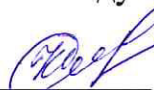


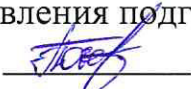
МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Филиал федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования «Сочинский государственный
университет»
в г. Анапе Краснодарского края


Кафедра социально-культурного сервиса и туризма

«Допущена к защите»
Протокол № 1 от «10» 06 2021 г.
Заведующий кафедрой
 к.п.н., доцент
Стародуб К.А.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
по направлению подготовки 43.03.03 «Гостиничное дело»
профилю «Гостиничная деятельность»

**«СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ В
ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА»**

Выполнил(а) студент(ка)
5 курса группы 16-ЗГД-А
заочной формы обучения
направления подготовки 43.03.03 «Гостиничное дело»
 Пономарева Екатерина Николаевна

Научный руководитель:
к.э.н., доцент
 Мазова Елена Александровна

Анапа, 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	6
1.1 Социальные и психологические аспекты управления в индустрии гостеприимства.....	6
1.2 Сущность социально-психологического климата и его особенности в гостиничном бизнесе.....	12
1.3 Мотивационный процесс как основа социально-психологического управления в индустрии гостеприимства.....	19
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ АСПЕКТОВ УПРАВЛЕНИЯ В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА	35
2.1 Общая характеристика деятельности гостиницы «Море-Лето».....	35
2.2 Оценка социально-психологических аспектов управления.....	47
2.3 Анализ существующей системы мотивации в гостинице «Море-Лето», как основной аспект социально-психологического управления.....	56
ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО УЛУЧШЕНИЮ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ АСПЕКТОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОСТИНИЦЫ «МОРЕ-ЛЕТО».....	60
3.1 Предложения по улучшению социально-психологических аспектов управления.....	60
3.2 Оценка экономической эффективности предложений.....	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	74
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ..	78
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	82
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	83

ВВЕДЕНИЕ

В условиях развития рынка, повышение конкуренции в гостиничной индустрии обуславливает поиск новых конкурентных преимуществ и учета факторов конкурентоспособности. В настоящее время, люди, пользующиеся услугами гостиниц, все больше внимания обращают не только на состояние номеров, наличие дополнительных услуг и питания, но и на качество предоставляемого сервиса, а значит, роль персонала в гостинице повышается с каждым днём. Таким образом, одной из главных задач руководителей, которые хотят, чтобы гостиничное предприятие заняло достойное место на рынке, является не только грамотный подбор, обучение, развитие и дальнейшее постоянное поддержание уровня квалификации своих сотрудников, но и управление социально-психологическими аспектами. Ключевое место занимает определение способов повышения производительности, путей роста творческой инициативы, а так же стимулирование и мотивация работников. Готовность и желание человека выполнять свою работу является одним из ключевых факторов успеха функционирования организации. Если хорошо знать и понимать социально-психологические аспекты управления, что движет человеком, что побуждает его к действиям и к чему он стремится, выполняя определённую работу, можно, в отличие от принуждения, требующего постоянного воздействия и контроля, таким образом построить управление человеком, что он сам будет стремиться выполнять свою работу наилучшим образом [5].

Актуальность темы исследования состоит, в первую очередь, в том, что управление персоналом занимает ведущее место в системе управления и повышения конкурентоспособности предприятия индустрии гостеприимства и, среди комплекса проблем менеджмента, особую роль играет проблема управления социально-психологическим климатом. Задачей этой области менеджмента является повышение эффективности предоставления гостиничных услуг за счет всестороннего развития и разумного применения

творческих сил человека, повышение уровня его квалификации, компетентности, ответственности, инициативы.

Цель выпускной квалификационной работы – является анализ социально-психологических аспектов управления гостиницы «Море-Лето» и разработка рекомендаций по их улучшению для повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия.

В соответствии с целью были поставлены задачи:

- изучить социальные и психологические аспекты управления в индустрии гостеприимства;
- изучить сущность социально-психологического климата и его особенности в гостиничном бизнесе;
- рассмотреть мотивационный процесс как основу социально-психологического управления в индустрии гостеприимства;
- дать общую характеристику деятельности гостиницы «Море-Лето»;
- изучить деятельность гостиницы «Море-Лето»;
- оценить социально-психологические аспекты управления в гостинице;
- проанализировать существующую систему мотивации в гостинице «Море-Лето», как основной аспект социально-психологического управления;
- разработать предложения по улучшению социально-психологических аспектов управления;
- оценить экономическую эффективность предложений.

Объектом исследования является гостиница «Море-Лето».

Предмет исследования - социально-психологические аспекты управления в гостинице «Море-Лето».

Исходной базой анализа социально-психологических аспектов управления гостиницей «Море-Лето» послужила документация предприятия: должностные инструкции, положения об отделах, положение о премировании труда работников, приказы и распоряжения руководства, данные управленческого учета, экспертные оценки руководства, результаты

проведенного анкетирования.

Теоретическая значимость работы заключается в обобщении и систематизации теоретических аспектов по улучшению социально-психологического климата на предприятия для повышения эффективности работы гостиничного предприятия.

Теоретической базой исследования явились труды отечественных и зарубежных авторов: Е.А. Балашовой, Р.А. Браймера, Д.И. Калинина, Н.П. Музыченко, М.М. Новикова, Н.Н. Обозова, Г.В. Щекина и других.

Практическая ценность работы заключается в возможности применения результатов и рекомендаций работы для улучшения социально-психологических аспектов управления гостиничных предприятий города-курорта Анапа с целью повышения конкурентоспособности.

В первой главе дан анализ теоретических основ социально-психологических аспектов управления персоналом гостиничного предприятия.

Во второй главе дана краткая характеристика гостиницы «Море-Лето», проведена оценка социально-психологических аспектов управления, а так же уже существующей системы мотивации в гостинице «Море-Лето», выявлены недостатки.

В третьей главе представлены предложения по улучшению социально-психологических аспектов управления и оценена их эффективность.

Гипотеза: предложения по улучшению социально-психологических аспектов управления гостиницы «Море-Лето» позволят повысить эффективность ее деятельности.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Социальные и психологические аспекты управления в индустрии гостеприимства

В ходе экономической деятельности формируются сложные и многосторонние отношения между различными категориями работников. В гостиничном предприятии персонал - это, прежде всего работники, люди со своим комплексом профессиональных и индивидуальных качеств, среди которых социально-психологические и профессионально-квалификационные характеристики человека занимают преимущественное положение. Именно поэтому в современных рыночных условиях человеческий фактор производства становится не только главным экономическим ресурсом, но и ключевым звеном эффективной деятельности всех предприятий, организаций и фирм с различными формами собственности.

Современная система управления персоналом индустрии гостеприимства в качестве своего основного объекта не без основания принимает механизм взаимодействия работников в процессе производства для продажи услуг с целью наиболее полного использования ограниченных экономических ресурсов, включая в первую очередь ограниченные трудовые ресурсы, рабочую силу, трудовой потенциал каждого человека. В конкурентной рыночной среде каждое гостиничное предприятие должно ориентироваться на удовлетворение не только внешних потребностей покупателей своих услуг, но и внутренних потребностей своих работников. Поставленная задача требует полного учета в действующей системе управления персоналом как социально-экономических, так и социально-психологических целей всего предприятия и каждого работника. Иными словами, необходимы взаимодействие и достижение стратегических

корпоративных целей, и удовлетворение текущих личных потребностей персонала, в том числе и учет психологических закономерностей и особенностей поведения человека в труде.

По определению психологов, характер личности и ее поведение в процессе трудовой деятельности во многом определяют такие факторы, как природные свойства человека, его индивидуально-психологические особенности, а также сформировавшаяся система потребностей, интересов и мотивов и, кроме того, применяемая на предприятии система управления персоналом и методы воздействия на работников.

Природные свойства человека, в том числе активность, энергия, эмоциональность и многие другие качества, заложены в нем от рождения. По основным психологическим характеристикам любого человека можно отнести к экстравертам или интровертам. Экстравертов, которые большинство своих интересов сосредоточивают на восприятии внешнего мира, внешних объектов, характеризуют общительность в поведении, активность в действиях, социальная адаптированность, открытость, инициативность и др. Интровертов, которые уделяют повышенное внимание своим собственным интересам, своему внутреннему миру, характеризуют замкнутость, необщительность, социальная пассивность, склонность к самоанализу и переживаниям.

В психологии для характеристики трудовой деятельности человека, индивидуальных особенностей личности, трудового поведения и эмоциональной стабильности обычно применяются четыре основных типа темперамента: холерик, сангвиник, флегматик и меланхолик [22].

Люди холерического темперамента - активные, целеустремленные, эмоциональные, страстные, несдержанные, отважные, бескомпромиссные сотрудники. У них ослаблен инстинкт самосохранения и главенствуют инстинкты доминирования, сохранения достоинства и исследовательский подход. Самой природой они предназначены быть воинами, первопроходцами, исследователями, лидерами, а в целом - героями и

рыцарями. Холерики обычно худощавого телосложения, выносливы, обладают сильной неуравновешенной («безудержной») нервной системой, поэтому бывают опрометчиво поспешны в словах и действиях, конфликтно несдержанные и поэтому часто оказываются в самой гуще событий. Для них характерны бурные реакции, открытость, резкие смены настроения, неровная работоспособность, неустойчивость и общая подвижность, рациональность.

Люди сангвинического темперамента быстры, легко переключаемы, общительны, оптимистичны, компромиссны и гибки. У них доминирует инстинкт свободы. Они ориентированы на риск, темп, быстрый результат, свободу действий, на соответствующую судьбу. Профессию, как правило, выбирают в сфере бизнеса, политики, обслуживания. Среднее телосложение и средний рост, сильная уравновешенная подвижная нервная система обеспечивают быстрые и обдуманные реакции, постоянно хорошее настроение, прекрасную приспособляемость к людям, изменяющимся социальным ситуациям, чередование и разнообразие интересов, чувств и взглядов. Сангвиники подвижны, склонны к смене впечатлений и отзывчивы.

Люди флегматического темперамента медлительны, замкнуты, терпеливы, миролюбивы, стабильны. У них доминируют альтруистический инстинкт и инстинкты самосохранения, продолжения рода. Флегматики природой предназначены быть создателями, хранителями и опорой жизни. По телосложению они широкоплечи, широкогруды, среднего или небольшого роста, обладают сильной уравновешенной инертной нервной системой, обеспечивающей ровное настроение, постоянство чувств, привязанностей, интересов, взглядов, выносливость, устойчивость к длительным невзгодам и упорство в работе. Флегматики внешне слабо выражают свое эмоциональное состояние и отличаются логичностью суждений. Флегматикам лучше всего давать работу, которая требует долгого и кропотливого труда [29].

Люди меланхолического темперамента склонны к обостренным переживаниям, размышлениям, повышенной чувствительности и

утомляемости, погружены в свой внутренний мир. Меланхолики обладают высокими интеллектуальными, творческими, порой художественными способностями - это мыслители, писатели, художники, мечтатели, созерцатели и просто люди со сложным чувствительным восприятием. По телосложению они чаще астеники - хрупкие, изящные, с плоской грудной клеткой, узкими плечами, удлинненными и тонкими конечностями, обладают слабой нервной системой, которая в стрессовых ситуациях часто не выдерживает, что приводит к состоянию растерянности, замедленности, а также к ухудшению результатов деятельности или ее прекращению, а проще, стопору. Меланхолики неустойчивы, легкоранимы, необщительны, склонны глубоко и эмоционально переживать даже незначительные события.

В зависимости от темперамента, человек изначально предрасположен к доминированию определенных эмоций: одни склонны к интересу, радости, удивлению (сангвинический темперамент), другие - к гневу, отвращению, враждебности (холерический темперамент), третьи - к грусти (меланхолический темперамент).

Характер - это результат взаимодействия человека с миром, совокупность относительно устойчивых приобретенных качеств, выражающих отношение человека к себе, другим людям, вещам, обществу и проявляющихся в устойчивых, привычных формах поведения. Для того чтобы сформировать характер, нужны определенные усилия, нужен другой человек, образец, идеал для подражания, нужны средства формирования -- внешние воспитательные средства, культурные средства, внешний приказ, а также внутренние средства - самооговоры, самообманы, собственные усилия самосовершенствования [22].

У некоторых людей черты характера столь выражены, чрезмерно развиты в ущерб другим качествам, что происходит своеобразный «перекос» характера, в результате чего ухудшается взаимодействие с другими людьми, появляются однотипные затруднения и конфликты. Выраженность характера может быть различной: от легкой, заметной лишь ближайшему окружению,

до тяжелой, когда приходится задуматься, не психопатия ли это.

Психопатия - болезненное уродство характера (при сохранении интеллекта человека), в результате которого резко нарушаются взаимоотношения с окружающими людьми; психопаты могут быть даже социально опасны для окружающих. Однако в отличие от психопатии «перекосы» характера не проявляются у них постоянно, а с годами могут совершенно сгладиться, приблизиться к норме.

Под характером понимается совокупность устойчивых психологических свойств, определяющих линию поведения человека, его отношение к делу, вещам, другим людям, самому себе. Следует отметить полярность характерологических черт: принципиальность - беспринципность, трудолюбие - лень, аккуратность - неряшливость, щедрость - жадность, расточительность - бережливость и т.д. Черты характера формируются под воздействием конкретных условий, социальной жизненной среды и работы личности и во многом определяются ее природными данными, темпераментом [29].

Помимо типа темперамента сотрудника, на его работу также влияют такие факторы, как усталость и запугивание на работе, то есть социальные аспекты управления.

Физическая усталость может проявляться не только в виде снижения производительности труда и ощущения утомления. Объективные проявления усталости можно обнаружить в изменившемся составе крови и в виде аккумуляции отходов, образующихся в результате мышечных усилий, в частности, молочной кислоты. Физиологический смысл перерыва на отдых заключается в том, чтобы дать возможность организму восстановить нормальный состав крови и вывести продукты распада из области мышц, но восстановление займет гораздо больше времени, если перерыв на отдых сделан уже после того, как начались физиологические изменения вследствие усталости.

Что касается запугивания, то общепризнанно, что угрозы на работе

становятся одной из основных причин стресса. Запугивание может быть специфической чертой характера того, кто прибегает к нему, оно также может быть вызвано внешними обстоятельствами, которые заставляют руководителя прибегать к подобным методам. Примерами факторов, способствующих проявлению запугивания и грубости, могут служить:

- распространение в организации жесткой грубой культуры руководства;
- жесткие требования достижения установленного уровня производительности труда, резкого снижения затрат, исходящие сверху;
- представление менеджера, что поставленные перед его отделом задачи можно выполнить быстрее, используя угрозы и грубость;
- осуществление в организации мероприятий по сокращению персонала, реструктуризации, устранений лишних управленческих уровней, реинжинирингу и т.д.[8].

Проявлениями запугивания являются грубые бранные, выражения, угрозы физического насилия, использование угрожающих жестов и телодвижений, оскорбления и угрозы на расовой почве или в связи с возрастом, постоянная критика и высмеивание как публичное, так и наедине.

К методам запугивания на работе можно также отнести:

- сбор жалоб других сотрудников на «жертву» запугивания;
- принижение вклада сотрудника в работу организации;
- поручение сотруднику такого задания, которое он заведомо и по уважительной причине не в состоянии выполнить удовлетворительно, а затем распространение мнения о его некомпетентности;
- снятие с работника обязанностей и использование его только на «грязной» работе, поручение ему только унижительных заданий;
- сокрытие информации от сотрудника или намеренная передача неверной информации;
- попытки помешать сотруднику выполнять должностные обязанности, саботирование;

- установление чрезвычайно жесткого контроля, надзора за жертвой;
- увеличение объема работы жертвы или установление нереальных сроков ее исполнения.

