интересную, связанную с эмоциями, но непродолжительную и не очень напряженную, больше умственную, чем физическую.

Вам подойдут профессии: филолог, актер драмтеатра, певец, архитектор, специалист в легкой и пищевой промышленности, конооператор, журналист, кондитер, фармацевт, ювелир, юрист и т. д.

**8<Б<16, В<8** Вы человек спокойный, постоянный в дружбе и интересах. Эмоции не мешают вам видеть вещи реалистично, умеете приспосабливаться к действительности, рассудительны, в меру общительны, но в поведении не зависимы от взглядов других, охотно делитесь советами, не боитесь неудач, пытаетесь разобраться в их причинах. Люди этого типа могут добиться успеха в разнообразных видах деятельности, особенно в тех, где четко определены действия и наглядно представлен конечный результат.

Вам подойдут профессии: геолог, офицер, преподаватель, врач, пилот, специалист в области социологии, права, дизайнер, журналист, переводчик, дипломат и т.д.

**8<Б<16, 8<В<16** Вы человек в меру общительный, довольно спокойный, но иногда даете волю эмоциям. Достаточно открытый, не очень тревожный, хорошо переносите одиночество, не очень любите шумные компании. Люди вашего типа в меру активны, универсальны в поведении. Они хорошо работают в разных областях деятельности, но при условии осознания важности работы, наличия перспективы продвижения по службе.

Вам подойдут профессии: специалист в области разнообразных видов транспорта, радиоэлектроники, техники, систем связи, педагог, врач, работник сферы обслуживания и др.

## Приложение 2

Тест-опросник К. Томаса на поведение в конфликтной ситуации.  
(Методика Томаса):

Инструкция:

В каждой паре выберите то суждение, которое наиболее точно описывает ваше типичное поведение в конфликтной ситуации.

Стимульный материал (вопросы).

1. А/ Иногда я предоставляю другим возможность взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

Б/ Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, в чем согласны мы оба.

2. А/ Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б/ Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и моих собственных.

3. А/ Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б/ Я стараюсь успокоить другого и стремлюсь, главным образом, сохранить наши отношения.

4. А/ Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б/ Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5. А/ Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.

Б/ Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6. А/ Я стараюсь избежать возникновения неприятностей для себя.

Б/ Я стараюсь добиться своего.

7. А/ Я стараюсь отложить решение сложного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

Б/ Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться чего-то другого.

8. А/ Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б/ Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

9. А/ Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

Б/ Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10. А/ Я твердо стремлюсь достичь своего.

Б/ Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11. А/ Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

Б/ Я стараюсь успокоить другого и стремлюсь, главным образом, сохранить наши отношения.

12. А/ Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б/ Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу мне.

13. А/ Я предлагаю среднюю позицию.

Б/ Я пытаюсь убедить другого в преимуществах своей позиции.

14. А/ Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

Б/ Я пытаюсь показать другому логику и преимущество своих взглядов.

15. А/ Я стараюсь успокоить другого и стремлюсь, главным образом, сохранить наши отношения.

Б/ Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

16. А/ Я стараюсь не задеть чувства другого.

Б/ Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17. А/ Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б/ Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18. А/ Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

Б/ Я дам возможность другому в чем-то оставаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

19. А/ Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

Б/ Я стараюсь отложить решение сложного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

20. А/ Я пытаюсь немедленно разрешить наши разногласия.

Б/ Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21. А/ Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

Б/ Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22. А/ Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и той, которая отстаивается другим.

Б/ Я отстаиваю свои желания.

23. А/ Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

Б/ Иногда я предоставляю другим возможность взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24. А/ Если позиция другого кажется ему очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.

Б/ Я стараюсь убедить другого в необходимости прийти к компромиссу.

25. А/ Я пытаюсь показать другому логику и преимущество своих взглядов.

Б/ Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

26. А/ Я предлагаю среднюю позицию.

Б/ Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого.

27. А/ Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б/ Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28. А/ Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б/ Улаживая спорную ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

29. А/ Я предлагаю среднюю позицию.

Б/ Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30. А/ Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б/ Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы могли совместно с другим заинтересованным человеком добиться успеха.

Ключ к тесту Томаса типы поведения в конфликте:

№	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			

29			А	Б	
30		Б			А

Обработка и интерпретация результатов теста:

Количество баллов, набранных испытуемым по каждой шкале, дает представление о выраженности у него тенденции к проявлению соответствующих форм поведения в конфликтных ситуациях.

Для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях К. Томас применял двухмерная модель регулирования конфликтов. основополагающими измерениями в ней являются: кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт; и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов.

Пять способов урегулирования конфликтов.



