



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 № 3 от «16» 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»

**«КРОСС-КУЛЬТУРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ИНДУСТРИИ
ГОСТЕПРИИМСТВА»**

Выполнил(а) студент(ка)
4 курса группы 17-ГД-А
очной формы обучения
направления подготовки 43.03.03 «Гостиничное дело»
 Булгарова Инна Сергеевна

Научный руководитель:
к.п.н., доцент
 Стародуб Ксения Александровна

Анапа, 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ КРОСС-КУЛЬТУРНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ.....	6
1.1 Кросс - культурного коммуникации как важнейшие составляющие системы управления персоналом.....	6
1.2 Теории кросс-культурных коммуникаций Э. Холла, Г. Хофстеде, Э. Хирша.....	10
1.3 Сущность и основные понятия кросс-культурных особенностей в системе управления персоналом	24
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ КРОСС-КУЛЬТУРНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО ОТЕЛЕ «КАПИТАН».....	30
2.1 Общая характеристика деятельности ООО отеля «Капитан».....	30
2.2 Анализ системы управления персоналом ООО отеля «Капитан» с учетом кросс-культурных особенностей	38
ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО ОТЕЛЕ «КАПИТАН» В РАМКАХ КРОСС-КУЛЬТУРНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ.....	52
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в ООО Отеле «Капитан».....	52
3.2 Оценка эффективности разработанных рекомендаций	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	64
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	66
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	69
ПРИЛОЖЕНИЕ Б	70

ВВЕДЕНИЕ

Индустрия гостеприимства беспрестанно развивается. На сегодняшний день специалисты активно работают, чтоб найти новые пути привлечения клиентов, так как конкуренция на рынке растет с каждым годом все больше и больше. Идет постоянная разработка новых услуг и продуктов, которые могли бы приятно удивить гостей и выгодно выделить отель, предоставляющий это, на фоне остальных предприятий. Но стоит понимать, что не только улучшение работы сервисных служб отражается на улучшении эффективности функционирования предприятия, но и оптимизация работы административной службы может дать весомые результаты. От политики руководства зависит будут ли все составляющие отеля грамотно между собой взаимодействовать, какая атмосфера будет царить в коллективе.

Гостиничный бизнес- это сфера, которая полностью базируется на кросс-культурных связях, в первую очередь между персоналом и гостями, чьи нужды и желания должны быть исполнены наилучшим образом. Так как каждая страна имеет свои национальные особенности, свое культурное подспорье, очень важно следить за тем, чтобы при столкновении представителей двух разных культур не возникло недопонимания. То, что допустимо в сознании одной культурной группы людей, может восприниматься совсем иначе индивидами из другой, что может привести к конфликтным ситуациям.

Сегодня при анализе кросс-культурных процессов больше внимания уделяется не только индивиду-гостю, но и индивиду-сотруднику, каким образом выстроить модель управления персоналом, чтоб работа на предприятии была максимально продуктивной и комфортной для работников. Таким образом, тема выпускной квалификационной работы является актуальной в связи с нехваткой информации, связанной с изучением кросс-культурных особенностей в управлении персоналом в гостиничной индустрии.

Объектом исследования является ООО отель «Капитан».

Предметом исследования выступают кросс-культурные особенности управления персоналом в ООО отеле «Капитан».

Целью выпускной квалификационной работы является исследование кросс-культурных особенностей в управлении персоналом в отеле «Капитан» и разработка практических рекомендаций по повышению ее эффективности.

Для достижения поставленной цели были сформулированы следующие задачи:

- исследовать теоретические подходы к определению кросс-культурных особенностей управления персоналом в гостиничных предприятиях;
- провести анализ кросс-культурных особенностей управления персоналом в ООО отеле «Капитан»;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ООО отеле «Капитан» в рамках кросс-культурного взаимодействия;
- провести оценку эффективности разработанных рекомендаций.

В выпускной квалификационной работе широко используются такие методы исследования, как теоретический анализ исследования проблемы на основе изучения научной и методической литературы, анализ образовательных и профессиональных стандартов с целью изучения характера и содержания деятельности специалиста, наблюдение, интервью, синтез полученных сведений.

Теоретическую основу выпускной квалификационной работы составляют труды следующих авторов таких как: Бунина, В.Г., Васильев, С.В., Гордеев, Р.В., Кузнецов, Ю.В., Лебедева, Н.М., Маслов, Е.В., Музыченко, В.В., Мясоедов, С.П., Симонова, Л.М., Холден, Н. Дж. и другие.

Новизна и особенность данной работы заключается в том, что исследование проводилось в отношении конкретного предприятия гостиничного бизнеса. Данное предприятие имеет свои особенности и

отличительные черты. Это обстоятельство, несомненно, отличает наше исследование от всех остальных работ в этой области.

Гипотеза исследования. Разработка рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом в ООО отеле «Капитан» в рамках кросс-культурного взаимодействия является необходимым условием дальнейшего эффективного функционирования организации.

Практическая значимость исследования определяется тем, что направления по совершенствованию системы управления персоналом в ООО отеле «Капитан» в рамках кросс-культурного взаимодействия позволят повысить эффективности деятельности и укрепить позиции на рынке гостиничных услуг.

Структура выпускной квалификационной работы: введение, три главы, заключение, список используемых источников, приложения.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ КРОСС-КУЛЬТУРНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ГОСТИНИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

1.1 Кросс - культурного коммуникации как важнейшие составляющие системы управления персоналом

Как уже отмечалось, коммуникации в гостиничном бизнесе могут приводить к конфликтам и недоразумениям между работниками и гостями. С помощью нужных навыков общения и коммуникативных инструментов можно избежать нежелательной реакции со стороны гостя. В первую очередь, недопонимание между гостем и работником гостиницы может возникнуть из-за языкового барьера.

Вполне обоснованно, что более востребованными кандидатами при приеме на работу в сфере гостеприимства являются те кандидаты, которые владеют иностранными языками. Важно отметить, что в данном случае, под «языковым барьером» понимается не незнание языка гостя, а непонимание культуры его языка. Так, по мнению Е.Н. Сапожниковой, язык человека – наиболее точный показатель его умственного развития, морального облика, характера и культуры. Поэтому так важна культура языка, особенно в сфере международных отношений, гостеприимстве, туризме, средствах массовой информации, искусстве и образовании, где осуществляется активный диалог, общение на различных уровнях [13].

Язык – это совокупность всех слов, образов, представлений и понятий одного народа, служащая для передачи мыслей. Одновременно, это средство формирования мышления, менталитета этноса и способ существования индивидуального сознания человека, личности.

По мнению академика Д.С. Лихачева самая большая ценность народа – язык, на котором он думает, пишет, говорит. Язык любого народа – отражение его исторической судьбы, хранилище успехов и поражений,

радости и горя, сомнений и надежд его носителей. Языковое значение всех объектов и явлений внешне не только антропоцентрично (т.е. адресовано человеку), но и этноцентрично, т.е. ориентировано на определенный этнос. Наиболее ярко это проявляется в вербальном языке – речи. Примеров множество, смысловая форма приветствий у разных народов, форма комплиментов и пр. В Индии, желая сказать комплимент женщине, ее сравнивают с коровой, а ее походку с походкой слона; в Японии женщину сравнивают со змеей, в Татарии и Башкирии – с пиявкой; в России – с козочкой [11].

Языки отражают схемы, передающиеся из поколения в поколение, управляющие категоризацией мира, национальным видением вещей и событий, детерминирующие сознание каждого носителя данного языка и задающие его поведение. При рассмотрении такого явления, как кросс-культурное общение можно опираться на модель М. Байрама, сочетающая в себе знания, умения, отношения, ценности личности и состоящая из следующих элементов: межкультурные отношения (открытость, толерантность, готовность пересмотреть стереотипы, принять иные ценности); знания (о специфике социального и личностного взаимодействия в разных культурах); умения адекватно интерпретировать и критически оценивать мировоззрение и деятельность, присущие собственной и иной культуре. Императивным условием для межкультурного взаимодействия (диалога) следует признать готовность встретиться с необычным для себя проявлением и, чтобы уберечься от удивления, досады, раздражения, даже издевательской насмешки над партнером, по возможности заранее узнать, что в его вербальном и невербальном поведении может казаться экзотическим, неожиданно смущать [14].

Следует отметить, что в современной гостиничной индустрии востребованность в кандидатах, владеющих английским языком, увеличивается. Существует множество терминов индустрии гостеприимства. Подобные термины могут быть присущи разным культурам, список таких

терминов обширен, в особенности, на английском языке. Исследовательский опыт ученых показывает, что английский язык как разговорный используется в гостиницах Азии, Европы, Латинской Америки. Английский используется даже рядовыми сотрудниками, занимающими низкие позиции, предположительно с довольно низким уровнем образования. Таким образом, нет никаких сомнений в том, что английский язык является наиболее широко используемым языком в мире индустрии гостеприимства и туризма

Независимо от того, рассматривается английский язык или какой-либо другой, существует кластер терминов и соответствующих навыков их использования работниками гостиниц для обслуживания всех гостей.

1. Как обратиться к гостю
2. Как проконсультировать гостя
3. Как ответить на запрос клиента
4. Какие жесты использовать
5. Как делать объявления
6. Как правильно обслуживать проблемных клиентов
7. Как успокоить жалующегося гостя.

Несмотря на высокий спрос со стороны сотрудников на проведение языковых курсов, менеджеры по персоналу не считают нужным введение в систему обучения персонала подобных курсов. Однако, несомненно, для работников было бы полезным иметь в своем профессиональном словарном запасе необходимые фразы на других иностранных языках: таких, как японский, корейский, испанский или немецкий [21].

К примеру, в Великобритании знание иностранных языков не относится к основным критериям отбора кандидатов, хотя это не всегда оправданно. Для сотрудников достаточным является адекватное владение английским языком. Тем не менее, приезжает большое количество туристов из континентальной Европы и Азиатско-Тихоокеанского региона. Безусловно, эти туристы были бы рады услышать, по крайней мере, приветствие от сотрудников отеля на своем родном языке. Таким образом,

сотрудники даже с ограниченным знанием иностранных языков представляются очень ценными для гостиницы, следовательно, обучение языку может стать важной составляющей системы обучения персонала/

Отдельное внимание следует уделить невербальным формам общения в сфере гостеприимства. Главными из них являются жесты, мимика, позы. В разных странах их значение в языковой системе различно. Есть страны, в которых невербальные формы не имеют большого значения (например, Германия). Зато у испанцев, итальянцев, бразильцев мимика, жесты и позы имеют большое смысловое и эмоциональное значение. Иными словами, некорректно прочитав или применив мимику или жест, может осложниться контакт. Следовательно, необходимо иметь представление о смысловом значении жестов, мимике тех представителей, которые в повседневной речи используют эти факторы. Специалисты полагают, что более 50% всей информации несут именно формы невербального общения. В некоторых культурах это значение, вероятно, еще больше, например, в культуре Индии, где движение – не только способ существования, но и способ мышления (движение в Индии – жизнь и речь). Поэтому знать и понимать язык мимики, жестов, поз, телодвижений, взглядов необходимо для успеха в межкультурном взаимодействии (диалоге).

Не менее важным является язык цвета – цветовая символика, принятая в стране. Цвета и даже их оттенки в разных странах, у разных народов имеют различное смысловое значение. На Западе белый цвет – символ чистоты и нежности, а на Востоке – символ смерти. Букет цветов или костюм определенного цвета может быть отторгнут или вызвать ряд трудноразрешимых недоразумений, поскольку его цветовая символика вызывает негативные неприязненные чувства. Ученые убеждены, что система цветовых символов родного языка каким-то образом вмонтирована в нервную систему человека, а поэтому незнание образно-цветовой символики при межкультурном взаимодействии (диалоге) может принести

значительный вред и даже прямое оскорбление там, где человек надеялся достичь успеха [[14].

Таким образом, для гармоничного взаимодействия (диалога) культур персоналу гостиницы требуется поверить во множественность истин, принять то, что факты иной культуры не менее правильны, особенно если эти факты не соответствуют или даже противоречат принятому в родном языке, родной культуре.

1.2 Теории кросс-культурных коммуникаций Э. Холла, Г. Хофстеде, Э. Хирша

В настоящее время процесс глобализации охватил различные сферы нашей жизни. Снижение барьеров для международной торговли и движения иностранных инвестиций, развитие информационных и коммуникационных технологий способствуют росту мобильности товаров, финансов, людей.

Благодаря техническому прогрессу, масштабным политическим и экономическим изменениям современный мир вынужден решать глобальные проблемы выживания и, как следствие, становится охвачен густой сетью коммуникаций, необходимых для своевременного и эффективного разрешения возникающих общемировых задач.

В межкультурной коммуникации глобализация выражается в расширении контактов, миграции людей из одной страны в другую, заимствовании культурных ценностей. Растут масштабы культурного обмена [22].