Кроме этих факторов, на работоспособность и успешность сотрудников индустрии гостеприимства могут повлиять условия работы, например: время работы, сверхурочная и посменная работа, а также гибкий график работы [9].

Таким образом, руководители в процессе управления должны обращать внимание на такие психологические аспекты, как темперамент и характер сотрудника и социальные аспекты – усталость, климат в коллективе и другие.

1.2 Сущность социально-психологического климата и его особенности в гостиничном бизнесе

Создание благоприятного социально-психологического климата для каждого члена коллектива – задача не только психологическая, но и социальная, так как от её решения зависят степень удовлетворённости человека трудом и конечные результаты трудового процесса в гостиничном предприятии, то есть результат управления

В зарубежной социальной психологии социально-психологический климат рассматривается как «организационный климат», связанный с доминирующими в организации ценностями, установками и стилем руководства.

В отечественной социальной психологии социально-психологический климат, как аспект управления, изучается как полифункциональный показатель, который имеет такие характеристики:

- степень психологической включенности человека в деятельность;
- меры психологической эффективности этой деятельности;
- уровни психологического потенциала личности и коллектива, их резервов и возможностей (не только реализуемых, но и скрытых, неиспользованных);

- масштабы и глубина барьеров, стоящих на пути реализации психических резервов коллектива;

- уровни сдвигов, которые происходят в структуре психического потенциала личности в коллективе и коллектива в целом под влиянием научно-технического прогресса.

Сущность любого феномена заключается в его определении. Обратимся к анализу понятий. По мнению К.К. Платонова, социально-психологический климат является лишь одним (но важнейшим) из компонентов внутренней структуры группы, определяется межличностными отношениями в ней, создающими настроение группы, от которых зависит степень активности в достижении целей.

А.С. Руденский, В.А. Семиченко определили психологический климат как общий эмоциональный настрой коллектива, в котором содержится настроение людей, их душевные переживания и волнения, отношения друг к другу, к работе, к окружающим событиям [28,29].

Главным, что образует психологический климат, по их мнению, являются эмоциональные состояния, или настроение коллектива. Настроение – это как бы итог всех событий, происходящих вокруг человека, которые отражаются в его чувствах, отношениях, переживаниях.

В социально-психологических исследованиях аспектов управления социально-психологический климат рассматривается как «качественная сторона межличностных отношений, проявляющихся в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной совместной деятельности и всестороннему развитию личности в группе» [40].

Термин «психологический климат», ныне широко употребляемый, часто принято ставить в один ряд с понятием духовной атмосферы, духа коллектива и преобладающего настроения. В какой-то мере для сближения названных выше определений есть некоторые основания: социально-психологический климат коллектива всегда характеризуется специфической

для совместной деятельности людей атмосферой психического и эмоционального состояния каждого его участника и, несомненно, зависит от общего состояния окружающих людей. В свою очередь, атмосфера той или иной общности проявляется через характер психической настроенности людей, которая может быть деятельной или созерцательной, оптимистической или пессимистической, целеустремленной или анархичной, будничной или праздничной и т.д.

Психический настрой или настроение общности, по Б.Д. Парыгину, представляет собой эквивалент динамической структуры психического состояния общности, проявляющегося в характере направленности группового внимания и уровня его эмоциональной тональности [23].

Указывая на близость понятий социально психологического климата и атмосферы, психического настроя коллектива, необходимо вместе с тем отметить, что они не тождественны.

Духовная атмосфера, по мнению Я.Л. Коломинского и А.А. Реана, – это специфическое психологическое состояние той или иной группы людей, проявляющееся в общении их друг с другом и стиле совместного поведения. Сама атмосфера может быть достаточно изменчивой и характеризуется, как правило, высокой степенью подвижности[25].

С точки зрения Б.Д. Парыгина, «атмосфера – это неустойчивая, постоянно изменяющаяся и подчас неуловимая сторона коллективного сознания». В отличие от понятия «психологическая атмосфера», понятие «социально-психологический климат» обозначает не те или иные ситуативные перемены в преобладающем настроении людей, а лишь его устойчивые черты.

Мы берём за основу определение социально-психологического климата, данное Б.Д. Парыгиным: «Социально-психологический климат – это преобладающий и относительно устойчивый психический настрой коллектива, проявляющийся как в отношениях людей друг к другу, так и в их отношении к общему делу»[23].

Отметим, что признание значимости психологического настроения коллектива гостиницы, как эквивалента понятия климата не случайно. Оно отражает, прежде всего, растущее значение категории психического настроения в структуре социально-психологических явлений, рассматриваемого с двух сторон: как со стороны предметной направленности психологического состояния коллектива, так и с его тональной стороны. Последняя, связана с характеристикой уровня эмоциональной активности, включенности в деятельность, выступающей в нейтральной форме или активной. Она может иметь положительную (увлеченность, энтузиазм, радость) или отрицательную (возмущение, агрессивность, депрессия) окраску.

Существенным элементом в общей концепции социально-психологический климат является характеристика структуры его проявлений. Это предполагает вычленение основных компонентов в рамках рассматриваемого явления по некому единому основанию, в частности по категории отношения.

Социальные психологи А.В. Петровский, Б.Д. Парыгин, Е.Д. Шорохова, О.И. Зотова, Н.И. Шевандрин выделяют две основные составляющие СПК – отношение людей к труду и их отношение друг к другу [28].

В этих отношениях проявляется социально-психологический климат или преобладающий устойчивый психологический настрой коллектива, что совершенно не тождественно всему многообразию действительных отношений, складывающихся у людей и между людьми в процессе совместной деятельности.

Существует шесть эмпирических индикаторов для оценки социально-психологического климата. К таковым относятся следующие социально-психологические потенциалы коллектива: выбор, обновление, признание, самовыражение, напряженность, неопределенность. Главным в структуре всех проявлений социально-психологического климата является характер внутриколлективных отношений. В свою очередь, отношения людей друг к

другу дифференцируются на отношения между руководством и подчинёнными и отношениями между коллегами. Деловые отношения по вертикали могут носить как безличный или лично-непосредственный, так и лично-опосредованный характер. Первое имеет место при отсутствии интереса руководителя к личности подчинённого, а нередко и непосредственного контакта с ним, второе, наоборот, - при выраженном интересе и непосредственном контакте. Отношения по горизонтали могут иметь четыре различные по характеру формы проявления:

- деловые без личностные;
- деловые лично-опосредованные;
- преимущественно межличностные, но связанные с делом;
- неделовые (неформальные) межличностные.

Все формы проявления отношений в коллективе гостиничных предприятий приобретают ту или иную эмоциональную окраску, которая выражается в эмоционально-положительных, безразличных (индифферентных) или эмоционально-отрицательных отношениях. В межличностном отношении членов коллектива это выражается в относительных симпатиях, безразличии или антипатии. В конечном итоге всё многообразие названных выше отношений рассматривается через призму двух основных параметров психического настроения – эмоционального и предметного. Под предметным настроением подразумевается направленность внимания и характер восприятия человеком тех или иных сторон его деятельности. Под тональным (или эмоциональным) настроением понимается – его эмоциональное отношение удовлетворенности или не удовлетворённости этими сторонами [40].

Социально-психологический климат, обнаруживающий себя, прежде всего, в отношениях людей друг к другу и к общему делу, этим всё же не исчерпывается. Он неизбежно сказывается и на отношении людей к миру в целом, на их мироощущении и мировосприятии. А это, в свою очередь, может проявляться во всей системе ценностных ориентаций личности,

являющейся членом данного коллектива. Следовательно, климат проявляется определённым образом и в отношении каждого из членов коллектива к самому себе. Последнее кристаллизуется в некую системно-общественную форму самоотношения и самосознания личности. Оно, несомненно, связано с системой оценок личности другими членами трудового коллектива.

В результате создаётся определённая обобщённая структура всех ближайших и последующих, более непосредственных и более опосредованных проявлений социально-психологического климата не только внутри, но, и вовне коллектива. Структура всех проявлений СПК представлена нами на рисунке 1.

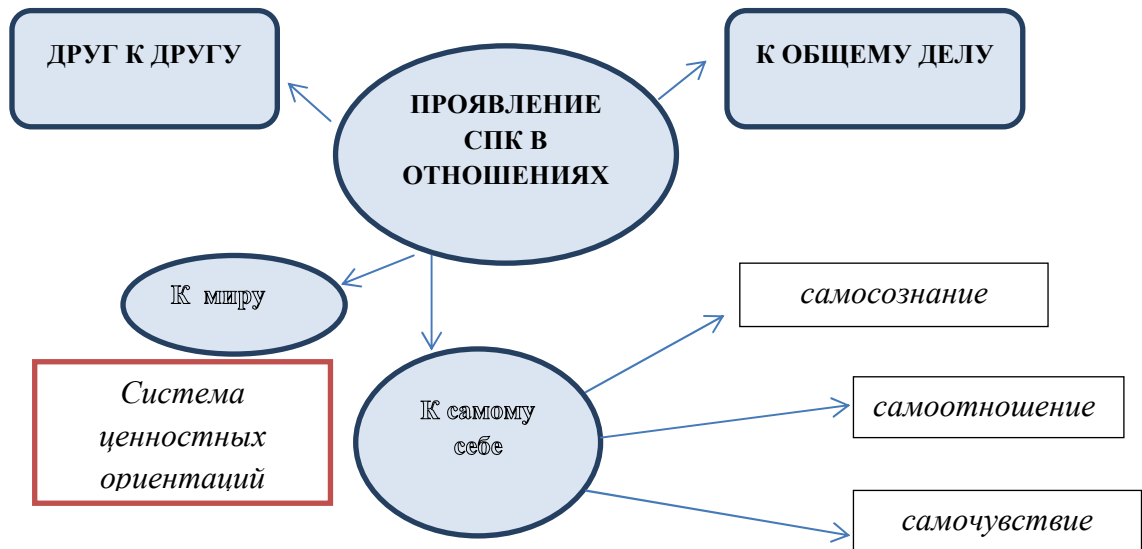


Рисунок 1 - Структура всех проявлений социально-психологического климата

То обстоятельство, что отношение к миру и отношение к самому себе попадают в ряды последующих, а не ближайших проявлений климата, объясняется их более сложная, многократная опосредованная зависимость не только от ситуации данного коллектива, но и от целого ряда других факторов, с одной стороны макромасштабных, а с другой – сугубо личных. Отношение человека к миру формируется в рамках образа жизни в целом, который никогда не исчерпывается тем или иным, даже самым значимым для

него, коллективом [23].

Аналогичным образом обстоит дело и с отношением к самому себе. Самосознание человека складывается в течение всей жизни, а самочувствие находится в существенной зависимости не только от его статуса в трудовом коллективе, но нередко ещё в большей мере от семейно-бытового положения и здоровья индивида. Это не умаляет возможность рассмотрения самооценки и самочувствия индивида в данном конкретном коллективе и в зависимости от него.

Исходя из вышеизложенного, есть основание рассматривать самочувствие личности в группе в качестве показателя уровня её адаптации, меры включенности в совместную деятельность, степени причастности к жизни данной группы. Иначе говоря, самочувствие личности в коллективе надо рассматривать как одно из проявлений его социально-психологического климата. На самочувствие личности в коллективе отражаются её отношение к группе в целом, степень удовлетворенности своей позицией и межличностными отношениями в ней. Каждый член коллектива вырабатывает в себе сознание, восприятие, оценку и ощущение своего «Я» в рамках данной конкретной общности людей и социально-психологического климата.

Ученые-психологи Н.Н. Обозов, Д.Б. Парыгин, А.С. Руденский, Е.В. Шорохова, О.И. Зотова и др. показали, что социально-психологический климат коллектива через осуществляемую им функцию обратной связи способен выступать и в качестве индикатора его психического состояния. А это имеет важное значение для понимания того, насколько данный климат позволяет коллективу реализовать свой духовно-психологический потенциал.

Благоприятный социально-психологический климат коллектива гостиничного предприятия характеризуют следующие признаки:

- доверие и высокая требовательность членов коллектива друг к другу;
- доброжелательная и деловая критика;
- свободное выражение мнения при обсуждении внутригрупповых

проблем;

- отсутствие давления руководителя на подчиненных и признание за ним права принятия значимых для группы решений;
- достаточная информированность членов коллектива о его задачах и текущем состоянии дел;
- удовлетворенность принадлежностью к коллективу;
- высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи при возникновении состояния фрустрации у кого-либо из членов коллектива;
- принятие на себя ответственности каждым членом коллектива за состояние дел в нем.

1.3 Мотивационный процесс как основа социально-психологического управления в индустрии гостеприимства

Для того чтобы составить достаточно полное общее представление о мотивации, необходимо ответить на вопросы, касающиеся сущности, содержания и структуры мотивации, а также сущности, содержания и логики процесса мотивации.

Основной особенностью управления персоналом при переходе к рынку является возрастающая роль личности работника. Ситуация которая сложилась в настоящее время в нашей стране несёт как большие возможности, так и большие угрозы для каждой личности в плане устойчивости её профессионального развития. Следовательно, необходимо разработать новый подход к управлению персоналом. Этот подход заключается в следующем:

- 1) создание философии управления персоналом;
- 2) создание совершенных служб управления персоналом;
- 3) применение новых технологий в управлении персоналом;
- 4) создание и выработка совместных ценностей, социальных норм, установки поведения, которая регламентирует поведение отдельной

личности [33].

Философия управления персоналом – это формирование поведения отдельных работников по отношению к целям развития предприятия. В таких условиях мотивация трудовой деятельности сотрудников фирмы приобретает особенно важное значение. Для того чтобы человек выполнял порученную ему работу добросовестно и качественно, он должен быть в этом заинтересован или, иначе говоря, мотивирован.

Мотивация – одна из центральных категорий науки управления. В самом общем виде мотивация человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно, или же неосознанно совершать некоторые поступки. Кроме того, следует принять во внимание, что совершенно разные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые взаимодействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека, осуществляемые им действия в свою очередь также могут влиять на его реакцию, на воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием. Принимая это во внимание, можно попытаться дать более детальное определение мотивации [23].

Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определённых целей.

В управлении персоналом мотивация рассматривается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. В этой связи как синонимичные термину мотивация используются также термины стимулирование и мотивирование.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью

побуждения его к определённым действиям путём пробуждения в нём определённых мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Эффективность управления в очень большой степени зависит от того, насколько осуществляется процесс мотивирования. Мотивация оказывает большое влияние на выполнение человеком своей работы, однако, между мотивацией и конечным результатом деятельности нет однозначной зависимости. Это обусловлено тем, что на результаты труда оказывает влияние множество других факторов, таких, как квалификация и способности работника, правильное понимание выполняемой задачи, влияние на процесс работы со стороны окружения, и тому подобное. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Мотивация, рассматриваемая как процесс, условно может быть представлена в виде шести стадий, следующих одна за другой.

Первая стадия – возникновение потребностей. Условно потребности можно разбить на 3 группы: физиологические, психологические и социальные.

Вторая стадия – поиск путей устранения потребности. Человек начинает искать пути: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-то предпринять – какое-либо действия по выходу из возникшей ситуации.

Третья стадия – определение целей (направления) действия. Человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность.

Четвёртая стадия – осуществление действия. На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые, в конечном счете, должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность.

Пятая стадия – получение вознаграждения за осуществление действия. На данной стадии выясняется то, насколько выполнение действий дало

желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию.

Шестая стадия – устранение потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации к деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности [40].

На рисунке 2 приведена схема мотивационного процесса.



Рисунок 2 - Схема мотивационного процесса

Характер мотивационного процесса зависит от того, какие потребности инициируют его. Однако сами потребности находятся между собой в сложном взаимодействии, зачастую противореча друг другу либо же, наоборот, усиливая действия отдельных потребностей. При этом составляющие этого взаимодействия могут меняться во времени, изменяя направленность и характер действия мотивов. Поэтому даже при самом

глубоком знании мотивационной структуры человека, мотивов его действия, могут возникать непредвиденные изменения в поведении и непредвиденная реакция с его стороны на мотивирующие воздействия [30].