Соответственно этим двум способам измерения К. Томас выделял следующие способы регулирования конфликтов:

1. Соперничество (конкуренция) или административный тип, как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому.

2. Приспособление (приспосабливание), означающее, в противоположность соперничеству, принесение в жертву собственных интересов ради интересов другого человека.

1. Компромисс или экономический тип.

2. Избегание или традиционный тип, для которого характерно как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей.

3. Сотрудничество или корпоративный тип, когда участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересы обеих сторон.

Он полагал, что при избегании конфликта ни одна из сторон не достигнет успеха. При таких формах поведения как конкуренция, приспособление и компромисс или один участник оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, либо проигрывают оба, так как идут на компромиссные уступки. И только в ситуации сотрудничества обе стороны оказываются в выигрыше.

Другие специалисты убеждены, что оптимальной стратегией в конфликте считается такая, когда применяются все пять тактик поведения, и каждая из них имеет значение в интервале от 5 до 7 баллов. Если ваш результат отличен от оптимального, то одни тактики выражены слабо - имеют значения ниже 5 баллов, другие - сильно - выше 7 баллов.

Формулы, для прогнозирования исхода конфликтной ситуации:

А) Соревнование + Решение проблемы + 1/2 Компромисса

Б) Приспособление + Избегание + 1/2 Компромисса

- если сумма А > суммы Б, шанс выиграть конфликтную ситуацию есть у вас

- если сумма Б > суммы А, шанс выиграть конфликт есть у вашего оппонента.

### Приложение 3

#### Анкета для клиентов гостиницы «Огни Енисея»

Мы будем Вам благодарны, за заполнение анкеты, которая, как мы считаем, улучшит качество производственной деятельности персонала нашей гостиницы в вашем обслуживании.

Ф.И.О. \_\_\_\_\_

Номер комнаты \_\_\_\_\_

Дата заезда

Дата выезда

Ваш пол: Жен Муж

Пожалуйста, укажите Ваш возраст До 30 31-40 40-55 56 и более	Вы приехали в Красноярск На автомобиле На самолете На поезде На автобусе
Целью Вашего визита является: Деловая поездка Туристическая поездка Прочее	Как Вы бронировали номер: самостоятельно через турагента не бронировал (а)
Вы прибывали у нас раньше? да нет	В номере должно быть наличие: сейфа охранной сигнализации интернета кондиционера мини-бара Ваше предложение _____ =
Вы посетите нас снова? да нет Почему? _____ _____	
Каким образом Вы выбрали нашу гостиницу? Уже останавливался(сь) у вас Рекомендации друзей, знакомых Рекомендации турагента, организатора поездки Выбор приняли за меня Имидж, репутация гостиницы Расположение гостиницы Цены соответствуют качеству Широкий ассортимент услуг Другое (пожалуйста, укажите)	Оцените качество размещения (от 1 до 5) Техническое состояние номера Оснащенность номера Чистота и уборка номера Качество средств гигиены (шампунь, мыло, др.) Чувство безопасности Услуги прачечной Общий комфорт номера

Ваше замечание в работе:

Рецепции

---

На этаже

---

В ресторане

---

В салоне красоты

---

Ваше общее замечание и предложение:

---

**БЛАГОДАРИМ ВАС ЗА ВНИМАНИЕ И ПОТРАЧЕННОЕ ВРЕМЯ!**

**Приложение 4**  
Анкета для сотрудников

Эта анонимная анкета позволяет наметить пути изменений и улучшений в  
работе гостиничного комплекса «Огни Енисея»

Вы сотрудник(должность):

Вопросы	Чаще «Да»	Чаще «Нет»
Мне нравится моя работа		
В последнее время я не занимаюсь поиском другой работы		
Общение с коллегами приносит мне удовольствие		
Персонал нашей гостиницы работает как одна команда		
Я чувствую себя значимым сотрудником в гостинице		
Мое будущее в компании представляется мне стабильным		
На работе я могу рассчитывать на поддержку со стороны коллег		
Я точно знаю мои требования к моей должности		
Я знаю, что у меня есть возможности профессионального роста		
Персонал видит мои трудности, и помогают их преодолеть		
Я знаю этапы и критерии карьерного роста		
Меня удовлетворяют моя заработная плата		
Я чувствую заинтересованность своего руководителя в моем развитии		
Я знаю по каким критериям оценивается моя работа		
Руководитель помогает мне выявить мои сильные стороны и развивать их		
Мне нравится рабочая атмосфера в нашем коллективе		
Мне разъяснили стандарты, правила, и политики компании		
Я чувствую, что коллеги относятся ко мне с уважением		
Коллеги прислушиваются к моим предложениям по улучшению работы гостиницы		
В индивидуальной беседе мой руководитель дает мне обратную связь о моей работе		
Я знаю цель гостиницы на ближайший период		
Для эффективной работы мне достаточно существенного объема обучения		

