Министерство образования и науки Самарской области

Государственное бюджетное профессиональное образовательное учреждение Самарской области

«Самарский государственный колледж сервисных технологий и дизайна»



**Методические указания**

**по выполнению работ на практических занятиях**

**по учебной дисциплине**

**Менеджмент и управление персоналом в гостиничном деле**

программы подготовки специалистов среднего звена

по специальности 43.02.14 Гостиничное дело

Самара 2019

МУ.04.2019

### Чурбакова Е.В. Методические указания по выполнению работ на практических занятиях по учебной дисциплине Менеджмент и управление персоналом в гостиничном деле программы подготовки специалистов среднего звена по специальности 43.02.14 Гостиничное дело

Самара: ГБПОУ СГКСТД, 2019 г.

Методические указания содержат перечень практических занятий по темам рабочей программы учебной дисциплины Менеджмент и управление персоналом в гостиничном деле: «Современное состояние индустрии гостеприимства», «Система управления гостиницами и другими средствами размещения», «Управление персоналом структурного подразделения гостиничного предприятия»,

Рекомендовано к изданию методическим Советом ГБПОУ СГКСТД

© ГБПОУ СГКСТД, 2019

Тираж: 4 экз.

### Содержание

|  |  |
| --- | --- |
| Пояснительная записка………………………………………… | 4 |
| 1. Перечень практических работ…………………………… | 6 |
| 1. Практическая часть………………………………………. | 8 |
| Практическое занятие №1……………………………………... | 8 |
| Практическое занятие №2.…………………………………….. | 10 |
| Практическое занятие №3.…………………………………….. | 11 |
| Практическое занятие №4.…………………………………….. | 13 |
| Практическое занятие №5.…………………………………….. | 14 |
| Практическое занятие №6.…………………………………….. | 17 |
| Практическое занятие №7.…………………………………….. | 18 |
| Практическое занятие №8.…………………………………….. | 20 |
| Практическое занятие №9.…………………………………….. | 21 |
| Практическое занятие №10.…………………………………… | 22 |
| Практическое занятие №11. .………………………………….. | 41 |
| Практическое занятие №12. .………………………………….. | 43 |
| Практическое занятие №13. .………………………………….. | 44 |
| Практическое занятие №14. .………………………………….. | 48 |
| Практическое занятие №15. .………………………………….. | 48 |
| Практическое занятие №16. .………………………………….. | 49 |
| Практическое занятие №17. .………………………………….. | 50 |
| Практическое занятие №18. .………………………………….. | 51 |
| Практическое занятие №19. .………………………………….. | 53 |
| Практическое занятие №20..…………………………………... | 55 |
| Практическое занятие №21. .………………………………….. | 73 |
| Информационные источники.…………………………………. | 84 |

**Пояснительная записка**

Современная эпоха характеризуется увеличением социальных ритмов, нарастанием объёмов информации, требуемой для принятия решений, интенсификацией профессиональных и социальных контактов. Это значит, что человек может часто попадать в необычные для него коммуникативные, профессиональные и социальные ситуации. Поэтому современное образование ориентировано, с одной стороны, на широкую междисциплинарную подготовку обучающихся, а с другой — на формирование эффективных механизмов динамичного коммуникативного и межкультурного взаимодействия.

В настоящее время целью образования становятся не просто знания и умения, а определённые качества личности. Современное общество заинтересовано в том, чтобы граждане были способны самостоятельно, активно действовать, принимать решения, гибко адаптироваться к изменяющимся условиям жизни.

Деловые игры предназначены для выработки и принятия управленческих решений, которые принимаются в различных областях человеческой деятельности, поэтому и диапазон применения деловых игр очень обширен.

Приобретенные в ходе теоретического урока знания закрепляются в деловой игре.

Использование новых педагогических технологий организации учебного процесса позволяет устранить многие недостатки традиционных форм обучения, стать студентам на позиции того или иного должностного лица и непосредственно видеть результат своего решения, что естественно способствует углубленному пониманию внутренних закономерностей изучаемого явления.

Управление организацией представляет собой сложную работу, которая не может быть сделана формально, используя заученные рекомендации. Руководитель должен понимать сущность организации, общие руководящие истины и значения переменных, которые отличают одну ситуацию от другой. При выполнении своих функций менеджер должен действовать творчески, умело маневрируя имеющимися ресурсами, встраивать знания и опыт в реальность на благо организации и общества.

Ни одна теория не может объяснить всех особенностей реальной ситуации, в которой оказывается организация.

Таким образом, учебное пособия для выполнения практических работ предназначено, не для того, чтобы показать универсальность теории, их применимость на «все случаи жизни», а, чтобы проиллюстрировать некоторые теоретические положения и позволить студентам приобрести навыки творческого разрешения предлагаемых практических ситуаций.

Практические занятия являются главным обучающим элементом в изучении курса «Менеджмент и управление персоналом в гостиничном деле». Основной целью их выполнения является развитие навыков освоения теоретических знаний, обобщений и оценка их результатов.

**1 Перечень практических работ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***№ работы*** | ***Наименование*** | ***Кол-во часов*** |
| 1 | Анализ требований, предъявляемых к различным средствам размещения. | 2 |
| 2 | Эволюция управленческой мысли. История развития менеджмента. Анализ школ управления. | 2 |
| 3 | Анализ внешней и внутренней среды гостиничного предприятия. | 2 |
| 4 | Разработка плана и определение целей деятельности службы гостиницы (структурного подразделения) гостиничного предприятия. Построение дерева целей. Планирование потребности в материальных ресурсах и персонале службы. | 2 |
| 5 | Составление графиков выхода на работу. | 1 |
| 6 | Составление схемы взаимодействия различных служб гостиницы и координации их работы. Разработка заданной организационной структуры гостиницы (организовывать работу коллектива и команды; взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами). | 2 |
| 7 | Отработка методики выявления потребностей и мотивов поведения персонала структурного подразделения гостиничного предприятия и подготовка индивидуальных рекомендаций по повышению мотивации к труду. | 1 |
| 8 | Разработка программы формирования лояльности персонала структурного подразделения гостиничного предприятия. | 2 |
| 9 | Составление плана -схемы проведения контроля в заданном структурном подразделении организации гостиничного бизнеса. Оценка эффективности работы службы. | 2 |
| 10 | Решение ситуационных задач по стилям управления, способов влияния руководителя на подчиненных и оптимальных путей построения взаимоотношений с подчиненными. Построение системы стимулирования и дисциплинарной ответственности работников. | 2 |
| 11 | Решение ситуационных задач по принятию управленческих решений связанных с анализом результатов деятельности службы гостиницы и выявлением потребности в материальных ресурсах и персонале (распознавать проблему в профессиональном контексте и анализировать ее; определять этапы решения задачи; составить план действия; определить необходимые ресурсы). | 2 |
| 12 | Деловая игра «Производственное совещание». | 2 |
| 13 | Составление плана организации личной работы менеджера (построение траектории профессионального и личностного развития). | 2 |
| 14 | Решение ситуационных задач по выходу из заданной конфликтной ситуации и по определению путей предупреждения стрессовых ситуаций. | 1 |
| 15 | Анализ конфликтных ситуаций в сфере гостеприимства и разработка методов их устранения и предотвращения. | 1 |
| 16 | Планирование качественных и количественных потребностей структурного подразделения гостиницы в трудовых ресурсах. Определение численности и функциональных обязанностей сотрудников. | 2 |
| 17 | Определение соответствия личностных, деловых и профессиональным качеств исполнителя, требованиям, предъявляемым к должности. | 1 |
| 18 | Анализ состава личностных качеств, не желательных для персонала гостиницы. | 1 |
| 19 | Разработка программ адаптации сотрудников в гостинице. | 2 |
| 20 | Деловая игра «Проведение аттестации сотрудников гостиницы». | 2 |
| 21 | Разработка мероприятий по выбору форм обучения (проведение тренингов и производственных инструктажей), составлению планов карьеры, развитию компетенции. Анализ конкретных ситуаций. | 2 |
|  | **Итого:** | **36** |

**2 Практическая часть**

**Практическое занятие № 1.** Анализ требований, предъявляемых к различным средствам размещения.

**Задание 1.**

Почему в отелях Лас-Вегаса стоимость номеров (при прочих равных условиях) в среднем на 50 $ US меньше, чем в других городах США?

Возможные направления поиска правильного ответа:

Шаг 1. Познакомьтесь с основами американского гостиничного менеджмента.

Шаг 2. Вспомните, чем знаменит американский город Лас-Вегас?

Шаг 3. Представьте себя владельцем отеля в Лас-Вегасе и расскажите о дополнительных услугах, предоставляемых вашим средством размещения.

Шаг 4. Ответьте на вопрос о странной (на первый взгляд) ценовой политике директора отеля.

**Задание 2.**

В Болгарии группу российских туристов за несколько дней до окончания тура выселили из гостиницы. Не помогли ни звонки в Петербург в туристскую фирму, ни суточная забастовка в холле гостиницы, ни обращения в полицию. Хозяин отеля добился своего. Тех, кто держал оборону в номере, охрана отеля штурмовала через балконы.

В результате группа оказалась в общежитии на окраине города, некоторых даже поселили по две семьи в одной комнате. В гостинице же с комфортом расположилась группа немецких туристов, которая сначала отказалась от брони, потом изменила свое решение и тем самым спровоцировала этот скандал. Хозяин гостиницы отправил в Петербург факс, в котором сообщил о выселении русских туристов якобы за непотребное поведение.

Что еще должны были предпринять туристы в этой ситуации?

Могут ли они надеяться на компенсацию после возвращения домой?

**Задание 3.**

Что делает русский турист в Париже, обнаружив, что ванна, которую он заполнил водой, оказалась с дефектом? Пробка есть и плотно забита, а кольца нет. Турист пытается вытащить пробку всеми доступными средствами, в том числе даже с помощью перочинного ножа. Между тем пробка поднимается автоматически после нажатия специальной кнопки.

Кто виноват в невежестве туриста: направляющая фирма, не проинструктировавшая его, как пользоваться сантехникой, персонал гостиницы? А может быть он сам?

**Задание 4.**

Неожиданно, накануне выезда группы на маршрут, принимающая китайская турфирма сообщила, что не может обеспечить оговоренные в договоре условия проживания: в гостинице, где должны были жить туристы, произошел прорыв канализационных труб. Туристам была предложена не четырех-, а трехзвездочная гостиница.

Какая реакция может последовать со стороны туристов? Что должна попытаться сделать турфирма? Обязана ли она платить неустойку?

**Задание 5**

Перечислите и охарактеризуйте общие требования, предъявляемые к средствам размещения:

1) требования к персоналу;

2) требования к оснащению и оборудованию;

3) требования к номеру средства размещения;

4) дополнительные требования к коллективным средствам размещения;

5) требования к услугам, предоставляемым в коллективных средствах размещения;

6) требования к услугам, предоставляемым в индивидуальных средствах размещения;

7) требования безопасности.

**Задание 6.**

Предложенные средства размещения охарактеризуйте по ряду признаков:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Тип** | **Место располо-**  **жение** | **Цена** | **Потреби-**  **тель** | **Основные**  **и дополни-**  **тельные услуги** | **Оснащение**  **номера** |
| Укажите возможные варианты местораспо-  ложения данного средства размещения | Укажите ценовую политику | Укажите сегмент потребителя, на которого направлены услуги данного средства размещения | Укажите перечень основных и дополнитель-  ных услуг, которые может предложить потребителю данное средство размещения | Укажите перечень основных и дополнитель-  ных услуг, которые  может предложить потребителю данное средство размещения |
| Вариант 1: конгресс-отель 3\* |  |  |  |  |  |
| Вариант 2: мотель |  |  |  |  |  |
| Вариант 3: курортная гостиница 5\* |  |  |  |  |  |
| Вариант 4: туристическая база |  |  |  |  |  |
| Вариант 5: мини-отель |  |  |  |  |  |
| Вариант 6: отель «Люкс» |  |  |  |  |  |

**Практическое занятие № 2** Эволюция управленческой мысли. История развития менеджмента. Анализ школ управления.

Написание эссе по тематике практического занятия.

Темы эссе:

* Управлять «по Ф. Тейлору и Г. Форду» – это актуально. (При подготовке эссе следует найти максимальное количество аргументов актуальности подхода к управлению этих специалистов. Обосновать условия современной ситуации для использования обозначенных концептуальных методов).
* Управлять «по Ф. Тейлору и Г. Форду» - сегодня не актуально. (При подготовке эссе следует найти максимальное количество аргументов неактуальности подхода к управлению этих специалистов, обосновать изменения ситуации).
* Концепция Ф. Тейлора и концепция А. Файоля – похожие концепции. (При подготовке эссе следует выделить общие черты, рассматриваемых концепций).
* Концепция Ф. Тейлора и концепция А. Файоля – разные концепции. (При подготовке эссе следует выделить отличительные характеристики рассматриваемых концепций).

Непосредственно на практическом занятии осуществляется обсуждение и защита эссе. Обучающиеся должны доказать свою точку зрения, обосновать свой ответ.

**Практическое занятие № 3.** Анализ внешней и внутренней среды гостиничного предприятия.

**Задание 1.**

Проанализируйте компоненты внутренней среды гостиничного предприятия и требования, предъявляемые к маркетинговым целям гостиничного предприятия

**Компоненты внутренней среды гостиничного предприятия**

|  |  |
| --- | --- |
| **Компоненты внутренней среды** | **Описание компонентов внутренней среды** |
| Персонал |  |
| Капитал |  |
| Управление |  |
| Маркетинг |  |
| Культура |  |

**Требования, предъявляемые к маркетинговым целям**

|  |  |
| --- | --- |
| Требования | Описание требований |
| Конкретность и измеримость |  |
| Достижимость |  |
| Ориентация во времени |  |
| Избирательность |  |
| Участие сотрудников в их постановке |  |

Из приведенного ниже перечня составляющих факторов внутренней среды гостиничного предприятия соотнести и заполнить таблицу:

|  |  |
| --- | --- |
| **Внутренняя среда** | |
| Маркетинг | 1  2  3  … |
| Финансы | 1  2  3  … |
| Производство | 1  2  3  … |
| Организация | 1  2  3  … |

**Задание 2.**

Охарактеризуйте факторы внешней маркетинговой среды (микро- и макро).

Заполните блок схему «Маркетинговая среда фирмы».

Дайте определения следующим терминам:

Маркетинговая среда фирмы – это\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Поставщики – это\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Посредники – это\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Конкуренты – это\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Контактные аудитории фирмы – это\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Клиентурные рынки – это\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Из приведенного ниже перечня составляющих макрофакторов внешней среды гостиничного предприятия соотнести и заполнить таблицу:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ФАКТОРЫ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ (макрофакторы)** | | |
| Демографические факторы | 1  2  3  … |
| Социально-экономические факторы | 1  2  3  … |
| Природные факторы | 1  2  3  … |
| Политические факторы | 1  2  3  … |
| Технологические факторы | 1  2  3  … |
| Культурные факторы | 1  2  3  … |

**Практическое занятие № 4.** Разработка плана и определение целей деятельности службы гостиницы (структурного подразделения) гостиничного предприятия. Построение дерева целей. Планирование потребности в материальных ресурсах и персонале службы.