Ещё один фактор, делающим мотивационный процесс каждого конкретного человека уникальным и не на сто процентов предсказуемым, является различие мотивационных структур отдельных людей, разная степень влияния одинаковых мотивов на различных людей, различная степень зависимости действия одних мотивов от других. У одних людей стремление к достижению результата может быть очень сильным, у других же оно может быть относительно слабым. В этом случае данный мотив будет по-разному действовать на поведение людей. Возможна и другая ситуация: два человека имеют одинаково сильный мотив на достижение результата. Но у одного этот мотив доминирует над всеми, и он будет добиваться результата любыми способами. У другого же этот мотив соизмерим по силе действия с мотивом на соучастие в совместных действиях. В этом случае данный человек будет вести себя по-другому.

Процесс мотивации очень сложен и неоднозначен. Существует достаточно большое количество различных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению. Во второй части данной главы будут рассмотрены основные теории мотивации, которые могут быть разбиты на две большие группы. Первую группу составляют теории, концентрирующиеся на выявлении и анализе содержания факторов мотивации, вторую – теории мотивации, точкой концентрации, внимания которых являются динамика взаимодействия различных мотивов, то есть то, как инициируется и направляется поведение человека. Первая группа теорий обычно называется группой теорий содержания мотивации, вторая группа – теорий процесса мотивации [20].

Теории мотивации. В настоящее время в управление персоналом частично основывается на знаниях и механизмах психологии. Первыми, на психологические характеристики деятельности человека и управление ими,

начали ориентироваться содержательные теории мотивации. Они возникли сразу после теорий типа «кнута и пряника» и с того времени, в большей степени стремятся учитывать различные потребности и мотивы деятельности, постоянно выявляя новые побуждения, мотивы и потребности. То есть, содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы.

Наиболее распространенными содержательными теориями, считаются работы А. Маслоу, Фредерика Герцберга, и Дэвида МакКлелланда [17].

Одним из первых ученых, из работ которого руководители узнали о сложности человеческих потребностей и их влияния на мотивацию, был Абрахам Маслоу. Маслоу известен как создатель иерархической теории потребностей, называемой «пирамида потребностей». В соответствии с учением Маслоу человек имеет множество различных потребностей, которые можно разделить на пять основных категорий. Физиологические потребности и потребности безопасности и уверенности в будущем (защищенности) относятся к первичным (базисным) потребностям, а остальные виды потребностей – это вторичные (произвольные), непрерывно изменяющиеся потребности или метапотребности [28].

Теория Дэвида МакКлелланда дополнительно к потребностям Маслоу вводит ещё три потребности: власти, успеха и причастности.

Двухфакторная теория Герцберга основывается на анализе факторов, действующих на человека в процессе работы, и влияющих на удовлетворение потребностей. Факторы можно подразделить на две большие категории, которые он назвал «гигиеническими факторами» (размер оплаты трудов, межличностные отношения, характер контроля – они не дают развиваться чувству неудовлетворенности) и «мотивацией» (ощущение успеха, продвижение по службе, рост возможностей, признание со стороны окружающих, ответственность). Для мотивации нужно задействовать второй вид факторов.

Процессуальные же теории считаются наиболее современными. Мотивация с их точки зрения рассматривается как фактор, заставляющий человека направить усилие на достижение различных целей. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий (основным стимулом к действию является определённое ожидание результатов или вознаграждения, а значит, мотивацию нужно осуществлять путем создания соответствующих ожиданий), теория справедливости (основной мотив – оценка сотрудниками справедливости возложения на них определенного вида деятельности и вознаграждения за него; воспринимаемая степень справедливости определяет усилия, затрачиваемые на выполнение работы), модель Портера-Лоулера (согласно ей, результативность труда и степень прилагаемых усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности в том, что оно будет получено).

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом и создании социально-психологического климата в гостиничном предприятии, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства персоналом. Сегодня для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высокоорганизованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Обеспечить эти качества работника невозможно с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля, зарплаты и наказаний. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению целей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов [29].

В прошлом, основным и практически единственным способом мотивации персонала служили деньги: высокая зарплата удерживала

квалифицированных сотрудников, а дополнительные бонусы заставляли работать эффективнее. К настоящему времени ситуация изменилась. Во-первых, конкурентоспособность гостиниц стала определяться качеством не только жилого фонда, но и сервиса, а его уровень зависит от степени приверженности коллектива ценностям компании. Во-вторых, руководители осознали, что терять сотрудников невыгодно: после увольнения опытного и квалифицированного работника уходит немало времени и затрат на обучение нового человека. Развитие персонала гостиничного предприятия является одним из важнейших факторов его мотивационной системы. Развитие персонала – многоаспектная проблема, которая охватывает ряд направлений направленных на обеспечение качества персонала. Первая из узловых программ – повышение квалификации работников.

Крупные гостиницы создают специальные методы и системы управления профессиональным развитием, подготовкой резерва руководителей, развитием карьеры. В них существуют специальные отделы профессионального развития, возглавляемые специалистами в этой области, имеющими большой опыт развития человеческих ресурсов. Ведущие организации затрачивают на профессиональное развитие своих сотрудников значительные средства – от 2 до 10% фонда заработной платы. Эти затраты являются капиталовложениями организации в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает отдачи в виде повышения производительности. Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты компании, капиталовложения в профессиональное развитие персонала способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивают преемственность в управлении. Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они получают дополнительные возможности для профессионального роста внутри своей организации, делая её конкурентоспособной на рынке услуг. Но, кроме развития персонала,

необходимо учитывать и то, что сотрудники, сами становятся востребованными среди конкурентов, а значит необходимо создать такие условия, чтобы они чувствовали себя важной и неотъемлемой частью команды и самого процесса работы гостиницы [41].

Современный гостиничный бизнес серьезно болен недостатком кадров. В особенности это касается специалистов среднего звена. В России, эта проблема ощущается особенно остро. При этом, проблема заключается не столько в том, что отрасль достаточно молодая, а в том, что программы мотивации в гостиничных предприятиях, мягко говоря, неразвиты. И этот фактор остается наиболее слабым звеном в управлении гостинице м. Учитывая то, что средний уровень доходов россиян начинает подниматься, материальный фактор перестает быть определяющим в выборе работы. На этапе поиска, разумеется, он является одним из главенствующих, но после поступления на предприятие в роли сотрудника, внимание переключается на моральные и психологические аспекты. Как правило, человек рассчитывает на нематериальное поощрение ничуть ни в меньшей степени, нежели на финансовую компенсацию. Он желает развиваться, узнавать что-то новое, получать новый опыт и использовать его. Недаром, мировые гостиничные бренды, тратят колоссальное количество времени и денег именно на этот аспект рабочего процесса. Человеку, не занимающему высокую позицию на предприятии, наиболее важно признание и понимание его значимости в общей структуре гостиничного предприятия. Есть способы строить мотивацию, учитывая готовые теории, которые были приведены в предыдущем параграфе. Например, с точки зрения Маслоу, мотивами поступков людей являются в основном не экономические факторы, а различные потребности, которые далеко не всегда могут быть удовлетворены с помощью денег. Отсюда он делал вывод о том, что по мере удовлетворения потребностей работников будет возрастать и производительность труда. Если брать за основу эту теорию, то руководитель гостиницы должен тщательно наблюдать за своими подчинёнными, чтобы решить, какие потребности

движут ими. Поскольку со временем эти потребности меняются, то нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, будет эффективно работать всё время [23].

В таблице 1 перечислены некоторые способы при помощи, которых руководители могут удовлетворить потребности высших уровней у своих подчинённых в ходе трудового процесса. Если добавить сюда те факторы, которые определил Дэвид МакКлелланд, то можно сделать вывод, что у тех сотрудников, у которых наивысшей является потребность власти и отсутствует склонность к авантюризму или тирании, а основной является потребность к проявлению своего влияния, надо заблаговременно готовить к занятию высших руководящих должностей.

Таблица 1- Применение теории Маслоу в современном управлении

Социальные потребности
Давать сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться Создавать на рабочих местах дух единой команды Проводить с подчинёнными периодические совещания Стараться не разрушать возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба Создавать условия для социальной активности членов организации вне её рамок
Потребности в уважении
Предлагать подчинённым более содержательную работу Обеспечить им положительную обратную связь с достигнутыми результатами Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты Делегировать им дополнительные права и полномочия Продвигать подчиненных по служебной лестнице Обеспечить обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетенции Привлекать подчиненных к постановке целей и выработке решений
Потребности в самовыражении
Обеспечивать подчинённым возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал. Давать подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи Поощряйте и развивайте у них творческие способности

Лидерство должно проявляться в его заинтересованности в целях всего коллектива, таким образом, важно делегировать такому сотруднику полномочия по определению целей, которые подвигнут людей на их

выполнение, в помощи коллективу при формулировании целей, во взятии на себя инициативы по обеспечению членов руководимого коллектива способами и средствами достижения целей, в формировании у членов коллектива уверенности в собственных силах и компетентности, что позволит им эффективно работать [30].

Если же руководитель хочет эффективно мотивировать сотрудника с преобладающей потребностью успеха, нужно иметь в виду, что они любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно. Перед этими сотрудниками нужно ставить задачи с умеренной степенью риска, или возможностью неудачи, делегировать им полномочия для проявления инициативы в решении поставленных задач, и поощрять их за результаты.

Люди с развитой потребностью причастности будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения. Их руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей отдельной группой.

При анализе мотивации к труду базируясь на процессуальных теориях, теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда - результаты; результаты – вознаграждение и валентность удовлетворенность вознаграждением. Если люди чувствуют, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожидания, мотивация будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки работника, из-за его плохой подготовки или неправильного обучения, или же из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в

ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности [28].

Кроме теорий мотивации, есть некоторые широко распространенные нематериальные и материальные методы, используемые для мотивации персонала в российских и зарубежных гостиницах, ведь мало просто обучить персонал технологиям, необходимо ещё закрепить его принадлежность к команде, к корпоративным ценностям.

Среди этих методов, можно выделить следующие:

1) Общение. Руководитель департамента в гостинице, у которого есть несколько подчиненных, должен разрабатывает план общения с каждым из них. К примеру, каждые 45 дней, необходимо посвящать час, для общения с одним из них. Руководитель продумывает, и запоминает все сильные и слабые стороны каждого индивидуально. Обязательно задает вопросы, слушает, дает возможность высказать свое мнение, идеи. Предлагает свои пути решения той или иной проблемы, ситуации. С каждым обсуждает дальнейшие планы развития, хвалит за выполненную работу, вместе с подчиненным разбирает те моменты, которые требуют наибольшего внимания, и предлагает план совершенствования. Это поможет руководителю войти в доверие к персоналу, быть частью команды и лидером в ее формировании. Самое главное – воспринять желание поделиться своими вопросами – как оказанное доверие.

2) Нематериальное поощрение. Классической, но от этого не менее действенной мотивацией, является поощрение сотрудников, в виде присвоения ему какого-либо звания. К примеру: ввести программу «Сотрудник месяца, квартала, года», либо какие-то подобные мероприятия, стимулирующие личность к выделению из общего коллектива. Это повлечет за собой соревновательный эффект и станет серьезным стимулом к достижению высоких показателей. Голосование за таких сотрудников, должно быть общим, пусть весь коллектив участвует в выборе.

3) Обучение. Многие гостиничные цепи используют ряд тренингов для

повышения квалификации. Это могут быть внутренние тренинги, или же семинары, которые проводят специализированные компании или профессионалы отрасли. Обучать можно, не только технологическим аспектам, но и психологическим методам работы в коллективе, путям самореализации и достижения результата [36].

4) Бонусы. В больших сетевых гостиницах развита система корпоративных тарифов. Для того чтобы сотрудники имели возможность отдыхать в гостиницах сети по минимальному тарифу. Кроме этого, скидки могут предоставляться на ряд других услуг. Показательным является пример корпоративных тарифов.

5) Сопричастность. Также важно приобщать средний персонал к жизни менеджерского состава, приглашать на собрания руководства, чтобы они могли поучаствовать в обсуждении какого-либо вопроса. Сотрудник, должен чувствовать, что он важен и его мнение ценят. Достаточно один раз в год собирать всех сотрудников и рассказывать, к чему стремиться деятельность, каких успехи уже достигнуты. Важно оценить и поблагодарить каждый отдел и конкретных людей. Рассказать о планах на будущее.

Наравне с нематериальными факторами также необходимо продумывать программу материальной мотивации, для того, чтобы выработать стремление лучше выполнять свою работу, качественнее. Разработка систем мотивации для персонала – творческий и многомерный процесс. Если говорить о нематериальной мотивации, можно и забыть о финансовой составляющей. И наоборот, экономическая мотивация должна быть оправдана и быть примером для повышения удовлетворенности сотрудников, а не предметом зависти. Сделав уровень компенсации слишком высоким – есть риск посеять в коллективе разброд и недовольство своей позицией тех, кому программа недоступна. Если же премиальные будут несущественными – программ работать не будет. Таким образом, прочувствовав баланс между всеми применяемыми мерами, есть шанс создать здоровый, работоспособный коллектив, ориентированный на

профессиональную командную деятельность, что не может не принести плоды в дальнейшем [33].

Сложность применения всех вышеперечисленных мотиваций в современных гостиницах, а в особенности в зарубежных гостиницах, вышедших на российский рынок, состоит в том, что, в отличие от тренингов, которые могут быть стандартными и эффективными одновременно, внедрять «стандартную» систему мотивации или же схему, перенятую у другой компании – бесполезно. Эффективность системы мотивации, особенно если речь идет об обслуживающем персонале, напрямую работающим с клиентами, зависит от факторов, индивидуальных для каждой компании. Здесь и играет значительную роль наличие у руководства гостиницы представлений и сформированных, слаженных действий по разработке и применению системы мотивации для сотрудников, а так же, отдела по персоналу, который занимается управлением персоналом, исследованием факторов мотивации для каждого отдельного сотрудника, и в целом для гостиничного предприятия.

Главная функция работы с персоналом, или работы с кадрами, как часто называют этот вид деятельности – обеспечение организации оптимальным количеством работников необходимой квалификации. Среди особенностей этой функции выделяются следующие:

- непостоянство работы с каждым отдельным сотрудником. Как правило, службы персонала занимаются им не каждодневно, а по мере необходимости;

- вспомогательный характер деятельности. Работа с персоналом не несет в себе постоянного и непосредственного руководства сотрудниками предприятия, из этого вытекает ограниченность властных полномочий. Менеджеры по работе с персоналом не имеют таких полномочий, как линейные, непосредственные руководители, а потому менеджер по персоналу не может непосредственно влиять на производственный процесс, такое влияние происходит опосредованно, через другие механизмы [40].

Понимание различий в системе работы с персоналом и управления им – важное звено в формировании грамотной политики менеджмента человеческих ресурсов в гостиничном предприятии. Практическая деятельность работы с персоналом предприятия всегда разнообразна. При этом предприятие, основной деятельностью которого является предоставление гостиничных услуг, обладает своими особенностями.