Современные технические достижения существенно расширяют возможности межкультурного общения, благодаря созданию новых транспортных средств и внедрению новых форм коммуникации. Как результат – доступность культур для изучения, построения эффективных отношений с представителями различных национальностей, возможность

обогатить собственную культуру посредством знакомства с традициями, ценностями, нормами и жизненным укладом других народов (рис.1).



Рисунок 1- Современные тенденции кросс-культурных исследований

Таким образом, в современном динамично развивающемся мире межкультурное взаимодействие становится нормой и необходимостью. Но в то же время это взаимодействие все чаще сопровождается множеством самых разнообразных конфликтов, причина которых – неумение договориться. Провал на межгосударственных переговорах, вспышки этнических междоусобиц, даже отказ в заключении контракта с иностранными деловыми партнерами - общество все больше зависит от взаимопонимания и согласованности действий людей, принадлежащих к различным культурам.

Начиная с 60-70-х гг. XX века научные деятели, представители правящих кругов, бизнесмены – все, кто так или иначе связан с международной деятельностью, стали осознавать, что главным фактором, лежащим в основе межэтнических различий является культура.

Закономерным результатом стало появление разнообразных кросс-культурных исследований, позволяющих определить не только

различия, но и сходства культур, так называемые культурные универсалии. А так как коммуникация является одним из способов существования национальной культуры, выводы, сделанные в результате проведенного анализа впоследствии легли в основу различных теорий межкультурных коммуникаций. Наиболее популярными из них являются теория культурного контекста Э. Холла, теория культурных измерений Г. Хофстеде и теория культурной грамотности Э. Хирша [24].

По мнению американского антрополога Э. Холла, одного из основателей науки МКК, именно культура диктует человеку, на что следует обращать внимание в процессе общения. Он считает, что окружающая обстановка оказывает большое влияние на передаваемое сообщение. По словам ученого, коммуникация – это нечто большее, чем простая устная или письменная речь. Механический перевод с одного языка на другой учитывает лишь значения отдельных слов и принятую в данном языке систему грамматических норм, при этом контекст может быть потерян или намеренно проигнорирован.

Согласно Холлу именно через контекст передается истинное значение сообщения. Под контекстом понимается дополнительная информация, сопровождающая сообщение и необходимая для правильной его интерпретации получателем. Контекст определяется личностью получателя, особенностями ситуации взаимодействия, опытом коммуникатора.

Интерпретация контекста является общей для представителей той или иной культуры.

По наблюдениям ученого, представители всех культур используют в межличностном общении ту или иную контекстуальную информацию, от которой зависит понимание передаваемого сообщения, их отличает лишь мера использования этой «скрытой» информации.

Э. Холл выделяет два типа контекста и соответственно два типа культур: высококонтекстуальные (high-context) и низкоконтекстуальные (low-context) [18].

К высококонтекстуальным культурам Холл относит те, в которых при передаче информации не так важно, что сказано, как то, где, когда и при каких условиях происходит общение. Большая часть смысла, таким образом, передается, косвенным путем: через социальные роли и статусы, невербальные элементы высказываний (например, темп речи, паузы, молчание). От интерпретатора сообщения в этом случае ожидается умение точно распознать скрытые значения передаваемой информации, выявить невербальные нюансы, сопровождающие высказывание.

Сообщения в высококонтекстуальных культурах не могут быть поняты только лишь на основе содержащихся в них языковых знаков. Для их правильной интерпретации требуется знание контекста, причем иногда не только ситуативного, но в большей мере лежащего в основе культурологической картины мира, специфичной для каждого народа.

Представители высококонтекстуальных культур, к которым относятся японцы, китайцы, корейцы, арабы, греки, основное внимание в коммуникации отводят неязыковому контексту. Например, для жителей Тайваня или Южной Кореи очень важен невербальный аспект в общении: особенности жестикюляции и интонации, статус, иерархические отношения, внешний вид офиса, расположение представителей компании за столом переговоров. Японцы не станут вести переговоры с представителем другой фирмы, если его статус недостаточно высок, как бы профессионален он ни был. Японское «да» не обязательно означает согласие, японцы чувствительны к «сохранению лица» собеседника и никогда не поставят своего партнера в неловкое положение публичным отказом.

Ведя бизнес с представителями высококонтекстуальных культур, нужно быть готовым к тому, что партнеры будут прилагать серьезные усилия для налаживания доверительных отношений, пытаться увидеться в неформальной обстановке, а обсуждению деталей сделки в большинстве случаев будет отведено меньше времени и внимания.

В рамках низкоконтекстуальных культур информация содержится в максимально вербализованном виде, то есть передается с помощью слов. Вот почему знание языка здесь играет решающую роль в построении эффективной коммуникации. От говорящего ожидается убедительное и ясное высказывание, которое можно легко декодировать. Больше внимание уделяется содержанию сообщения, а не контексту [17].

В низкоконтекстуальных культурах предпочтителен прямой стиль общения, ясно отражающий коммуникативное намерение говорящего. Для текста сообщения характерна причинно-следственная хронология.

В общении представителей низкоконтекстуальных культур, к которым относятся Германия, Америка, Франция, Скандинавские страны, окружение менее важно, а невербальное поведение часто игнорируется. Акцент делается на обсуждении деталей, так как коммуниканты предполагают, что их намерения не будут поняты из ситуации общения.

Таким образом, сравнение двух типов коммуникативных культур позволяет выявить отличительные особенности каждого.

Так, высоконектуальные культуры отличает:

- невыраженная, скрытая манера речи, многозначительные и многочисленные паузы;
- серьезная роль невербального общения и умение «говорить глазами»;
- излишняя избыточность информации, поскольку для общения достаточно первоначальных фоновых знаний;
- отсутствие открытого выражения недовольства при любых условиях и результатах общения.

В свою очередь низкоконтекстуальные культуры характеризуются следующими признаками:

- прямая и невыразительная манера речи;
- незначительная доля невербальных форм общения;

- четкая и ясная оценка всех обсуждаемых тем и вопросов;
- оценка недосказанности как недостаточной компетентности или слабой информированности собеседника;
- открытое выражение недовольства.

Незнание или игнорирование вышеперечисленных различий может сказаться на выборе неверной стратегии и тактики при проведении переговоров, принятии решений, подготовке совместных формальных и неформальных мероприятий. Соответственно, эффективность деловой межкультурной коммуникации резко возрастает, если ее участники способны верно интерпретировать как вербальные, так и невербальные сообщения, а также адаптировать свое поведение в соответствии с ожиданиями представителей иной культуры. Взаимопонимание во многом будет зависеть от способности найти компромисс между ценностями своей и чужой культуры [11].

Классикой кросс-культурных исследований стала модель описания деловых культур, созданная голландским социологом и исследователем в области кросс-культурного менеджмента Гертом Хофстеде.

Работая над проблемой изучения влияния ценностных ориентаций служащих, Хофстеде в 1967-1973 гг. провел масштабное исследование в транснациональной корпорации IBM, одном из крупнейших в мире производителей и поставщиков аппаратного и программного обеспечения, а также IT-сервисов и консалтинговых услуг [17].

Был проведен анализ установок и ценностей работников и их влияние на достижение целей организации. Его исследование состояло из опросов, в которых участвовали сотрудники IBM из 72 стран. На основе полученных результатов Хофстеде разработал четырехмерную модель национальной культуры, включающую следующие параметры или культурные измерения:

- дистанция власти (power distance - PD);
- индивидуализм-коллективизм(individualism versus collectivism - IDV);

- маскулинность - феминность (masculinity versus femininity – MAS);
- избегание неопределенности (uncertainty avoidance - UAI)

Параметр «дистанция власти» отражает степень неравномерности распределения власти в обществе в целом и в организации в частности, а также меру принятия или непринятия обществом такого распределения. Согласно Хофстеде, дистанция власти может быть низкой и высокой.

В культурах с высокой дистанцией власти работники ожидают от менеджеров подробных инструкций и не действуют без их указания. В странах с высоким значением данного параметра власть в организации сильно централизована. Компании отличаются стремлением к четкой иерархической организационной структуре. Большой разрыв в уровне заработной платы, размере премий и бонусов, а также степень уважения зависит, прежде всего, от занимаемой должности.

Эмоциональная дистанция между начальником и подчиненным достаточно велика, сотрудники редко противоречат менеджерам, отличаясь конформистским поведением.

Коммуникационные потоки в организациях направлены сверху-вниз, то есть распределены вертикально. Обратной связи придается мало значения, авторитарные указания вышестоящих начальников принимаются как данность, то есть любое проявление власти считается нормой.

К культурам с высокой дистанцией власти, по мнению Хофстеде, относятся культуры Испании, Франции, Сингапура, Индии, Венесуэлы, Мексики.

Напротив, организации, функционирующие в культурах с низкой дистанцией власти, отличаются небольшим количеством уровней управления. Организационная структура компаний сильно децентрализована, а иерархия создается в большей мере для эффективной координации, чем для демонстрации статуса и положения [9].

Отношения менеджеров и подчиненных в культурах с низким значением рассматриваемого параметра характеризуются совместным

принятием решений, относительной независимостью подчиненных от начальника. Эмоциональная дистанция невелика: сотрудники с готовностью вступают в противоречие с менеджерами и, не боясь, демонстрируют свою точку зрения.

К культурам с низкой дистанцией власти Хофстеде относит культуры США, Австралии, Канады, Дании, Великобритании, Германии.

Таким образом, параметр «дистанция власти» показывает насколько централизация власти воспринимается сотрудниками организации.

Параметр «индивидуализм – коллективизм» в исследованиях Хофстеде представляет собой степень вовлечения индивида в группу. Он показывает, насколько представители той или иной культуры предпочитают действовать сообща, то есть объединяясь в группы, или полагаться на собственные силы, не ограничивая себя принадлежностью к различным группам. Также этот параметр отражает преобладание интересов группы или индивида в достижении целей.

Высокое значение рассматриваемого параметра характерно для индивидуалистских культур Германии, США, Великобритании, Нидерландов, Новой Зеландии, в которых господствуют интересы индивида, личность отличается высокой степенью самоуважения.

Между представителями этих культур существуют слабые социальные связи, ожидается, что индивид заботится о себе и своей семье самостоятельно.

Работники отличаются отсутствием эмоциональной зависимости от организации, часто нетерпимостью к чужой точке зрения. Они рассчитывают на то, что менеджеры примут во внимание их интересы и нужды, что и происходит. Кроме того, в таких культурах сотрудникам предоставляется большая свобода действий, делегируется принятие решений.

В компаниях с сильной индивидуалистской культурой сотрудники, демонстрирующие слабые результаты, немедленно увольняются, а те, кто успешно справляется с поставленными задачами, щедро одариваются

разнообразными бонусами и привилегиями. Причем такие поощрения строго адресные: они предоставляются отдельному индивиду, а не всей команде, работающей над проектом.

В индивидуалистских культурах коммуниканты не утруждают себя расспросами о жизни и здоровье собеседника, достаточно лишь короткого «small talk» для того, что затем перейти непосредственно к деловой беседе. Бизнес в этом случае гораздо важнее межличностных отношений: заключить выгодную сделку, получить прибыль в конце дня – вот, что действительно имеет значение [15].

Коллективизм, как обратная сторона индивидуализма, согласно Хофстеде, означает принадлежность к группе как основной ценности. В культурах с высоким значением этого параметра люди с рождения отличаются повышенным вниманием к семейным отношениям, стремятся установить тесные отношения с различными группами и коллективами, рассчитывая на взаимную заботу и лояльность. Групповые интересы здесь превалируют над собственными.

В компаниях с коллективистской культурой господствует вера в могущество коллектива, члены которого стараются сосуществовать гармонично, пресекают конфликты и эмоциональное напряжение.

Нередко в компании работают члены одной семьи, что считается хорошим способом укрепить лояльность персонала компании. Коллектив заботится о каждом сотруднике, поэтому он или она всячески стремятся не подвести остальных. Сотрудники, скомпрометировавшие себя, не справившиеся с поставленной задачей, не увольняются и не осуждаются. В этом случае они скорее будут переведены на другую должность, требующую выполнения менее квалифицированных задач.

К данному типу культур относятся азиатские культуры, страны Латинской Америки и Южной Европы.

Параметр «маскулинность – феминность» в теории Хофстеде означает преобладание традиционных мужских или женских ценностей в различных

национальных культурах. Понятия «маскулинность» и «феминность», согласно Хофстеде, отражают социальные, predetermined культурой роли мужчин и женщин.

Маскулинные культуры существуют в странах, где от мужчин ожидается, прежде всего, исполнение роли сильного, уверенного в себе добытчика, способного быть настойчивым и даже жестким в достижении поставленных целей. Женщины в этих странах имеют профессии, отличные от профессий мужчин [17].

Феминные культуры наоборот распространены в странах где мужчины и женщины занимают одни должности, то есть не существует разделения профессий на исключительно «женские» или «мужские». Мужчинам позволено проявлять чувствительность, заботиться о доме и детях, а женщины могут работать без усталости для достижения профессионального успеха.