**Задание 1.**

Достоинства и недостатки системы All Inclusive. Греческий отель Aidemar Knossos Royal, расположенный на побережье Эгейского моря, состоит из бунгало и вилл традиционной критской архитектуры. Гостей здесь ждут обновленные номера, бассейны и приветливый персонал. В инфраструктуру отеля входят 6 ресторанов, 7 баров, конференц-зал на 200 мест, 5 бассейнов (один крытый, 4 открытых, два с джакузи), три теннисных корта, спортивная площадка, SPA-центр, два амфитеатра, отель предоставляет услуги врача (по запросу), прачечной, почтовые услуги, обслуживание номеров, услуги бизнес-центра, церкви, магазинов, парковки.

Программа All Inclusive, применяемая в отеле, включает в основном бесплатное питание во всех ресторанах и барах, а также иные бесплатные услуги — фитнес-центр, теннисный корт, настольный теннис, бильярд, дартс, стрельба из лука, шахматы, баскетбол, волейбол, пляжный волейбол, водное поло, аэробика, аквааэробика, поле для мини-футбола, развлекательные программы. К категории платных услуг относятся: сауна, турецкая баня, джакузи, массаж, освещение теннисного корта, уроки тенниса, водные виды спорта.

Задания.

1. Перечислите достоинства и недостатки применяемой в отеле программы All Inclusive.

2 Предложите направления совершенствования программы Аll Inclusive.

3. Постройте дерево целей.

5. Определите потребности в материальных ресурсах и персонале службы.

**Практическое занятие № 5.** Составление графиков выхода на работу.

**Задание 1.**

Предложите перечень должностных позиций, их количество и составьте график работы сотрудников для описанного гостиничного предприятия.

Инструкция:

* Внимательно прочитайте описание гостиничного предприятия.
* Предложите перечень должностных позиций, их количество и продумайте график работы сотрудников для описанного гостиничного предприятия.
* Предложенный Вами штат сотрудников должен отвечать функциональным задачам предприятия.
* График сменности должен отвечать требованиям Трудового кодекса РФ о продолжительности рабочих смен, продолжительности рабочей недели, предоставлении отпусков и обеденных перерывов.
* График сменности должен быть внесен в данные, приведенные ниже.

Гостиничное предприятие представляем собой некатегорийную пригородную гостиницу (ориентировочно 3\*), номерной, фонд которой составляет 20 номеров:

* 5 двухкомнатных номеров категории LUX;
* 10 стандартных DBL;
* 5 стандартных SINGL.

Есть ресторан, который работает в режиме с 7.30 до 10 – завтраки «bbuffet» для проживающих гостей; с 12 до 23 – заказы по меню, как для проживающих гостей, так и для гостей «с улицы».

Есть возможность организовывать банкеты в общем зале (зал на 50 посадочных мест).

Охраняемая автостоянка на 10 авто мест.

Автомобиль с водителем для трансферов.

Открытая площадка для барбекю.

Средняя годовая загрузка гостиницы – 50%

Банкеты – от 1 до 3 в неделю.

**Проект графика сменности персонала гостиничного предприятия**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование должностной позиции | Кол-во должностных позиций | График смен (границы рабочего дня) и количество рабочих часов по дням недели | | | | | | |
| понедельник | вторник | среда | четверг | пятница | суббота | воскресенье |
| 1. | Генеральный директор | 1\* | 10.00-19.00 | 10.00-19.00 | 10.00-19.00 | 10.00-19.00 | 10.00-19.00 |  |  |
| 2. | Главный бухгалтер | 1\* | 9.30  -20.00 | 10.00-19.00 | 10.00-19.00 | 10.00-19.00 | 9.30  -17.00 |  |  |
| 3. | Менеджер по закупкам (кладовщик) |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4. | Менеджер по управлению номеров и продажам |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5. | Администратор гостиницы | 4\*\*\*\* | 9.00 – 9.00 |  |  |  | 9.00 – 9.00 |  |  |
| 6. | Шеф – повар |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7. | Повар |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8. | Горничная – уборщица |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9. | Рабочий по кухне |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 10. | Водитель |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 11. | Стюард |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 12. | Администратор ресторана | 1\*\* | 7.30-10.30 |  | 16.00-21.00 | 7.30-10.30 | 14.00-24.00 | 14.00-24.00 | 14.00-24.00 |
| 13. | Официанты |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 14. | Охранник |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 15. | Бармен-кассир |  |  |  |  |  |  |  |  |

\* в целом на условиях ненормированного рабочего дня

\*\* рабочее время определяется по индивидуальному графику, согласованному с графиком поездок и банкетов

\*\*\* на условиях почасовой оплаты неполный рабочий день

\*\*\*\* график сменный

**Практическое занятие № 6.** Составление схемы взаимодействия различных служб гостиницы и координации их работы. Разработка заданной организационной структуры гостиницы (организовывать работу коллектива и команды; взаимодействовать с коллегами, руководством, клиентами).

Внимательно изучите условия следующих практических заданий. По каждому заданию составьте схему взаимодействия конкретных служб гостиницы. Какие действия должны выполнить сотрудники службы гостиничного комплекса?

**Задание 1.**

По электронной почте поступил заказ на английском языке от туристического агентства на бронирование номеров для группы гостей из 12 человек на 7 дней без указания пожеланий по размещению и гендерной принадлежности (по половому признаку – мужчина\женщина).

**Задание 2.**

Принять по телефону заказ на бронирование для семьи с тремя детьми (VIP - гости). При общении с гостями выясняется, что даты заезда могут быть изменены.

**Задание 3.**

В службу бронирования звонит потенциальный гость, который не может определиться с выбором отеля и категорией номера.

**Задание 4.**

По факсу поступил заказ на бронирование для туристической группы, но на требуемый период, все места в отеле уже забронированы и оплачены.

**Задание 5.**

Через центральную систему бронирования поступает заказ от гостя нежелательного для вашего отеля. Вы не можете принять этот заказ. Ваши действия

**Задание 6.**

Поступила дополнительные пожелания к оформлению забронированного номера. Гость просит, чтобы в номере была установлена кровать, а также к заезду украсить номер цветочной композицией и поставить шампанское.

**Задание 7.**

Поступила заявка с просьбой внести изменения в ранее сделанное бронирование на три одноместных номера. Просят изменить сроки заезда (гости прибудут на день раньше) и категорию забронированных номеров (с одноместных на полулюкс). Также просят аннулировать бронирование одного номера.

**Практическое занятие № 7.** Отработка методики выявления потребностей и мотивов поведения персонала структурного подразделения гостиничного предприятия и подготовка индивидуальных рекомендаций по повышению мотивации к труду.

Используя данные таблицы, выделите пять (на выбор) наиболее существенных для менеджмента предприятий индустрии гостеприимства принципов управления, сформулированных Г. Эмерсоном и А. Фойолем.

Определите наиболее эффективные принципы управления персоналом. Какие из перечисленных принципов будут наиболее эффективны для повышения мотивации труда.

|  |  |
| --- | --- |
| **Принципы управления Г. Эмерсона** | **Принципы управления А. Фойоля** |
| 1. Исходный пункт управления – отчётливо поставленные цели. | 1. Неотделимость власти от ответственности. |
| 2. Здравый смысл, требующий признания ошибок и поиска их причин. | 2. Единство распоряжения или принцип единоначалия. |
| 3. Компетентная консультация на основе привлечения профессионалов с целью совершенствования управления. | 3. Разумная специализация, ослабляющаяся с увеличением масштабов предприятия. |
| 4. Дисциплина, основанная на четкой регламентации деятельности, контроле, своевременном поощрении. | 4. Дисциплина, обязательная для всех и предполагающая взаимное уважение руководства и подчиненных. |
| 5. Справедливое отношение к персоналу. | 5. Справедливое для всех вознаграждение. |
| 6. Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет. | 6. Подчинение индивидуальных интересов общим. |
| 7. Диспетчеризация по принципу: «Лучше диспетчеризировать хотя бы незапланированную работу, чем планировать работу не диспетчеризуя её». | 7. Единство руководства по принципу: «один руководитель и единый план для совокупности операций, имеющих общую цель». |
| 8. Нормы и инструкции, способствующие поиску и реализации резервов. | 8. Устойчивость персонала, ибо текучка – следствие плохого управления. |
| 9. Нормализация условий труда. | 9. Разделение труда. |
| 10. Нормирование операций, заключающееся в стандартизации способов их выполнения, регламентировании времени. | 10. Иерархия, предполагающая минимизацию управленческих ступеней и полезность горизонтальных связей. |
| 11. Письменные стандартные инструкции. | 11 Порядок, в основу которого положен принцип «каждому свое место и каждый на своем месте». |
| 12. Вознаграждение за производительность. | 12. Вознаграждение за производительность. |
|  | 13. Инициатива, требующая от руководителя всемерного поощрения и подавления собственного тщеславия. |
|  | 14. Корпоративный дух, то есть общность интересов работников и коллективизм в труде. |

**Практическое занятие № 8.** Разработка программы формирования лояльности персонала структурного подразделения гостиничного предприятия.

**Задание 1.**

Используя данные таблицы, оцените личностные и профессиональные качества персонала предприятий индустрии гостеприимства, отдав 1 место самому главному качеству, а 10 – наименее значимому:

1 – администратор гостиничного комплекса категории 4\*;

2 – детский аниматор в санатории;

3 – экскурсовод, работающий в том числе и с иностранными туристами;

4 – директор крупной туристической фирмы, нанятый владельцем бизнеса по

контракту;

5 – страховой агент при туристическом бюро;

6 – официант в ресторане высшей наценочной категории;

7 – руководитель туристических групп на маршрутах выездного туризма;

8 – крупье казино;

9 – агент по бронированию авиабилетов;

10 – владелец агроусадьбы.

*Таблица*

**Личностные и профессиональные качества персонала**

**предприятий индустрии гостеприимства**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Качество** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** |
|  | Аналитическое мышление |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Владение компьютером |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Внешняя привлекательность |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Знание иностранных языков |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Инициативность |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Коммуникабельность |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Мастерство ведения переговоров |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Профильное образование |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Опыт работы в данной отрасли |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Организаторские способности |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Предприимчивость |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Пунктуальность |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Самообучаемость |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Самостоятельность |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Способность убеждать |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Справедливость |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Уверенность в себе |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Уравновешенность |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Устойчивость к стрессам |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Харизма, обаятельность |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Целеустремленность |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Человеколюбие |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Честность |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Чувство юмора |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Эрудиция |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Практическое занятие № 9.** Составление плана-схемы проведения контроля в заданном структурном подразделении организации гостиничного бизнеса. Оценка эффективности работы службы.

**Задание 1.**

Составьте алгоритм проверки качества уборочных работ.

**Задание 2.**

Опишите порядок проверки качества уборочных работ: кто, как часто и в какой последовательности должен проверять работу горничных.

**Задание 3.**

Составьте необходимые документы для плановой инвентаризации в электронном виде.

**Задание 4.**

В роли администратора гостиницы проанализируйте этапы обслуживания в гостинице. Выделите «контрольные точки» обслуживания.

**Практическое занятие № 10.** Решение ситуационных задач по стилям управления, способов влияния руководителя на подчиненных и оптимальных путей построения взаимоотношений с подчиненными. Построение системы стимулирования и дисциплинарной ответственности работников.

**Задание 1.**

Вам будет предложено 27 характеристик деятельности руководителя, и в каждой характеристике по пять вариантов, в которых она может проявляться.

Выберите, пожалуйста, один или несколько из пяти вариантов, которые вам подходят, и отметьте их. Просим быть искренним.

Можно протестировать не себя, а другого руководителя, тогда выбирайте варианты, подходящие ему, характерные для его поведения.

1. Распределение полномочий между руководителем и подчиненными:

а) централизует руководство, требует, чтобы обо всех деталях докладывали именно ему;

б) руководитель пассивен в выполнении управленческих функций;

в) четко распределяет функции между собой, своими заместителями и подчиненными;

г) ожидает указаний сверху или даже требует их;

д) централизует руководство только в трудных ситуациях.

2. Действия руководителя в критических (напряженных ситуациях):

а) в критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства;

б) критические ситуации не изменяют его способов руководства;

в) в критических ситуациях он не обходится без помощи вышестоящих руководителей;

г) сталкиваясь с трудностями, руководитель начинает более тесно взаимодействовать с подчиненными;

д) в критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.

3. Контакты руководителя с подчиненными:

а) недостаточно общительный человек, с людьми разговаривает мало;

б) регулярно общается с подчиненными, говорит о положении дел в коллективе, трудностях, которые предстоит преодолеть;

в) умеет общаться, но специально ограничивает общение с подчиненными, держится от них на расстоянии;

г) старается общаться с подчиненными, но при этом испытывает трудности в общении;

д) общается в основном с активом коллектива.

4. Продуктивность работы коллектива в отсутствие руководителя:

а) в отсутствие руководителя исполнители работают хуже;

б) коллектив не снижает продуктивности, если руководитель временно покидает его;

в) исполнители постоянно работают не в полную силу, при другом руководителе могли бы сделать больше;

г) продуктивность работы повышается в отсутствие руководителя;

д) в отсутствие руководителя коллектив работает с переменным успехом.

5. Отношение руководителя к советам и возражениям со стороны исполнителей:

а) сам обращается за советом к подчиненным;

б) не допускает, чтобы подчиненные советовали ему и тем более возражали;

в) подчиненные не только советуют, но и могут давать указания своему руководителю;

г) руководитель советуется даже тогда, когда обстоятельства не особенно требуют этого;

д) если исполнители знают, как лучше выполнить работу, они говорят об этом своему руководителю.

6. Контроль деятельности подчиненных:

а) контролирует работу от случая к случаю;

б) всегда очень строго контролирует работу руководимых и коллектива в целом;

в) контролируя работу, всегда замечает положительные результаты, хвалит исполнителей;

г) контролируя, обязательно выискивает недостатки в работе;

д) нередко вмешивается в работу исполнителей.

7. Соотношение решений производственных и социально-психологических задач в процессе руководства коллективом:

а) его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу;

б) решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе;

в) в работе не заинтересован, подходит к делу формально;

г) больше внимания уделяет налаживанию взаимоотношений в коллективе, а не выполнению производственных заданий;

д) когда нужно, защищает интересы своих подчиненных.

8. Характер приказов руководителя:

а) приказывает так, что хочется выполнять;

б) приказывать руководитель не умеет;

в) просьба руководителя не отличается от приказа;

г) приказы принимаются, но выполняются недостаточно хорошо и быстро;

д) его приказы вызывают у руководимых недовольство.