Например, для маленького гостиничного предприятия, численность сотрудников которого минимальна, создание и функционирование отдела по персоналу будет только в тягость. Такому предприятию достаточно одного менеджера по кадрам, который сможет совместить все необходимые для работы функции. Однако если гостиница обладает большими объемами человеческих ресурсов, в особенности, если она относится к международной сети, работа с персоналом должна быть грамотно построена и четко структурирована. Для этого необходим отдел по работе с персоналом. Его деятельность, наряду с другими подразделениями, будет иметь первостепенное значение в работе этой гостиницы, так как именно от ошибок при работе с персоналом во многом зависит судьба самой гостиницы. В таких предприятиях, значительной частью службы по персоналу должен являться сектор, занимающийся изучением кадров с точки зрения их соответствия занимаемым должностям. В этой связи характерно, что обслуживающий персонал должен соответствовать ожиданиям потребителей услуг гостиниц [3].

Для более грамотной работы с обслуживающим персоналом гостиниц недостаточно иметь только должностные инструкции. Необходимо постоянно исследовать те факторы, которые оказывают влияние на повышение или понижение заинтересованности персонала в труде и результатах труда, кроме того, создать так называемый «командный дух», и чувство причастности и ответственности за работу и принятые решения. Это нужно для того, чтобы сотрудник, получив необходимые знания, не ушёл на другое место работы, а продолжал развиваться в своей организации, делая ее

более совершенной с каждым днём, и что важно, осознавая свой вклад. Такие сотрудники – это лицо успешной гостиницы, а наличие команды, работающей сплоченно, и является одним из важнейших факторов повышения конкурентоспособности на рынке.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ АСПЕКТОВ УПРАВЛЕНИЯ В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

2.1 Общая характеристика деятельности гостиницы «Море-Лето»

Компания ООО «Анапское взморье» гостиница «MoreLetoUltraAllInclusive 4*» находится по адресу 353440, Краснодарский край, г. Анапа, Пионерский проспект, д. 20/1 (приложение А).

Гостиница зарегистрирован 30 марта 2017 года, а с 1 мая этого же года предприятие приняло первых гостей. Основным видом деятельности является «Услуги гостиниц и ресторанов. Организация общественного питания». Дополнительный вид деятельности по ОКВЭД:71.40.4 – «Прокат инвентаря и оборудования для проведения досуга и отдыха».

Основными целями деятельности гостиницы «Море-Лето» являются, извлечение прибыли, удовлетворение существующих общественных потребностей в ресторанно-гостиничных и развлекательных услугах. Главной задачей гостиницы является предоставление услуг временного размещения гостей.

«Море-Лето» - современный гостиничный комплекс, выполненный в оригинальном архитектурном стиле, расположен в живописном месте, в начале Пионерского проспекта, недалеко от центра города-курорта Анапа. Дизайн по-европейски прост и элегантен, без эпатажа и кричащих деталей, выдержан в изысканных тонах классики. Из окон гостиницы открывается шикарный вид на Черное море [42].

На сегодняшний день гостиница «Море-Лето» имеет 148 номеров нескольких видов категорий, рассчитанные на 400 мест.

Гостиничные номера – основной элемент услуги размещения – многофункциональные помещения, предназначенные для отдыха, сна, работы проживающих гостей. В гостинице «Море-Лето» имеются различные категории номеров, отличающиеся площадью, меблировкой, оборудованием,

оснащением. Номерной фонд представлен на таблице 2.

Таблица 2 - Расценки на проживание в 2021 год

Номерной фонд	Межсезонье	Сезон (ВВ)	Высокий
	01.05-31.05 01.10-01.11	01/06 -30/06 01/09-30/09	сезон 01/07-31/08 (ВВ)
Стандарт 2-х местный DBL/TWIN	6000	7200	8500
Стандартtriple	6600	8100	9600

В каждом номере есть информация о гостинице и план эвакуации на случаи пожара.

Все номера имеют следующие характеристики:

1) Стандарт 2-местный DBL/TWIN. Площадь номера: 15м². Максимальное размещение в номере: 2+1 ребенок до 12 лет.

В Номере: 1 двуспальная кровать (2*1,8 м)/ 2 односпальные (90см*1,8 м), все номера не оснащены балконами, есть небольшие сушилки в ванной, душ санузел в номере, фен, сплит-система, кабельное TV, Wi-Fi (бесплатно, изменение условий предоставления услуги на усмотрение администрации гостиницы), телефон (звонки платно: по городу, междугородние, международные), утюг, гладильная доска (по запросу), холодильник, сейф, набор для приготовления чая и кофе, халаты и тапочки, обслуживание номеров (по запросу), дополнительное место (кровать, кресло).

2) Стандарт 3-местный 1 комнатный. Площадь номера: 25м². Максимальное размещение в номере: 3+1 чел.

В Номере: двуспальная кровать размером 2×1,8 м номера не оснащены балконами, есть небольшие сушилки в ванной, душ санузел в номере, фен, сплит-система, кабельное TV, Wi-Fi (бесплатно, изменение условий предоставления услуги на усмотрение администрации гостиницы), телефон (звонки платно: по городу, междугородние, международные), утюг, гладильная доска (по запросу), холодильник, сейф, набор для приготовления

чая и кофе, халаты и тапочки (по запросу), обслуживание номеров (по запросу), дополнительное место (кровать, кресло).

Уборка номеров производится ежедневно, смена белья - раз в 3 дня, смена полотенец – ежедневно (по просьбе гостя сроки, смены белья могут быть увеличены).

В стоимость пакета входит:

- проживание в номере выбранной категории;
- бокал шампанского в день заезда;
- 3-основных приема пищи в формате «шведский стол», промежуточное питание, напитки на пляже (кофе, чай, лимонад), слабоалкогольные напитки и безалкогольные напитки в баре у бассейна;
- чай, кофе, вода без газа в номерах;
- электрический чайник, мини-холодильник, сейф в номерах;
- открытый подогреваемый бассейн с гидромассажной зоной, баром (площадь бассейна 330 кв. м);
- ежедневная анимация;
- детская комната с воспитателем, детским кинозалом, детская площадка на открытом воздухе;
- прокат спортивный: велосипеды, самокаты, мячи, настольный теннис, дартс;
- прокат для детей: кроватки, ванночки, горшки;
- комната для хранения багажа;
- Wi-Fi на всей территории гостиницы;
- прачечная самообслуживания, гладильная комната;
- собственный оборудованный огороженный пляж с шезлонгами, пляжные полотенца.

Из каждого номера предусмотрен выход на террасу, с которой гости могут наслаждаться легким морским бризом, играми дельфинов на рассвете, проходящими яхтами в лучах заката, принимать воздушные и солнечные

ванны. Рядом с гостиницей находится оборудованный пляж с удобным подходом к морю, которое в этом месте всегда чистое.

На территории гостиницы располагается большой бассейн с подогревом воды и несколькими гидромассажными водопадами. У постояльцев есть прекрасная возможность купаться в море в любое время дня и ночи, а бассейн работает с 8.00 до 20.00, в остальное время проводится его обработка. Для маленьких детей есть участок в бассейне. К услугам отдыхающих бесплатные зонтики и шезлонги [30].

Для комфортного отдыха гостей на территории гостиницы есть: кофейня; бары; ресторан; заказы блюд и напитков по меню возможно круглосуточно; развлекательные программы для детей и взрослых; караоке; детская комната; прокат спортивного инвентаря; 5-разовое питание по системе шведский стол.

Время заселения гостей: круглосуточно.

Время выписки: с 12.00-14.00.

Особенность гостиницы «Море-Лето» - ресторан на террасе, который радует не только постояльцев гостиницы, но и местных жителей (которые имеют возможность по карте гостя с 8.00 до 23.00 находится на территории гостиницы и пользоваться всеми услугами; стоимость дневного посещения 3500 рублей). Ресторан «Море-Лето» дарит потрясающий вид из окон и террасы ресторана, создавая тем самым уют и хорошее настроение. Интерьер ресторана погружает в романтическую и спокойную обстановку. Средиземноморское меню порадует даже самых утонченных гурманов. Карта вин и бара даст большой выбор напитков от крепких до безалкогольных. Опытный и компетентный персонал подарит вам прекрасное настроение и впечатление об отдыхе.

Часы работы ресторана «Море-Лето»: ежедневно с 10.00-01.00.

Вместимость: 100 человек одновременно.

Обслуживание в номерах непосредственно относится к подразделению питания. Также в ведении службы обслуживания в номерах гостиницы

находятся и мини-бары, которые есть в каждом номере.

Оставаясь основной, услуга размещения воспринимается гостями как само разумеющееся, а повышенный интерес вызывают именно дополнительные услуги, выделяющие данную гостиницу из ряда других.

К дополнительным услугам гостиницы относятся: бар на террасе, охраняемая парковка, трансфер, экскурсионное бюро, медицинский пост и прачечная-гладильная.

Исходя из представленных спектров услуг основной целевой аудиторией гостиницы «Море-Лето» являются молодожены, семейные пары, деловые люди, поскольку именно для них предоставлен наиболее широкий выбор услуг.

На рисунке 3 представлена организационная структура гостиницы «Море-Лето».



Рисунок 3 - Структура управления гостиницы «Море-Лето»

Гостиница «Море-Лето» имеет линейно-функциональную структуру управления. Работники всех отделов подотчетны директору. Директор осуществляет общее руководство. В целом, руководство всеми службами гостиницы осуществляет менеджер, распределяет рабочие задания между ними, планирует хозяйственную деятельность, определяет рекламную политику гостиницы, общается с клиентами. К ведению директора относятся принципиальные вопросы закупочной политики, в частности ориентация на определенных поставщиков.

В организационную структуру гостиницы входят следующие службы:

Служба приема и размещения. Службу возглавляет старший менеджер приема и размещения. Менеджер осуществляет контроль за работой всей службы, принимает решения на уровне своих полномочий. Разрабатывает стандарты и следит за их соблюдением, проводит обучения, тренинги, собрания, стимулирующие работу службы, выявляющие проблемы и пути их решения, приглашает сторонних специалистов для проведения обучения. Менеджер Спир также выполняет функции менеджера по бронированию – обрабатывает заявки с сайта, от корпоративных клиентов, контролирует оплату по безналичному расчету. Также менеджер занимается крупными корпоративными клиентами, VIP-гостями.

В эту службу входят следующие категории сотрудников:

- менеджер отдела продаж и менеджер по PR и рекламе – они занимаются маркетингом предприятия, его продвижением, продажей номеров, проводят ознакомительные туры по гостиничному предприятию для турагентов и туроператоров, заключением договоров с турагентами и туроператорами;

- администраторы на стойке размещения – занимаются встречей, поселением, выселением, приемом заявок на обслуживание номеров, отвечают на телефонные звонки. Так как в ГК нет службы бронирования, ее функции осуществляет служба приема и размещения: прием заявок на бронь и их обработка, составление графиков заездов. Бронирование в гостинице

может происходить следующим образом: по телефону, по факсу, по e-mail, посредством web-сайта, лично;

- инженер-программист, который следит за исправной работой программного обеспечения предприятия и координирует web-сайт гостиницы.

В службу приема и размещения входят также водители, по заказу гостя могут выполнять функцию персонального водителя.

Служба номерного фонда. Руководителем службы является менеджер службы эксплуатации номерного фонда. Координирует деятельность всего подразделения, следит за соблюдением качественного исполнения всей работы вверенной ему службы. В службу номерного фонда входят следующие сотрудники:

- старшая горничная – руководит работой остальных горничных, распределяет обязанности вверенных ей подчиненных;

- горничные – осуществляют уборку номеров, гостевых, общественных и служебных помещений;

- машинисты по стирке и ремонту белья – находятся в прачечной, занимаются стиркой, глажкой белья, униформы персонала, также выполняют заявки гостей по стирке и глажке одежды;

- озеленитель – ухаживает за зелеными насаждениями, цветами на территории гостиницы (как внутри, так и снаружи);

- заведующий складом-снабженец – занимается обеспечением и поставкой всех химических, чистящих, моющих средств необходимых для поддержания чистоты и благоприятного внешнего вида гостиницы, также занимается обеспечением гостиницы текстилем, несет ответственность за их расходование и использование.

Финансовая служба. Руководство службой осуществляет главный бухгалтер, ведет бухгалтерскую отчетность гостиницы, контролирует все материальные и финансовые потоки, подает данные в налоговую инспекцию. В состав службы входят:

- экономист – занимается экономическими показателями, анализом эффективности работы предприятия;

- бухгалтер по заработной плате – рассчитывает зарплату работников, занимается тарификацией оплаты труда;

- бухгалтер по материалам – рассчитывает затраты на приобретение каких-либо материальных активов;

- бухгалтер-кассир – принимает, выдает денежные средства.

Техническая служба. Менеджером службы является инженер по эксплуатации, контролирует техническую исправность оборудования, всех жизненно важных систем гостиницы: электричество, водоснабжение, отопление. В состав службы входят:

- электрик – занимается ремонтом и технической поддержкой всего электрического оборудования;

- слесарь-сантехник - обеспечивает бесперебойное функционирование и устранение поломок систем водоснабжения, сантехники;

- рабочий по эксплуатации – при необходимости помогает вышеперечисленным сотрудникам службы, при устранении каких - либо неполадок;

- специалист по охране труда – регулирует вопросы техники безопасности труда, доводит до сотрудников информацию о соблюдении правил безопасности при работе на предприятии.

Служба контроля. Руководит службой начальник службы контроля, регулирует работу всей службы, распределяет посты, разрабатывает график. Обеспечивает охрану и безопасность гостей, следит за обстановкой в ГК, стараясь предотвратить острые конфликтные ситуации как между персоналом, так гостями. В состав службы входят:

- старший инспектор службы – является старшим в своей смене, несет материальную ответственность, в его функции входит обеспечение порядка в гостинице , помощь гостям, если в этом есть такая необходимость;

- инспектор службы – также обеспечивает соблюдение порядка,

осуществляет поднос багажа.

Служба контроля также осуществляет охрану принадлежащей «Море-Лето» автостоянки.

Медицинская служба:

- медсестра - оказывает первую медицинскую помощь, производит необходимые медицинские манипуляции по просьбе гостей;

- массажист;

- инструктор ЛФК;

- администраторы СПА-центра.

Служба безопасности выполняет функцию поддержания порядка и безопасности в гостинице. При этом в гостинице выполняют эти обязанности как собственные сотрудники (служба охраны), так и сторонняя организация.

Руководство отвечает за организацию правления всеми службами гостиничного комплекса, решает финансовые вопросы, вопросы кадрового обеспечения, занимается созданием и поддержанием необходимых условий труда для персонала гостиницы, контролирует соблюдение установленных норм, правил по охране труда, по технике безопасности, по противопожарной и экологической безопасности.

Любое отдельное звено организационной структуры само по себе не сможет своими силами обеспечить полноценную работу гостиничного комплекса, только слаженная работа всех служб может дать стопроцентно эффективное функционирование всей гостиницы и повысить качество обслуживания.

В связи с потребностью наилучшего удовлетворения желаний гостей и, обращая внимание на имеющиеся возможности и ресурсы, определяются права и обязанности руководства. Опираясь на строго зафиксированную управленческую иерархию, принимаются оперативные решения, из-за необходимости удовлетворения потребностей туристов.

Ответственность за принятие управленческих решений возлагается на высшее звено управления. Функциональными звеньями в гостинице

являются подразделения, в каждом из которых присутствует и используется своя особенная технология, но между тем они все вместе имеют и осуществляют одну единую цель – это удовлетворение потребностей гостей [19].

Для того чтобы работа была эффективна, руководитель обязан грамотно распределить необходимые задачи среди сотрудников так, чтобы достичь главной цели работы гостиницы. Но если имеющиеся задачи не делегировать, то руководителю необходимо взять их под свой контроль и исполнение.

Также внутренняя среда гостиницы включает в себя: цели организации, основные задачи, технологический цикл обслуживания и персонал гостиницы.

Для гостиницы «Море-Лето» основополагающими целями являются: честная конкуренция, получение прибыли в тесном переплетении с улучшением качества обслуживания, а также поддержание имиджа предприятия.