24. Я думаю, что основной проблемой в гостинице является:

25. Я была бы более эффективной на коллективе, если:

26. Я бы усовершенствовалась в работе нашей гостиницы следующее:

## Приложение 5

Тренинг – практикум:

Лидер и команда. Навыки формирования эффективных команд.

Целевая аудитория:

- Менеджеры высшего, среднего и линейного звена управления
- Кадровый резерв на замещение управленческих вакансий
- Все, кто нацелен на развитие своего управленческого потенциала.

Методы формирования и развития управленческих команд:

- Сформировать состав управленческой команды
- Правила внутрикомандных отношений. Разработать кодекс команды
- Методика командообразования
- Рассмотреть основные командные разработки по выработке стратегий, идеологий, основных бизнес-процессов, которые обсуждаются и решаются на общем собрании

- Игровые методы формирования команды
- Программы формирования управленческой команды

Проблемное совещание. Технологии командной работы и коллективного решения проблем:

- Особенности и «механика» проблемных совещаний
- Психологические феномены коллективных решений
- Технологии групповой и межгрупповой работы
- Отработать навыки по использованию методов решения проблем в коллективе.

### Программа

День 1.

Блок 1. Лидерство и лидер.

1.1. Конкурентные преимущества компании и командная работа. Роль лидеров и лидерства.

1.2. Раскрытие понятий «лидерство» и «лидер». Отличия лидерства от менеджмента.

1.3. Ключевые факторы успеха лидера в современных условиях.

1.4. Лидерские компетенции и командная работа:

- команда и командная работа: сущность, преимущества и ограничения.

Типы команд.

- отличительные черты лидера и особые требования к лидерской компетенции для командной работы (эмоциональная компетентность, доверие, сотрудничество, толерантность и пр.)

- задачи и функции лидера команды

- требования к лидерской компетенции: опыт успешных компаний

Блок 2. Технология построения и управления командой.

2.1. Элементы эффективной команды и методы достижения (общность видения, взаимозависимость, сплоченность и ответственность, доверие и понимание, групповые процедуры).

2.2. Командные роли: сильные и слабые стороны.

2.3. Стилль лидерства и тип команды.

2.4. Лидерские инструменты управления (менторинг, коучинг, наставничество)

Блок 3. Лидерство и управление изменениями в организации.

3.1. Роль лидера в управлении изменениями в организации

3.2. Действия лидера по управлению изменениями:

- донести цели и ожидаемые результаты

- создать позитивную атмосферу

- учитывать индивидуальные особенности сотрудников

- управлять ситуациями в конфликте и неопределенности

- вовлекать сотрудников в процесс принятия решений

- мотивировать сотрудников в принятии участия в изменениях

- закрепить достигнутые успехи и углубление перемен

- закрепить изменения в корпоративной культуре

3.3. Управление изменениями и корпоративная культура. Учет специфики корпоративной культуры в разработке стратегии и тактики внедрения изменений.

3.4. Преодоление сопротивления изменениям:

- основные причины сопротивления изменениям.
- скрыть сопротивление, распознать скрытое сопротивление.
- методики преодоления сопротивления изменениям.
- стратегии влияния, выбор стратегии.
- техники влияния

День 2.

Блок 1. Лидерство и эффективная коммуникация.

1.1. Этапы коммуникации. Задачи и действия лидера на каждом из этапов

1.2. Коммуникационные стили, позиции, роли

1.3. Фундаментальные потребности и их влияние на выстраивание коммуникаций

1.4. Типы мышления и ведущие каналы восприятия и выдачи информации:

- структурное мышление
- концептуальное мышление
- номиналистическое мышление

Блок 2. Компетенции лидера при влиянии/развитии корпоративной культуры организации.

2.1. Развитие доверия

2.2. Техники обратной связи.

2.3. Техники аргументации и влияния.

2.4. Техники организации принятия решений в группе и проведения совещаний.

Блок 3. Построение баланса интересов.