9. Отношение руководителя к критике со стороны подчиненных: а) на критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней;

б) критику выслушивает, даже обещает принять меры, но ничего не делает;

в) не любит, когда его критикуют, и не старается скрыть этого;

г) принимает критику только со стороны вышестоящих руководителей;

д) не реагирует на критику.

10. Поведение руководителя при недостатке знаний:

а) сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком;

б) если чего-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим;

в) можно сказать, что руководитель не стремится пополнить свои недостатки в знаниях;

г) когда чего-то не знает, то скрывает это и старается самостоятельно восполнить недостатки в знаниях;

д) если руководитель не знает, как решить вопрос или выполнить работу, то поручает это своим подчиненным.

11. Распределение ответственности между руководителем и подчиненными:

а) складывается впечатление, что он боится отвечать за свои действия, хочет уменьшить свою ответственность;

б) ответственность распределяет между собой и своими подчиненными;

в) всю ответственность возлагает только на себя;

г) нередко подчеркивает ответственность вышестоящих руководителей, старается свою ответственность переложить на них;

д) бывает, что руководитель, являясь ответственным за какое-то дело, пытается переложить его на своих замов или нижестоящих руководителей.

12. Отношение руководителя к своим заместителям и помощникам:

а) старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами;

б) добивается безотказного подчинения заместителей и помощников;

в) руководителю безразлично, кто у него работает заместителем (помощником);

г) осторожен по отношению к заместителям, потому что боится за свое положение;

д) не желает иметь рядом очень квалифицированных специалистов.

13. Эмоциональная удовлетворенность исполнителей в отсутствие руководителя:

а) исполнители довольны, когда отсутствует руководитель, они чувствуют некоторое облегчение;

б) с руководителем работать интересно, поэтому ожидают его возвращения;

в) отсутствие руководителя не замечается исполнителями;

г) вначале исполнители довольны, что руководитель отсутствует, а потом скучают;

д) сначала отсутствие руководителя чувствуется исполнителями, а потом забывается.

14. Преобладающие методы воздействия на подчиненных:

а) для выполнения какой-то работы ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных;

б) всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит;

в) часто обращается к подчиненным с поручениями, просьбами, советами;

г) часто делает подчиненным замечания и выговоры;

д) его замечания всегда справедливы.

15. Характер обращения руководителя с подчиненными:

а) всегда обращается с подчиненными вежливо и доброжелательно;

б) по отношению к подчиненным бывает нетактичен и даже груб;

в) в обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие;

г) создается впечатление, что вежливость руководителя неискренняя;

д) характер обращения к подчиненным у него часто меняется.

16 Участие членов коллектива в управлении:

а) руководитель привлекает к управлению членов коллектива;

б) нередко руководитель перекладывает свои функции на других;

в) управленческие функции не закрепляются стабильно, их распределение может меняться;

г) бывает, что управленческие функции фактически принимает на себя не руководитель, а другие члены коллектива.

17. Поддержание руководителем трудовой дисциплины:

а) руководитель стремится к формальной дисциплине и идеальному подчинению;

б) не может влиять на дисциплину;

в) руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок;

г) дисциплина поддерживается за счет того, что подчиненные боятся руководителя;

д) руководитель недостаточно пресекает нарушения дисциплины.

18. Характер общения руководителя с исполнителями:

а) общается с подчиненными только по деловым вопросам;

б) заговаривая с подчиненными о деле, руководитель спрашивает и о личном, о семье;

в) часто общается по личным вопросам, не касаясь дела;

г) инициатива общения исходит от исполнителей, руководитель редко заговаривает сам;

д) нередко, общаясь с руководителем, его трудно понять.

19. Характер принятия решений по руководству коллективом:

а) руководитель единолично вырабатывает решения или отменяет их;

б) редко берется за выполнение сложного дела, а скорее уходит от этого;

в) старается решать вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные или оперативные вопросы;

г) решает только те вопросы, которые сами возникают, не старается заранее предусмотреть их решение;

д) берется в основном за решение мелких вопросов.

20. Взаимоотношения между людьми в коллективе:

а) в руководимом коллективе недостаточно развиты взаимопомощь и взаимное доверие;

б) старается, чтобы у подчиненных на работе было хорошее настроение;

в) в его коллективе наблюдается повышенная текучесть кадров, люди нередко уходят из коллектива и не жалеют об этом;

г) люди, которыми он руководит, относятся друг к другу чутко, по-дружески;

д) в присутствии руководителя исполнителям постоянно приходится работать в напряжении.

21. Предоставление самостоятельности подчиненным:

а) способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно;

б) иногда руководитель навязывает свое мнение, а говорит, что это мнение большинства;

в) исполнители работают больше по указаниям руководителя, нежели самостоятельно;

г) исполнители предоставлены самим себе;

д) предоставляет подчиненным самостоятельность лишь время от времени.

22. Отношение руководителя к советам других:

а) регулярно советуется с исполнителями, особенно с опытными работниками;

б) советуется с подчиненными только в сложной ситуации;

в) обычно советуется с заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми исполнителями;

г) с удовольствием прислушивается к мнению коллег;

д) советуется только с вышестоящими руководителями.

23. Соотношение инициативы руководителя и подчиненных:

а) инициатива подчиненных руководителем не принимается;

б) считает, что лучше сделать меньше (тогда меньше спросят);

в) руководитель поддерживает инициативу подчиненных;

г) он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны;

д) инициативы не проявляет ни сам руководитель, ни его подчиненные.

24. Характер требовательности руководителя:

а) его любимый лозунг «Давай, давай!»;

б) он требователен, но одновременно и справедлив;

в) о нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придирчивым;

г) пожалуй, он не очень требовательный человек;

д) руководитель требователен и к себе и к другим.

25. Отношение руководителя к нововведениям:

а) наверное, он консервативен, потому что боится нового;

б) охотно поддерживает целесообразные нововведения;

в) поддерживая нововведения в сфере производства, с большим трудом меняет характер общения с людьми;

г) у него лучше получается с нововведениями в непроизводственной сфере (в быту, на отдыхе, в межличностных отношениях);

д) нововведения проходят мимо руководителя.

26. Привлечение членов коллектива к выработке решений:

а) в своей работе широко опирается на общественные организации;

б) многие вопросы решаются коллективом на общем собрании;

в) некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие;

г) большинство вопросов решает за коллектив сам руководитель;

д) руководитель способствует внедрению различных форм самоуправления в коллективе.

27. Отношение руководителя к самому себе:

а) руководителю безразлично, что о нем думают подчиненные;

б) никогда и ни в чем не проявляет своего превосходства над исполнителями;

в) считает себя незаменимым в коллективе;

г) увлеченно занимается своим делом и не думает о том, как его оценивают;

д) руководитель излишне критичен по отношению к исполнителям.

*Ключ*

Подсчитайте сумму баллов по каждому из трех стилей руководства (Д – директивный, К – коллегиальный, П – попустительский) в соответствии с данной таблицей (то есть сумму чисел, соответствующих каждой букве, обозначающей стиль руководства).

Сумму баллов по каждому стилю руководства приведите к цифре, удобной для дальнейшего анализа: разделите на 10 и округлите до целого значения.

*Оценка результатов*

Результат выражается показателями, каждый из которых может принимать значение от 1 до 10 баллов.

Во-первых, определите доминирующий стиль руководства. За количественный показатель доминирования того или иного типа принята разница 3 балла и более.

Возможные отношения трех крайних типов в стиле руководства:

1) Д-1-1: директивный стиль (например, 10-2-4, 6-3-4, 9-5-4 и т. д.);

2) 1-К-1: коллегиальный стиль (например, 4-9-4, 3-8-4, 5-10-4);

3) 1-1-П: попустительский стиль (например, 3-2-10, 4-3-9 и т. д.).

Если два стиля выражены приблизительно одинаково и выраженность двух стилей доминируют над третьим, то стиль руководства смешанный:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Вариант** | **а** | **б** | **в** | **г** | **д** |
|  | Д-3 | П-2 | К-3 | П-3 | К-2 |
|  | Д-3 | К-2 | П-1 | К-3 | К-2 |
|  | П-1 | К-3 | Д-2 | К-1, П-2 | К-2 |
|  | Д-1 | К-2 | П-2 | П-1 | К-2 |
|  | К-3 | Д-2 | П-2 | П-2, К-1 | К-2 |
|  | П-3 | Д-3 | К-3 | Д-3 | Д-2 |
|  | Д-1 | К-1 | П-2 | П-1, К-1 | К-1 |
|  | К-3 | П-3 | Д-2 | П-2 | Д-3 |
|  | К-2 | П-2 | Д-2 | Д-2, П-2 | П-2 |
|  | Д-2 | К-2 | П-1 | Д-2, К-2 | К-1, К-1 |
|  | П-2 | К-2 | Д-2 | Д-1, П-2 | Д-2, П-1 |
|  | К-1 | Д-1 | П-1 | Д-2 | Д-3 |
|  | Д-2 | К-2 | П-2 | К-1 | Д-1, П-2 |
|  | П-3 | Д-3 | К-3 | Д-2 | К-3 |
|  | К-2 | Д-2 | П-2 | Д-2 | Д-2, П-2 |
|  | К-2 | Д-1, П-1 | Д-1, П-2 | П-3 | - |
|  | Д-2 | П-2 | К-2 | Д-2 | П-3 |
|  | Д-3 | К-3 | П-2, К-1 | П-2, Д-1 | П-1 |
|  | Д-3 | П-2 | К-3 | П-3 | П-3 |
|  | Д-1 | К-1 | П-1 | К-2 | Д-2 |
|  | К-2 | Д-2 | Д-2 | П-2 | Д-2 |
|  | К-2 | Д-1, К-2 | Д-2, К-1 | К-2 | Д-2 |
|  | Д-2 | П-2 | К-2 | П-2 | П-3 |
|  | Д-3 | К-3 | Д-2 | П-3 | К-2 |
|  | П-1 | К-1 | Д-2 | К-2 | П-2 |
|  | К-2 | К-3 | П-3 | Д-3 | К-3 |
|  | П-1 | К-2 | Д-1 | К-2 | Д-3 |
| Д= | | К= | | П= | |

4) Д-К-1: директивно-коллегиальный (например, 7-8-4, 6-7-3 и т. д.);

5) 1-К-П: коллегиально-попустительский (например, 4-7-9, 47-7, 3-6-7 и т. д.);

6) Д-1-П: директивно-попустительский (например, 8-1-6, 8-38, 7-2-9);

7) Д-К-Л: смешанный (например, 2-3-3, 3-3-3, 5-6-6, 10-8-8).

При этом результаты смешанного стиля соответствуют разным характеристикам руководства:

а) одинаково низкая выраженность стилей (2-3-3, 3-3-3 и т. д.) характерна для неопытных руководителей;

б) одинаково средняя выраженность стилей (5-6-6, 6-6-4 и т. д.) характеризует оперативно меняющегося руководителя;

в) одинаково высокая выраженность стилей (10-8-8, 9-9-8 и т. д.) характеризует противоречивый, непредсказуемый тип.

*Интерпретация результатов*

Любое сочетание стилей приемлемо, если директивный имеет значение от 5 до 7 баллов (лучше 6-10-5 или 5-9-4, чем 3-9-4 или 3-8-3).

Исследования показали следующее соответствие профессионально-важных качеств со стилем руководства.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Стиль руководства** | **Профессиональные характеристики** | **Профессиональная компетентность** | **Организаторские качества** | **Воспитание коллектива** | **Культура общения** |
| Директивный | Д-1-1 | Низкая | Средние | Низкое | Низкая |
| Коллегиальный | 1-К-1 | Высокая | Высокие | Высокое | Высокая |
| Попустительский | 1-1-П | Низкая | Низкие | Низкое | Средняя |
| Директивно-коллегиальный | Д-К-1 | Низкая | Средние | Среднее | Средняя |
| Директивно-попустительский | 1-К-П | Низкая | Высокие | Среднее | Средняя |
| Коллегиально-попустительский | 1-К-П | Низкая | Низкие | Высокое | Высокая |
| Смешанный | Д-К-П | Средняя | Высокие | Высокое | Высокая |

Наиболее сильное влияние на стиль руководства оказывает профессиональная компетентность, затем организаторские, воспитательные и морально-психологические характеристики деятельности руководителя.

**Задание 2.**

Вам будет предложено 20 производственных ситуаций и 4 варианта решений ситуации (А, Б, В или Г).

Выберите, пожалуйста, те варианты решения, которые вам подходят, и отметьте их.

Тест позволяет заочно оценить другого руководителя, тогда выбирайте варианты решений, подходящие ему.

Старайтесь быть искренними и объективными.

*Ситуация 1*

Ваш непосредственный руководитель, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш руководитель считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения.

A. Не оспаривая задания руководителя, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько для меня авторитетен руководителя.

B. Выражу подчиненному свое несогласие с заданием руководителя, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, порученные ему без согласования со мной.

Г. В интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

*Ситуация 2*

Вы получили одновременно два срочных задания: от вашего непосредственного руководителя и вашего вышестоящего руководителя. Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно начать работу.

Выберите предпочтительное решение.

A. В первую очередь начну выполнять задание того, кого больше уважаю.

Б. Сначала буду выполнять задание наиболее важное, на мой взгляд.

B. Сначала выполню задание вышестоящего руководителя.

Г. Буду выполнять задание своего непосредственного руководителя.

*Ситуация 3*

Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию. Выберите свой вариант поведения в этой ситуации.

A. Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешать конфликтные ситуации – это их личное дело.

Б. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.

B. Прежде всего лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.

Г. Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

*Ситуация 4*

В самый напряженный период заезда в гостиничный комплекс в коллективе совершен неблаговидный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущены ошибки в заселении гостей. Администратору гостиницы неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо.

Как бы вы поступили на месте администратора гостиницы? Выберите приемлемый для вас вариант решения.

A. Оставлю выяснение фактов по этому инциденту до окончания заселения гостей.

Б. Заподозренных в проступке вызову к себе, круто поговорю с каждым с глазу на глаз, предложу назвать виновного.

B. Сообщу о случившемся тем из сотрудников, которым наиболее доверяю, предложу им выяснить конкретных виновных и доложить.

Г. После смены проведу собрание сотрудников, публично потребую выявления виновных и их наказания.

*Ситуация 5*

Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Претенденты отличаются следующими качествами.

A. Первый стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Б. Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

B. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

Г. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

*Ситуация 6*

Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим руководителем.

A. Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением руководителя, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнить все его задания.

Б. Второй может быстро соглашаться с мнением руководителя, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.

B. Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчив, труден в контакте.

Г. Четвертый очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

*Ситуация 7*

Когда вам случается общаться с сотрудниками или подчиненными в неформальной обстановке, к чему вы более склонны?

А. Вести разговоры, близкие вам по деловым и профессиональным интересам.

Б. Задавать тон беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отстаивать свою точку зрения, стремиться в чем-то убедить других.