Стратегическими целями гостиницы являются:

- создание наилучших условий для качественного обслуживания и оказания основных и дополнительных услуг;
- расширение целевого сегмента;
- безопасные условия труда;
- профессиональная переподготовка персонала;
- благоприятный социально-психологический климат;
- соответствие российским и международным стандартам, внедрение новых технологий.

Главная задача для гостиницы «Море-Лето» - это предоставление временного жилья и услуг высокого качества. Для того чтобы воплощать это в жизнь, гостиница задействует все свои ресурсы: чистые, уютные, комфортабельные номера с уникальным современным дизайном, новое, исправно работающее оборудование, профессиональное обслуживание,

обеспечение безопасности и надежности в проживании.

Проанализируем основные показатели хозяйственно-экономической деятельности гостиницы «Море-Лето» на основе показателей бухгалтерской отчетности за 2018 - 2020 годы (таблица 3).

Таблица 3 - Основные показатели хозяйственно-экономической деятельности гостиницы за 2018-2020 годы

Показатель	2018 год	2019 год	2020 год	Темп роста 2020 год к 2018 году, в %
Стоимость основных фондов, руб.	528 464 259	513 341 853	504 745 263	- 4,4
Выручка от предоставляемых услуг, руб.	237 150 000	251 100 000	266 128 000	+ 11
Себестоимость, руб.	32 832 000	33 120 000	34 161 000	+ 6
Чистая прибыль, руб.	192 029 200	200 340 000	209 230 000	+ 15
Среднесписочная численность работников за год, чел.	64	84	88	+ 72
Фонд оплаты труда, руб.	12 288 800	17 640 000	18 480 000	+ 66
Заполняемость номерного фонда в период высокого сезона, %	94	100	98	+ 4
Заполняемость номерного фонда в период низкого сезона, %	75	78	83	+ 8

Анализируя показатели выручки от реализации услуг за исследуемый период можно сделать вывод, что произошло ее увеличение на 15 % в период с 2018 года по 2020 год. За анализируемый период стоимость основных

фондов снижается, так в период с 2018 года по 2020 год показатель снизился 4,4 % что говорит о физическом изнашивании основных фондов и является негативной тенденцией.

Показатели себестоимости в 2020 году увеличились на 6 % по сравнению с 2018 годом, так как показатель не высокий, в целом говорит о том, что увеличилось число гостей и произошло повышение цен на используемые продукты.

Анализируя исследуемый период показателей чистой прибыли, отметим ее повышение в среднем на 15 % в период с 2018 года по 2020 год, что является положительной тенденцией.

Прямое воздействие из внешней среды на гостиница осуществляют государственные органы, потребители и конкуренты. Государство оказывает воздействие на предприятие, в большинстве, через законодательное регулирование деятельности.

Основной правовой акт, регулирующий деятельность предприятия, является «Правила предоставления гостиничных услуг» от 21 октября 2015 года. Правила устанавливают порядок и условия размещения, бронирования, проживания и предоставления услуг в гостиницах. На основании данных правил, «Море-Лето», не противоречив Законодательству РФ, самостоятельно установил правила проживания и пользования гостиничными услугами гостиницы.

Присвоение категории четырех звезд происходит в соответствии с «Положением о государственной системе классификации», которое устанавливает цели, организационную структуру и порядок проведения работ в системе классификации гостиниц и других средств размещения на категорию («без звезд», «одна звезда», «две звезды», «три звезды», «четыре звезды», «пять звезд»).

2.2 Оценка социально-психологических аспектов управления

Правильно составленный технологический процесс включает в себя благоприятный социально-психологический климат, и как итогу совершенствованная работа кадровой политики. В технологическом цикле гостиницы условно выделяют четыре этапа:

1. До приезда в гостиницу «Море-Лето» - бронирование (Reservation).
2. Прибытие гостя (Arrival), регистрация (CheckinProcedure) и размещение в номер (Accommodation).
3. Проживание (Staying) и обслуживания гостя в гостинице.
4. Выезд (Departure), окончательная оплата гостем услуг гостиницы.

Технологический цикл обслуживания гостиничного комплекса представлен на рисунке 4.

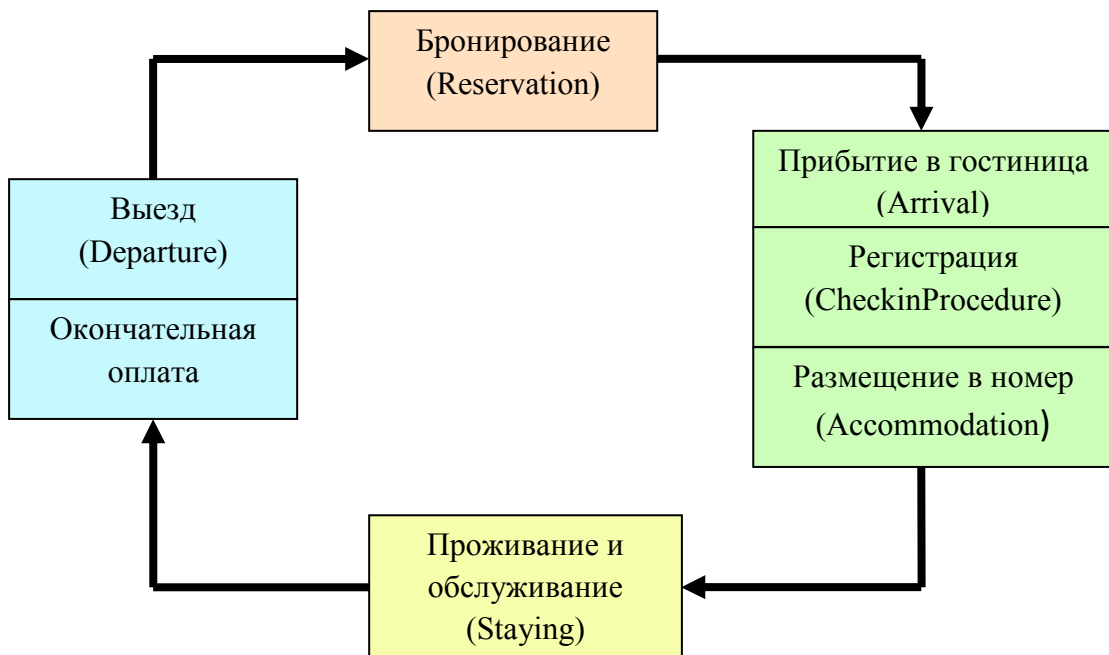


Рисунок 4 - Технологический цикл обслуживания в гостинице «Море-Лето»

Говоря о «Море-Лето» в целом, необходимо понимать, что руководители и подчинённые - это люди с индивидуальными

особенностями. Человек – это центральная фигура в любой организации. Работа персонала – это сложнейшие сочетания разнообразных факторов, которые влияют на результаты её деятельности. Такими факторами могут быть: потенциал человека, способности для выполнения какой-либо определенной работы, потребности (физиологические и психологические), восприятие (люди не могут воспринимать одинаково одни и те же события), ценности (богатство, известность, власть), влияние коллектива (группа, масса людей), проявление лидерства [17].

Если разобрать эти факторы на примере гостиницы «Море-Лето», то складывается следующая картина, что для качественной работы предприятия, сотрудники должны обладать следующими характеристиками: ответственность, исполнительность, доброжелательность, инициативность, коммуникабельность с коллективом, стрессоустойчивость, отзывчивость. Процентное соотношение можно увидеть на рисунке 5.

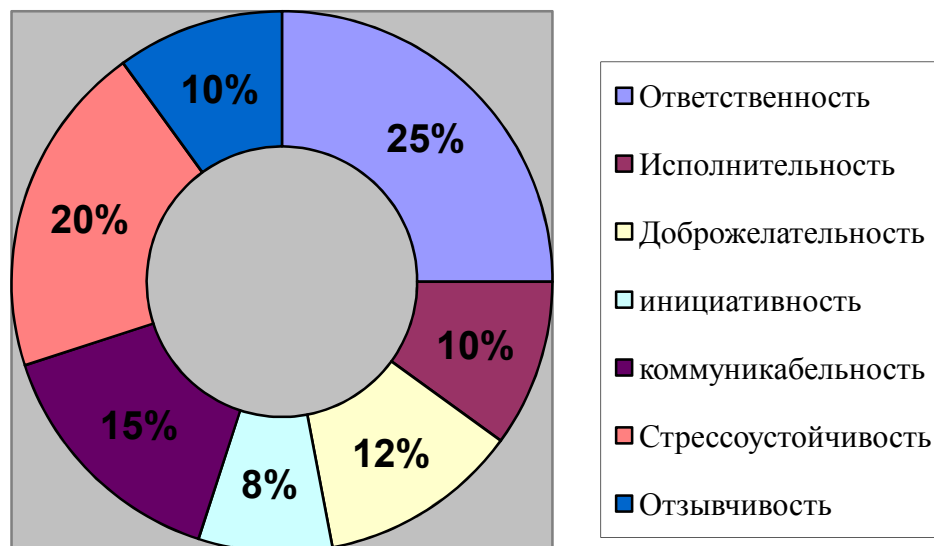


Рисунок 5 - Характеристики, которыми должен обладать сотрудник

Основными потребителями услуг гостиницы «Море-Лето» являются бизнес-туристы, гости приезжающие просто на отдых, возрастные пары и молодые семейные пары с детьми. Исследование потребителей по

половозрастному параметру показало следующие результаты: большая часть гостей – это мужчины (58%) преимущественно из группы возраста от 30 – 65 лет. Остальные 42% составляют женщины преимущественно такой же возрастной группы. Процентное соотношение по половому признаку представлено на рисунке 6.

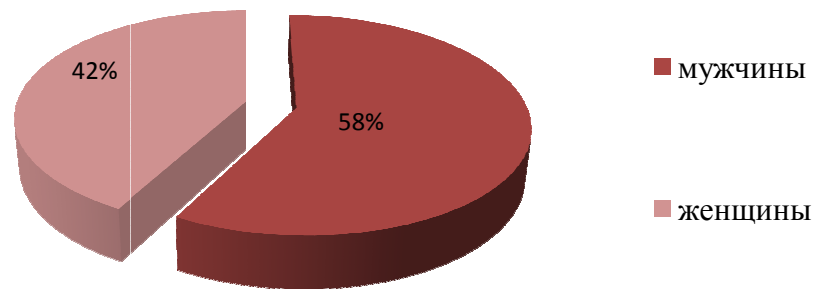


Рисунок 6 - Процентное соотношение потребителей по полу

Рассмотрев характеристики гостиницы, можно провести SWOT анализ.

SWOT-анализ - метод стратегического планирования, который основан на выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы).

Сильные (S) и слабые (W) стороны являются факторами внутренней среды объекта анализа, (то есть тем, на что сам объект способен повлиять); возможности (O) и угрозы (T) являются факторами внешней среды (то есть тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом). SWOT-анализ гостиницы «Море-Лето» представлен в таблице 4.

По итогам SWOT-анализа гостиницы «Море-Лето» были определены положительные и отрицательные стороны деятельности предприятия, а также возможные риски. Проведенный анализ дает важную оценку

предприятию и помогает при выборе стратегии развития.

Таблица 4 - SWOT-анализ предприятия

Внутренние факторы	
Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
1. Месторасположение гостиничного комплекса 2. Возможность круглогодичного функционирования гостиницы 3. Современный, уникальный интерьер номеров 4. Гибкая система скидок 5. Наличие веб-сайта	1. Малогабаритное место для парковки автомобилей 2. Текучесть кадров 3. Отсутствие внешней территории 4. Недостаточная подготовка персонала 5. Небольшая развлекательная база 4. Малый срок работы на рынке гостиничный услуг (с 2017 года)
Внешние факторы	
Возможности гостиницы (O)	Угрозы (T)
1. Возможность увеличения ассортимента оказываемых услуг 2. Улучшение качества предоставления оказываемых услуг 3. Возможность совершенствования подготовки персонала 4. Ориентирование на гостей с различным уровнем дохода.	1. Открытие новых высококлассных гостиниц 2. Высокая конкуренция на рынке гостиничных услуг. 3. Нестабильная экономическая среда 4. Сезонность

С помощью SWOT-анализа, выявленных сильных и слабых сторон, были определены выигрышные параметры, которые нужно развивать и поддерживать на должном уровне, и также были определены параметры, над которыми необходимо работать, чтобы оптимизировать процессы деятельности в гостинице и свести к минимуму риски, которые могут привести к ухудшению работы гостиницы и его имиджа.

Важное значение на социально-психологические аспекты управления в индустрии гостеприимства оказывает сложившаяся кадровая политика, которая выражается в таких показателях как: структура персонала по полу, возрасту, образованию и другим характеристикам.

Проведем оценку социальных аспектов управления по этим критериям.

В организации на сегодняшний день работает 56 сотрудников, из них 58% составляют женщины, 42% - мужчины.

Возрастная структура влияет на психофизиологический климат в коллективе. Персонал среднего возраста тяжело адаптируется к инновациям, поэтому массовый прием работников данной категории приводит к снижению инновационных внедрений в организацию. Прием большого количества молодых сотрудников приводит к снижению качества обслуживания в связи с недостатком опыта, по сравнению с более опытными специалистами. Поэтому постоянный анализ предприятия важен для стабильного функционирования гостиницы «Море-Лето».

В таблице 5 представлена возрастная структура персонала гостиничного предприятия за 2018-2020 гг.

Таблица 5 - Возрастная структура персонала гостиницы «Море-Лето»

Возраст персонала	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Изменение показателей, %	
				2019г.к 2018г.	2020 г. к 2019г.
Всего персонал, в т.ч.	43	49	56	12,2	12,5
От 18 до 25 лет	8	12	12	33,3	0
26-35 лет	16	16	19	0	15,8
36 – 45 лет	10	14	18	28,6	22,2
46 – 60лет	7	7	7	0	0

Как видно из таблицы 5, в гостинице «Море-Лето» за 2020 год по сравнению с 2018 годом увеличилось число работников в возрасте от 18 до 25 лет на 33,5 %. В численность возрастной группы 26-35 лет увеличилась на 15,8%; 36-45 лет сначала увеличилась на 28,6%, а в следующем году снизилась на 6,4%. Возрастная группа 46-60 лет, на протяжении 3 лет остается без изменений.

Образовательная структура персонала также влияет на качество производства туристского продукта. Она показывает трудоспособность специалистов и определяет потенциал для раскрытия их способностей.

Данные по образовательной структуре персонала гостиницы «Море-Лето» в 2018-2020 гг. представлена на рисунке 7.

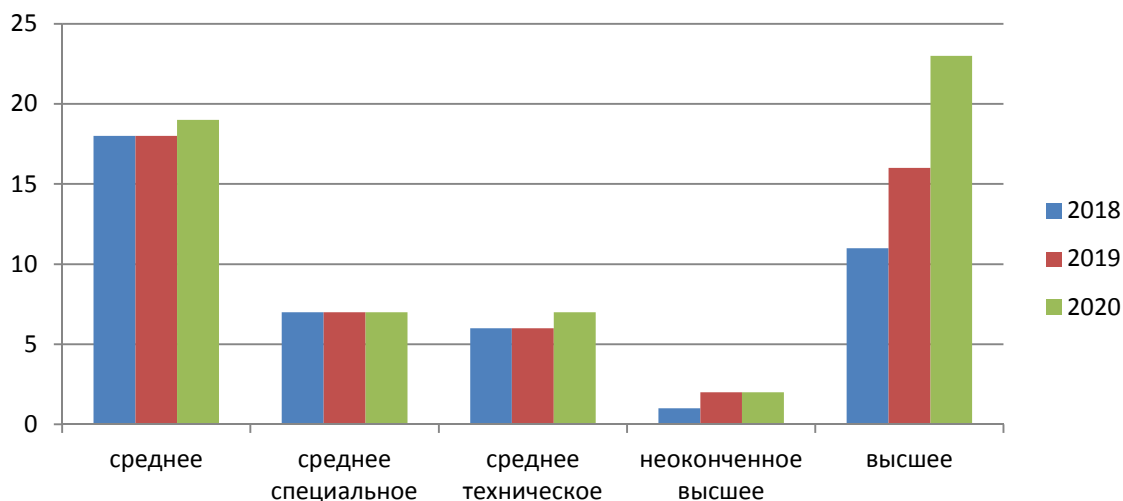


Рисунок 7 - Образовательная структура персонала гостиницы

Как видно из рисунка 7 на предприятии образовательная структура персонала находится в стабильном состоянии. Колебания происходят только у лиц с высшим образованием, это связано с тем, что в 2020 году окончили вузы сотрудники-студенты.