Разделение культур на маскулинные и феминные порождает различные подходы к менеджменту. Например, в организациях с высокой степенью маскулинности менеджеры действуют, самостоятельно принимая решения. Напротив, в компаниях с феминной культурой такое автократичное поведение не приведет к успеху организации. Здесь отдается предпочтение коллективному принятию решений и достижению консенсуса, а работа менеджера отступает на второй план.

Феминная культура присуща Швеции, Финляндии, Норвегии, Дании, Португалии. В этих странах ценятся межличностные отношения, взаимопомощь, забота о других, большое значение придается комфорту на рабочем месте и нематериальным ценностям.

Маскулинная культура, характерная для Италии, Японии, Германии, Великобритании, Австрии, отличается агрессивным поведением в достижении целей. Большое значение придается таким ценностям как настойчивость, стремление к признанию, достижению, материальный

достаток значит гораздо больше, чем построение отношений с окружающими.

Такие различия в ценностных установках обуславливают различный тип коммуникации.

Мужской и женский стиль коммуникации имеют достаточно серьезные отличия, что необходимо учитывать в условиях межкультурного взаимодействия. Исследователи гендерных отличий отмечают, например, что для мужчин характерна фокусировка внимания на содержании сообщения, для женщин – на поддержании отношений, женщины и мужчины используют разные тактики убеждения и мотивирования, применяют разные способы наказания и поощрения, по-разному видят пути решения конфликтных ситуаций [18].

Таким образом, параметр «маскулинность – феминность», предложенный Хофстеде, имеет важное значение для построения эффективной коммуникации.

Измерение культур по параметру «избегание неопределенности» предполагает сравнение степени, с которой работник стремится избежать неопределенной ситуации путем создания формальных процедур и инструкций, увеличивая степень стабильности в профессиональной карьере.

В культурах с высоким показателем параметра люди чувствуют себя комфортно в определенных, хорошо знакомых ситуациях. Здесь существует сильная потребность в писаных и неписаных правилах, законах, контролирующих соблюдение прав работников и работодателей, их обязанностей.

Представители культур с высокой степенью опасения и страха перед неопределенностью в принятии решений полагаются на экспертов и представителей власти, предпочитают рутинный ход событий и бюрократический порядок.

Постоянное чувство тревоги снимается с помощью открытого проявления эмоций. Людям не свойственна склонность к риску, они болезненно реагируют на поведение, отличающееся от общепринятого.

К культурам с высокой степенью избегания неопределенности относятся культуры Японии, Бельгии, Германии, Франции, Греции.

Культуры с низким уровнем избегания неопределенности характеризуются готовностью идти на риск, толерантным отношением к разнообразным переменам и новым идеям. Представители этих культур быстрее адаптируются в стремительно меняющихся ситуациях. Перемены они воспринимают как новые возможности, которые позволяют им продемонстрировать высокую компетентность [11].

Работники компаний, функционирующих в странах с низкой степенью избегания неопределенности, испытывают определенную неприязнь к формальным правилам и процедурам, считая, что их следует использовать только в случае крайней необходимости. Они испытывают гордость в случае, если им удастся решить неожиданно возникшую неординарную проблему без использования каких бы то ни было инструкций и предписаний со стороны руководства.

Низкое значение параметра предполагает плюрализм мнений. Представители этих культур уверены в своих способностях принимать решения и влиять на вышестоящее руководство, стремятся к активному вовлечению в преобразования, происходящие в компании.

В культурах с низкой степенью неопределенности, которым Хофстеде относит культуры США, Сингапура, Норвегии, Индии, чаще рождаются инновации, потому что их представители без боязни относятся ко всему новому и неизвестному. Но в то же время здесь существуют трудности в реализации возникающих идей, так как этот процесс требует точности в деталях и пунктуальности, а эти качества, как известно, в большей степени присущи представителям культур с высоким уровнем избегания неопределенности.

Позднее к рассмотренным выше четырем параметрам, характеризующим деловые культуры, был добавлен еще один – долгосрочная или краткосрочная ориентация.

Этот параметр характеризует отношение представителей той или иной культуры к прошлому, настоящему и будущему. Он стал использоваться с 1990-х гг. после проведенного исследования деловых культур азиатских стран, результаты которого показали отличие поведения европейцев от поведения азиатов, основанном на приверженности конфуцианской философии [16].

На основе проведенного анализа было выявлено, что культуры с долгосрочной ориентацией на деловые отношения проявляют большую приверженность к работе и трудолюбие, а также ценят свой деловой имидж.

Для культур с краткосрочной ориентацией характерен меньший интерес к поддержанию прочных деловых связей, уход от упорного и кропотливого труда, представители таких культур рассчитывают в большей степени на получение сиюминутной выгоды без приложения особых усилий.

Таким образом, результаты этого дополнительного исследования в целом подтвердили выводы, сделанные Г. Хофстеде.

Коммуникация всегда зависит от того, насколько полно и адекватно собеседники понимают ту информацию, которая заложена в тексте, но остается не высказанной буквально, так как предполагается, что она общеизвестна. Эта идея и положена в основу теории культурной грамотности, которая предполагает формирование необходимых знаний для построения эффективной коммуникации с носителями других языков и представителями других культур.

Таким образом, наличие фоновых знаний, под которыми понимаются названия предметов материальной культуры, фактов истории, имена национальных и фольклорных героев, связанных с ценностями и обычаями определенного народа, его культурными традициями, является непременным условием коммуникации. Информация, о которой идет речь, зависит в

значительной степени не просто от широкого кругозора, но прежде всего от общих знаний, составляющих специфичный феномен культурной грамотности.

Закономерным результатом создания теории культурной грамотности стало появление «Нового словаря культурной грамотности», в который вошли идиомы, фразы, имена и события, известные большинству американцев [18].

В то же время, по мнению Хирша, значительная часть информации настолько специфична, что известна только экспертам в определенных областях; еще часть – является базовой и общеизвестной (например, названия животных), поэтому не включается в словарь культурной грамотности. Следовательно, лексика культурной грамотности находится между общей и специализированной.

С момента своего появления концепция культурной грамотности вызвала интерес и продолжает привлекать внимание ученых со всего мира. Ценность проведенного Э. Хиршем исследования заключается в том, что ему удалось осветить обычаи, политику, общественную жизнь США с позиции национальной культуры. А словарь культурной грамотности, созданный Хиршем, с точки зрения межкультурной коммуникации является своеобразным учебным пособием по межнациональному общению.

Обобщая все вышесказанное, стоит отметить, что рассмотрение фундаментальных теоретических подходов, основанных на кросс-культурных исследованиях, способствует осознанию существования различий между деловыми культурами в современном бизнесе и, как следствие, позволяет определить основные стратегии построения эффективного межкультурного делового взаимодействия.

Коммуникация как неотъемлемая часть национальной культуры предполагает использование для кодирования информации представлений своей культуры. А следовательно, коммуникантам, вступающим в межкультурное взаимодействие, следует учитывать существующие различия

между культурами, что позволит значительно снизить вероятность возникновения непонимания по причине неверной интерпретации передаваемого сообщения и сделает процесс коммуникации эффективным и результативным.

1.3 Сущность и основные понятия кросс-культурных особенностей в системе управления персоналом

Прежде чем говорить о влиянии кросс-культурных факторов в сфере гостеприимства (в т.ч. гостиничном бизнесе), необходимо определить, что представляет из себя само «гостеприимство». Интересным представляется определение «гостеприимства» А. Мориссона: «это не только обслуживание гостя в ресторане и предоставление места для его размещения в гостинице, но и мотивация персонала помочь гостю в любое время без дополнительного поощрения». Иными словами, гостеприимство – это обязательный навык персонала выполнять запросы гостей с учетом их культурных и религиозных особенностей [22] (рис.2).

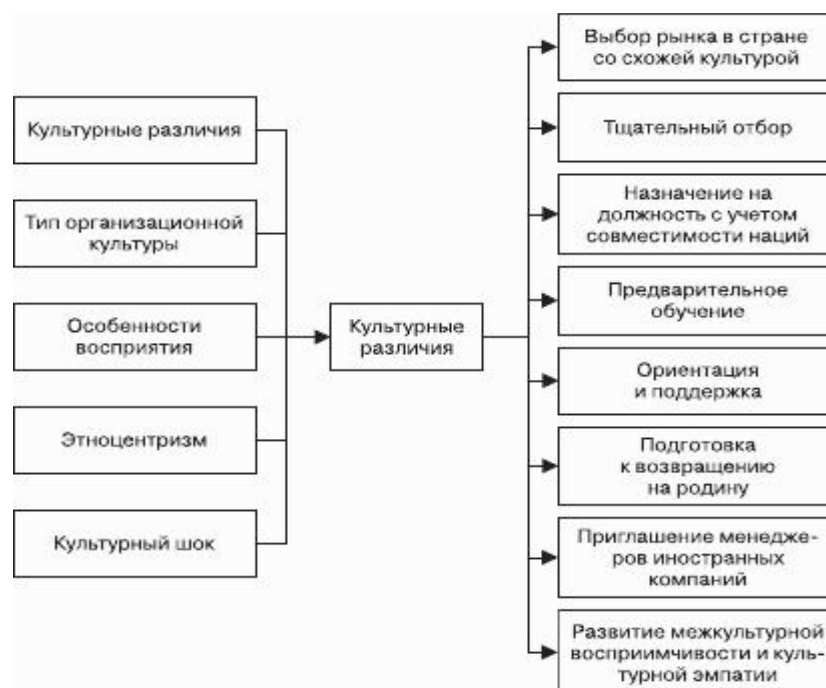


Рисунок 2 – Культурные различия персонала и их особенности

Истинное гостеприимство может исходить из мотивации и реальной потребности работников угодить гостю, позаботиться о нем. Однако работник не ставит перед собой сознательной цели впечатлить гостя и получить за это соответствующее поощрение. Принимая гостей у себя дома, каждый гость рассматривается в частном порядке, так как с каждым из них нас связывает своя история знакомства. Также и в гостинице, работник должен суметь построить с гостем диалог и ассоциировать этот диалог с чем-то характерным для конкретного гостя.

Сфера гостеприимства включает в себя 4 основные характеристики:

- первая характеристика – гостеприимство как таковое – внимательность и учтивость по отношению к гостю;
- вторая характеристика – носит интерактивный характер и представляет собой личностное взаимодействие производителя услуги и ее потребителя;
- третья характеристика – совокупность материальных и нематериальных составляющих;
- четвертая характеристика – тот, кто принимает гостей, отвечает за их безопасность, а также психологический и физиологический комфорт.

По мнению Т.Л. Тимохиной, мы должны относиться к гостям так, как нам бы хотелось, чтобы к нам отнеслись, когда мы сами окажемся в положении гостей другого предприятия этой же индустрии. Иными словами, обслуживая гостя, необходимо ставить себя на его место, и при возможности, давать понять, что каждый из них – желанный гость.

Как было указано ранее, лояльность гостей напрямую зависит от качества обслуживания. Так, исследование показывает, что увеличение постоянных клиентов на 5% может обеспечить возрастание прибыли на 25% и более. Затраты по удерживанию постоянного клиента составляют 20% от того, что пришлось бы потратить на привлечение нового. Приобрести нового клиента в 4-6 раз труднее, чем удержать уже имеющегося. Чтобы угодить гостю, повысить его лояльность и сделать приятным его пребывание в отеле,

необходимо знать не только его имя, но и день его рождения, национальные особенности, вероисповедание, которые были учтены в прошлое проживание в гостинице, и еще массу всевозможных и необходимых знаний о клиенте отеля. Руководству гостиниц необходимо поддерживать контакт с их бывшими гостями по почте, сообщая им о специальных мероприятиях, о предложениях по скидкам, направлять поздравления с днями рождениями, крупными международными и религиозными праздниками. Все это позволит обслужить гостя наилучшим образом.

Поскольку особое внимание в данной работе уделено анализу кросс-культурной составляющей в стандартах гостиницы, уместно упомянуть о том, каким образом могут быть учтены кросс-культурные факторы персоналом [8].

Так, к примеру, при назначении номера необходимо учитывать национальные особенности, традиции, привычки, образ жизни гостей из других стран. Это помогает им чувствовать себя в отеле как дома. Например, если ваш гость мусульманин или буддист, то, желательно, чтобы его номер выходил окнами на восток, так как каждодневную молитву мусульмане (а это 5 раз в день) произносят лицом на восток, в сторону Мекки. Во многих европейских гостиницах номера таких гостей снабжаются ковриками для молитв и Кораном. Очень интересным является тот факт, что при заселении японцы и китайцы чаще всего просят номера рядом, чтобы постоянно быть вместе. Американцы же напротив, стараются разместиться в разных концах коридора, а еще охотнее и на разных этажах. Это явление социально и национально обусловлено. Одни нации привычны к перенаселению, другие предпочитают широкие, открытые пространства.