3.1. Построение отношений на основе баланса интересов в команде топ-менеджмента: альтернативы, возможности и последствия

3.2. Принципы и условия построения баланса интересов

3.3. Технологии построения баланса интересов

3.4. Технологии и этапы развития командной корпоративной культуры

Блок 4. Переговоры в условиях конфликта интересов.

4.1. Этапы переговорного процесса, задачи, критерии перехода на следующий этап и действия переговорщика на каждом этапе

4.2. Составляющие подготовки к переговорам

4.3. Схема подготовки к переговорам

4.4. Продвинутое управление переговорами: рефлексивное управление в переговорах, управление балансом интересов в переговорах

Форма и методы проведения обучения:

- бизнес-симуляции

- кейс-стадии

- практические задания

- работа в мини-группах

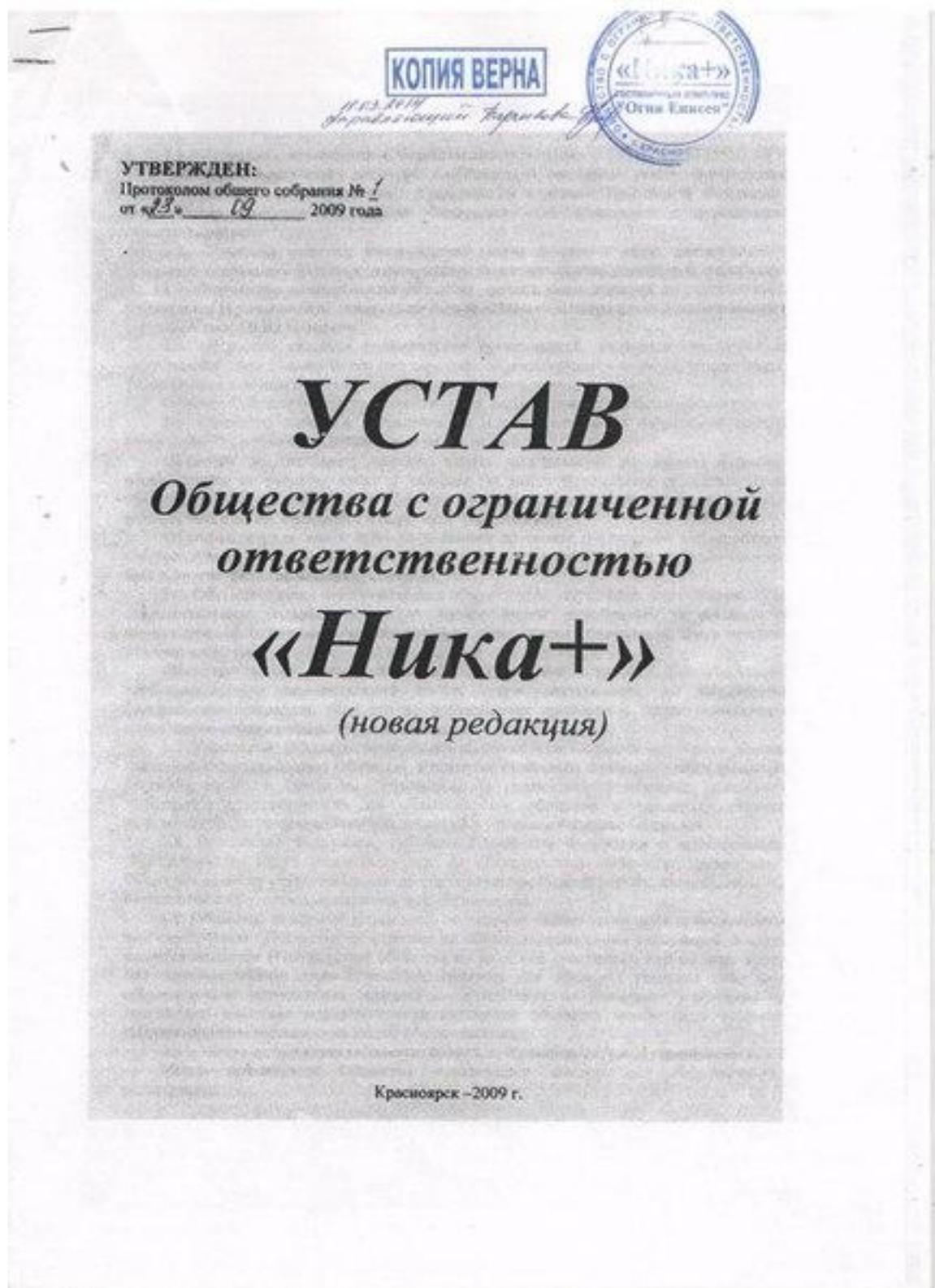
- самоанализ поведения и анализ с помощью участников тренинга и тренера

- ролевые игры

Период обучения: 2 дня, с 10:00 до 18:00

Документы: Каждому участнику вручается именной Сертификат о прохождении тренинга.