В. Разделять общую тему разговоров, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, стремиться не выделяться своей активностью, а только выслушивать собеседников.

Г. Стремиться не говорить о делах и работе, быть посредником в общении, быть непринужденным и внимательным к другим.

*Ситуация 8*

Подчиненный второй раз не выполнил вашего задания в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится. Как бы вы поступили?

A. Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.

Б. Не дожидаясь выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать за срыв рублем.

B. Посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем? Если такого работника нет, вынести вопрос о недисциплинированности подчиненного на собрание коллектива.

Г. Не дожидаясь выполнения задания, передать вопрос о наказании работника на решение актива. В дальнейшем повысить требовательность и контроль за его работой.

*Ситуация 9*

Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.

Как вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем?

A. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.

Б. В интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

B. Обращусь к активу коллектива – пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия.

Г. Попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, потом решу, как поступить.

*Ситуация 10*

В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

A. Прежде всего установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

Б. Прежде всего попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

B. Прежде всего выбрать актив, поручить ему разобраться и предложить меры нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку администрации и общественных организаций.

Г. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

*Ситуация 11*

В самый напряженный период один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как поступить в этой ситуации?

A. Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен и распоряжусь: «Вы возьмете эту работу, а вы поможете доделать это».

Б. Предложу коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».

B. Попрошу членов актива коллектива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, затем приму решение.

Г. Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

*Ситуация 12*

У вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа.

Что бы вы предприняли в первую очередь?

A. Открыто вызову коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений.

Б. Прежде всего попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к нему.

B. Обращусь к коллеге со словами: «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше».

Г. Обращусь к другим коллегам, которые в курсе наших взаимоотношений и могут быть посредниками в их нормализации.

*Ситуация 13*

Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 часов 15 минут вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас. Как вы начнете беседу при встрече?

A. Независимо от своего опоздания сразу же потребую объяснений об опозданиях на работу.

Б. Извинюсь перед подчиненным и начну беседу.

B. Поздороваюсь, объясню причину своего опоздания и спрошу его: «Как вы думаете, чего можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»

Г. Заботясь об интересах дела, отменю беседу и перенесу ее на другое время.

*Ситуация 14*

Вы работаете администратором гостиницы уже второй год. Молодой сотрудник обращается к вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием.

– Почему же на четыре? – спрашиваете вы.

– А когда женился Иванов, вы ему разрешили на четыре, – невозмутимо отвечает сотрудник и подает заявление. Вы подписываете на три дня, согласно действующему положению.

Однако подчиненный выходит на работу спустя четыре дня. Как вы поступите?

A. Сообщу о нарушении дисциплины вышестоящему начальнику, пусть он решит.

Б. Предложу подчиненному отработать четвертый день в выходной. Скажу: «Иванов тоже отработал».

B. Ввиду исключительности случая (ведь люди женятся нечасто) ограничусь публичным замечанием.

Г. Возьму ответственность за его прогул на себя. Просто скажу: «Так поступать не следовало». Поздравлю, пожелаю счастья.

*Ситуация 15*

Вы руководитель гостиничного комплекса. В период ночного дежурства один из ваших сотрудников в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать? Как вы ответите на звонок?

A. «Действуйте согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется».

Б. «Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурному врачу. Завтра разберемся».

B. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

Г. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызывайте врача».

*Ситуация 16*

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей гостиничных комплексов о том, как лучше обращаться с подчиненными. Одна из точек зрения вам понравилась больше всего. Какая?

A. Первый: «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».

Б. Второй: «Все это мелочи. Главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».

B. Третий: «Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».

Г. Четвертый: «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

*Ситуация 17*

Вы – руководитель гостиницы. После реорганизации вам срочно необходимо перекомплектовать несколько смен согласно новому штатному расписания.

По какому пути вы пойдете?

A. Возьмусь за дело сам, изучу все списки и личные дела работников гостиницы, предложу свой проект на собрании коллектива.

Б. Предложу решить этот вопрос отделу кадров. Ведь это их работа.

B. Во избежание конфликтов предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по комплектованию новых смен.

Г. Сначала определю, кто будет возглавлять новые смены, затем поручу этим людям подать свои предложения по составу смен.

*Ситуация 18*

В вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, а вас нет. Как вы поступите в данном случае?

A. Поговорю с этим человеком с глазу на глаз. Дам ему понять, что ему лучше уволиться по собственному желанию.

Б. Напишу докладную администратору гостиницы с предложением «сократить» эту единицу.

B. Предложу коллективу обсудить эту ситуацию и подготовить свои предложения о том, как поступать с этим человеком.

Г. Найду для этого человека подходящее дело, прикреплю наставника, усилю контроль за его работой.

*Ситуация 19*

При распределении коэффициента трудового участия (КТУ) некоторые сотрудники гостиничного комплекса посчитали, что их незаслуженно обошли, это явилось поводом их жалоб начальнику цеха.

Как бы вы отреагировали на эти жалобы на его месте?

А. Отвечу жалобщикам примерно так: «КТУ утверждает и распределяет ваша смена, я тут ни при чем».

Б. «Хорошо, я учту ваши жалобы и постараюсь разобраться в этом вопросе с вашим руководителем».

В. «Не волнуйтесь, вы получите свои деньги. Изложите свои претензии на мое имя в письменной форме».

Г. Пообещав помочь установить истину, сразу же побеседую с руководителем. В случае подтверждения обоснованности жалоб предложу перераспределить КТУ в следующем месяце.

*Ситуация 20*

Вы недавно начали работать руководителем современного гостиничного комплекса, придя на эту должность с другого гостиничного предприятия. Идя по коридору, вы видите трех сотрудников, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, вы видите ту же картину. Как вы себя поведете?

A. Остановлюсь, дам понять сотрудникам, что я новый начальник гостиничного комплекса. Вскользь замечу, что беседа их затянулась и пора браться за дело.

Б. Спрошу, кто их непосредственный руководитель. Вызову его к себе в кабинет.

B. Сначала поинтересуюсь, о чем идет разговор. Затем представлюсь и спрошу, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложу пройти на рабочие места.

Г. Прежде всего представлюсь, поинтересуюсь, как обстоят дела, как загружены работой, что мешает работать ритмично? Возьму этих сотрудников на заметку.

*Ключ*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Номер**  **ситуации** | **Тип ориентации** | | | |
| **Д** | **П** | **С** | **О** |
| 1 | Г | Б | В | А |
| 2 | Б | А | Г | В |
| 3 | А | Г | В | Б |
| 4 | А | В | Б | Г |
| 5 | Б | А | Г | В |
| 6 | В | Б | Г | А |
| 7 | А | Г | Б | В |
| 8 | А | В | Б | Г |
| 9 | Б | В | Г | А |
| 10 | Г | Б | А | В |
| 11 | А | Б | Г | В |
| 12 | В | Г | Б | А |
| 13 | Г | Б | В | А |
| 14 | Б | В | Г | А |
| 15 | А | Г | В | Б |
| 16 | Б | А | В | Г |
| 17 | Г | В | А | Б |
| 18 | В | Г | А | Б |
| 19 | Г | Б | В | А |
| 20 | Г | В | А | Б |

*Оценка результатов*

Подсчитайте количество набранных вами баллов по каждой позиции и определите полученные приоритеты личных ориентаций в руководстве.

Ориентация на дело (Д) характеризует ваш уровень компетентности, способности к самостоятельному принятию решений, вашу личную продуктивность.

Ориентация на отношения с людьми (П) характеризует вашу воспитательную гуманную направленность, умение делегировать полномочия, вовлекать членов коллектива в процесс принятия решений.

Ориентация на себя (С) характеризует ваше стремление реализовать себя в руководящей работе, добиться личных целей, стремление к самостоятельности и независимости.

Ориентация на официальную субординацию (О) характеризует ваше стремление соблюдать внешние проявления деятельности руководителя, казаться руководителем, соблюдать большую дистанцию с подчиненными, сохранять авторитет любой ценой.

**Практическое занятие № 11.** Решение ситуационных задач по принятию управленческих решений связанных с анализом результатов деятельности службы гостиницы и выявлением потребности в материальных ресурсах и персонале (распознавать проблему в профессиональном контексте и анализировать ее; определять этапы решения задачи; составить план действия; определить необходимые ресурсы).

**Задание 1.**

Используя материал лекции, видеосюжета, учебников, Интернета составьте список комплектующих тележки горничной и требования к тележке; изучив ассортимент чистящих и моющих средств конкретного магазина, составьте список рекомендуемых для гостиницы средств уборки.

Распознайте проблему в профессиональном контексте и проанализируйте ее; определите этапы решения задачи; составьте план действия; определите необходимые ресурсы.

**Задание 2.**

Составьте распоряжение и акт на списание оборудования.

Распознайте проблему в профессиональном контексте и проанализируйте ее; определите этапы решения задачи; составьте план действия; определите необходимые ресурсы.

**Задание 3.**

Составьте акт о порче имущества.

Распознайте проблему в профессиональном контексте и проанализируйте ее; определите этапы решения задачи; составьте план действия; определите необходимые ресурсы.

**Задание 4.**

Составьте и оформите меню бизнес-ланча, a la carte, шведского стола, комплексного обеда

Распознайте проблему в профессиональном контексте и проанализируйте ее; определите этапы решения задачи; составьте план действия; определите необходимые ресурсы.

**Задание 5.**

Составьте перечень дополнительных услуг для одного из средств размещения (по выбору): деловой отель в центре города, турбаза, горный курорт, гостиница эконом-класса, ротель, мотель, домик рыбака, отель на берегу моря и др.

Распознайте проблему в профессиональном контексте и проанализируйте ее; определите этапы решения задачи; составьте план действия; определите необходимые ресурсы.

**Практическое занятие № 12.** Деловая игра «Производственное совещание».

**Задание для участников.**

1. Разработайте повестку дня.

2. Позаботьтесь об организации совещания:

* выберите ведущего и секретаря (подумайте, каким требованиям они должны отвечать);
* подготовьте схемы, диаграммы и весь необходимый графический материал.

3. Пригласите на совещание руководителей всех подразделений гостиничного комплекса (назначьте их из числа студентов).

Совещание можно проводить по следующей схеме:

а) заслушать повестку дня;

б) заслушать доклад о текущем экономическом положении в стране и регионе;

в) определить цели и задачи гостиничного комплекса (стратегические и тактические).

В качестве стратегических задач могут быть определены следующие:

* увеличение доходов путем расширения объемов продаж гостиничного продукта;
* открытие филиалов;
* продвижение на рынок новых гостиничных товаров и услуг;
* и другие.

4. Определите тактические задачи, которые необходимы для решения стратегических задач. Проведите анализ угроз и возможностей внешней и внутренней среды. Для этого можно воспользоваться следующими рекомендациями: разделить лист ватмана на две части (сильные и слабые стороны), затем предложить участникам совещания лаконично высказываться по этому вопросу. Высказывания заносить в соответствующую графу.

**Практическое занятие № 13.** Составление плана организации личной работы менеджера (построение траектории профессионального и личностного развития).

**Задание 1.**

Составить план рабочего времени менеджера гостиничного предприятия, используя данные табл. 1.

При разработке плана конкретного временного периода рекомендуется использовать основные правила и принципы планирования рабочего времени:

1. правило основного соотношения (правило 60 : 40). Рекомендуется составлять план лишь на определенную часть рабочего времени - как показывает опыт, лучше всего на 60%. Это так называемая запланированная активность. Из оставшихся 40% незапланированного рабочего времени: 20% – резерв рабочего времени, отводимый на действия и работы, не включенные в разработанный план (непредвиденная активность); 20% – рабочее время, отводимое на управленческую деятельность и творческую работу (спонтанная активность).

2. анализ ранее выполненных работ и расхода времени

3. регулярность и системность планирования

4. реалистичность планирования

5. письменная форма формируемого плана

6. перенос несделанного. Невыполненные рабочие действия и мероприятия текущего планового пе­риода должны быть перенесены в рабочий план следующего планового периода в том случае, если они не потеряли актуальности

7. установление временных норм и сроков исполнения работ, включенных в план рабочего периода. В плане следует задавать точные временные нормы на планируемые действия

8. установление приоритетов (степени важности) для каждой работы, включенной в план

9. делегирование (перепоручение) работ. В плане должны найти отражение и работы, которые делегируются руководителем для исполнения другим сотрудникам

*Таблица 1*

**Исходные данные для составления плана рабочего дня**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Перечень работ, намеченных руководителем к исполнению** | **Планируемая продолжительность работы, мин.** | **Приоритетность выполнения работы** | **Возможность делегирования** |
| 1 | Доработка докладной записки по результатам изучения показателей работы гостиничного предприятия |  |  | нет |
| 2 | Участие в совещании по экспертной оценке нового проекта |  |  | да |
| 3 | Консультация у юриста |  |  | да |
| 4 | Посещение выставочного центра |  |  | нет |
| 5 | Работа с текущей корреспонденцией |  |  | да |
| 6 | Подготовка документации для сдачи в архив |  |  | да |
| 7 | Передача документов в архив |  |  | нет |
| 8 | Проведение совещания по организации рекламной кам­пании |  |  | нет |
| 9 | Подготовка к совещанию по вопросу укрепления трудовой дисциплины |  |  | нет |
| 10 | Прием сотрудников по лич­ным вопросам |  |  | нет |
| 11 | Изучение нормативных документов |  |  | нет |
| 12 | Встреча с представителями фирмы-поставщика |  |  | нет |
| 13 | Подготовка проекта приказа по премированию сотрудников |  |  | нет |
| 14 | Собеседование с кандидатами на вакантные места |  |  | нет |

При составлении плана рабочего дня можно воспользоваться следующим алгоритмом:

1) составление полного перечня планируемых работ на текущий день. Данный перечень должен быть составлен с распределением работ по приоритетности их выполнения. При этом 1 – максимальная приоритетность выполнения работ; 3 – минимальная приоритетность выполнения работ.

2) определение планируемой продолжительности каждой из намеченных к выполнению работ и общего времени работы.

3) резервирование рабочего времени с учетом соотношения 60 : 40.

4) принятие решений по делегированию работ, намеченных к выполнению.

**Задание 2.**

Формирование индивидуального фонда времени, ориентируясь на следующую структуру:

Общее время.

1. Рабочее время:

1.1. время фактической работы;

1.2. регламентированные перерывы в работе (например, обеденный);

1.3. нерегламентированные перерывы в работе:

А. по вине сотрудника, в т.ч. время переключений;

Б. в силу внешних обстоятельств.