Нельзя также упускать из виду всевозможные имеющие место в жизни суеверия и предрассудки. Опытные менеджеры давно заметили, что люди не хотят поселяться в комнату под номером 13, какой бы она ни была прекрасной. Кстати, в некоторых московских гостиницах, где руководство задумывается над такими деталями, отсутствуют комнаты с номером 13. Что

касается суеверий, то в Японии числа «4» и «9» также считаются неудачными для нумерации комнат и этажей. Дело в том, что японское слово, означающее «четыре», звучит так же, как и другое, означающее «смерть», слово, означающее «девять», звучит похоже на слово «боль». Некоторые гостиницы, ожидая японцев и зная их пристрастие к чаепитию, снабжают номера чайными аксессуарами. Представители этой нации отдают предпочтение ванной, нежели душевой кабине. Японские супружеские пары, за исключением молодоженов, спят отдельно, поэтому им необходимо предоставлять номера с двумя отдельными кроватями, в отличие от латиноамериканцев, которые будут недовольны отсутствием двуспального ложа в номере.

Таким образом, такие факторы, как национальные особенности, традиции, привычки, образ жизни, религия, суеверия, предрассудки можно назвать кросс-культурными факторами. Иными словами, кросс-культурные факторы – это те факторы, которые могут оказывать влияние на поведение, мировоззрение или образ жизни представителей той или иной культурной принадлежности. Следовательно, имеет место быть такое понятие, как кросс-культурная составляющая в системе обслуживания клиентов. Особенно актуальным, на мой взгляд, является включение кросс-культурных факторов в систему обслуживания клиентов различных культурных принадлежностей. Для сферы гостеприимства кросс-культурная составляющая может проявляться во включении кросс-культурных факторов как в стандарты, так и в практики ведения бизнеса.

По мнению М. Кашнера предоставление гостиничных услуг, как правило, сопровождается взаимодействием производителей услуг одной культуры и клиентов абсолютно другой. Взаимодействие представителей разных культур часто приводит к недоразумениям и конфликтам. Последствия могут быть разные: как неудовлетворенность клиентов, так и потеря бизнеса. Менеджеры неохотно инвестируют в развитие кросс-культурных навыков общения с клиентами до тех пор, пока не будет виден

доход от вложений. В то же время, по мнению Т. Тимохиной, кросс-культурные факторы – то, на что должны ориентироваться гостиницы, в особенности международной сети, где большинство гостей – приезжие из разных стран. Но, к сожалению, для руководства гостиниц не всегда является очевидной необходимость введения обучающих кросс-культурных тренингов, которые бы, совершенно точно, повысили лояльность уже имеющихся клиентов, позволили бы работникам развиваться в рамках сферы гостеприимства, сделали бы проживание гостей незабываемым [16].

В случае если работник гостиницы не пытается быть учтивым, не старается предугадать запросы клиента, результатом может быть ролевой конфликт или же поведение, которое приведет к отказу сотрудника выполнять работу, что ведет к потере клиента, разочарованию работника и потере бизнеса. Следовательно, благодаря необходимым коммуникативным инструментам можно избежать нежелательной реакции со стороны гостя. В частности, исследование Д. Бхавука показывает, что такое понятие, как «межкультурная чувствительность» - навык, который позволяет человеку эффективно взаимодействовать с людьми разных культур. Этот навык можно не только измерить, но и изучить и развить [15].

Несмотря на то, что для сферы гостеприимства характерно использование коммуникативных инструментов взаимодействия с гостями, влияние этих инструментов на работу персонала не тестировалось эмпирически, и не было изучено в должной степени.

Как уже ранее было сказано, к сожалению, до того, как менеджеры гостиниц не видят доказательств преимущества наличия кросс-культурной составляющей, они вряд ли будут тратить время и деньги на проведение тренингов, на развитие навыков своих сотрудников, рискуя оттолкнуть и потерять своих иностранных клиентов из-за непрофессионального обслуживания.

Поскольку эмпирических данных по исследованию «межкультурной чувствительности» недостаточно, работа Д. Бхавука была посвящена оценке

влияния межкультурной чувствительности на производительность работника в кросс-культурных условиях взаимодействия с клиентами. Иными словами, при определении значимой связи между работой персонала и межкультурной чувствительностью инвестиции в обучение персонала кросс-культурным навыкам оправдались бы.

Обобщая полученные результаты, Д. Бхавук сделал несколько выводов и рекомендаций для менеджеров гостиничного бизнеса. Межкультурные конфликты неизбежны, в особенности в гостиницах. Введение кросс-культурной составляющей в стандарты и практики УЧР гостиницы могут дать возможность организациям сферы гостеприимства дифференцировать свои услуги. В результате проведения исследования выяснилось, что работники с более высокой межкультурной чувствительностью лучше обслуживают своих иностранных клиентов. Надо сказать, что такие работники, безусловно, более внимательны к своим посетителям и к их культуре, охотнее предлагают услуги гостиницы, а, следовательно, такие работники более эффективные и стратегически важные. Их навык кросс-культурного общения будет больше цениться в индустрии гостеприимства, руководители не захотят отпускать подобные кадры [16].

Таким образом, менеджеры по персоналу должны уделять больше внимания тестированию сотрудников на предмет «межкультурной чувствительности», обучению персонала соответствующим навыкам для более эффективного кросс-культурного взаимодействия с гостями.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ КРОСС-КУЛЬТУРНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО ОТЕЛЬ «КАПИТАН»

2.1 Общая характеристика деятельности ООО Отель «Капитан»

ООО Отель «Капитан» в Анапе принял первых отдыхающих в 2006 году. На курорте Анапа по качеству оказываемых услуг был сертифицирован на «Три звезды».

Отель расположен курортной зоне, на берегу Черного моря. Данное предприятие имеет особое преимущество перед другими предприятиями, т.к. располагает в себе панорамный вид на море.

Юридический, фактический, почтовый адрес: 353430, Российская Федерация, Краснодарский край, г.-к. Анапа, ул. Набережная 3. Телефон/факс 8 (86133) 397-03/398-79. Электронный адрес: E-mail: hotel@anarakaipitan.ru

«Капитан» располагает номерным фондом в 25 номеров, двумя кафе, двумя саунами, тренажерным залом, салоном красоты и тату-салонном.

Отель «Капитан» - современная гостиница, принадлежащая к гостиницам частного типа для размещения небольшого количества гостей. Предприятие принадлежит к гостиничной отрасли и по размеру относится к категории предприятий малого бизнеса. Основной вид деятельности – гостиничные услуги.

Кафе Отеля предлагает широкий выбор блюд из рыбы, мяса, элитные вина местных или зарубежных производителей. В кафе Вам предложат большой ассортимент блюд кавказской кухни — шашлык из мяса, птицы, рыбы и другие блюда, приготовленные на мангале. Вы сможете попробовать сочных куропаток, черноморскую камбалу, бараньи ребрышки и другие деликатесы.

В 2011 году открылся свой пляж в 30-ти метрах от Отеля. Все гости Отеля имеют прекрасную возможность наслаждаться чистым морем в любое

время. Для маленьких детей сооружен небольшой бассейн с морской водой.
К Вашим услугам бесплатные зонтики и шезлонги.

В таблице 1 представлен номерной фонд ООО отеля «Капитан».

Таблица 1 - Номерной фонд ООО отеля «Капитан»

№	Категория номера	Описание	Основн/ доп место
1	Одноместный номер	Площадь номера: 25 кв.м. В прихожей - шкаф для верхней одежды и обуви, пуф, вешало, зеркало. В спальне - двуспальная кровать, прикроватные тумбочки, рабочий стол-туалетный столик, стул, журнальный столик, телевизор, телефон с городским номером и выходом на международную и междугороднюю связь, сейф, холодильник, сплит-система, электрический чайник с набором чайной посуды. Туалетная комната, ванная комната - душевая кабина, фен, тапочки, халат, индивидуальные туалетные принадлежности. Балкона в данной категории номера не предусмотрено.	О-1 Д-1
2	Двухместный номер	Площадь номера: 31 кв.м. В прихожей - шкаф для верхней одежды и обуви, пуф, вешало, зеркало, подставка для багажа. В спальне - две односпальные кровати, еврокресло или кровать (для дополнительного размещения), телевизор, телефон с городским номером и выходом на международную и междугороднюю связь, сейф, холодильник, сплит-система, прикроватные тумбочки, шкаф, рабочий стол, журнальный столик, 2 кресла. Туалетная комната, ванная комната - душевая кабина, фен, тапочки, халат, индивидуальные туалетные принадлежности. Балкон с летней мебелью или французский балкон-окно	О-2 Д-1
3	Студио-Комфорт	Количество номеров: 1 Площадь номера: 47 кв.м.	О-2 Д-2
4	Студио-Стандарт	Количество номеров: 4 Площадь номеров: 20 кв.м. Две кровати.	О-2 Д-2
5	Стандарт-Кинг	Количество номеров: 2 Площадь номера: 38 кв.м.	О-2 Д-2
6	Арт-Люкс	Количество номеров: 2 Площадь номера: 51 и 54 кв.м.	О-2 Д-2

Удобство расположения ООО отеля «Капитан» заключается в близости анапских пляжи. Рядом с отелем находится анапский морской порт, а перед – бухта со стоянкой яхт. В непосредственной близости от Отеля находится известный в России археологический музей «Горгиппия» – место уникальных находок прошлого, где до сих пор сохранились руины древнего города, бывшего тысячелетия назад на месте современной Анапы. В пяти минутах ходьбы находится главная площадь города — Театральная, на которой проходят все городские праздники, международные фестивали, концерты. А рядом — городской парк с многочисленными аттракционами;

знаменитый анапский аквапарк с массой водных развлечений для детей и взрослых.

ООО отель «Капитан» функционирует круглогодично.

В гостинице так же имеются камеры хранения, на шестом этаже оборудована комната общего пользования для приготовления пищи.

Услуги, предоставляемые клиентам, в гостинице:

- Аренда транспорта
- Заказ билетов на транспорт
- Заказ билетов на культурные или спортивные мероприятия
- Прачечная
- Заказ такси

Ценовая характеристика гостиничных номеров выглядит следующим образом (таблица 2).

Таблица 2 - Ценовая характеристика номеров ООО отеля «Капитан»

	01.10. - 29.12.	30.12. - 02.01.	03.01. - 30.04.	01.05. - 31.05.	01.06. - 30.06.	01.07. - 25.08.	26.08. - 30.09.
Студио– Стандарт (1 этаж)	1900	2750	1900	2500	3900	4900	3900
Студио– Стандарт (2 этаж)	2150	3000	2150	2900	4300	5300	4300
Стандарт – Кинг (211 номер)	4100	4800	4100	5200	5900	7500	5900
Стандарт – Кинг (212 номер)	4100	4800	4100	5200	5900	7500	5900
Арт-Люкс (213 номер)	5700	6650	5700	7700	9600	11200	9600
Арт – Люкс (214 номер)	5700	6650	5700	7700	9600	11200	9600
Арт – Люкс (215 номер)	5700	6650	5700	7700	9600	11200	9600

На первом этаже гостиницы расположено кафе-бар, время работы с 12 до 23.

Изучение потребителей гостиничных услуг ООО Отель «Капитан» проводилось с помощью специально разработанной анкеты (Приложение А). Анкетный опрос осуществлялся в ходе выборочного обследования. Объем выборки – 50 человек. Данные анкетного опроса обработаны с помощью компьютерных технологий.

В результате применения методов простой группировки и классификации были получены следующие данные (таблица 3).

Таблица 3 - Изучение клиентов ООО отеля «Капитан»

Характеристики клиентов	Численность от общего объема выборки, %
1. Пол:	
мужской	84%
женский	16%
2. Возраст:	
меньше 30 лет	22%
30 – 50 лет	67%
старше 50 лет	11%
3. Род деятельности:	
Служащий	53%
Бизнесмен	34%
Студент	13%
4. Уровень образования:	
Среднее	6%
Среднее специальное	37%
Высшее	47%
Другое	10%
4. Цель поездки:	
туризм	44%
спортивный отдых	23%
бизнес	17%
командировка	18%
5. Уровень дохода:	
минимальный размер заработной платы	18%
от 2 до 5 минимальных размеров зарплаты	62%
другое	20%

Таким образом, можно сделать следующие выводы.

Большинство клиентов, останавливающихся в гостинице «Капитан» являются мужчинами в возрасте от 30 до 50 лет. По роду деятельности

большинство клиентов являются служащими с высшим образованием. Уровень дохода клиентов можно охарактеризовать как средний.

Целью поездки чаще всего является отдых.

Графически можно представить следующим образом. (рис. 3)



Рисунок 3 - Характеристика клиентов ООО отеля «Капитан»

Большинство клиентов приезжают из России и стран СНГ, иностранных клиентов ООО отеля «Капитан», значительно меньше.