## Приложение 6



## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Общество с ограниченной ответственностью «Ника+» (ИНН 2466153550, ОГРН 1072466010231), именуемое в дальнейшем «Общество», создано по решению учредителей – физических лиц, в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом Российской Федерации «Об обществах с ограниченной ответственностью».

1.2. Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании настоящего Устава и действующего законодательства Российской Федерации.

1.3. Firmenное наименование Общества: полное наименование на русском языке: **Общество с ограниченной ответственностью «Ника+»** и сокращенное наименование на русском языке: **ООО «Ника+»**.

1.4. Общество является коммерческой организацией, считается созданным как юридическое лицо с момента его государственной регистрации в порядке, установленном федеральным законом о государственной регистрации юридических лиц.

Общество создается без ограничения срока, если иное не установлено его уставом.

1.5. Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами.

Общество должно иметь круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место нахождения общества. Печать общества может содержать также фирменное наименование общества на любом языке народов Российской Федерации и (или) иностранном языке.

Общество вправе иметь штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства индивидуализации.

1.6. Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество может иметь гражданские права и нести гражданские обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами, если это не противоречит предмету и целям деятельности, определенно ограниченным уставом общества.

1.7. Участники Общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью Общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей в уставном капитале Общества. Участники, не полностью оплатившие доли, несут солидарную ответственность по обязательствам общества в пределах стоимости непоплаченной части принадлежащих им долей в уставном капитале Общества.

1.8. Российская Федерация, субъекты Российской Федерации и муниципальные образования не несут ответственности по обязательствам Общества, равно как и Общество не несет ответственности по обязательствам Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований.

1.9. Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Общество не отвечает по обязательствам своих участников. В случае несостоятельности (банкротства) общества по вине его участников или по вине других лиц, которые имеют право давать обязательные для общества указания либо иным образом имеют возможность определять его действия, на указанных участников или других лиц в случае недостаточности имущества общества может быть возложена субсидиарная ответственность по его обязательствам.

1.10. Место нахождения Общества: 660049, г. Красноярск, ул. Дубровинского, д. 80  
Место нахождения Общества определяется местом его государственной регистрации.

созывающие собрание, обязаны не позднее чем за 10 (десять) дней до его проведения уведомить всех Участников Общества заказным письмом.

9.15. Внеочередные собрания созываются Директором по инициативе Директора, аудитора, а также участников, обладающих в совокупности не менее чем 10% (десятью процентами) от общего числа голосов участников Общества.

9.16. В случае принятия решения о проведении внеочередного собрания участников Общества указанное собрание должно быть проведено не позднее 45 (сорока пяти) дней со дня получения требования об его проведении. Расходы, связанные с проведением внеочередного собрания, определяются Общим собранием участников.

9.17. Директор Общества должен в течение 5 (пяти) дней после поступления требования о созыве внеочередного Общего собрания принять решение о созыве или об отказе в созыве Общего собрания Участников.

9.18. Решение Директора Общества об отказе от созыва внеочередного Общего собрания Участников по требованию Участников или аудитора может быть обжаловано в суд.

9.19. В случае если в течение 5 (пяти) дней с даты предъявления требования аудитора или участников, обладающих в совокупности не менее чем 10% (десятью процентами) от общего числа голосов участников, не принято решение о созыве внеочередного Общего собрания участников или принято решение об отказе от его созыва, внеочередное Общее собрание может быть созвано лицами, требующими его созыва. Все расходы по созыву и проведению такого Общего собрания могут быть возмещены по решению Общего собрания участников Общества за счет средств Общества.

9.20. Голосование на Общем собрании проводится закрыто (тайно), если этого требуют Участники, обладающие не менее чем 10% голосов от общего числа голосов, которыми обладают присутствующие на собрании Участники (представители Участников). В остальных случаях все решения принимаются открытым голосованием.