На рисунке 8 представлена структура работников гостиницы «Море-Лето» в 2018-2020 гг. по продолжительности стажа.

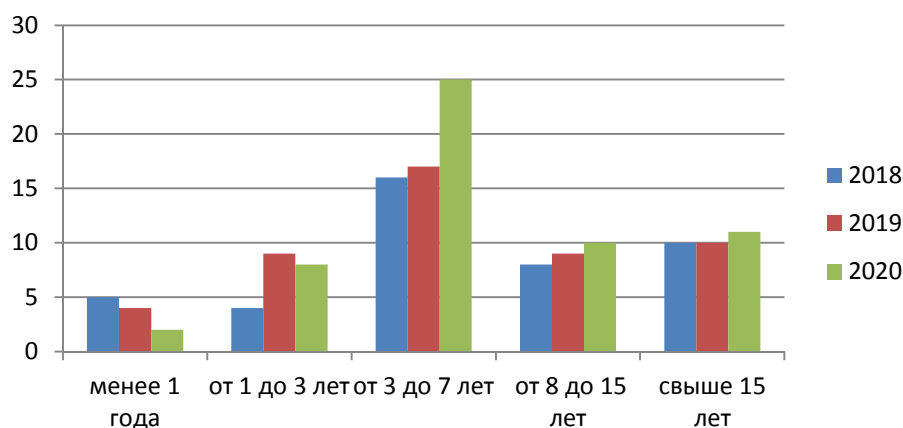


Рисунок 8 - Структура работников гостиницы по стажу

Как видно из рисунка 8 на предприятии к 2020 году наблюдается уменьшение работников со стажем до одного года, так как работники

перешли в статус от 1 до 3-х лет. Число сотрудников работающих от 1 года до 3-х в 2019 году составило 9 человек, а в 2020 году уменьшилось на одного человека. Число сотрудников работающих от 3 до 7 лет за 2020 году выросло на 9 человек. Количество сотрудников со стажем от 8 до 15 лет с каждым годом возрастает. Самый стабильный уровень, где сотрудники со стажем более 15 лет.

«Море-Лето», как и любая гостиница, имеет потребность в обеспечении высокой производительности труда работников. Один из способов достижения этой цели - это набор и отбор квалифицированных и способных работников. Но этого не всегда достаточно. Руководитель предприятия часто придает значение наличию у сотрудников своей мотивации и социально – психологического состояния работника, а так же сравнительно высокий уровень мотивации приводит к лучшим результатам в работе всего предприятия.

Для исследования психологических аспектов управления в гостинице «Море-Лето» было проведено добровольное анкетирование сотрудников.

Работникам была предложена анкета, состоящая из четырех блоков вопросов: общие сведения о сотрудниках; оценка климата в трудовом коллективе; возможные методы мотивации труда; оценка существующего уровня мотивации.

Количество опрошенных гостиницы составило 48 человек, что составляет 86% от общей численности работников (анкета приведена в приложении Б).

Проведя анализ удовлетворенности работой персонала на предприятии, предоставим данные на рисунке 9.

Как следует из рисунка 9, 32 человека удовлетворены своей работой, а 8 считают, что могут работать с большей эффективностью. И лишь 6 сотрудников готовы сменить место работы. Данные говорят о том, что потенциал сотрудников гостиницы «Море-Лето» не полностью используется, что дает основание для разработки программы для дополнительного

обучения и раскрытия потенциала кадров.

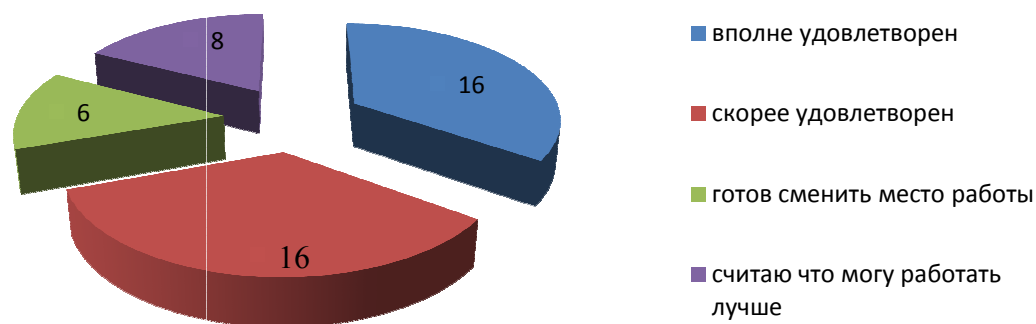


Рисунок 9 - Удовлетворенность персонала гостиницы «Море-Лето»

В таблице 6 представлены факторы, влияющие на удовлетворенность работой персонала гостиницы «Море-Лето». Работникам было предложено из списка выбрать в порядке важности три фактора, влияющие на их работу.

Таблица 6 - Факторы, влияющие на удовлетворенность работой персонала

Характер ответа	% ответов
Интересная работа	24
Престижная работа	17
Возможность получения новых знаний	6
Высокооплачиваемая работа	12
Соответствие работы с полученной специальностью	8
Многообразие предъявляемых работой требований к мастерству (самовыражение)	—
Конкретно поставленные цели и сроки выполнения работ	2
Представление о значении задачи для организации (ценность, статус)	—
Возможность работать самостоятельно, сбалансированность власти и ответственности	3
Удобный график работы	22
Карьерный рост	4
Получение нового опыта работы	2

Как видно из таблицы 6, к числу основных факторов влияющих на продуктивность и удовлетворенность сотрудников работой, можно отнести

удобный график работы (22%), интересна работа в этой сфере 24 % респондентов, престиж отметили 17%. Сотрудники сочли важным и высокооплачиваемость работы 12%.

Результаты оценки степени реализации навыков и способностей персонала гостиницы представлены в таблице 7.

Таблица 7 - Степень реализации навыков и способностей персонала

Характер	Количество, чел.	Удельный вес, %
Да, в полной мере	24	50%
Частично, более 50% имеющегося потенциала	17	35%
Частично, менее 50% имеющегося потенциала	7	15%

Результаты опроса показали, что 35% персонала не реализуют свои навыки в полной мере, 15% считают, что нет необходимости использовать все интеллектуальные и физические способности, считают, что нет взаимосвязи между размером оплаты труда и результатом работы. Только 50% (24 сотрудника из 48 опрошенных) реализуют в полной мере свой потенциал. Среди причин не реализации потенциала были приведены: низкий оклад; нет связи между размером оплаты труда и результатами работы, их квалификацией и профессионализмом; нет моральной заинтересованности (продвижения по должности, самореализации); нет необходимости использовать в полной мере мои интеллектуальные и физические способности на работе.

Из-за недостаточного стимула и заинтересованности, часть работников, не реализует свои возможности, что отражается и на качестве предоставляемых услуг гостиницы и на работоспособности всего коллектива.

В таблице 8 представлены результаты оценки психологического климата предприятия.

Из таблицы видно, что психологический климат оценивают как очень хороший 29% опрошенных. Благоприятная обстановка выражается в сплоченности коллектива, требовательности и компетентности друг к другу,

психологической совместимости - данные компоненты положительно влияют на производительность и психологический климат в организации.

Таблица 8 - Оценка психологического климата в коллективе

Ответы респондентов	Количество, чел.	Удельный вес, %
Социально-психологический климат на высшем уровне	14	29 %
В целом, достаточно комфортный	10	21 %
Удовлетворяет сотрудников	17	35 %
Невозможность спокойной работы	7	15%

Как показывает данная таблица, 56% работников считают, что климат в коллективе находится между удовлетворительным и нормальным состоянием, а 15% считают его плохим. Это говорит о том, что есть возможности для улучшения системы мотивации и о необходимости введения программ для улучшения психологического климата в гостинице «Море-Лето».

Основным демотивирующим фактором является монотонность и однообразность выполняемой работы, неравномерная загруженность в течение рабочего дня или иного периода плохо сказывается на работоспособности кадров, частые конфликтные ситуации демотивируют работников, поэтому следует разработать программу для эмоциональной разгрузки персонала и психологические тренинги, применяемые в сфере обслуживания.

2.3 Анализ существующей системы мотивации в гостинице «Море-Лето», как основной аспект социально-психологического управления

Цель моральной мотивации удовлетворить потребности обслуживающего персонала в области: карьерного роста, удовлетворенности

работой, повышения уровня обслуживания и уровня знаний кадров, создание благоприятного климата в коллективе. Поставленную задачу можно достигнуть, проводя обучающие программы и тренинги.

Материальная мотивация – это вид мотивации персонала, выраженный в денежной форме. Материальное стимулирование персонала (заработная плата) в гостинице «Море-Лето» состоит из оклада, премии (распределяемой из фондов предприятия), премиальных выплат за счет экономии штатной численности, доплат, предусмотренных трудовым законодательством Российской Федерации (выходные и праздничные дни, за вредность на производстве, за работу в ночное время)[10].

Средний оклад в гостинице «Море-Лето» составляет 26200 рублей, премиальная часть носит сезонный характер (в периоды полной загруженности), рассчитывается отдельно по каждому сотруднику и составляет 40% от оклада. Размер премиального фонда зависит от работы предприятия и прибыли полученной от реализации туристского продукта.

Начисление заработной платы производят: начальники служб (составляют табеля), инспектор отдела кадров (проверяет их с учетом отпусков, больничных и др.), экономист (согласовывает нагрузку и нормы времени), директор предприятия (утверждает документы, подписывает табеля), расчетная группа бухгалтерии и главный бухгалтер (начисляют заработную плату, налоги). Заработная плата выдается в кассе два раза в месяц (аванс, заработная плата). В оклад включены только надбавки за вредные условия труда, остальное начисляются отдельно.

Большинство программ мотивации представляют собой компенсационные программы, которые построены на основе включения в них каких-либо стимулирующих интерес факторов, таких как поощрение за соответствующее позитивное поведение или, наоборот, отсутствие поощрения в негативных случаях. Существуют различные формы поощрения: премирование за бронирование определенного количества номеров, поощрение за качественное обслуживание, поощрение за

поддержание безопасности, поощрение за корректное разрешение конфликтных ситуаций. Постепенно такие поощрения утрачивают свое значение. Так как они становятся нормой, и если по какой-либо причине они вдруг прекращаются, это вызывает разочарование в коллективе [12].

То есть они уже не будут иметь продолжительных результатов, если ими будут компенсировать слабую работу при подборе кадров.

Небольшой, потенциал для мотивации работников заложен изначально, на ранних стадиях кадрового процесса. Известно, что текучесть рабочей силы на многих должностях предприятия обычно высока в первые месяцы назначения работников. Это вызвано незащищенностью, которую работник испытывает в первое время на новом рабочем месте. Недостатком знаний, применительно к данной работе, а также часто встречающимися несоответствиями между представлениями о работе и самой работой. Помимо заработной платы предприятие предоставляет своим работникам различные дополнительные льготы. Конечно, такие льготы как оплаченные отпуска, оплата больничного листа, являются составной частью любой постоянной работы. Ежегодный отпуск может быть предоставлен работнику в любое время рабочего года.

Таким образом, в ходе анализа системы мотивации персонала в гостинице «Море-Лето» выявлены следующие проблемы:

- из-за дефицита квалифицированных кадров на рынке труда происходит некачественный подбор персонала;
- недостаточно разработана программа нематериального стимулирования, что сказывается на негативном психологическом климате в коллективе и неполном раскрытии потенциала персонала;
- сотрудники предприятия должны принимать участие в принятии решений, затрагивающих их и работу;
- работники должны быть обеспечены гарантией работы и развитием дружеских взаимоотношений с коллегами;
- социальный пакет не включает все возможные ресурсы гостиницы;

- программы обучения персонала требуют доработки и внедрения инноваций по обслуживанию гостей курорта и улучшению системы повышения квалификации работников на предприятии. Они должны научить сотрудников справляться с конфликтными ситуациями при обслуживании клиентов и при внутриорганизационных проблемах, способствовать моральному отдыху и эмоциональной «разгрузке» сотрудников.

Для этого следует доработать системы материального и морального стимулирования и разработать дополнительные программы по повышению квалификации и организации отдыха сотрудников.

ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО УЛУЧШЕНИЮ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ АСПЕКТОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОСТИНИЦЫ «МОРЕ-ЛЕТО»

3.1 Предложения по улучшению социально-психологических аспектов управления

Решением вопроса по управлению персоналом, в следствии чего, и улучшение его социально-психологических аспектов, является разработка программы, которая будет способствовать раскрытию потенциала персонала в гостинице «Море-Лето».

Достижение цели гармонизации социально-психологических аспектов управления трудового коллектива предусматривает следующий алгоритм действий руководителя:

1. Провести мониторинг социально-психологической согласованности - рассогласованности внутригрупповых отношений в трудовом коллективе и выявить факторы, затрудняющие развитие благоприятной психологической атмосферы.

2. Составить стратегический план развития социально-психологического климата в коллективе и устранения (или минимизации) зон конфликтного взаимодействия его членов.

3. Разработать комплекс неформальных корпоративных мероприятий, сближающих членов коллектива, центральное место в которых должен занимать, по нашему мнению, социально-психологический тренинг.

Предметом мониторинга должны быть:

- общая атмосфера, или социально-психологический климат коллектива по результатам опроса всех его членов;

- социально-психологический климат коллектива в ракурсе мнений его лидеров;

- социально-психологический климат коллектива по оценке его институционального руководителя;
- отношение к лидерам и их стилям влияния на коллектив с точки зрения персонала;
- самооценка лидеров собственных стилей влияния на членов коллектива, на общественное мнение и настроение;
- интегральная оценка коллективом своих профессиональных и личностных качеств;
- оценка трудовым коллективом деловых и личностных качеств выявленных ею спонтанных лидеров;
- самооценка лидерами своих деловых и личностных качеств;
- оценка лидерами деловых и личностных качеств коллектива;
- оценка деловых и личностных качеств коллектива институциональным руководителем;
- оценка им же деловых и личностных качеств лидеров коллектива.

Степень согласованности оценок будет характеризовать социально-психологический климат коллектива. Все несогласованности группируются вокруг трех основных индикаторов:

1. оценка социально-психологического климата коллектива;
2. оценка лидерской активности в коллективе;
3. взаимная оценка относительной значимости в деятельности как членов коллектива, так и его лидеров, их деловых и личностных качеств.

Стратегический план развития социально-психологического климата в коллективе и устранения зон конфликтного взаимодействия его членов должен включать в себя:

- 1) обеспечение совпадения неформального лидерства и формального руководства в одном лице или поддержки первым второго; делегирование руководителем некоторых полномочий неформальным лидерам;
- 2) проявление руководителем внимания и чуткости к нуждам и чаяниям членов трудового коллектива; обеспечение их личностной динамики

и профессионального роста;

3) стимулирование отношений ответственной зависимости и взаимопомощи;

4) обеспечение оптимальной прозрачности информации о деятельности учреждения (предприятия, организации) для членов его трудового коллектива; снижение вероятности зарождения и распространения слухов;

5) оперативное управление конфликтами в организации и профилактика конфликтных ситуаций;

6) четкое распределение функциональных обязанностей и использование ресурсов материального и морального стимулирования членов трудового коллектива;

7) развитие традиций трудового коллектива;

8) обеспечение оперативной обратной связи между руководителем и подчиненными;

9) проведение неформальных корпоративных мероприятий.