Конкурентами Отеля «Капитан» можно считать все гостиницы города, однако, в качестве основных конкурентов были определены следующие гостиничные предприятия:

1. Гостиницы «Старинная Анапа». Данная гостиница является конкурентом в силу того, что, во-первых, она находится недалеко от отеля «Капитан». Во-вторых - предлагает аналогичный ассортимент услуг и работает в той же ценовой категории.

Конкурентным преимуществом отеля является более удобное месторасположение.

2. «Парк – Отель», является конкурентом для отеля «Капитан» так как располагается в центре города, ориентирована на потребителей со средним уровнем дохода.

Конкурентным преимуществом ООО отеля «Капитан» являются более низкие цены при достойном качестве обслуживания.

SWOT – анализ – это анализ сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз, результаты которого могут использоваться при оценке конкурентоспособности, конкурентного потенциала и при определении круга стратегических вопросов, стоящих перед организацией.

SWOT – анализ ООО отеля «Капитан» представлен в таблице 4.

Таблица 4 - SWOT – анализ отеля «Капитан»

Сильные стороны:	Слабые стороны:
<ul style="list-style-type: none"> – адекватные финансовые ресурсы; – высокая квалификация персонала – хорошая репутация у потребителей; – невысокая арендная плата; – низкие цены; – предоставляемые гостиничные услуги соответствуют госстандартам. 	<ul style="list-style-type: none"> – отсутствие технологического оборудования; – отсутствие рекламы; – низкая скорость обслуживания клиентов.
Возможности:	Угрозы:
<ul style="list-style-type: none"> – расширение комплекса услуг; – внедрение информационных технологий в деятельность гостиницы; – использование Интернет ресурсов; – расширение рекламной деятельности, ПР-кампаний; – рост числа въездных туристов; – развитие инфраструктуры вблизи гостиницы – сдача помещений в аренду. 	<ul style="list-style-type: none"> – возможность появления гостиницы в непосредственной близости; – возрастающее конкурентное давление; – изменение потребностей и вкуса покупателей; – отсутствие финансирования; – неблагоприятные демографические изменения; – рост загрязнения среды.

После того как конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей составлен, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT (таблица 5).

Таблица 5 - матрица SWOT ООО отеля «Капитан»

Матрица SWOT	Возможности:	Угрозы:
<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. адекватные финансовые ресурсы; 2. высокая квалификация персонала гостиницы; 3. хорошая репутация у потребителей; 4. невысокая арендная плата; 5. низкие цены; 6. предоставляемые гостиничные услуги соответствуют госстандартам. 	<ol style="list-style-type: none"> 1–2: позволит гостинице выйти на качественно новый уровень обслуживания, даст возможность использовать систему бронирования; 2–1: позволит удовлетворить вкусы любого клиента; 3, 5 – 5: будет способствовать увеличению загрузки гостиницы 4–8: может привлечь различные организации для аренды помещений 	<ol style="list-style-type: none"> 3,6 – 1: позволит избежать конкурентной угрозы; 3 – 4: прочная репутация внушает потребителю доверие и качество предоставляемых услуг 2,5 – 3: позволит противостоять давлению конкурентов.
<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. отсутствие технологического оборудования; 2. отсутствие рекламы; 3. низкая скорость обслуживания клиентов. 	<ol style="list-style-type: none"> 1–7: позволит гостинице стать более конкурентоспособной; 2–4: будет способствовать благоприятному имиджу, лучшей узнаваемости; 4–2: использование современных систем автоматизации, что повысит скорость обслуживания посетителей. 2–8: появление различных офисов в отеле будет способствовать ее косвенной рекламе и повышению узнаваемости среди посетителей 	<ol style="list-style-type: none"> 1, 4 -1,3: может привести к оттоку потенциальных потребителей к конкурентам; 3 – 5: может спровоцировать частичный уход персонала.

В итоге данной характеристики, можно сделать вывод, что данное предприятие функционирует эффективно.

По результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы:

– Уровень известности на рынке гостиничных услуг недостаточно высок, поэтому Отелю «Капитан» можно порекомендовать проведение активной рекламной деятельности, повысить стимулирование потребителей введением скидок для постоянных клиентов.

– Для получения дополнительного дохода гостиница может сдавать некоторые номера в аренду. В связи с тем, что гостиница располагается удаленно от центра города, стоимость аренды невысока. Это может привлечь организации для аренды помещений.

– Для улучшения уровня обслуживания клиентов необходимо внедрение информационных технологий, так как в настоящее время гостиница не использующая в своей деятельности ИТ не сможет долго оставаться конкурентоспособной. Внедрение ИТ позволит использовать в своей деятельности Интернет, и как следствие, систему бронирования. С помощью Интернет клиенты смогут заранее бронировать номера в гостинице. Внедрение программы по автоматизации позволит ускорить процесс обслуживания клиентов, что благоприятно отразится на имидже гостиницы.

– Кадровая политика отеля «Капитан» должна быть ориентирована на системный подход, в основе которого лежит долговременное развитие трудового потенциала работников. Это связано с тем, что переход к рыночным отношениям, приоритетность вопросов качества и обеспечение конкурентоспособности изменили требования к административно-управленческим работникам, повысили значимость их творческого отношения к труду и высокого профессионализма.

2.2 Анализ системы управления персоналом ООО отеля «Капитан» с учетом кросс-культурных особенностей

Управление персоналом в гостинице «Капитан» начинается с процесса отбора сотрудников на вакантную должность, который состоит из следующих этапов: предварительная отборочная беседа; заполнение анкеты кандидата; беседа по найму; тестирование; принятие предложения о приёме.

На каждом этапе часть кандидатов отсеивается. Если же претендент показал хорошие результаты, проявил способности и зарекомендовал себя как необходимый компании специалист, то стороны подписывают трудовой договор.

В трудовом договоре указываются фамилия, имя, отчество работника и наименование работодателя, заключивших трудовой договор.

На 2021 год штатное расписание отеля «Капитан» выглядит следующим образом (таблица 6).

Таблица 6 - Штатное расписание отеля «Капитан»

№ п/п	Должность	Ставка
1.	Директор	1
2.	Менеджер по персоналу	1
3.	Бухгалтер-кассир	1
4.	Менеджер по приему и размещению	1
5.	Администратор	4
6.	Охрана	4
7.	Водитель	1
8.	Горничная	8
9.	Дворник	2
10.	Тех персонал	2

С учетом совмещения ряда должностей общая численность сотрудников гостиницы на 2021 год составила 25 человека.

Организационная структура управления гостиницей «Капитан» представлена на рисунке 4.

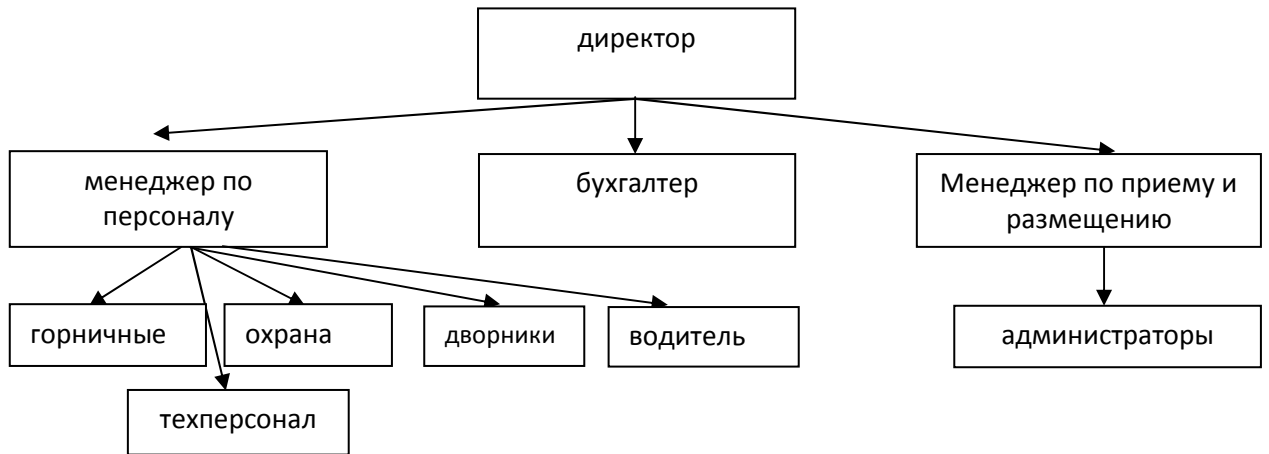


Рисунок 4 - Организационная структура управления отелем «Капитан»

На схеме показаны связи между подразделениями и отдельными работниками гостиницы «Капитан». Схема наглядно демонстрирует каждому работнику его место в общественном процессе. Каждый сотрудник должен не только знать свои непосредственные обязанности и функции, но и хорошо понимать, каким именно образом его работа соотносится с той, которую выполняют другие сотрудники или подразделения, и каким образом их общая деятельность влияет на эффективность работы гостиницы.

Персонал отеля «Капитан» преимущественно женский.

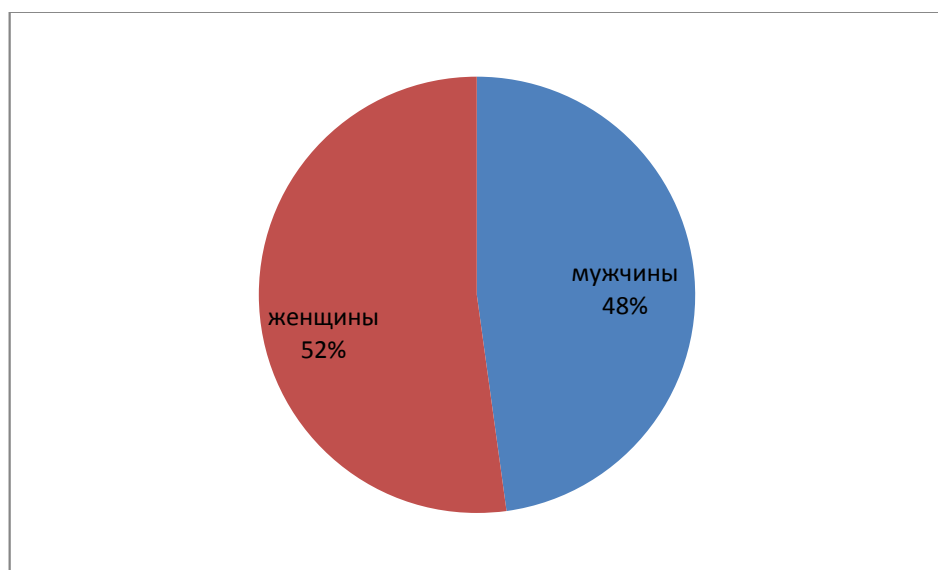


Рисунок 5 – Гендерный состав штата отеля «Капитан»

Таблица 7 - Возрастная структура персонала

Возраст работников	2019	2020	2021	Абсолютное отклонение 2021 г. от 2019 г., +/-
Моложе 20 лет	-	1	-	0
21-30 лет	4	5	9	5
31-40 лет	5	5	8	2
41-50 лет	9	8	5	-4
51-60 лет	4	4	3	-1
Старше 60 лет	2	1	-	-2

Анализируя таблицу 7 можно сделать вывод, что за исследуемый период с 2019 по 2021 гг. произошло «омоложение» персонала организации.

Информация, полученная в процессе исследования, позволяет утверждать, что происходит «омоложение» персонала, что эффективнее использовать молодые кадры, выявить их проблемы, мотивировать их на повышение продуктивности труда, заинтересовать и увлечь работой, чем заниматься переквалификацией работников предпенсионного возраста.

Стиль управления персоналом отеля «Капитан» – демократический:

- отмечается стремление как можно больше вопросов решать коллегиально;
- информирование подчиненных о положении дел в коллективе;
- постоянный контакт с подчиненными;
- доброжелательное отношение к подчиненным.

Прием сотрудников осуществляется на основании Трудового Кодекса. Увольнение происходит по собственному желанию сотрудника, по соглашению сторон либо в связи с истечением срока трудового договора.

С правилами внутреннего распорядка сотрудники знакомятся при устройстве на работу.

Правила внутреннего распорядка состоят из следующих пунктов:

1. Порядок приема и увольнения.
2. Основные права и обязанности работника.
3. Права и обязанности работодателя.
4. Рабочее время и его исследование.
5. Взыскание за нарушение трудовой дисциплины.

Для администраторов и горничных существует график сменности, 12 часовой рабочий день с 9.00 до 9.00. За месяц старшим администратором составляется график сменности.

Особенности режима рабочего времени и времени отдыха:

1. Работнику устанавливается полный рабочий день.
2. Особенности режима рабочего времени: смешанный режим работы в соответствии с графиком сменности.
3. Продолжительность рабочей недели – 36 часов.
4. Работнику предоставляется ежегодный оплачиваемый отпуск, в соответствии с законодательством РФ, согласно утвержденного графика отпусков.

Система оплаты труда в гостинице – повременная, т.е. заработная плата работника зависит от фактически отработанного времени и тарифной ставки, а не от количества выполненных работ.