2. Внерабочее время:

2.1. связанное с работой:

2.1.1. дорога;

2.1.2 подготовка;

2.1.3. доделывание дел;

2.2. домашний труд:

2.2.1. покупки;

2.2.2. уборка квартиры;

2.2.3. ремонт;

2.2.4. забота, уход, воспитание;

2.2.5. прочее (например, дача);

2.3. самообслуживание:

2.3.1. пассивный отдых (сон);

2.3.2. питание;

2.3.3. уход за собой;

2.4. свободное время:

2.4.1. общение;

2.4.2. активный отдых (спорт, хобби);

2.4.3 познание творчество

Необходимо распределить свое время по указанным элементам структуры времени, при этом общее время должно составлять 100%. Кроме того, в рамках рабочего и внерабочего времени также необходимо определить удельный вес составляющих их элементов, принимая рабочее и внерабочее время за 100%. По результатам формирования структуры провести анализ, сделать выводы, предложить мероприятия оптимизации использования личного времени.

**Задание 3.**

Устранение помех рабочего времени, используя алгоритм «помеха – причина – действие».

Задание выполняется по вариантам, вариант соответствует порядковому номеру в списке помех.

Список помех времени:

* попытка слишком много сделать за один раз;
* суета, нетерпение, излишняя суетливость;
* случайные телефонные звонки;
* отсутствие дисциплины;
* нечеткая постановка целей;
* незапланированные посетители;
* затяжные совещания;
* привычка откладывать «на потом».

Студенты могут предложить свои помехи, мешающие учебному процессу.

Для каждой помехи необходимо указать минимум 3 причины и 3 направления ее устранения.

**Практическое занятие № 14.** Решение ситуационных задач по выходу из заданной конфликтной ситуации и по определению путей предупреждения стрессовых ситуаций.

**Задание 1**

Вы недавно назначены менеджером гостиничного комплекса. Вы еще плохо знаете сотрудников, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

**Задание 2**

Одна горничная гостиничного комплекса высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая горничная принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возник конфликт.

В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

**Задание 3.**

Руководитель гостиницы принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю…

Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты

**Практическое занятие № 15.** Анализ конфликтных ситуаций в сфере гостеприимства и разработка методов их устранения и предотвращения.

**Задание 1.**

Гость бронировал стол для двоих. При входе в ресторан вынужден был ожидать несколько минут пока администратор гостиницы сможет найти резерв. Далее его провели к самому, на его взгляд, неудобному столику. Гость чувствует неуважение к себе, ведь он потратил время на бронь столика. А отсутствие системы, которая дает возможность знать ближайшие резервы, лишила его ожидаемого сервиса. Из-за пиковой нагрузки вынужден был ожидать внимания к себе.

Разрешите данную ситуацию.

**Задание 2.**

В связи с заездом в гостиничный комплекс большого количества гостей, мест в обеденном зале было ограничено. Администратор гостиницы рассчитывал, что гости будут ужинать не в одно время, а в течение двух часов удина. Гость, пришедший на ужин, заявляет, что столик не подходит для него, потому что «тянет с двери», а ему сейчас этот сквозняк дискомфортен и даже опасен для здоровья. Официант удаляется выяснить, есть ли возможность пересадить. Администратор гостиницы прикидывает варианты, на что уходит время. Официант уже отвлекается на потребности других столов, администратор выяснила, что вариантов нет, или есть, но значительно позже и сообщить об этом Гостям не посчитала нужным, предположив, что это сделает официант. Гость же, не получив обратной связи своевременно, стремительно накапливает напряжение и злится.

Разрешите данную ситуацию.

**Практическое занятие № 16.** Планирование качественных и количественных потребностей структурного подразделения гостиницы в трудовых ресурсах. Определение численности и функциональных обязанностей сотрудников.

**Задание 1.**

В роли руководителя 4\* гостиничного комплекса определите необходимый качественный и количественный персонал. Постройте вертикальную схему.

**Задание 2.**

Политика гостиничного предприятия ориентирована на получение максимальной прибыли. Односторонняя ориентация привела к утрате конкурентоспособности. Тогда руководство предложило систему организации сотрудников гостиничного предприятия, базирующего на следующих положениях:

* интересы клиента должны стоять на первом месте;
* следует извлекать максимум от применения современной техники и технологии, внедрять новые привлекательные гостиничные продукты;
* необходимо поощрять сотрудников за конечный результат.

Чем, по Вашему мнению, можно дополнить эту систему, чтобы достичь максимального результата? За счет чего можно существенно улучшить финансовые результат гостиничного предприятия при изменении ценностной ориентации всех его сотрудников?

**Практическое занятие № 17.** Определение соответствия личностных, деловых и профессиональным качеств исполнителя, требованиям, предъявляемым к должности.

**Задание 1.**

Проанализируйте, какие качествами должен обладать менеджер гостиничного предприятия, исходя из следующих данных:

1. Деловые качества (образование, знания, опыт).

2. Способности (одаренность, талант, гениальность, способность к данному виду работ).

3. Культурный ценз и эрудиция, честность и порядочность.

4. Характер (воля, активность, самостоятельность, обязательность, оперативность, забота о подчиненных, умение воспринимать критику, признавать свои ошибки).

5. Темперамент (холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик).

6. Направленность интересов (материальная, социальная, духовная).

7. Возрастной ценз (молодой возраст, средний, пожилой, старческий).

8. Здоровье (хорошее, удовлетворительное, плохое).

Дайте пояснения к каждому вышеуказанному качеству.

**Задание 2.**

Перечислите самые важные правила и стандарты общения персонала с гостем в отеле.

Что препятствует эффективной работе любого сотрудника гостиницы?

Каковы правила профессионального общения с коллегами в гостиничном предприятии?

**Задание 3.**

В гостиницу 4\* обратился гость, не забронировавший номер заранее. Вам необходимо проинформировать гостя о возможностях проживания и других услугах гостиницы, но гость ни в чем не уверен (сроки, тип номера и т.д.).

Опишите ваши действия с момента встречи до его заселения.

**Задание 4.**

Какими важными качествами должен обладать сотрудник гостиницы для грамотного общения с гостем?

Какие психологические проблемы могут возникнуть у работника гостиницы?

Что не допускается делать сотруднику гостиницы при работе с гостем?

**Практическое занятие № 18.** Анализ состава личностных качеств, нежелательных для персонала гостиницы.

**Задание 1.**

Составьте перечень качеств, обладатели которых могут получить отказ при устройстве в гостиничный комплекс 5\* по следующим должностям:

* главный бухгалтер;
* менеджер по управлению номеров и продажам;
* администратор гостиницы;
* горничная – уборщица;
* администратор ресторана.

Примерный перечень качеств, обладатели которых при попытке устроиться на работу получили отказ:

1. жалкий внешний вид;
2. манеры всезнайки;
3. неумение говорить, дефекты речи, грамматические ошибки в резюме;
4. отсутствие плана карьеры, четких целей деятельности и задач;
5. недостаток искренности;
6. отсутствие интереса и энтузиазма;
7. невозможность участвовать в делах организации помимо обусловленного рабочим графиком времени;
8. чрезмерная концентрация на деньгах: заинтересованность только в большой заработной плате;
9. низкие оценки во время учебы;
10. нежелание начать снизу: ожидание слишком многого и слишком быстро;
11. стремление к самооправданию, уклончивость, ссылки на неблагоприятные факторы;
12. недостаток такта;
13. недостаточная зрелость;
14. недостаточная вежливость;
15. презрительные отзывы о предыдущих работодателях;
16. недостаточная способность ориентироваться в обществе;
17. выраженное нежелание учиться;
18. недостаточная живость;
19. нежелание смотреть в глаза интервьюеру;
20. вялое, «рыбье» рукопожатие;
21. нерешительность;
22. пассивный отдых;
23. неудачная семейная жизнь;
24. трения с родителями;
25. неряшливость;
26. отсутствие целеустремленности (просто ищет место);
27. желание получить работу на короткое время;
28. недостаток чувства юмора;
29. мало знаний по специальности;
30. несамостоятельность (родители принимают за него решение);
31. отсутствие интереса к организации или отрасли;
32. подчеркивание «престижных» знакомств;
33. нежелание работать там, где потребуется;
34. цинизм;
35. низкий моральный уровень;
36. лень;
37. нетерпимость при сильно развитых предубеждениях;
38. узость интересов;
39. неумение ценить время (много времени проводит за телевизором);
40. плохое ведение собственных финансовых дел;
41. отсутствие интереса к общественной деятельности;
42. неспособность воспринимать критику;
43. отсутствие понимания ценности опыта;
44. радикальность идей;
45. опоздание на собеседование без уважительной причины;
46. отсутствие сведений об организации;
47. невоспитанность (не благодарит интервьюера за уделенное время);
48. не задает вопросов о работе тому, кто проводит собеседование;
49. сильно давящий тон;
50. неопределенность ответов на вопросы.

**Практическое занятие № 19.** Разработка программ адаптации сотрудников в гостинице.

**Задание 1.**

В условном или известном Вам гостиничном комплексе для нового сотрудника разработайте:

1. процесс адаптации;

2. сценарий общей программы адаптации;

3. сценарий специальной программы адаптации;

4. критерии эффективности процесса адаптации.

**Задание 2.**

Проведите тестирование молодого специалиста, которого Вы знаете по своей работе (или студента своей группы).

Вопросы каждой группы оцениваются максимальным числом 20 баллов. Каждый вопрос – это утверждение о работнике, оцениваемое некоторым числом баллов.

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Оценка** |
| **КОММУНИКАЦИОННЫЕ НАВЫКИ** |  |
| Пишет так, что каждый его может понять |  |
| Написанные им работы редко требуют переделки |  |
| Его выступления всегда тщательно обдуманы |  |
| Рабочие записи всегда правильны и точны |  |
| Умеет всегда подчеркивать основное, не утопает в подробностях |  |
| Умеет обсуждать результаты своей работы сжато, ясно, исчерпывающе |  |
| Умеет давать объяснения |  |
| **ВЗАИМООТНОШЕНИЯ** |  |
| Терпели с теми, кто обладает меньшими знаниями, чем он |  |
| Хорошо ладит со всеми типами людей |  |
| Готов принять совет |  |
| Прислушивается к чужой точке зрения |  |
| **МОТИВАЦИЯ** |  |
| Готов работать сверх положенного, когда в этом есть необходимость |  |
| Отдает все силы и способности решению поставленной перед ним задачи |  |
| Если выдается свободное время, активно ищет, чем его занять |  |
| Часто выполняет работу «сверх нормы» |  |
| Не бросает работу, пока она не сделана |  |
| Стремится выполнять задание полностью, без недоделок |  |
| **СПЕЦИАЛЬНЫЕ НАВЫКИ** |  |
| Предпочитает вести подопечных, а не понукать их |  |
| Умеет организовывать работу других |  |
| Тратит время на чтение специальной литературы |  |
| Требует серьезных доказательств, прежде чем соглашается с предложением |  |
| Умеет применять на практике собственные теоретические знания |  |
| Умеет разбирать сложную проблему на сравнительно простые части |  |
| Умеет найти рациональный путь для решения имеющейся проблемы |  |
| **САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ** |  |
| Не выбивается из колеи при неожиданностях в работе |  |
| Не выводится из душевного равновесия рабочей перегрузкой, жесткими сроками и т.п. |  |
| Не избегает решений |  |
| Решает проблемы сам, не просит об этом других |  |
| Замечания переносит легко |  |
| Не боится задавать вопросы |  |
| Опирается на свое собственное суждение, где это возможно и разумно |  |
| Готов признать ошибку, если в самом деле ее допустил |  |

Проанализируйте, какие навыки и качества являются наиболее важными, а какие могут мешать в работе.

**Практическое занятие № 20.** Деловая игра «Проведение аттестации сотрудников гостиницы».

*Цель игры* — изучить методику комплексной аттестации персонала гостиничного комплекса на основе оценки творческого потенциала и индивидуального вклада работника.

*Порядок игры*.

1. Каждый студент, выбранный в качестве аттестуемого, самостоятельно заполняет исходные документы: аттестационную карту, опросный лист аттестуемого, справку о работе гостиничного комплекса аттестуемого (10 мин).

2. Формирование состава аттестационной комиссии (5 мин): преподаватель – руководитель игры (председатель комиссии); староста группы (член комиссии); представитель общественности, выдвигаемый группой (член комиссии). Состав комиссии периодически изменяется преподавателем с тем, чтобы студенты могли поработать в составе комиссии.

3. Заполнение анкеты «Аттестация». Анкета заполняется каждым членом экспертной группы (команды) и аттестуемым. Желательно, чтобы они хорошо знали аттестуемого. Заполнение анкеты идет путем выбора одной из 7 характеристик по всем 25 качествам и проставлением указывающего знака («+», «—») в соответствующую графу анкеты (30-45 мин).

4. Обработка экспертных оценок путем присвоения каждой характеристике баллов по обратной шкале: 1-7, 2-6, 3-5, 4-4, 5-3, 6-2, 7-1. Затем рассчитается средняя арифметическая оценка, и оценки суммируются по всем 25 качествам (10— 15 мин).

5. Подготовка выступления аттестуемого перед комиссией. Исходные данные: аттестационная карта; опросный лист аттестуемого; справка о деятельности гостиничного комплекса, где работал аттестуемый последние 3-5 лет. Выступление аттестуемого должно быть кратким (3 мин) и содержать: характеристику персонала и личности аттестуемого (см. аттестационную карту); оценку рабочего места, профессии, квалификации и служебной карьеры аттестуемого (см. опросный лист); анализ деятельности руководимого предприятия (подразделения) и личный вклад в его конечные результаты. Выступление руководителя аттестационной комиссии с общей оценкой аттестуемого. Общее время на группу – 5N, где N – число команд.

6. Анализ документов по аттестации силами комиссии (анкета «Аттестация», аттестационная карта, опросный лист, справка о работе гостиничного комплекса, модель рабочего места по должности аттестуемого).

Члены комиссии задают уточняющие вопросы аттестуемому по его документам, один член комиссии ведет суммарный подсчет баллов по анкете «Аттестация». Суммируя баллы по всем 25 вопросам, получают итоговые оценки аттестуемых:

* отлично (151-175 баллов) — достоин повышения в должности;
* хорошо (101-150 баллов) — оставить в должности или перевести в другое подразделение;
* удовлетворительно (51-100 баллов) — понизить в должности или провести обучение;
* неудовлетворительно (25-50 баллов) — подлежит увольнению.

7. Подведение итогов аттестационной комиссии (по 3 мин на 1 чел.). Заполняется протокол комиссии, принимаются персональные решения о расстановке аттестуемых (выполняется без участия аттестуемых). Итоги аттестации до студентов (слушателей) доводит председатель комиссии. Общая продолжительность деловой игры 4 академических часа (180 мин).