Для гармонизации управления социально-психологическими аспектами в трудовом коллективе и повышения «мажорности тона» (термин А.С. Макаренко) межличностных отношений в нем авторы разработали и апробировали нижеследующий корпоративный тренинг. Он состоит из шести трехчасовых занятий, которые рекомендуется проводить не реже двух раз в неделю или единой сессией за 6 – 8 дней.

Каждое занятие имеет свое четкое предназначение и включает по 7 - 9 упражнений.

Целью первого занятия является более тесное знакомство членов группы и развитие у них эмпатии. На данном занятии, ведущий должен приложить усилия к тому, чтобы члены коллектива как можно больше узнали друг о друге нового: об интересах, ценностях, увлечениях и др. Мы исходили из того, что, чем больше члены коллектива знают друг о друге, тем меньше дистанция между ними, тем благоприятнее психологическая атмосфера группы.

Второе занятие тренинга направлено на преодоление барьеров в межличностном взаимодействии субъектов, формирование у них толерантности друг к другу и устранение конфликтных зон в коллективе. Устранив противостояние отдельных микрогрупп и индивидов, мы создаем благоприятную почву для творческой созидательной деятельности персонала.

Третий день занятий предполагает отработку умений конструктивного общения и развитие рефлексии, социальной перцепции.

Четвертое и пятое занятия непосредственно направлены на формирование благоприятного микроклимата. Они содержат упражнения на включение участников тренинга в разнообразные виды деятельности (аналитическую, подвижки, коммуникативную и др.) в динамических контактных группах.

Целью шестого занятия является сплочение группы, развитие ее экспансивности, формирование у членов команды необходимого уровня конформизма.

Несмотря на то, что в каждом занятии обозначены определенные цели, в реальной практике тренинга они будут реализовываться в совокупности за полный цикл занятий.

Тренинг включает в себя значительное количество коммуникативных, аналитических упражнений, «подвижек», общегрупповых заданий, упражнений на выражение чувств и др.

Проанализировав сильные и слабые стороны предприятия, и учитывая представление сотрудников об «Идеальной» работе усовершенствуем социальный пакет предприятия, в который включены мотивационные ресурсы активно влияющие на социально – психологические аспекты управления (таблица 9).

Рассмотрим мероприятия, которые необходимо внедрить и проанализируем их влияние на персонал гостиницы.

На базе гостиницы необходимо организовать детскую группу продлённого дня для детей сотрудников. Гостиница отвечает всем

стандартам качества и безопасности. Есть в штате квалифицированные воспитатели, столовая, игровая комната, помещения для отдыха и игровые площадки.

Таблица 9 - Мотивационный потенциал гостиницы «Море-Лето»

Общий потенциал гостиницы	
1	Обладает потенциалом для организации отдыха детей сотрудников на территории гостиницы в летний период (гость на территории) под присмотром воспитателя
Оплата труда и материальное стимулирование работников	
2	Специальные премии: - премия за предложения, которые будут играть положительную роль в курортном деле; - премия за гостеприимство и качество по количеству благодарностей от гостей гостиницы.
3	Набавки за стаж работы на предприятии (%), начиная с 3-х лет
4	Дополнительные дни к отпуску, зависящие от стажа работы на предприятии
Обучение. Повышение квалификации персонала	
5	Обучение сотрудников и проведение тренингов на сплочение коллектива
Дополнительные программы для сотрудников гостиницы «Море-Лето»	
6	Внутренние конкурсы с дальнейшей возможностью представлять гостиница на краевом уровне (конкурс лидеров туристской индустрии «Курортный Олимп», «Высокое качество обслуживания» и др.)
7	Посвящение в работники гостиницы, сотрудников отработавших сезон
8	Корпоративные мероприятия
9	Тимбилдинговые программы

Экономически и стратегически это будет выгодно:

- обеспечение полной занятости воспитателей;
- уменьшение текучести кадров;
- стимулирование возвращения на должность после декретного отпуска
- заинтересованность в трудоустройстве на данном предприятии;
- близость местонахождения ребёнка к месту работы родителей (профилактика правонарушений и детской безнадзорности);
- удобный график работы детской группы.

Пребывание ребёнка в группе оплачивается сотрудниками, стоимость соответствует расходам. Наполняемость группы - до 20 детей.

В гостинице «Море-Лето» нет четких критериев вручения премий. Поэтому стоит дать четкую оценку премиям и вручать их на общем собрании коллектива для стимулирования мотивации других сотрудников. Премии повышают лояльность сотрудников, а так же мотивируют их на активную работу в течение следующего периода и улучшение социально-психологического климата на предприятии. Для достижения этой цели нужно ясно обозначить, что получит сотрудник, что он должен конкретно делать, к чему стремиться. Руководство сможет подчеркнуть важность заинтересованности работников в производстве и наградить активистов. Специальные премии должны присуждаться по номинациям отличившимся сотрудникам один раз в год.

Очень часто гости курорта выражают свои благодарности, пожелания или предложения коллективу гостиницы или отдельным работникам или службам предприятия. Премия отразит важность культуры, компетентности работников в сфере гостеприимства.

С каждым годом сотрудник становится более ценным для предприятия, так как на обучение, тренинги и развитие работников затрачивается материальный и моральный потенциал предприятия. Экономичней и практичней сохранять на предприятии кадровый потенциал, чем набирать и обучать новый. Чем больше человек умеет, тем больше у него обязанностей, тем внимательнее должен быть руководитель, стимулируя работника. В качестве благодарности и стимула на предприятии стоит ввести надбавки за стаж работы, выраженные в процентах. Ежегодно заработная плата сотрудника будет повышаться согласно установленному проценту.

Данная система будет работать, начиная с трехлетнего стажа работника на предприятии. В таблице 10 приведен пример размера надбавки к окладу за стаж работы на предприятии.

Таблица 10 - Размер надбавки к окладу за стаж работы в гостинице

Стаж работы, лет	% начисления
3	3%
5	5 %
10	10 %
15	15 %

От стажа работы будут зависеть и дополнительные дни к отпуску (таблица 11).

Таблица 11 - Количество дополнительных дней к отпуску за непрерывный стаж работы в гостинице «Море-Лето»

Стаж работы (лет)	Количество дней
свыше 3 лет	2 дня
свыше 5 лет	4 дня
свыше 10 лет	7 дней
свыше 15 лет	10 дней

Расходы на повышение заработной платы в зависимости от стажа работы будут включены в действующую программу роста оплаты труда. Предложенные процентные ставки дадут возможность материального стимулирования без дополнительных затрат.

Обучение, проведение тренингов для сотрудников относится к нематериальным видам стимулирования. Обучение проводится как по основным, так и дополнительным навыкам разных профессий. Обучение необходимо проводить раз в три года. Для компетентности сотрудника и улучшения качества его работы его можно обучить смежным профессиям: бухгалтера, инженера по охране труда, работника отдела реализации путевок, администратора. Так же необходимо совершать рокировку кадров, для профилактики застойности и потери интереса к работе, хотя бы раз в пять лет. Все это в дальнейшем поможет работнику полностью использовать свой потенциал на предприятии.

Проведение обучения способствует развитию взаимозаменяемости кадров в организации, это выгодно при отсутствии работника, уходе в отпуск, больничном, а так же в период не полной загруженности гостиницы, система способствует сохранению штата работников. При анкетировании сотрудники отметили как один из демотивирующих факторов - «неравномерную загруженность в течение рабочей смены», что приводит к дезорганизации трудового процесса, снижению работоспособности. Данную проблему можно решить путем использования данной программы, задействовав свободных сотрудников в другой сфере, как пример - помощь: при регистрации массовых заездов, анимационной деятельности, тесное взаимодействие между работниками питания, рестораном, летним кафе и др.

Обучение гостиничного предприятия за счет средств предприятия.

В гостинице «Море-Лето» обучение ведут начальники служб или ведущие специалисты. При обучении в учебных заведениях с работниками заключается договор о возмещении затраченных средств, в случае увольнения после прохождения обучения. Указать сроки исполнения договора, при котором сотрудники обязаны отработать на предприятии или возместить затраты. Программа реализуется по производственной необходимости и желанию сотрудников.

В индустрии гостеприимства действует постоянная конкуренция, для определения лидеров в данной сфере проводится конкурс краевого масштаба «Курортный Олимп».

Выявлено, что для развития персонал руководство отправляет своих сотрудников за рубеж в информационные и обучающие туры. Усвояемость и применяемость полученной информации невелика из-за невозможности полностью использовать полученную информацию на национальном туристском рынке. Это связано с менталитетом населения, географическими особенностями, политикой и организацией курортных предприятий. Однако опыт иностранных предприятий следует использовать и равняться на мировые стандарты в обслуживании отдыхающих.

Информационная программа по предприятиям Краснодарского края поможет оценить, применить в полной мере полученные знания и получить мотивацию для создания собственных инновационных проектов.

Мероприятие по подведению итогов можно условно поделить на две части. Первая часть (основная) включает в себя общение с руководством, награждение победителей, выражение благодарности. Во второй части обсуждаются темы, что можно улучшить и доработать, работники высказывают свое мнение, благодарности и пожелания. Третья часть развлекательная - проводится концерт для сотрудников и с участием работников, где они могут показать свои творческие способности, банкет.

Такое мероприятие подчеркивает важность сотрудников в функционирование предприятия, помогает руководству отблагодарить свой штат, поставить новые цели. А так же совместные праздники благоприятно действуют на сплоченность коллектива и атмосферу в санатории.

Теория мотивации Маслоу, доказывает, что одна из основных потребностей человека - это принадлежность к группе или социальная потребность. Она побуждает людей к совершенствованию определенных действий и поддерживает существующие нормы. В связи с этим заключаем, что наилучшего воздействия на каждого сотрудника мотивация достигает в коллективе, если одновременно вырабатываются и групповые нормы.

Оценка в ситуации публичности, положительная или отрицательная, гораздо серьезнее воспринимается и действует на подсознание работника. Поэтому стоит проводить мероприятие по подведению итогов различных программ на корпоративах, где эффективно будет использоваться награждение отдельных сотрудников и подразделений, поощрение работников в присутствии коллег. Данные действия произведут сильный стимулирующий эффект. Это связано с тем, что эффективное управление персоналом должно учитывать потребности человека в признании коллективом и целенаправленно усиливать мотивацию сотрудников за счет воздействия групп.

В комплекс неформальных корпоративных мероприятий по формированию благоприятной психологической атмосферы в коллективе рекомендуется включать:

- корпоративные вечеринки;
- совместные туристические походы и поездки;
- подготовка совместных культурных мероприятий (концертов, капустников и др.);
- «круглые столы», собрания, конференции по совместному решению насущных вопросов жизнедеятельности коллектива;
- обучающие семинары и корпоративные тренинги.

Одним из видов корпоративных мероприятий являются и тимбилдинговые мероприятия. Тимбилдинговые мероприятия наиболее важны для работников сферы услуг, так как на них сотрудники учатся взаимодействовать, работать как одна команда, нарабатывают навыки сдержанности и компетентности, что важно при работе с клиентами.

Особенность сферы гостеприимства это эмоциональная активность и стрессоустойчивость, руководству нужно заботиться и о том, чтобы сотрудники отдыхали морально и «разряжались» для этого в тимбилдинговых мероприятиях есть и активные виды программ - спортивный тимбилдинг.

Используя потенциал Краснодарского края, обладающего богатейшими природными ресурсами, способствующими развитию активных видов отдыха, гостиница может организовать сотрудникам выездные программы на озеро Сукко, где есть веревочный парк, который часто используется для команд образующих игр, пейнтбол в окрестностях города-курорта Анапы, выезд для программ на море и многое другое.

Реализация данных мероприятий будет способствовать улучшению социально-психологического климата, усилению трудовой мотивации и повышению эффективности работы предприятия.

3.2 Оценка экономической эффективности предложений

Прежде чем внедрять новую программы тренингов и мотивации для сотрудников, необходимо доказать ее экономическую и социальную эффективность, понять и просчитать выгоду, которую получит организация при ее реализации.

Позитивные социальные последствия благоприятно влияют на: имидж организации, создание новых рабочих мест, обеспечение стабильности организации, безопасность и качество продукции.

Гармонизации социально-психологического климата в трудовом коллективе в результате проводимы тренингов, затрат материальных за собой не несет. Данная функция будет вменена в должностные обязанности руководителей структурных подразделений.

Предполагаемые социальные эффекты от реализации мотивационной программы приведены в таблице 12.

Таблица 12 - Социальная эффективность мотивационной программы

Социальный эффект	Показатели эффективности
Формирование благоприятного имиджа предприятия	Лояльность персонала, хорошие отзывы о гостинице за пределами предприятия
Уменьшение показателя текучести кадров	Рост числа постоянных клиентов
Улучшение условий труда	Рост удельного веса работников, предлагающих новые идеи по совершенствованию работы гостиницы
Улучшение качества обслуживания гостей и климата на предприятии	Рост числа работников, повышающих квалификацию
Реализация и развитие индивидуальных способностей сотрудников	Рост удельного веса работников, выразивших позитивное отношение к проекту
Повышение компетентности персонала	
Обеспечение согласования целей работников и руководства при управлении карьерой и распределением средств для мотивационных программ	

Экономическая эффективность – это соотношение полезного результата и затрат факторов производственного процесса. Рассчитаем экономическую эффективность проекта.

1. Экономический эффект от качества работы персонала.

В 2020 году число реализуемых путевок уменьшилось на 2% (таблица 3) по сравнению с предыдущем годом, при этом выручка гостиницы увеличилась на 6% (15 028 000) из-за увеличения стоимости путёвки. Предположим, что эти гости были потеряны из-за недовольства работой персонала гостиницы. Повысив профессионализм сотрудников, гостиница сможет сэкономить:

$$15\,028\,000 \times 2\% = 30\,560\,000 \text{ рублей.}$$

Так как программа реализации управленческих решений требует финансовых вложений, в таблице 13 представим основные затраты, связанные с реализацией программы.

Таблица 13 - Расходы на реализацию мотивационной программы

№ п/п	Наименование затрат	Кол-во, ед.	Цена, руб.	Стоимость, руб.
Информационная программа в г. Геленджике				
1	Аренда автобуса с водителем	1	12 000	12 000
2	Услуги экскурсовода	1	3 500	3 500
Концертно-развлекательная программа, посвященная открытию сезона				
1	Заказ Музыкальной программы	1	10 000	10 000
	Танцевальный коллектив		8 000	8 000
2	Эстрадный исполнитель	1	50 000	50 000
Вручение премии за инновации 2020г.				
1	Организация банкетного стола	3	50	150
2	Грамоты	3	5000	15 000
Подготовка к началу сезона, обучение				
1	Премия	1 день	24 000	24 000
Внутренний конкурс для отбора сотрудников в участии курортном «Олимпе»				
1	Оплата услуг фирмы	—	—	
В рабочем порядке силами санатория				
Тимбилдинг «Сплочение коллектива» (Цель – эмоциональная разгрузка) проводится в Сукко				
1	Оплата услуг фирмы «Парк Храброе сердце»	1 день	50000	50 000
2	Аренда автобуса с водителем	1	5 000	5 000
Посвящение работников отработавших сезон				
1	Грамоты	20	50	1 000
2	Призы	20	1 000	20 000

Продолжение таблицы 13

Вручение премии «За гостеприимство и качество» по количеству благодарностей от гостей				
1	Премия	5	5 000	15 000
2	Грамоты	10	50	500
Проведение корпоративного мероприятия				
1	Подарки	56	1 000	56 000
2	Банкетный стол	1	2 000	112 000
3	Заказ Музыкальной программы	1	12 000	12 000
Программа обучения				
1	Обучение на курсах ДОиПП	10	10 800	108 000
Вручение премии «Гордость гостиницы»		3	5000	15000
Итого:				409 258

Общая годовая сумма на реализацию проекта составила 409258 рублей.