Основные категории мотивов и стимулов, используемых в руководством отеля «Капитан» для мотивирования сотрудников представлены в таблице 8.

Таблица 8 - Мотивы и стимулы персонала отеля «Капитан»

№ п/п	Обозначение группы	Мотивы и стимулы
1	Материальное вознаграждение	Заработная плата, материальные выплаты
2	Социальное обеспечение	Медицинское и пенсионное страхование, социальные льготы, забота о детях и родственника
3	Моральное вознаграждение	Грамоты, устное поощрение, звания, хорошее отношение с коллегами
	Обучение, повышение квалификации	Курсы по повышению квалификации

4	Оценка труда	Удовлетворенность трудом, уважение
---	--------------	------------------------------------

Кадровая политика отеля «Капитан» ориентирована на включение в свой состав нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение вакансий высших должностных позиций происходит только из числа сотрудников организации.

В процессе исследования нами была исследована структура персонала по этническому составу и культурной принадлежности.

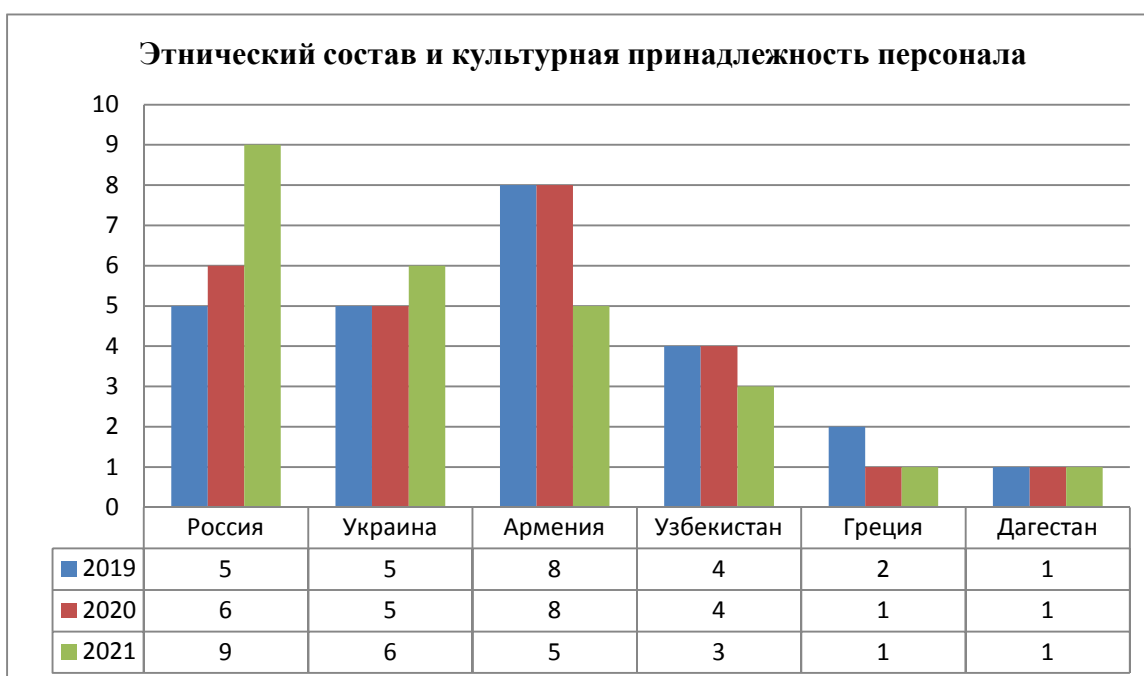


Рисунок 6 - Этнический состав и культурная принадлежность персонала отеля «Капитан»

Наем иностранных граждан на работу в организации является очень распространенным явлением. В отеле «Капитан» так же используют данная тенденция. Однако управляющие испытывают трудности в ситуациях управления иностранными кадрами, сплочения неоднородных в культурном и этническом планах. Руководителям необходимо учитывать кросс-культурные особенности при управлении коллективом.

При этом необходимо помнить, что осознание или игнорирование различий представителей многообразных культур не всегда благотворно влияет на отношения между персоналом и работодателем, часто ведет к дискриминации. Остается проблема управления многонациональным коллективом.

Многочисленные исследования в сфере межкультурной коммуникации убедительно доказывают, что сложности в общении представителей различных культур возникают на основе национальных особенностей их коммуникативного поведения, которое определяется как поведение, вербальное и невербальное, народа, личности, группы лиц в процессе общения, регулируемое нормами и традициями общения данного социума.

Кроме того, серьезной проблемой, препятствующей построению эффективных межкультурных коммуникаций, является наличие языкового барьера.

Рассмотрим функции отдела управления персоналом и методы его работы с иностранными сотрудниками. Так, менеджер по персоналу отеля «Капитан» выполняет следующие обязанности:

1. В соответствии с поданными заявками размещает объявления о найме персонала в средствах массовой информации - печатных изданиях и Интернет-ресурсах.
2. Проводит отборочные собеседования с соискателями, в ходе которых выясняет формальное соответствие кандидата заявленным требованиям по вакансии и наличие у него документов, необходимых для приема на работу.
3. Организует прохождение соискателем собеседования с руководителем структурного подразделения, в котором имеется заявленная вакансия.
4. Ведет договоры с контрагентами, предоставляющими услуги в области найма персонала, осуществляет проверку счетов и актов о выполненных работах, отвечает за своевременность предоставления

документов в бухгалтерию.

5. Ведет работу с территориальными службами занятости населения.

6. Организует мероприятия по привлечению на работу в Общество молодых специалистов из числа выпускников профильных учебных заведений.

7. Принимает участие в организации корпоративных мероприятий, направленных на улучшение социально-психологического климата в коллективе.

8. Проводит исследования и анализ социально-психологического климата в структурных подразделениях, готовит предложения о проведении мероприятий, направленных на его стабилизацию и улучшение.

Подробнее рассмотрим, чем занимается менеджер по персоналу отеля «Капитан» по иностранным гражданам. В его должностные обязанности входит:

- ведение кадрового делопроизводства по иностранным гражданам в полном объеме: прием на работу, увольнение, командировочные и т.д;
- взаимодействие с УФМС;
- контроль сроков подачи документов и оформление разрешений на работу для иностранных граждан ближнего и дальнего зарубежья, содействие в замене РНР с выездом в УФМС, подача уведомлений;
- содействие в оформлении квоты прием иностранных граждан.

Для привлечения к работе иностранного гражданина в РФ, специалист отдела персонала выполняет ряд последовательных действий:

- предварительно договаривается с потенциальным иностранным работником, оформляет с ним проект трудового договора;
- подает в территориальный орган ФМС заявление о выдаче разрешения на привлечение и использование иностранного сотрудника;
- получает разрешение на привлечение и использование иностранного

сотрудника;

- подает в территориальный орган ФМС России ходатайство о выдаче приглашения на въезд в РФ иностранного работника;

- получает для временно проживающего иностранца разрешение на работу.

Конечно, нельзя не упомянуть о такой важной функции отдела кадров, как отбор персонала. На этапе отбора важно выявить, имеет ли кандидат необходимые компетенции и навыки по обслуживанию иностранных гостей: владеет ли он иностранными языками, интересуется ли иными культурами, знает ли национальные особенности представителей разных культур.

Кросс-культурные факторы проявляются здесь только на уровне проверки знания иностранных языков, но кандидат не оценивается на знание культурных особенностей представителей разных национальностей и т.д., что является определенным недостатком в системе отбора персонала. Косвенным учетом кросс-культурных факторов в критериях отбора персонала можно считать также наличие критерия оценки «Мотивация». Например, если у кандидата высокая мотивация к работе в гостинице, общению с гостями, удовлетворению их потребностей, то можно предположить, что такой сотрудник будет стараться в процессе своей работы освоить все тонкости взаимодействия с гостями из разных стран. Однако, это только предположение, которое можно подтвердить, проведя дополнительное исследование.

Кросс-культурные составляющие отражены лишь в области коммуникаций - про владеть английским языком или другим иностранным языком с учетом характеристик постоянных клиентов гостиничного комплекса на уровне, обеспечивающем эффективные профессиональные коммуникации и частично наблюдается в необходимых знаниях - про теория межличностного и делового общения, переговоров, конфликтологии.

Итак, к сожалению, на государственном уровне кросс-культурному управлению персоналом отводится совсем малая часть в профессиональном стандарте руководителей гостиниц.

С целью определения на эмоциональном уровне сложившихся отношений в коллективе, что является одним из главных факторов при исследовании кросс-культурных особенностей взаимодействия, было решено провести диагностику социально-психологического климата трудового коллектива отеля «Капитан».

В исследовании приняли участие 15 человек – администраторы, горничные и техперсонал. Возраст респондентов от 30 до 45 лет.

Для общей оценки некоторых основных проявлений социально-психологического климата коллектива была использована карта-схема Л.Н. Лутошкина. В данной карте-схеме в левой стороне листа описаны те качества коллектива, которые характеризуют благоприятный климат, в правой – качества коллектива с явно неблагоприятным климатом (Приложение Б). Всего методика состоит из абсолютно положительных и, соответственно, из абсолютно отрицательных утверждений. Степень выраженности тех или иных качеств определялась с помощью семибалльной шкалы, помещенной в центре листа (от +3 до -3).

Используя данную схему, сначала испытуемым было предложено прочесть предложение слева, затем справа и после этого знаком «+» отметить в средней части листа ту оценку, которая наиболее соответствует истине.

Значение баллов:

+3 – свойство, указанное слева, проявляется в данном коллективе всегда;

+2 – свойство проявляется в большинстве случаев;

+1 – свойство проявляется достаточно часто;

0 – ни это, ни противоположное (указанное справа) свойства не проявляются достаточно ясно, или то и другое проявляются в одинаковой степени;

-1 – достаточно часто проявляется противоположное свойство (указанное справа);

– 2 – свойство проявляется в большинстве случаев;

– 3 – свойство проявляется всегда.

Чтобы представить общую картину климата коллектива, суммировали все положительные и отрицательные баллы. Полученный результат послужил условной характеристикой социально-психологического климата большей или меньшей степени благоприятности.

Для вычисления результатов данной диагностики обследуемый персонал, а именно 15 человек, был принят за 100%, причем по каждому рассматриваемому утверждению, было высчитано процентное соотношение положительных / отрицательных ответов к общему числу обследуемых. Все положительные и отрицательные ответы опрошенных суммировали, нейтральные ответы принимали за «0».

Таким образом, на основе полученных данных, можно сделать вывод о том, что климат в исследуемой гостинице весьма благоприятный.

Полученные результаты можно представить графически (рис. 7).

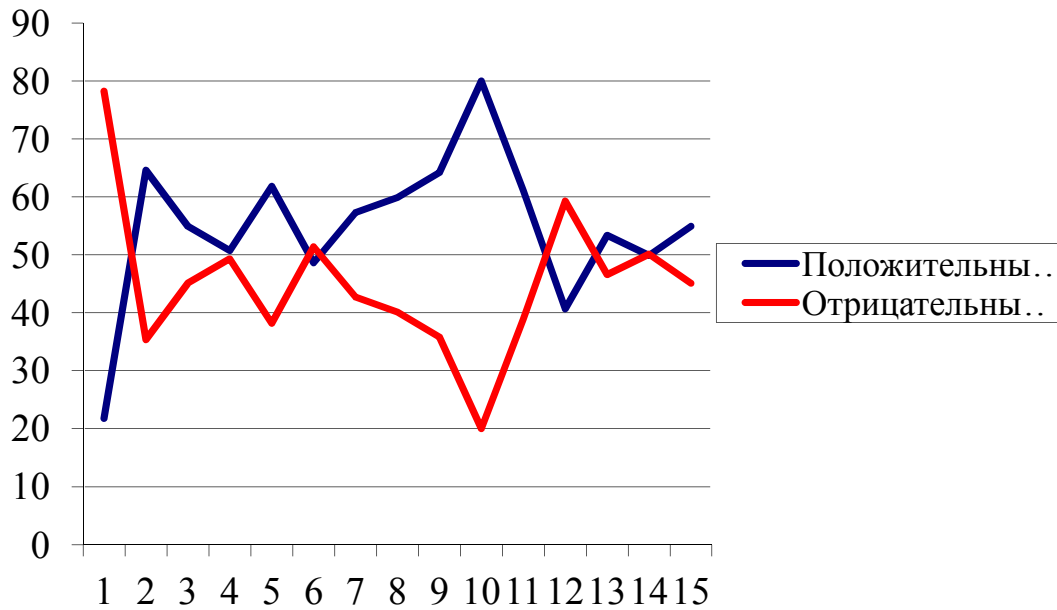


Рисунок 7 - Социально-психологический климат коллектива отеля «Капитан»

Количество положительных эмоциональных факторов внутри трудового коллектива в значительной степени превалирует над отрицательными. Разница между ними составляет примерно 10%, что является достаточно весомым аргументом, учитывая, что выборка опрошенных составила 15 человек, т.е. 60 % опрошенных, считает психологическую обстановку в коллективе благоприятной.