**Опросный лист аттестуемого**

1. Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. Подразделение\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. Должность\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4. Год рождения\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5. Семейное положение\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6. Учебное заведение (год окончания)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

7. Стаж работы в данной должности\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

8. Состоите ли в резерве (на какую должность)?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

9. Основные функции должности\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

10. Какой общественной работой занимаетесь?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

11. Учились (учитесь) на курсах повышения квалификации (когда, где)?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

12. Имеете ли публикации, методические разработки, изобретения за период с последней аттестации?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

13. Какие награды (поощрения) имеете за период с последней аттестации?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

14. Имеете ли взыскания за период с последней аттестации (замечания, выговоры)?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

15. Какие знания и в какой области хотите углубить и расширить? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

16. Какую специализацию по профессии и какие методы хотели бы изучить?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

17. Где хотели бы пройти стажировку? В каких ведущих гостиничных предприятиях хотели бы пройти практику?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

18. Где соответственно вашим способностям и интересам хотели бы поработать?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

19. Кого предлагаете на свое место в резерв в случае повышения в должности?\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

20. Удовлетворены ли вы своей работой и что вам мешает? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Анкета «Аттестация»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Код** | **Качества и характеристика** | **Годы аттестации** | |
| **2014** | **2019** |
| **1. Самостоятельность** | | | |
| 1.1 | В сфере своей ответственности принимает решения по вопросам любой сложности, самостоятельно и компетентно |  |  |
| 1.2. | Любые вопросы, касающиеся своей работы, старается решить самостоятельно, но не боится обратиться за советом |  |  |
| 1.3 | Стремится решать любые вопросы, даже вне сферы своей ответственности и компетенции самостоятельно, иногда без особой надобности и не посоветовавшись |  |  |
| 1.4 | Может решать все вопросы, касающиеся своей работы, самостоятельно, но не всегда на это идет |  |  |
| 1.5 | В большинстве случаев стремится устраниться от ответственности в принятии решений по более или менее сложным вопросам |  |  |
| 1.6 | Самостоятелен и ответствен только в решении не особо сложных вопросов |  |  |
| 1.7 | Всегда ждет указаний от руководителя, избегает самостоятельных решений |  |  |
| **Код** | **Качества и характеристика** | **Годы аттестации** | |
| **2014** | **2019** |
| **2. Настойчивость** | | | |
| 2.1 | Крайне настойчив, упорен и цепок, не останавливается, пока не достигнет цели или не разберется в каком-то деле досконально |  |  |
| 2.2 | Довольно настойчив, уверен и цепок, не любит останавливаться, пока не доведет дело до конца или не разберется в каком-либо вопросе |  |  |
| 2.3 | Хотя иногда упускает мелочи, но в основном проявляет настойчивость и упорство в достижении цели |  |  |
| 2.4 | В своей работе ему надо бы быть понастойчивее в достижении цели, но особых отклонений нет |  |  |
| 2.5 | Ему не всегда хватает цепкости и упорства для достижения цели, особенно если этому необходимо посвятить много времени |  |  |
| 2.6 | Обычно ему хватает упорства на решение оперативных вопросов, но довести дело, требующее затрат времени и усилий, до конца он малоспособен. Все начинает и бросает на самотек |  |  |
| 2.7 | Даже в простых случаях не способен проявить настойчивость и упорство в достижении цели |  |  |
| **3. Требовательность** | | | |
| 3.1 | Очень требовательный. Иногда излишне придирчив как к подчиненным, так и к руководству |  |  |
| 3.2 | Требователен в меру и объективен как к подчиненным, так и к руководству, работать с ним легко |  |  |
| 3.3 | Требователен только к подчиненным, потребовать с руководства у него не всегда получается |  |  |
| 3.4 | Требовательный до мелочей, постоянно придирается к подчиненным, часто не объективен, работать с ним тяжело |  |  |
| 3.5 | Может требовать с подчиненных, но иногда закрывает глаза на их проступки, потребовать с руководства не способен |  |  |
| 3.6 | Излишне либеральничает с подчиненными, в его действиях не хватает жесткости и требовательности |  |  |
| 3.7 | Крайне мягок, не может потребовать и приказать |  |  |
| **4. Отстаивание точки зрения** | | | |
| 4.1 | Исключительно упрям, не изменит своей точки зрения, если уверен в своей логической правоте, будет отстаивать ее до конца |  |  |
| 4.2 | Довольно-таки упрям, неохотно меняет свое мнение, даже в тех случаях, когда оно идет вразрез с логикой дела |  |  |
| 4.3 | Несколько упрям, неохотно меняет свое мнение, но, убедившись в необходимости другого решения или в своей ошибке, меняет его |  |  |
| 4.4 | В своем мнении стремится к объективности, требуемой обстоятельствами, проявляя необходимую гибкость, но в то же время без особых причин его не меняет |  |  |
| **Код** | **Качества и характеристика** | **Годы аттестации** | |
| **2014** | **2019** |
| 4.5 | Хотя без особых причин мнение не меняет, но если на него оказать определенное аргументированное давление, отстаивать свое мнение не будет |  |  |
| 4.6 | Если на него оказать давление, он легко меняет свое мнение, даже осознавая неправильность принятого решения |  |  |
| 4.7 | Крайне легко соглашается с любым мнением даже без особого давления |  |  |
| **5. Принципиальность** | | | |
| 5.1 | В своих поступках принципиален до максимализма, невзирая на лица, соблюдает всегда моральный кодекс |  |  |
| 5.2 | У него есть система положительных принципов, которой он твердо придерживается, требуя этого и от окружающих |  |  |
| 5.3 | В своих поступках принципиален, но другим не навязывает своих взглядов на жизнь, если это не затрагивает интересов дела |  |  |
| 5.4 | Принципиален, но только в своих действиях, потребовать с других не всегда способен |  |  |
| 5.5 | Принципиален больше по отношению к окружающим, чем к себе |  |  |
| 5.6 | В своем поведении и требованиях, предъявляемых к другим, далеко не всегда придерживается каких-либо принципов |  |  |
| 5.7 | Беспринципен. У него нет какой-либо устоявшейся системы принципов и моральных ценностей |  |  |
| **6. Умение разбираться в вопросах** | | | |
| 6.1 | Может мгновенно схватить суть вопроса, не путаясь во второстепенном, и выделить главное |  |  |
| 6.2 | Способен быстро разобраться в вопросах, выделить узловые моменты |  |  |
| 6.3 | Всегда стремится понять суть дела, хотя и не быстро, но способен отделить главное от второстепенного, найти узловые проблемы и помочь подчиненным |  |  |
| 6.4 | Хотя и не всегда схватывает суть проблемы, но в процессе работы способен найти необходимый выход |  |  |
| 6.5 | Тороплив, иногда второстепенное принимает за главное, путается в мелочах |  |  |
| 6.6 | Обычно суть дела до него доходит с трудом, при этом постоянно путается в мелочах, опуская главное |  |  |
| 6.7 | Совершенно не может выделять узловые моменты. «Заклинивается» на второстепенных и мелких вопросах |  |  |
| **7. Умение координировать и взаимодействовать** | | | |
| 7.1 | Легко может установить необходимые контакты, скоординировать действия людей или подразделений, умело согласовать их интересы |  |  |
| 7.2 | Хороший координатор, способен находить приемлемые решения при согласовании интересов различных работников или подразделений |  |  |
| **Код** | **Качества и характеристика** | **Годы аттестации** | |
| **2014** | **2019** |
| 7.3 | Не всегда способен самостоятельно установить необходимые контакты, но стремится все наладить и скоординировать, у него это получается |  |  |
| 7.4 | В вопросах координации стремится действовать в основном через высшее руководство, избегая контактов с исполнителями |  |  |
| 7.5 | В вопросах координации действий опирается на официальные документы, запросы, избегая контактов с работниками |  |  |
| 7.6 | Не может справляться с вопросами координации без особых столкновений и отклонений, действует малоэффективно |  |  |
| 7.7 | Не способен координировать действия других людей. Типичный исполнитель |  |  |
| **8. Умение контролировать работу** | | | |
| 8.1 | Способен держать под контролем массу дел и деталей, вовремя реагировать на любое отклонение |  |  |
| 8.2 | Способен и умеет осуществлять правильный контроль за узловыми вопросами, но и мелочей старается не упускать из виду |  |  |
| 8.3 | Обычно держит под контролем только основные вопросы, пренебрегая тем, что считает мелочью |  |  |
| 8.4 | Способен контролировать работу на основе регламентов и инструкций без особых отклонений |  |  |
| 8.5 | Не всегда способен осуществлять контроль за ходом дел, часто разбрасывается и упускает главное |  |  |
| 8.6 | В «текучке» упускает из виду вопросы, требующие постоянного контроля. Часто хватается за что попало |  |  |
| 8.7 | Сам требует постоянного контроля со стороны руководителя и коллег |  |  |
| **9. Поведение в напряженной ситуации** | | | |
| 9.1 | Способен быстро сориентироваться в напряженной, сложной ситуации, принять необходимое решение и взять ответственность на себя |  |  |
| 9.2 | Способен к действиям в напряженной, сложной ситуации и может взять ответственность на себя |  |  |
| 9.3 | Способен отвечать и действовать по необходимости в напряженной, сложной ситуации |  |  |
| 9.4 | Способен к действиям в напряженной, сложной ситуации, но не всегда возьмет на себя ответственность |  |  |
| 9.5 | Не всегда способен к эффективным действиям в напряженной, сложной ситуации, хотя не избегает ответственности |  |  |
| 9.6 | Вряд ли рискнет брать ответственность и решительно действовать в напряженной, сложной ситуации |  |  |
| 9.7 | Постарается всячески уклониться от ответственности или участия в сложной ситуации |  |  |
| **Код** | **Качества и характеристика** | **Годы аттестации** | |
| **2014** | **2019** |
| **10. Отношение к порядку на работе** | | | |
| 10.1 | Рачительный хозяин. У него всегда полный порядок, все предусмотрено и налажено |  |  |
| 10.2 | Стремится поддерживать в хозяйстве хороший порядок. Старается все предусмотреть, вплоть до мелочей |  |  |
| 10.3 | В его хозяйстве в основном поддерживается необходимый порядок |  |  |
| 10.4 | Порядок в его хозяйстве поддерживается на удовлетворительном уровне, хотя некоторые мелочи иногда портят общую картину |  |  |
| 10.5 | В его хозяйстве много мелких недостатков и упущений. Не доходят руки |  |  |
| 10.6 | В основном беспорядок, хотя пытается время от времени наводить порядок в своем хозяйстве |  |  |
| 10.7 | Халатно относится к наведению необходимого порядка в своем хозяйстве |  |  |
| **11. Отношение к работе** | | | |
| 11.1 | Очень любит свою работу и болеет душой за свое дело. Отдает работе все свое время и силы |  |  |
| 11.2 | Болеет душой за свое дело, стремится к эффективному решению любых вопросов |  |  |
| 11.3 | К работе относится с интересом, старается все сделать добросовестно |  |  |
| 11.4 | К работе относится как к долгу и осознанной необходимости, особого старания не проявляет, но и не подводит |  |  |
| 11.5 | Отношение к работе сложное и противоречивое, то загорается и готов на все, чтобы добиться результата, а то равнодушен и пассивен |  |  |
| 11.6 | К работе относится без интереса, выполняет «от и до» |  |  |
| 11.7 | К работе равнодушен, смирился с ней как с необходимостью, пассивен |  |  |
| **12. Отношение к подчиненным** | | | |
| 12.1 | Очень редко вмешивается в работу подчиненных без особой необходимости, решение вопроса оставляет за ними |  |  |
| 12.2 | Умело сочетает контроль за действиями подчиненных и предоставление им самостоятельности |  |  |
| 12.3 | Часто вмешивается в работу своих подчиненных, когда видит, что «дело валится», и стремится решать за них их вопросы |  |  |
| 12.4 | Постоянно вмешивается в работу подчиненных, стремится все делать сам, все вопросы решать единолично |  |  |
| 12.5 | Иногда перепоручает подчиненным решение тех вопросов, которые должен решать сам |  |  |
| 12.6 | Часто перепоручает выполнение своих обязанностей подчиненным без всякого на то основания |  |  |
| **Код** | **Качества и характеристика** | **Годы аттестации** | |
| **2014** | **2019** |
| 12.7 | Постоянно перекладывает выполнение своих дел на подчиненных |  |  |
| **13. Профессиональные знания и умения** | | | |
| 13.1 | Профессионал, отлично знает свое дело. Постоянно стремится найти что-либо новое, применить у себя. Расширяет не только свой кругозор, но и заботится о культурном и профессиональном росте подчиненных |  |  |
| 13.2 | Хорошо знает свое дело. Никогда не упустит возможность узнать и попробовать что-либо новое. Следит за профессиональным ростом своих подчиненных |  |  |
| 13.3 | Неплохо разбирается и действует в круге своих обязанностей. Старается поддерживать необходимый профессиональный уровень. По необходимости проявляет заботу о профессиональном росте подчиненных |  |  |
| 13.4 | Его знания и навыки позволяют ему решать необходимые вопросы без особых отклонений. О профессиональном росте, повышении культурного уровня подчиненных особой заботы не проявляет |  |  |
| 13.5 | Свое дело знает. Старается поддерживать свои профессиональные знания и навыки на современном уровне. Но о подчиненных, их профессиональном и культурном росте не заботится |  |  |
| 13.6 | Особого стремления расширять свой профессиональный кругозор не проявляет. Живет старым багажом знаний. Хотя о подчиненных, их профессиональном росте заботится |  |  |
| 13.7 | Не думает ни о своем профессиональном росте, ни о росте подчиненных. Его знания и умения устарели |  |  |
| **14. Умение устанавливать и поддерживать связь с внешними организациями** | | | |
| 14.1 | Постоянно интересуется делами внешних организаций. Активно участвует в их деятельности. Всегда окажет им необходимую помощь, прислушивается к их мнению |  |  |
| 14.2 | Учитывает в своей работе мнение общественных организаций. Привлекает их к решению разного рода проблем. По необходимости в помощи не отказывает |  |  |
| 14.3 | Откликается на просьбы о помощи, оказывает поддержку любым начинаниям, хотя сам в них не участвует, но следит за ними с интересом |  |  |
| 14.4 | Связь с внешними организациями поддерживает от случая к случаю. Особого интереса к их делам не проявляет, но в помощи не отказывает |  |  |
| 14.5 | Мало считается с общественными организациями. Не видит в них помощников. На просьбы об участии и помощи в основном отделывается обещаниями или просто отмахивается |  |  |
| 14.6 | Контактов с внешними организациями избегает. Не считает их помощь действенной. Если оказывает помощь, то только под нажимом |  |  |
| **Код** | **Качества и характеристика** | **Годы аттестации** | |
| **2014** | **2019** |
| 14.7 | Полностью подавил своей властью активность общественных организаций. Связь с внешним миром минимальная |  |  |
| **15. Отношение к критике** | | | |
| 15.1 | К критике относится объективно, хотя иногда глух к замечаниям снизу |  |  |
| 15.2 | Самокритичен и к критике снизу относится объективно, хотя иногда не прислушивается к этим замечаниям |  |  |
| 15.3 | Критику принимает, но если что и меняет, то с трудом |  |  |
| 15.4 | Критику воспринимает только от руководства. Критику снизу не терпит |  |  |
| 15.5 | К критике относится безразлично — «как с гуся вода» |  |  |
| 15.6 | Излишне самокритичен и принимает любую критику, даже необоснованную |  |  |
| 15.7 | К любой критике нетерпим, мстителен, злопамятен |  |  |
| **16. Порядочность и честность** | | | |
| 16.1 | Очень порядочный и честный человек. Никогда не поступается правами человека и христианскими заповедями |  |  |
| 16.2 | Порядочный и честный человек в отношении работы, окружающих, денег |  |  |
| 16.3 | В общем-то порядочный человек, в чужой карман не залезет, внешне дисциплинирован |  |  |
| 16.4 | Его честность и порядочность зависят от обстановки и внешней оценки на работе и в семье |  |  |
| 16.5 | Порядочный только по отношению к себе и близким, «гребет все под себя» |  |  |
| 16.6 | Очень часто ведет себя непорядочно и нечестно по отношению как к людям, так и к деньгам |  |  |
| 16.7 | Крайне непорядочный, нечестный, лживый и недисциплинированный человек |  |  |
| **17. Использование рабочего времени** | | | |
| 17.1 | Трудоголик. Вся жизнь его посвящена работе. Приходит на работу раньше, а уходит значительно позже окончания рабочего дня. Использует каждую минуту рабочего времени |  |  |
| 17.2 | Рационалист. Рационально использует рабочий день. Никогда не опаздывает на работу и не уходит с работы раньше времени. Задерживается, когда необходимо |  |  |
| 17.3 | Организованный. Приходит и уходит с работы строго по распорядку дня. Никогда не задерживается. В основном рационально использует рабочее время |  |  |
| 17.4 | Имитатор. Обычно не опаздывает на работу и уходит вовремя. В присутствии руководства имитирует трудовую деятельность, в отсутствие занимается личными делами, хотя чаще всего все успевает сделать в срок |  |  |
| **Код** | **Качества и характеристика** | **Годы аттестации** | |
| **2014** | **2019** |
| 17.5 | Торопливый. Не всегда приходит на работу вовремя, иногда уходит раньше времени домой. На работе все стремится сделать в спешке, нерационально использует рабочее время |  |  |
| 17.6 | Ленивый. Часто опаздывает на работу или уходит раньше времени, мало и неохотно занимается основными обязанностями. Работает «спустя рукава» |  |  |
| 17.7 | Бездельник. Практически не занимается основной работой, рассматривая ее как посягательство на личное время (курит, читает, играет, слушает радио и т.п.) |  |  |
| **18. Качество труда (работы)** | | | |
| 18.1 | Выполняет любые плановые задания с высоким качеством работы и всегда без ошибок |  |  |
| 18.2 | Качество выполнения работы высокое, работает практически без ошибок |  |  |
| 18.3 | Качество работы хорошее, редко допускает в работе ошибки, да и то незначительные |  |  |
| 18.4 | Качество работы удовлетворительное, иногда допускает ошибки и небрежности, которые сам исправляет |  |  |
| 18.5 | Качество труда и плановых заданий ниже среднего, часто допускает в работе ошибки и небрежности |  |  |
| 18.6 | Качество труда низкое, в работе имеют место грубые ошибки. Требует постоянного контроля |  |  |
| 18.7 | Любые задания выполняет настолько небрежно, с таким низким качеством, что встает вопрос, стоило ли поручать ему работу и что с ним делать |  |  |
| **19. Уровень культуры** | | | |
| 19.1 | Высокообразованный, эрудированный, интеллигентный человек |  |  |
| 19.2 | Высокий культурный уровень, обладает обширными знаниями в области искусства, живописи, поэзии, литературы |  |  |
| 19.3 | Культурный, интеллигентный человек, увлекающийся искусством |  |  |
| 19.4 | Имеет нормальный культурный уровень для своего коллектива, однако есть проблемы со светским этикетом |  |  |
| 19.5 | Уровень культуры довольно низкий, небрежен и неловок в быту, на работе, в общении с партнерами |  |  |
| 19.6 | Уровень культуры весьма низок, практически не интересуется искусством, ограниченные потребности и интересы |  |  |
| 19.7 | Крайне низкий культурный уровень, примитивные интересы и потребности |  |  |
| **20. Здоровье и работоспособность** | | | |
| 20.1 | Абсолютно здоровый человек от природы и по образу жизни. Поражает окружающих своей силой и работоспособностью («богатырь») |  |  |
| **Код** | **Качества и характеристика** | **Годы аттестации** | |
| **2014** | **2019** |
| 20.2 | Человек завидного здоровья и работоспособности, ведет правильный образ жизни (спорт, физкультура, активный отдых) |  |  |
| 20.3 | Обладает хорошим здоровьем, практически никогда не бывает на больничном, хотя физкультурой активно не занимается. На работе не устает |  |  |
| 20.4 | Практически здоровый человек, редко бывает на больничном, ведет нормальный образ жизни, занимается физкультурой |  |  |
| 20.5 | Практически здоров, хотя несколько раз в году бывает на больничном, есть некоторые нарушения в организме. На работе устает |  |  |
| 20.6 | Больной человек, старается не говорить о своих болезнях с окружающими, хотя видно, что его работоспособность низкая. Пытается «залечить» свои болезни |  |  |
| 20.7 | Очень больной человек («болячка»), болезни отнимают у него массу рабочего и личного времени, постоянно сетует на свое здоровье |  |  |
| **21. Отношение к вину** | | | |
| 21.1 | Трезвенник. Ведет абсолютно трезвый образ жизни, никогда не употребляет спиртное, друзья и коллеги ему даже не предлагают выпить |  |  |
| 21.2 | Малопьющий. Выпивает крайне редко и в небольшом количестве, в основном легкие вина и шампанское, ведет здоровый образ жизни, полностью контролирует эмоции |  |  |
| 21.3 | Застенчивый. Выпивает немного ради поддержания компании и в официальных случаях. Чаще всего уходит, не дождавшись окончания застолья. В компании спокоен и умиротворен |  |  |
| 21.4 | Употребляющий. Выпивает много, предпочитает крепкие напитки. Чаще всего сохраняет контроль над собой, хотя иногда бывает агрессивен и обидчив |  |  |
| 21.5 | Выпивоха. Большой любитель и организатор разного рода выпивок (праздники, дни рождения, события), своим поведением разлагает коллектив. Работает хорошо, когда не выпивает |  |  |
| 21.6 | Пьяница. Слаб к спиртному, в запое несколько раз в году, по неделе не бывает на работе, хотя работает неплохо |  |  |
| 21.7 | Алкаш. Практически спившийся человек, очень слаб к спиртному, пьет с утра и один, коллектив от него отвернулся |  |  |
| **22. Отношение к деньгам** | | | |
| 22.1 | «Монте-Кристо». Абсолютно безразличное. Денег достаточно, а главное для него — реализация идей и самоутверждение личности |  |  |
| **Код** | **Качества и характеристика** | **Годы аттестации** | |
| **2014** | **2019** |
| 22.2 | Щедрый. Всегда имеет деньги, охотно тратит их на других, дает в долг, часто выступает спонсором различных мероприятий |  |  |
| 22.3 | «Барин». Хорошо зарабатывает, деньги тратит в основном на себя и развлечения, живет в достатке. Редко дает в долг. Чужое никогда не возьмет |  |  |
| 22.4 | Расчетливый. Знает цену деньгам, ведет приход и расход, редко занимает деньги в долг или дает их другим. Старается больше зарабатывать, по счету в ресторане оплачивает свою долю |  |  |
| 22.5 | Халявщик. Готов истратить быстро как служебные, так и личные деньги, вечно занимает деньги в долг, предпочитает всегда «прокрутиться» за чужой счет |  |  |
| 22.6 | Крохобор. Склонен к мелочной скупости, внимателен к расходам и доходам. Деньги в долг дает даже близким под процент |  |  |
| 22.7 | Скупердяй. Человек, копящий деньги или все вещи подряд, забивающий квартиру разным барахлом. Деньги в долг никогда не дает |  |  |
| **23. Опытность** | | | |
| 23.1 | Исключительно большой государственный, жизненный и производственный опыт («кладезь мудрости»), щедро помогает коллегам и подчиненным |  |  |
| 23.2 | Обладает большим опытом работы, практическими знаниями, какие имеет далеко не каждый, помогает другим |  |  |
| 23.3 | Имеет обширный опыт в жизни, работе, по должности, однако не всегда передает его подчиненным и коллегам |  |  |
| 23.4 | Достаточный жизненный и производственный опыт, чтобы справиться с порученным делом |  |  |
| 23.5 | Производственный опыт и практические знания невелики, но это компенсируется личностными качествами человека |  |  |
| 23.6 | Опыт работы и практические навыки маловаты, для того чтобы успешно справляться с делом |  |  |
| 23.7 | Производственный опыт отсутствует, а жизненный — незначителен |  |  |
| **24. Отношение к власти и полномочиям** | | | |
| 24.1 | «Соломон». В полной мере и эффективно использует власть и свои полномочия руководителя, всегда принимает мудрые решения |  |  |
| 24.2 | Демократ. Никогда не превышает своих властных полномочий, использует власть в полной мере, принимая, как правило, верные решения для коллектива |  |  |
| 24.3 | Командир. Пользуется властью по принципу «кнута и пряника», применяя их по своему усмотрению |  |  |
| 24.4 | Нерешительный. Недостаточно использует власть и полномочия, иногда даже в тех случаях, когда необходимо их применить |  |  |
| **Код** | **Качества и характеристика** | **Годы аттестации** | |
| **2014** | **2019** |
| 24.5 | Автократ. Часто превышает свою власть, предпочитает руководить с помощью административных методов («кнута») |  |  |
| 24.6 | Тиран. Постоянно превышает свои полномочия, злоупотребляет властью, как будто она ничем не ограничена |  |  |
| 24.7 | Бесправный. Совершенно не умеет использовать власть, производя впечатление беспомощного и бесправного |  |  |