Исходя из вышеперечисленных данных, рассчитаем интегральный экономический эффект от реализуемой программы в гостинице «Море-Лето»:

$\mathcal{E} = 209\,230\,000 - 409\,258 = 208\,820\,742$ рублей.

Наличие положительного экономического эффекта позволяет утверждать, что проект является эффективным.

Некоторые эффекты от реализации проекта проявляются как в экономической, так и в социальной сфере:

- улучшению социально-психологического климата сотрудников;
- снижение текучести кадров (повышение стабильности коллектива, удержание ключевых специалистов, снижение издержек на поиск и обучение новых сотрудников);
- повышение мотивации сотрудников (как следствие – более качественное выполнение работ, более эффективное взаимодействие персонала и т.д.);
- повышение мотивации сотрудников к обучению за счет создания благоприятных условий (как следствие – более квалифицированный и конкурентоспособный персонал);
- улучшение имиджа компании как партнера и работодателя (возможность привлечения новых клиентов и найма лучших специалистов

отрасли).

Оценить данные эффекты количественно достаточно сложно ввиду вероятностного характера большинства показателей, однако можно утверждать, что в целом проект имеет положительный социально-экономический эффект и может быть реализован на практике.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В индустрии гостеприимства, персонал является основным потенциалом, способным предложить гостям достойный уровень рекреационных услуг и обеспечить высокое качество обслуживания.

Поэтому одной из важнейших проблем в управлении персоналом является не только привлечение и удержание высококвалифицированных кадров, мотивирование его к высокоэффективной деятельности и создание благоприятного социально-психологического климата.

Теоретические исследования показали, что существующие и применяемые в настоящий момент программы не способствуют достижению нужного эффекта, вот почему данная проблема послужила основой для выбора темы работы.

В соответствии с поставленной целью нами были изучены: изучены социальные и психологические аспекты управления в индустрии гостеприимства; изучена сущность социально-психологического климата и его особенности в гостиничном бизнесе; рассмотрен мотивационный процесс как основа социально-психологического управления в индустрии гостеприимства; дана общая характеристика деятельности гостиницы «Море-Лето»; изучена деятельность гостиницы «Море-Лето»; оценены социально-психологические аспекты управления в гостинице; проанализирована существующую систему мотивации в гостинице «Море-Лето», как основной аспект социально-психологического управления; разработаны предложения по улучшению социально-психологических аспектов управления; оценена экономическую эффективность предложений.

Анализ кадрового состава гостиницы «Море-Лето» показал, что организация обеспечена трудовыми кадрами, восполнение кадров происходит с помощью набора персонала путем участия в ярмарках вакансий, сотрудничества с центром занятости, кадровыми агентствами, используя средства массовой информации, заключаются договоры с

учебными заведениями и студенческими отрядами (в летний период).

Образовательная структура персонала находится в стабильном состоянии. 55% работников имеют среднеобразование, 41% - с высшим образованием, работники без образования отсутствуют.

Большую часть персонала в гостинице «Море-Лето» составляют женщины 58% и мужчин работает 42% от общей численности персонала.

Количество сотрудников со стажем от 8 до 15 лет с каждым годом возрастает. Самый стабильный уровень, где сотрудники со стажем более 15 лет в отрасли.

Экспертная оценка системы мотивации в гостинице позволяет утверждать, что материальное стимулирование разработано, но не приносит ожидаемого эффекта. Отсюда нестабильный характер носит и социально-психологический климат. Дополнительное вознаграждение носит ситуативный характер, на основе субъективных оценок и мнений руководителей структурных подразделений. Система нематериального стимулирования сотрудников гостиницы «Море-Лето» заключается в следующих методах: административно-организационные методы, стимулирующие через информационную политику, посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкциях (издание приказов, отдача распоряжений, указаний, устные и письменные благодарности). Стимулирование через информационную политику выражается в формировании общественного мнения на уровне сотрудников предприятия (доска почета, информационные стенды).

Для благоприятной социально-психологической обстановки используются: организация рабочего места и комнат отдыха, профессиональное обучение и повышение квалификации сотрудников за счет средств предприятия, поощрительные поездки, поздравление сотрудников с днем рождения от руководства и членов коллектива, льготы на услуги в гостинице.

Кроме того, для исследования социально-психологического аспекта

управления коллективом и удовлетворение мотивацией персонала в гостинице «Море-Лето» нами было проведено добровольное анкетирование сотрудников, в котором приняли участие 48 человек

Главной задачей анкетирования было определение индивидуального уровня мотивации конкретного сотрудника гостиничного предприятия с учетом ряда факторов: условий труда; организации труда; интереса к содержанию выполняемой работы; психологического климата в коллективе; оплаты труда; стиля и уровня профессионализма вышестоящего руководства; возможности самореализации.

Результаты анкетирования показали, что к числу основных факторов влияющих на удовлетворенность сотрудников работой, можно отнести удобный график работы (22%), интересна работа в этой сфере 24 % респондентов, престиж отметили 17%. Сотрудники сочли важным и высокооплачиваемость работы 12%.

В гостинице «Море-Лето», по мнению большинства респондентов, условия для карьерного продвижения развиты плохо. Из-за недостаточного стимула и заинтересованности часть работников не реализует свои возможности, что отражается и на качестве предоставляемых услуг санатория и на работоспособности всего коллектива.

Таким образом, системное рассмотрение и анализ проблемы позволили разработать программу по улучшению социально-психологического климата, включающую следующие мероприятия:

1. Гармонизации социально-психологического климата в трудовом коллективе с помощью программы тренингов.
2. На базе гостиницы необходимо организовать детскую группу продлённого дня для детей сотрудников.
3. Разработать четкие критерии премирования, которое поставить в жёсткую зависимость от результатов труда каждого работника.
4. С целью сокращения текучести кадров ввести надбавки к окладу выраженные в процентах за стаж работы, начиная с трехлетнего стажа

работника на предприятии.

5. Организовать обучение сотрудников и повышение их квалификации по различным программам.

6. Регулярно проводить корпоративные мероприятия, посвящённые чествованию передовиков труда, государственным и корпоративным событиям, закрытию сезона и т.д.

7. Для сплочённости коллектива и укрепления корпоративной культуры организовать мероприятия на природе.

Показателем социальной эффективности будет рост лояльности персонала к своей работе и хорошие отзывы о нём за пределами предприятия, рост удельного веса работников, предлагающих новые идеи по совершенствованию работы, рост удельного веса работников, повышающих квалификацию, снижение текучести кадров, повышение качества обслуживания гостей гостиницы.

Затраты на приведенные мероприятия незначительны, но несут в себе образование положительного социального и экономического эффекта разработанных мероприятий, что позволяет утверждать, что цель работы достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации от 26.01.1996 № 14-ФЗ (принят ГД ФС РФ 22.12.1995) (действующая редакция от 09.03.2021).
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (действующая редакция от 27.12.2018).
3. ГОСТ Р 54599-2011. Услуги средств размещения. Общие требования к услугам санаториев, пансионатов, центров отдыха.- М.: Стандартиформ, (дата актуализации 01.06.2019г.).
4. ГОСТ Р 54603-2011. Услуги средств размещения. Общие требования к обслуживающему персоналу.- М.: Стандартиформ, 2013.
5. Балашова, Е.А. Гостиничный бизнес. Как достичь безупречного сервиса. - М.: ООО «Вершина», 2016. - 176 с.
6. Большакова, И.А. Мотивация как элемент эффективного управления персоналом / И.А. Большакова // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития, 2018.- № 12.- С. 113-116.
7. Браймер, Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства: учеб. пособие / Р.А. Браймер. пер. с англ. -М.: Аспект Пресс, 2018. - 220 с.
8. Беннис, У., Шепард, Г. Теория группового развития //Современная зарубежная социальная психология. Тексты /Под ред. Г.М. Андреевой, А.А. Петровской. – М., 2019, С.142 – 161.
9. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник /В.Р. Веснин. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2017.
10. Горгорова, В.В. Мотивация персонала, стратегия мотивации, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование, эффективность мотивации персонала / В.В. Горгорова, Л.А. Кобина // Инженерный вестник Дона, 2018. -Т. 27. № 4.- С. 236.
11. Гостиничный сервис и туризм: Учебное пособие / под ред. Д.Г. Брашнова. - М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2016. - 224 с.
12. Дмитриева, Н.В. Гостиничный менеджмент: учебное пособие

(соответствует ФГОС 3-го поколения)/ Н.В. Дмитриева, Н. А. Зайцева, С. В. Огнева, Р. Н. Ушаков /под ред. Н. А. Зайцевой.- М.: Издательство: Альфа-М Издательский Дом, 2017.- 351 с.

13. Кабаченко, Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами: Учебное пособие /Т.С. Кабаченко.- СПб.: Питер, 2018. - 400с. - (Серия «Учебное пособие»).

14. Калинин, Д.И. Современные проблемы подготовки кадров для санаторно-курортного комплекса /Д.И. Калинин // Роль образования в формировании экономической, социальной и правовой культуры: Сборник научных трудов. Комитет по науке и высшей школе Правительства Санкт-Петербурга, 2016. - С. 51-54.

15. Ковряков, Д.В. Мотивационный менеджмент: Управление системой мотивации персонала: Монография /Д.В. Ковряков А.Ю. Пома. СПб.: Изд-во Политехнического ун-та, 2016.- 188 с.

16. Мазур, И.И., Шапиро, В.Д. - Управление качеством, 4-е издание, М.: Высшая школа, 2017г. – 400с.

17. Маслова, Н.В. Современные технологии управления персоналом: управление талантами/ Н.В. Маслова // Правовое поле современной экономики, 2018.- № 9.- С. 123-126.

18. Мортенс, Р. Социальная психология и спорт. – М.: Академический проект, 2016. – 486 с.

19. Музыченко, Н.П. Управление человеческим капиталом в индустрии гостеприимства: социологический анализ -Дисс. На соиск. степени кандидата социологических наук по спец. 22.00.08 «Социология управления»/ Н.П. Музыченко - 2018.- 172 с.

20. Новиков, М.М. Формирование кадрового резерва в системе управления человеческими ресурсами предприятий (с учётом ожиданий трудовых коллективов) / М.М. Новиков// Вестник КГУ им. Н.А. Некрасова: Серия Гуманитарные науки: Педагогика. Психология. Социальная работа. Ювенология. Социокинетика, 2012.-№4.Том 18.- С.50-54.

21. Обозов, Н.Н., Щёкин, Г.В. Психология работы с людьми. – К.: МАУП, 2017. - 150 с.
22. Основы управления персоналом: учеб. / Под ред. Розарёновой Т.В.- М.: ГАСБУ, 2016.
23. Парыгин, Б.Д. Социально-психологический климат коллектива. – М.: Академический проект, 2018. – 360 с.
24. Петровский, А.В., Шпалинский В.В. Социальная психология коллектива. – М.: Просвещение, 2016. – 240 с.
25. Промышленная социальная психология /Под ред. Е.С. Кузьмина, А.Л. Свеницкого. – Л.: ЛГУ, 2017. – 285 с.
26. Рахимова, Г.М. Исследование факторов мотивации персонала /Г.М. Рахимова // Экономика и управление: проблемы, решения, 2016.- № 10. - С. 70-78.
27. Резанович, А.Е. Дифференцированное управление персоналом как средство удержания ключевых сотрудников предприятия / А.Е. Резанович //Экономика и предпринимательство, 2017.- №8 (49).- С.456-458.
28. Руденский, А.С. Социальная психология. – СПб.: Питер, 2016. – 205 с.
29. Семиченко, В.А. Психология социальных групп. – К.: Магистр, 2016. – 124 с.
30. Соколова, М.И. Организационное поведение: управление поведением людей организации.- М.: Проспект МГИМО, 2016г. – 103с.
31. Сорокина, А. В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах: Учебное пособие / А.В. Сорокина.– М.: Издательство: Альфа-М, 2018.- 303 с.
32. Сорочайкин, А.Н. Информационное общество и теория управления персоналом /А.Н. Сорочайкин // Основы экономики, управления и права, 2016.- №1.- С.121-125.
33. Социально-психологические методы практической работы в коллективе: диагностика и воздействие / Отв. ред. А.Л. Журавлев, В.А. Хащенко. – М.: Просвещение, 2018. – 205 с.

34. Стратегический менеджмент /Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин. М.: изд-во ЭКСМО, 2018. – 242 с.
35. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. – 4-е изд. / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2016.- 272с.
36. Управление персоналом: глоссарий: терминологический словарь /сост. А.Н. Сорочайкин, Л.В. Ермолина.-Самара: изд-во «Самарский университет», 2017.- 104с.
37. Фалмер, Р. М. Энциклопедия современного управления.в 5 т. Т.2. Организация как функция управления / Р. Фалмер . – М. : ВИПК, 2-е изд., 2017. – 140 с.
38. Шишкина, Е.С. Национальные аспекты формирования мотивационной системы / Е.С. Шишкина // Экономика, управление и право в современных условиях: международный сборник статей /под общей ред. В.Б. Тасеева. - Самара: изд-во «Самарский университет», 2018.- Вып. 7(18).- С. 185-193.
39. Электронная общероссийская университетская библиотека [Электрон.ресурс]. -Электрон. дан. -М.:Режим доступа: //http.www.biblioclub.ru
40. www.ht.ru/press/events/ Соломин, И.Л. Психосоматическая диагностика трудовой мотивации в управлении персоналом: тезисы выступления
41. www.titansoft.ru/ Дисциплина как результат мотивации
42. www.moreletohotel.ru

ПРИЛОЖЕНИЕ А



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

АНКЕТА – ОПРОСНИК С ЦЕЛЬЮ ОЦЕНКИ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО
КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ ГОСТИНИЦЫ «МОРЕ-ЛЕТО»

Вопрос	Да	Нет	Затруд- няюсь ответить
Имеете ли вы четкое представление о деятельности гостиницы в целом			
Я знаю цель нашего предприятия			
Сотрудникам нашего структурного подразделения нравится находиться в коллективе, участвовать в совместных делах, проводить вместе свободное время			
Моя работа негативно влияет на мою личную жизнь			
В нашем подразделении существует справедливое распределение благ и льгот			
Я четко представляю круг своих должностных обязанностей			
Главный принцип работы директора гостиницы «хвали при всех, ругай наедине»			
Я прилагаю все усилия к осуществлению общей цели			
В нашем подразделении существует полная взаимозаменяемость			
Я являюсь членом единой команды, и с моим мнением считаются			
Передо мной ставятся конкретные задачи			
Руководитель нашего подразделения предоставляет мне достаточную свободу действий			
Я замечаю, что существует расхождение между словами руководителя подразделения и его практическими делами			
Я считаю нормальным задержки вне рабочего графика при наличии срочной работы			
В коллективе нашего подразделения достаточно часто возникают конфликты			
Я считаю, что при поступлении на работу у всех претендентов имеются равные возможности			
Моя инициатива поощряется			
Для нашего коллектива характерны неформальные, доверительные отношения			
Я имею полную информацию о событиях, происходящих в санатории			
Я отчетливо представляю свое продвижение по службе			
Я испытываю потребность в повышении квалификации			
Меня устраивает уровень заработной платы			
Я полностью реализую свои возможности			
Руководитель учитывает сложившиеся отношения в коллективе, старается их улучшить.			