Так же в процессе проводимого исследования нами был проведен опрос персонала отеля «Капитан», по результатам которого было выявлено, что атмосфера в коллективе дружеская 20%, взаимного уважения 40%, нездоровая, нетоварищеская атмосфера 7% , каждый сам за себя 13% и деловая атмосфера 20% (рис. 8)

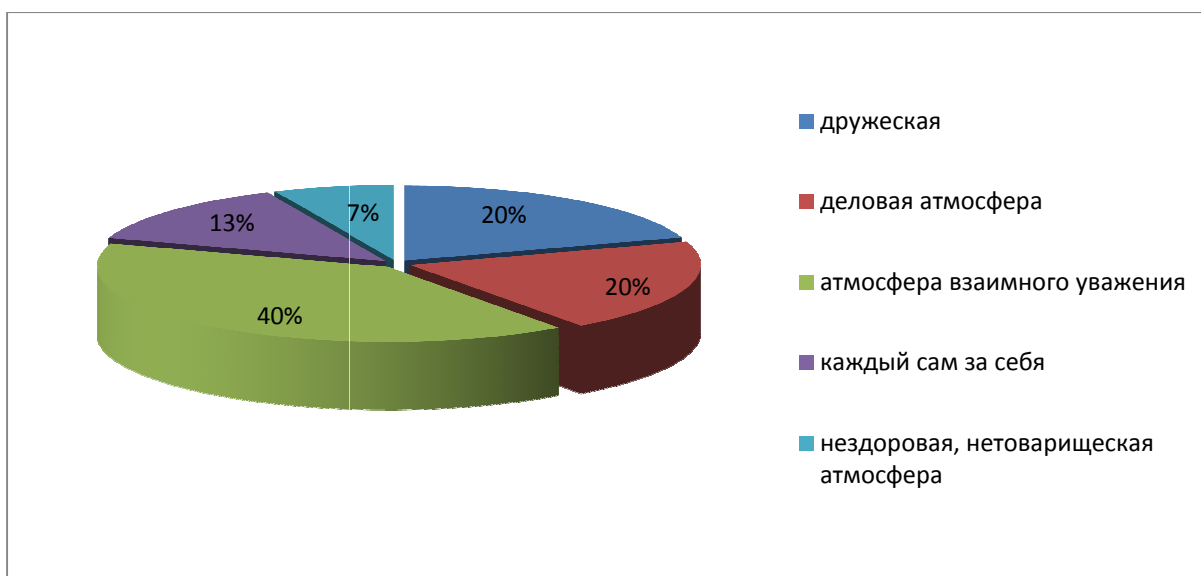


Рисунок 8 - Атмосфера на предприятии

По результатам полученных ответов опрошенных показал, что основные конфликты, происходящие в организации, относятся к сфере межличностных отношений затрагивающие отношения между самими работниками 67%. Следующими по значимости идут конфликты, затрагивающие производственные отношения, между руководителем и подчиненным 20% и 13% с группами (рис.9)

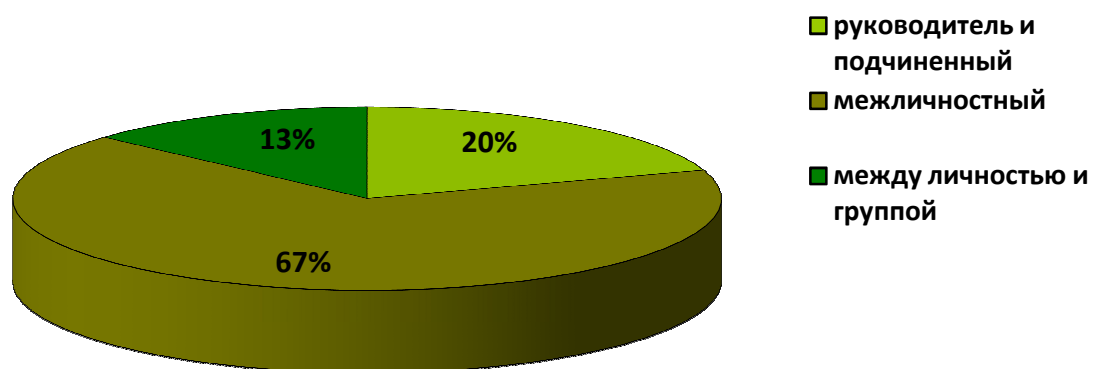


Рисунок 9 - Виды конфликтов

13% сотрудников стараются избегать конфликтных ситуаций, 47% не считают себя конфликтными личностями, 40% работников принимают

участие в конфликтах (рис.10)

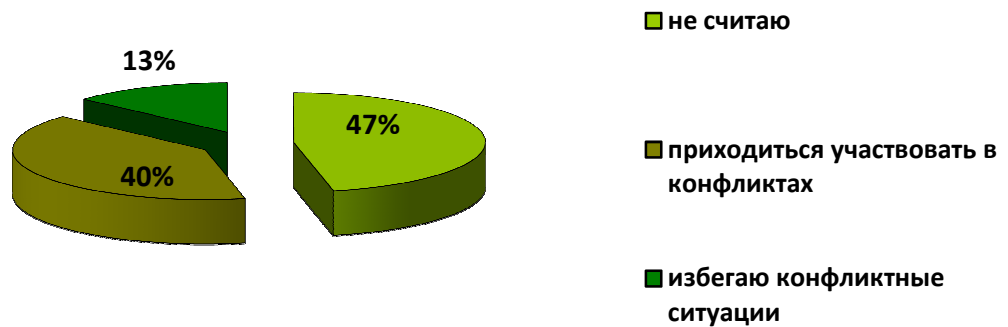


Рисунок 10 - Конфликтность личностей

53% работников считают, что конфликты вызывает невыполнение своих обязанностей другими работниками, 20% выполнение чужих обязанностей, это говорит о том, что сотрудники недостаточно хорошо знают свои должностные обязанности. Причиной возникновения конфликтов, связанных с личной неприязнь считают 20%. И всего 7% считают, что конфликты вызваны неэффективностью труда сотрудников (рис.11).

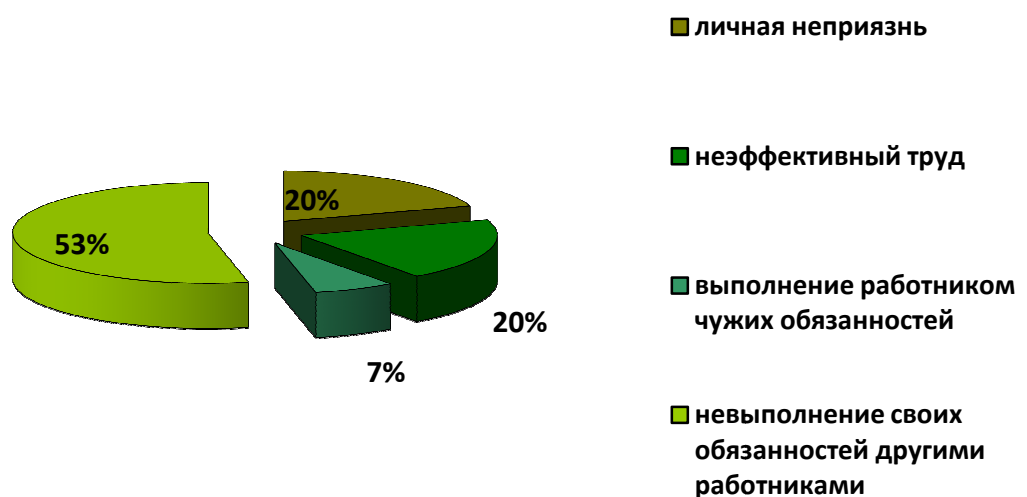


Рисунок 11 - Причины конфликтов

20% ответили, что возмущаются и раздражаются, делают вид, что все в

порядке 13%, сразу уступают 13% и пытаются обсудить проблему 54% (рис.12)

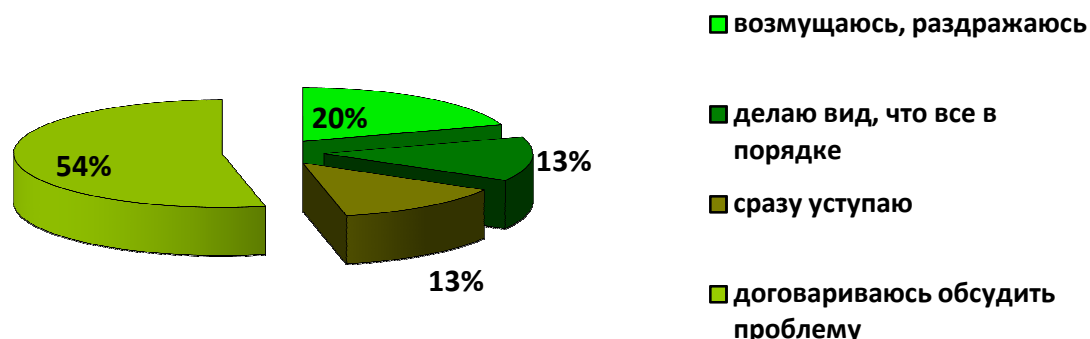


Рисунок 12 - Поведение в конфликтной ситуации

В результате проведенного нами исследования, мы пришли к выводам.

Отель «Капитан» представляет собой небольшое гостиничное предприятие с 25 номерами.

Отель «Капитан» ориентирована, в основном, на клиентов со средним уровнем дохода.

Штат отеля «Капитан» включает в себя 25 человека (на 2021 год).

Персонал гостиницы, в основном, женский, в возрасте 35 – 45 лет.

Практически у всех сотрудников отеля «Капитан» большой опыт работы. Стиль управления персоналом можно охарактеризовать как демократический. Социально-психологический климат в исследуемом коллективе благоприятный.

Анализ внешней среды показал, что основными конкурентами отеля «Капитан» являются: «Парк-Отель» и «Старинная Анапа».

Коллектив отеля «Капитан» является многонациональным, где совместно трудятся представители различных культур. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом в отеле «Капитан» в рамках кросс-культурного взаимодействия является

актуальным и необходимым для дальнейшего эффективного функционирования предприятия.

ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО ОТЕЛЕ «КАПИТАН» В РАМКАХ КРОСС- КУЛЬТУРНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом в ООО отеле «Капитан»

Поскольку в отеле «Капитан» работают представители различных культур, то периодически в гостинице случаются различные кросс-культурные конфликты. Причем данные конфликты происходят как между представителями различных культур, так и между клиентами гостиницы и ее персоналом.

В случае возникновения конфликтных ситуаций между представителями различных культур, их устранением занимаются менеджеры службы приема и размещения, в отдельных случаях – сотрудники службы безопасности. В связи с глобализацией международного бизнеса существенное внимание уделяется развитию у персонала отеля «Капитан» навыков межкультурной восприимчивости и адаптивности. Разработаны специальные программы обучения, целью которых является знакомство с ценностями, взглядами, традициями, религией, нормами поведения, принятыми в равных культурах, сравнение культур с позитивной стороны, преодоление этноцентризма.

Для повышения эффективности принимаемых мер по разрешению кросс-культурных конфликтов в гостиничном комплексе «Капитан» необходимо выработать единую стратегию разрешения подобных конфликтных ситуаций. Данная стратегия предполагает последовательное выполнение следующих этапов:

1. Анализ причин конфликтной ситуации. Прежде всего, необходимо изучить проблемы, порождающие нарушение взаимопонимания. Все

проблемы условно разделяются на две группы: коммуникационные и поведенческие.

2. Разработка тактических мер выхода из конфликтной ситуации. После того удастся с той или иной степенью глубины проанализировать и перечислить по степени важности проблемы коммуникационного и поведенческого плана, необходимо приступить к разработке тактики выхода из кросс-культурного конфликта. То есть необходимо найти и наметить конкретные шаги по быстрому разрешению ситуации.

3. Разработка мер стратегического плана. В дальнейшем эти меры помогут избежать аналогичных конфликтов в будущем. Как уже было отмечено, необходимо не только выработать тактику преодоления межкультурного конфликта, но и наметить стратегические меры по его профилактике в будущем.

В первую очередь, необходимо разработать для персонала отеля «капитан» точные должностные инструкции, которые будут четко регламентировать полномочия и ответственность сотрудников. Обеспечить принцип единоначалия, что бы начальник одного отдела не лез в работу другого.

Должностная инструкция является важнейшим документом, регулирующим взаимоотношения между работником и работодателем.

Первая задача должностных инструкций – помочь адаптироваться новым сотрудникам. Когда в инструкции четко прописано, чем должен заниматься сотрудник, в каких пределах и за что отвечать, кто его начальник и на что он имеет право, а на что нет – процесс адаптации пойдет значительно проще.