9.21. Решение Общего собрания участников может быть принято без проведения собрания (совместного присутствия участников Общества для обсуждения вопросов повестки дня и принятия решений по вопросам, поставленным на голосование) путем заочного голосования (опросным путем). Такое голосование может быть проведено путем обмена документами посредством почтовой, телеграфной, телетайпной, телефонной, электронной или иной связи, обеспечивающей аутентичность передаваемых и принимаемых сообщений и их документальное подтверждение.

9.22. Решение Общего собрания участников по вопросу утверждения годовых отчетов и годовых бухгалтерских балансов не может быть принято путем проведения заочного голосования.

9.23. Не позднее чем в течение десяти дней после составления протокола общего собрания участников Общества Директор обязан направить копию протокола общего собрания участников Общества всем участникам Общества в порядке, предусмотренном для сообщения о проведении общего собрания участников Общества.

9.24. Участник вправе обратиться в суд с заявлением о признании недействительным решения Общего собрания, принятого с нарушением действующего законодательства, настоящего Устава, если Участник не присутствовал на Общем собрании либо голосовал против принятого решения. Такое заявление участник может подать в суд в течение двух месяцев со дня, когда участник Общества узнал или должен был узнать о принятом решении.

#### 10. ДИРЕКТОР ОБЩЕСТВА

10.1. Единственным исполнительным органом Общества является Директор.

10.2. Договор между Обществом и Директором, подписывается от имени Общества лицом, председательствующим на общем собрании участников Общества, на котором избирается Директор.

10.3. Срок полномочий Директора составляет 5 (пять) лет. Директор может переизбираться неограниченное число раз.

10.4. Директор обязан в своей деятельности соблюдать требования действующего законодательства, руководствоваться требованиями настоящего Устава, решениями органов управления Общества, принятыми в рамках их компетенции, а также заключенными Обществом договорами и соглашениями, в том числе заключенным с Обществом трудовым договором.

10.5. Директор обязан действовать в интересах Общества добросовестно и разумно. По требованию Участников (Участника) он обязан возместить убытки, не обусловленные обычным коммерческим риском, причиненные им Обществу, если иное не вытекает из закона или договора.

10.6. Директор руководит текущей деятельностью Общества и решает все вопросы, которые не отнесены настоящим Уставом и законом к компетенции Общего собрания Участников Общества.

10.7. Директор Общества:

- без доверенности действует от имени Общества, в том числе представляет его интересы и совершает сделки;

- выдает доверенности на право представительства от имени Общества, в том числе доверенности с правом передоверия;

- издает приказы о назначении на должности работников Общества, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания;

- ведет список участников Общества;

- рассматривает текущие и перспективные планы работ;

- обеспечивает выполнение планов деятельности Общества;

- утверждает правила, процедуры и другие внутренние документы Общества за исключением документов, утверждение которых отнесено настоящим Уставом к компетенции Общего собрания участников Общества;

- определяет организационную структуру Общества;

- обеспечивает выполнение решений Общего собрания участников;
- подготавливает материалы, проекты и предложения по вопросам, выносимым на рассмотрение Общего собрания участников;

- распоряжается имуществом Общества в пределах, установленных Общим собранием участников, настоящим Уставом и действующим законодательством;

- утверждает штатные расписания Общества, филиалов и представительств Общества;

- открывает расчетный, валютный и другие счета Общества в банковских учреждениях, заключает договоры и совершает иные сделки, выдает доверенности от имени Общества;

- утверждает договорные тарифы на услуги и продукцию Общества;

- организует бухгалтерский учет и отчетность;

- представляет на утверждение Общего собрания участников годовой отчет и баланс Общества;

- принимает решения по другим вопросам, связанным с текущей деятельностью Общества.

10.8. В качестве единоличного исполнительного органа Общества может выступать физическое лицо, за исключением передачи полномочий по договору управляющему в соответствии со ст. 42 Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью».

10.9. Контракт с Директором от имени Общества подписывается лицом, председательствовавшим на Общем собрании Участников Общества, на котором был избран Директор, или одним из Участников Общего собрания Участников Общества, уполномоченным решением Общего собрания Участников Общества.

10.10. Общество вправе передать по договору полномочия своего единоличного исполнительного органа управляющему.

Межрайонная инспекция  
Федеральной налоговой службы №23  
по Красноярскому краю

Копия соответствует документу,  
находящемуся в регистрационном деле

Начальник (Заместитель начальника)  
Местной ИФНС №23  
по Красноярскому краю

*В. В. Ефремов* ФИО



*[Handwritten signature]*

Пропитуровано и пропитушено  
на 18 листах  
Заявитель *Сиди Александрович*  
*Руба*