**Выводы о соответствии занимаемой должности**

1. Высокий уровень квалификации. Перерос свою должность и может быть выдвинут на более высокую.

2. Необходимо кое-что доработать и подучиться, после чего он будет способен к выполнению более ответственной работы. Готов к повышению в должности.

3. По потенциалу и действиям он точно соответствует своему должностному положению.

4. Для более эффективной работы лучше перевести его на равноценную должность в другое подразделение.

5. В данной должности неэффективен, лучше понизить в должности

6. Было бы лучше для него и для работы, если бы он сменил свою должность или место работы в течение года.

7. Должен быть немедленно уволен после аттестации.

По результатам полученных данных составляется протокол заседания аттестационной комиссии.

**Практическое занятие № 21.** Разработка мероприятий по выбору форм обучения (проведение тренингов и производственных инструктажей), составлению планов карьеры, развитию компетенции. Анализ конкретных ситуаций.

**Тренинговые упражнения для обслуживающего персонала.**

**Задание 1.**

*Ролевая игра «Сглаживание конфликтов»*

Цель упражнения: отработка умений и навыков сглаживания конфликтов. Процедура: ведущий рассказывает о важности умения быстро и эффективно сглаживать конфликты и объявляет о том, что сейчас опытным путем стоит попытаться выяснить основные методы урегулирования конфликтов.

Участники разбиваются на тройки. На протяжении пяти минут каждая тройка придумывает сценарий, по которому двое участников представляют конфликтующие стороны (например, ссорящихся супругов), а третий – играет роль миротворца, арбитра.

На обсуждение ведущий выносит следующие вопросы:

* какие методы сглаживания конфликтов были продемонстрированы?
* какие, на ваш взгляд, интересные находки использовали участники во время игры?
* как стоило повести себя тем участникам, кому не удалось сгладить конфликт?

**Задание 2.**

*Ролевая игра «Отдел кадров»*

Она состоит из двух заданий, рассмотрим их подробнее.

Первое задание. Вы – начальник или сотрудник отдела кадров. Перед вами стоит задача отобрать будущих сотрудников на должность (официант; портье; консьерж и так далее). Вы должны определить:

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

Составьте два списка, в которых вы должны перечислить десять качеств, которыми должен обладать «идеальный кандидат» на рабочее место, сточки зрения работодателя, и перечислить десять качеств или причин, которые, с точки зрения работодателя, мешают получить работу соискателю.

Второе задание. Представьте себе образ вашего «типичного конкурента» в борьбе за вакантную должность. Опишите его по следующим позициям: пол; возраст; семейное положение; образование; последнее место работы; опыт работы; почему он ищет новую работу. Далее проранжируйте качества в списках по степени важности, с точки зрения работодателя, и оцените степень выраженности каждого качества по шестибалльной шкале (от 0 до 5 баллов) у следующих претендентов на рабочее место:

* у «идеального кандидата» на рабочее место;
* у себя («я как кандидат на вакансию»);
* у среднего «кандидата на вакансию» («моего конкурента» на рынке труда).

**Задание 3.**

*Ролевая игра «Патрон»*

Предмет игры: механизмы и динамика формально-статусных отношений. Устойчивость социальных групп обеспечивается особыми коммуникационными образованиями – иерархическими социальными играми, которые одновременно обеспечивают условия стабильного самовоспроизводства социальных систем и здесь же порождают иррациональные тенденции к их саморазрушению.

Противоречие разрешается в пользу усиления стабильности только при доминировании системно ориентированных лидеров, способных использовать потребности индивидов в самоутверждении для реализации общих организационных целей. Если система выработала механизмы служебного продвижения для тех своих членов, кто успешно наращивает потенциал в масштабности своего социального мышления, то это обеспечивает ей длительную стабильность и развитие, в противном случае разбалансировка системы неизбежна.

Структура игровой модели такова. Стратификация внутренних отношений организации представляется в виде иерархической системы с единоначалием в верхней части структуры и коллегиальностью соуправления по горизонтали и вертикали в средних и нижних сегментах.

Участники располагаются лучами по направлению к центру («патрону»), вокруг него сидят три-четыре заместителя, одновременно являющихся «заведующими отделами». За их спинами располагаются по два их непосредственных подчиненных– «руководителей нижнего звена», за которыми сидят также по два теперь уже «рядовых работника». Последний и общий для всех сегментов круг – «безработные». Таким образом, вся система статусных отношений представлена пятью окружностями – уровнями руководителей или подчиненных, пятый – сам «патрон», начальник этого «института» (учреждения, предприятия).

По игре отношения «руководителей/подчиненных» предельно обобщены по характеру их обращения друг к другу. Полностью снимается бытовой уровень общения, который чаще всего скрывает под покрывалом других социальных игр реальность напряжения отношения карьерных установок. Участники общаются друг с другом в основном посредством специальных карточек. Безработные, понятно, ничего не имеют и ждут своей очереди или благосклонности своих будущих «работодателей», которые приглашают их на освобождающиеся места «рядовых служащих». Важный момент: из «безработных» в «начальники» в одном из вариантов эксперимента попасть невозможно, начинать всегда придется с уровня «рядовых служащих».

Игроки, попавшие на этот и следующий сегменты, получают четыре карточки: «за», «против», «вас», «зама» («заместителя-заведующего»). Заместители «патрона» получают к этим дополнительную карточку «патрон».

Игра проходит по раундам, в каждом из которых участники делают один ход: определяют тактику своих действий в этом раунде, выбирают объект воздействия, характер воздействия (набор из двух карточек) и по сигналу ведущего (с определенного раунда «патрона») предъявляют одному из своих коллег своего непосредственного окружения или своим подчиненным, если такие есть, две карточки в определенном наборе: «против вас» («за вас»); – «против патрона» («за патрона»). Если «руководитель отдела» показал своему «подчиненному» «против вас», то это автоматически означает, что он уволен и должен направиться в сегмент «безработных», а на его место «руководитель» тут же приглашает участника своего отдела (группы) из нижнего сегмента.

Патрон также участвует в этих процессах, но демонстрирует своим «заместителям» карточки уже своего набора: «ход льва» – увольнение; «предупреждение» – о том, что если подчиненный не изменит свои намерения в отношении своего начальника, то он его уволит и отправит к «безработным»; «раздражение» – требование к «неблагонадежным» замам предъявить ими набор карточек, которые они пытаются показать друг другу; «командировка» – выключение одного из замов из игры на один раунд (в некоторых вариантах эксперимента используются дополнительные карточки-действия).

У «подчиненных» третьего-четвертого сегментов есть особые права: они могут, объединившись, потребовать «через голову» непосредственного начальника его увольнения от вышестоящих инстанций. Если просьба удовлетворяется, то уволенный отправляется к «безработным», а на его место «заместителем» назначается кто-либо из «бунтовщиков». Если просьба остается без внимания, игра продолжается обычным порядком.

Цель игры для каждого участника – войти в центр и удержаться на кресле «патрона» как можно дольше. Цель группы («отдела») – набрать как можно больше баллов. Баллы могут начисляться по турам (например, по три раунда – один балл у «замов», три балла – у «патрона»).

Снятие с должности «патрона» происходит в случае, если большинство его «заместителей» в одном раунде одновременно предъявят ему ход «против патрона» (разное количество «лучей» дает различные варианты возможных ситуаций). Затем «заместители» посредством переговоров выбирают из своего круга нового «патрона» и начинается новый отсчет туров игры.

После игры следует обсуждение процесса и результатов.

**Задание 4.**

*Ролевая игра «Песчинка или камень?»*

Цель: рефлексия возможностей социально-производственной адаптации в процессе творческой самоидентификации. Стимульный материал: морские камни разной формы и конфигурации, имеющие явно «зернисто-песочную» структуру.

Игра проходит таким образом. Тренер предлагает участникам рассмотреть разложенные на столе камни и выбрать каждому именно тот камень, который ему нравится, который почему-либо он считает похожим на себя, идентифицирует себя с ним. Далее тренер предлагает каждому участнику пофантазировать и представить себя этим камнем, сочинив свою «каменную» историю, местоположение, черты и качества характера, индивидуальные особенности и так далее.

Далее следует самопрезентация участниками своей «каменной» судьбы и перспектив развития.

Далее тренер предлагает участникам усложнить задание: представить себя песчинкой в только что описанном камне и определить следующее:

* трудно или легко было попасть в камень (технология попадания);
* трудно или легко удержаться в нем (технология удержания);
* какие требования предъявляет камень к песчинке;
* какие права, обязанности и возможности есть у песчинки в камне;
* нравится ли быть в камне одной из многих песчинок и так далее.

Следующим этапом может быть предложение тренера разбиться на две-три подгруппы для продолжения темы в игровом варианте.

Каждая группа придумывает некий коллективно-структурный камень и представляет его группе, играя роль элементов или песчинок; презентация представляет собой рассказ, построенный таким образом:

* название своей каменной структуры;
* способ скрепления и взаимодействия элементов камня;
* наличие или отсутствие «каменного» центра;
* требования, предъявляемые к друг другу внутри камня;
* требования, предъявляемые к вновь прибывшему элементу, желающему попасть в структуру камня; возможен ли компромисс?
* соотнесение желаний попасть в структуру камня и опасений утраты свободы. После этого следует, при необходимости, обсуждение результатов работы в группе.

**Задание 5.**

*Ролевая игра «Один день из жизни»*

Это упражнение является модификацией известной игры «Рассказ из существительных», которая была адаптирована нами к проблематике профессионального самоопределения. Смысл игрового упражнения – повысить уровень осознания участниками типического и специфического в профессиональной деятельности того или иного специалиста.

Упражнение проводится в кругу. Количество играющих – от 6-8 до 15-20 человек. Время – от 15 до 25 минут. Основные этапы методики таковы.

Ведущий определяет вместе с остальными игроками, какую профессию интересно было бы рассмотреть. Например, группа захотела рассмотреть профессию «метрдотель».

Ведущий дает участникам общую инструкцию: «Сейчас мы совместными усилиями постараемся составить рассказ о типичном трудовом дне нашего работника – метрдотеля. Это будет рассказ только из существительных. К примеру, рассказ о трудовом дне учителя мог бы быть таким: звонок – завтрак – звонок – урок – двоечники – вопрос – ответ – тройка – учительская – директор – скандал – урок – отличники – звонок – дом – постель. В этой игре мы посмотрим, насколько хорошо мы представляем себе работу метрдотеля, а также выясним, способны ли мы к коллективному творчеству, ведь в игре существует серьезная опасность каким-то неудачным штрихом (неуместно названным „ради хохмы“, дурацким существительным) испортить весь рассказ. Важное условие: прежде чем назвать новое существительное, каждый игрок обязательно должен повторить все, что было названо до него. Тогда наш рассказ будет восприниматься как целостное произведение. Чтобы лучше было запоминать названные существительные, советую внимательно смотреть на всех говорящих, как бы связывая слово с конкретным человеком».

Ведущий может назвать первое слово, а остальные игроки по очереди называют свои существительные, обязательно повторяя все, что называлось до них. Если игроков мало (6-8 человек), то можно пройти два круга, когда каждому придется называть по два существительных.

При подведении итогов игры можно спросить у участников, получился целостным рассказ или нет, не испортил ли кто-то его своим неудачным существительным. Если рассказ получился путаным и сумбурным, то можно попросить кого-то из игроков своими словами рассказать, о чем же был составленный рассказ, что там происходило и происходило ли. Можно также обсудить, насколько правдиво и типично был представлен трудовой день рассматриваемого профессионала.

Опыт показывает, что игра обычно проходит достаточно интересно. Участники нередко находятся в творческом напряжении и могут даже немало устать, поэтому больше двух раз проводить данное игровое упражнение не следует. Не менее интересно может быть проведено аналогичное упражнение, но уже на тему «Сон из жизни…» какого-то специалиста. В этом случае возможно более творческое и бурное фантазирование участников, поскольку речь идет о необычной, почти мистической ситуации, связанной с загадочным миром снов…

Такие упражнения оказываются интересными и полезными при работе с сотрудниками смежных служб и отделов, которые должны в процессе работы взаимодействовать друг с другом. Это облегчит работникам понимание функциональной структуры гостиницы, а также должностных обязанностей работающих профессиональных категорий.

**Задание 6.**

*Тренинг телефонного этикета.*

Цели тренинговой программы: создание и поддержание единого корпоративного стандарта телефонного этикета гостиницы; освоение сотрудниками международных стандартов телефонного поведения; приобретение навыков ведения эффективного телефонного диалога; приобретение навыков эффективного общения с «трудными» гостями.

Категории обучаемого персонала: операторы коммутатора гостиницы; сотрудники службы размещения, бронирования, отвечающие на телефонные звонки гостей; администраторы номерного фонда и метрдотели ресторанных служб.

1. Личная подготовка к рабочему дню:

* эмоциональная подготовка;
* информационная подготовка;
* поза и голос.

Используемые техники: информационные блоки, кейс-стади.

2. Деловой телефонный этикет:

* необходимость правил и их соблюдение;
* типичные конструкции, вводные обороты, формы вежливости, принятые в международном этикете;
* имидж гостиницы: «фирменный стиль» в телефонном общении;
* корпоративный стандарт телефонных переговоров.

Используемые техники: информационные блоки, ролевые и деловые игры.

3. Ответ на телефонный звонок – технологии:

* ответ на звонок;
* обращение к собеседнику;
* соединение;
* вызываемый абонент отсутствует;
* правила предоставления информации;
* навыки прекращения разговора.

Используемые техники: информационные блоки, ролевые игры, обсуждения.

4. Особенности телефонного общения– методики и техники:

* техника активного слушания;
* техники определения типа собеседника;
* факторы хорошего владения голосом и речью;
* техники начала разговора;
* приемы установления и поддержания контакта;
* особенности работы в ситуации недостатка информации;
* «присоединение» к абоненту, использование его особенностей для эффективной коммуникации;
* техники убеждения на сознательном и бессознательном уровнях.

Используемые техники: информационные блоки, упражнения, ролевые игры.

5. «Трудный» разговор:

* типология «трудных» абонентов;
* приемы защиты от агрессии;
* позитивное переформулирование претензий и критики.

Используемые техники: информационные блоки, упражнения, ролевые игры, обсуждения.

6. Утомляемость при избыточном телефонном общении – проблемы и пути разрешения:

* способы сохранения интереса и внимания в разговоре;
* приемы снятия стресса и усталости при физическом и психологическом дискомфорте.

Используемые техники: информационные блоки.

7. Подведение итогов: обсуждение результатов тренинга.

**Задание 7.**

*Тренинг эффективных коммуникаций.*

Цели тренинговой программы: развитие коммуникативных навыков обслуживающего персонала; формирование установок на позитивное общение в ситуации гостеприимства; структурирование имеющегося у персонала опыта коммуникаций.

Категории обучаемого персонала: портье службы размещения; сотрудники службы номерного фонда; операторы коммутатора; сотрудники службы консьержей; бармены, официанты, метрдотели.

1. Понятие коммуникации:

* формирование единого понимания определения «коммуникация»;
* выделение основных признаков эффективного общения.

Используемые техники: информационные блоки, фокус-группы.

2. Коммуникация в сфере услуг:

* особенности эффективных коммуникаций в гостеприимстве;
* клиенто-ориентированный подход в продаже услуг;
* сервис как часть пакета продаж.

Используемые техники: информационные блоки, ролевые игры, обсуждения.

3. Виды коммуникации:

* невербальная коммуникация, язык жестов, техники взаимодействия с гостем;
* вербальная коммуникация.

Используемые техники: ролевые игры, упражнения.

4. Типология субъектов коммуникации и особенности работы.

Используемые техники: информационные блоки.

5. Сервис и обслуживание гостя:

* сфера компетентности продавца;
* мера ответственности.

Используемые техники: информационные блоки, упражнения.

6. Техники эффективного общения с гостем:

* технология выяснения и формирование потребности у гостя;
* работа с возражениями и претензиями гостя;
* формулы корректного отказа;
* формулы ненавязчивых предложений.

Используемые техники: упражнения, деловые имитационные игры.

7. Подведение итогов тренинга: обсуждения.

**Задание 8.**

*Тренинг разрешения конфликтов.*

Цели тренинговой программы: формирование у обслуживающего персонала навыков разрешения конфликтных ситуаций; овладение технологией управления конфликтом; формирование умений управлять энергией конфликта и переводить его в конструктивное русло; приобретение навыков эффективного общения с «трудными» гостями.

Категории обучаемого персонала: сотрудники службы размещения, администраторы номерного фонда; метрдотели ресторанных служб.

1. Понятия «конфликт» и «конфликтная ситуация»:

* многообразие причин возникновения претензий;
* причины и поводы;
* особенности мотивационной структуры гостя;
* использование ситуации претензии для отработки неотреагированных негативных эмоций;
* ошибки в профессиональном общении;
* недочеты в оказании услуги.

2. Стадии развития конфликтов.

3. Типы конфликтов.

4. Способы прогнозирования и предупреждения конфликтов:

* перевод предконфликтной ситуации в информационный диалог;
* принятие реплики недовольного гостя: как правильно выслушивать;
* рефрейминг: как найти полезную для обеих сторон информацию в сообщении о недовольстве и рассмотреть ситуацию в новом свете;
* «работающие» вопросы: что и как спрашивать у недовольного гостя, каких вопросов следует избегать.

5. Методы урегулирования конфликтов:

* если ситуация может быть решена без привлечения третьих лиц;
* если недостаточно полномочий для принятия решения «здесь и сейчас».

6. Конфликт гостя как средство достижения цели.

7. Поведение в конфликтных ситуациях– персонал и гость:

* работа с различными типами критических замечаний гостя;
* обобщенная критика;
* несправедливая критика;
* справедливая критика.

8. Средства управления конфликтом:

* систематизация сигналов на уровне взаимоотношений в ситуации претензии;
* содержательный компонент ситуации претензии;
* выбор точных слов;
* эмоционально окрашенные слова;
* «опасные» слова.

9. Способы управления собственным состоянием:

* проявление понимания и уважения эмоций клиента;
* способы снижения напряженности;
* работа с собственным эмоциональным состоянием.

Используемые техники: информационные блоки, методы «мозгового штурма» и фокус-группы, ролевые игры, практические упражнения, построенные на реальных ситуациях.

**Информационные источники**

1. Донченко Л.В. Система менеджмента безопасности пищевой продукции: учебное пособие / Л.В. Донченко, А.А. Варивода, Е.А. Ольховатов. Саратов: Вузовское образование, 2018. – 103 c.
2. Евсеева О.А. Международный менеджмент: учебное пособие / О.А. Евсеева, С.А. Евсеева. СПб.: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2019. – 115 c.
3. Ключников А. В. Основы менеджмента: учебное пособие / А. В. Ключников. М.: Российская международная академия туризма, Советский спорт, 2010. – 172 c.
4. Мальшина Н.А. Менеджмент в сервисе: учебное пособие для бакалавров / Н. А. Мальшина – 2-е изд. М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 252 c.
5. Мальшина Н. А. Менеджмент: учебное пособие для СПО / Н.А. Мальшина. Саратов: Профобразование, Ай Пи Эр Медиа, 2018. – 100 c.
6. Пахомова Н.А. Информационные технологии в менеджменте: учебно-методическое пособие / Н. А. Пахомова. Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. - 93 c.
7. Прикладной менеджмент: учебное пособие / Ю.А. Цыпкин, Н.И. Иванов А.С., Кокорев, А.А. Фомин. М.: Научный консультант, 2018. – 440 c.
8. Сатаева Д. М. Система менеджмента качества: управление документированной информацией: учебное пособие / Д.М. Сатаева. Саратов: Вузовское образование, 2018. – 108 c.
9. Удалова И.Б. Менеджмент в туристской индустрии: учебное пособие для бакалавров / И.Б. Удалова, Н.М. Удалова, Е.А. Машинская. М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2018. – 256 c.
10. Хамидуллина Г.Р. Развитие менеджмента качества в сфере туризма: монография / Г.Р. Хамидуллина, Р.И. Зинурова, И.А. Фролова. Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2015. – 116 c.