Задача номер два – распределить ответственность сотрудников и их компетентность. Должностные инструкции должны включать в себя «пошаговое» описание обязанностей работника, то есть описывать практически каждый участок его работы. Причем, чем более детально будут описаны все ключевые обязанности сотрудника, что входит и что не входит.

Вытекающим этапом должны стать мероприятия по предостережению новых конфликтных ситуаций в отеле «Капитан». Управление конфликтом обязывает не только урегулировать уже существующие противостояния, но и создать условия для его предупреждения. Таким образом, главная задача управления – это профилактика конфликта, именно она имеет наибольшую значимость. Именно работа по предупреждению конфликтов приводит к их сокращению и исключает возможность для возникновения новых конфликтных ситуаций.

Профилактика конфликта является главным видом в управленческой деятельности, помогающая заранее распознать, ослабить и устранить конфликтные ситуации в будущем. Для этого необходимо научиться определять ряд предпосылок, которые могут вызвать конфликты.

Существует много препятствий, которые снижают возможность предупреждения конфликтов, направление их развития в конструктивное русло.

Человек всегда стремится к свободе и независимости, таким образом, первое препятствие имеет психологическую природу. Из-за этого всяческие стремления вмешательства в личные взаимоотношения воспринимаются негативно, и оцениваются такие действия, как попытки ограничения их свобод и независимости.

Таким образом, удачная деятельность по предупреждению конфликта может вестись только в рамках и границах, устанавливаемых психологическими, нравственными и правовыми требованиями к регулированию человеческих взаимоотношений. Учитывая все вышеперечисленное, можно прийти к выводу, что такая деятельность становится целесообразной только в том случае, если возникла реальная опасность перерастания личных или групповых взаимоотношений в разрушительные, деструктивные формы.

Профилактика конфликта воздействует на такие социально–психологические явления, которые, как правило, впоследствии

превращаются в структурные элементы будущего конфликта. Так же оказывают влияние на участников и на ресурсы, которые ими используются. Учитывая тот факт, что любой конфликт связан с ущемлением интересов, потребностей и целей людей как с духовной, так и материальной точки зрения, следовательно, начинать предупреждение следует с его предпосылок, и для начала постараться выявить причины, из-за которых мог возникнуть конфликт.

Во время работы с предупреждением любого конфликта не стоит рассчитывать на какие-то чудодейственные и быстродействующие средства. Такая работа является ежедневной, будничной, систематической и не может являться разовой. Самый надежный способ по профилактике конфликтов – это создание на предприятии и в коллективе такой атмосферы, при которой не будет проявляться агрессивность, которая, как правило, и приводит к серьезным конфликтам.

Поддержание и упрочение сотрудиических отношений, желание сотрудников приходить к взаимовыручке, отсутствие таких качеств у работников может явиться главной проблемой при конфликтных ситуациях. Решение этих проблем носит комплексный характер и включает в себя несколько методов: морально-этический, социально-психологический и организационно управленческий.

Для достижения корректировки мыслей, настроения, чувств сотрудников в отеле «Капитан» необходимо применить следующие социально-психологические методы:

1. Метод согласия. При использовании этого метода, необходимо конфликтующие стороны вовлечь в какое-либо общее дело, при осуществление которого у соперников должны появиться общие интересы. Таким образом, они могут получше познакомиться друг с другом, начать сотрудничать и научиться совместно решать возникшие проблемы и конфликты.

2. Метод доброжелательности. Еще этот метод называют эмпатией.

Этот метод развивает способность к сочувствию и сопереживанию, учит понимать внутреннее состояние других людей, приводит к готовности оказывать помощь сотрудникам и партнерам. Использовать этот метод необходимо в особо кризисных ситуациях, именно в такие моменты особо важное значение умение выражать сочувствие и сострадание.

3. Метод сохранения репутации партнера, уважение к его достоинству. Важным методом предупреждения конфликта это умение при возникновении любых конфликтов признавать достоинства противника, выражать к его личности должное уважение и стимулируя тем самым и оппонента, вызывая по отношению к себе такие же уважительные чувства, сохраняя при этом свой авторитет.

4. Метод взаимного дополнения. Это еще один действенный метод используемый для профилактики конфликта. Такой метод очень важен при формировании рабочего коллектива. Этот метод предполагает опору на такие способности партнера, какими мы сами не располагаем. Использование этого метода помогает укрепить взаимное уважение и доверие, ориентирует их на сотрудничество, и таким образом помогает избежать конфликтных ситуаций.

5. Метод недопущения дискриминации. Этот метод исключает подчеркивание превосходства одного сотрудника над другим, а так же исключает какие либо различия между ними. Для этого часто используют методы уравнительного материального премирования и поощрения всех сотрудников организации. Таким образом, этот метод помогает избавить людей от таких негативных эмоций как обида, злость, зависть, которые зачастую вызывают недопонимания и конфликты.

6. Метод психологического поглаживания. Использование этого метода помогает снять напряжение, содействует эмоциональной разрядке, оказывает поддержку нуждающимся, создает позитивную атмосферу в организации, тем самым, исключая конфликты. Для этого существует много способов, например, проведение презентаций, празднование дней рождений

и использование различных форм совместного отдыха.

Из вышесказанного, следует отметить, что для предотвращения и предупреждения конфликтов необходимо соблюдать моральные нормы, деловые отношения, укреплять взаимное доверие и уважение.

Общие рекомендации для устранения недостатков в организации управления в отеле «Капитан»:

1. создать должностные инструкции, в которых четко будут прописаны обязанности каждого из сотрудников;
2. разработать систему взаимозависимости, при которой один сотрудник будет, зависит от другого;
3. создать систему вознаграждения за взаимопомощь;
4. внедрить практику тестирования на кросс-культурную адаптивность и восприимчивость среди кандидатов на различные должности. Прохождение данного теста сотрудниками позволит на ранних этапах отбора персонала исключить сотрудников, обладающих низкой степенью кросс-культурной адаптивности и восприимчивости.

Как показывает опыт, линия на развитие сотрудничества имеет значительные преимущества перед альтернативной линией на развитие конкуренции и соперничества между работниками. Современные менеджеры делают главную ставку на развитие линии сотрудничества, хотя и не отрицают полностью значения соревнования и соперничества в деятельности организаций.

Именно на развитие и укрепление сотрудничества нацелены все методы и средства управления не только на социально–психологическом и организационном, но и на морально–этическом уровне

В настоящее время в нашей стране появилась новая профессия – конфликтолог. Конфликтолог – это специалист по управлению, экспертизе, распознаванию и разрешению конфликтных ситуаций. Такой специалист сейчас очень востребован в мире экономики и рынка. Это связано с тем, что руководству организации гораздо проще и удобнее принять на работу одного

такого специалиста, чем обучить особенностям конфликтологии уже имеющийся персонал. При этом, конфликтолог будет являться третьей не заинтересованной стороной, и уровень доверия к нему, на основании этого будет выше. Любой из сотрудников, может обратиться к специалисту, если вдруг у него появится ощущение конфликтной ситуации и получить ответ на свои вопросы. Задачи конфликтолога в конфликтной ситуации:

1. Способствовать выведению участников конфликта на новый уровень рефлексивного осмысления, их места и роли в том процессе, в движении, которое они пытаются осуществить в обществе, организации и т.п.

2. Оказывать участникам конфликта профессиональную помощь в поиске центра равновесия между изменениями и стабильностью ситуации в конфликтах.

3. Раскрывать участникам конфликта позитивные функции конфликта, где изменения могут начаться с самого человека, с перемен в духовных ценностях, отношениях и связях между людьми, человеком и обществом, природой и человеком.

4. Готовить мышление участников конфликта к изменениям и передавать им методы конструктивного взаимодействия и диалога друг с другом.

5. Способствовать процессу самоопределения конфликтующих сторон в нахождении смысла конфликта в деятельности и жизни.

Таким образом, в штатное расписание организации необходимо ввести дополнительную единицу для такого сотрудника, или расширить обязанности менеджера по персоналу на 0,25 ставки. Определить ему заработную плату в размере 5 000 рублей. Такая сумма не будет являться особо затратной для отеля «Капитан», но поможет решить проблемы в коллективе, избежать конфликтных ситуаций, повысить работоспособность сотрудников, тем самым исключив текучесть кадрового состава и сократив затраты на выплаты компенсаций, связанные с увольнением работников.

Подводя итоги о проведенном исследовании конфликтных ситуаций в

отеле «Капитан», можно прийти к выводу, что в основном дела на предприятии идут хорошо. Сотрудники, хоть и имеют конфликты, но судя по опросу готовы решать конфликтные ситуации мирным путем и путем проведения переговоров. И если руководство отеля «Капитан» приступит к внедрению и применению разработанных предложений по разрешению и минимизации конфликтов на предприятии, то можно рассчитывать на полное искоренение конфликтных ситуаций, благодаря чему работа на предприятии будет более слаженной и продуктивной.

3.2 Оценка эффективности разработанных рекомендаций

Состав работников на предприятии, из-за возникающих конфликтных ситуаций находится в постоянном движении. Оно определяется приемом, увольнением и внутренним перемещением работников. Эти изменения обуславливают оборот рабочей силы.

Сегодня, когда бизнес вступил в эпоху настоящего кадрового голода, проблема текучести персонала становится не просто актуальной — она начинает принимать угрожающие масштабы.

В данный момент на предприятии в отеле работает 25 человек, Проанализируем персонал по динамике численности на основании штатных расписаний за 2019-2021 гг.

Численность персонала не стабильна, в 2019 году уволились 2 работника, 3 были приняты, в 2020 году 5 человек уволилось, 5 вновь приняты. В 2021 году увольняется 5 человек, 6 принимаются

В отеле «Капитан» наблюдается текучесть кадров.

Коэффициент оборота по приему характеризует отношение числа принятых работников к среднесписочной численности работающих или числа принятых рабочих к среднесписочной численности рабочих. Рассчитаем коэффициент оборота по приему за 2019, 2020 и 2021 годы по формуле 1:

$$(1) \quad \text{Коб.пр.ппп} = \frac{\text{Ч пр.р}}{\text{Ч ппп}}$$

$$2019 \text{ г.: } 3 / 25 = 0,12$$

$$2020 \text{ г.: } 5 / 25 = 0,2$$

$$2021 \text{ г.: } 6 / 25 = 0,24$$

По формуле 2 рассчитаем коэффициент оборота по увольнению за 2019, 2020 и 2021 годы:

$$(2) \quad \text{К об.пр.р.} = \frac{\text{Ч пр.р}}{\text{Ч р.}}$$

$$2019 \text{ г.: } 2 / 25 = 0,08$$

$$2020 \text{ г.: } 5 / 25 = 0,2$$

$$2021 \text{ г.: } 5 / 25 = 0,2$$

Коэффициент оборота по увольнению характеризует отношение числа уволившихся к среднесписочной численности работающих или рабочих. По формуле 3 рассчитаем коэффициент общего оборота за 2019, 2020 и 2021 годы:

$$(3) \quad \text{Кобщ.ппп} = \frac{\text{Ч пр.р} + \text{Ч увол.р}}{\text{Ч ппп}}$$

$$2019 \text{ г.: } 3 + 2 / 25 = 0,2$$

$$2020 \text{ г.: } 5 + 5 / 25 = 0,4$$

$$2021 \text{ г.: } 6 + 5 / 25 = 0,44$$

По формуле 4 рассчитаем коэффициент стабильности персонала:

$$(4) \quad \text{К стаб} = 1 - \text{Ч увол.р.}$$

Чр.ср. + Ч пр.р

где Ч увол. р. - численность уволенных;

Ч пр.р. - численность принятых;

Ч р.ср. - среднесписочная численность в период предшествующий отчетному.

$$2019 \text{ г.: } 1 - (2 / (25 + 3)) = 0,3$$

$$2020 \text{ г.: } 1 - (5 / (25 + 5)) = 0,8$$

$$2021 \text{ г.: } 1 - (5 / (25 + 6)) = 0,8$$

Вышеописанные расчеты приведем в таблице 9.

Таблица 9 - Показатели текучести кадров в отеле «Капитан»

Показатели	2019	2020	2021
Коэффициент оборота по приему	0,12	0,2	0,24
Коэффициент оборота по увольнению	0,08	0,2	0,2
Коэффициент общего оборота	0,2	0,4	0,44
Коэффициент стабильности персонала	0,3	0,8	0,8

Проанализируем абсолютные показатели движения в таблице 10.

Таблица 10 - Показатели движения персонала отеля «Капитан»

Показатели	2019	2020	2021
Численность уволенных	2	5	5
Численность принятых	3	5	6

По данным таблицы видно, что на предприятии увеличивается количество увольняющихся и принятых работников, что говорит о том, что текучесть кадров постоянно сохраняется, не уменьшается. Внутреннего

движения кадров на предприятии нет, только внешнее.

Потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников, исчисляются как произведение затрат на обучение, доли текучести в общем числе выбывших, деленное на коэффициент изменения численности работников в отчетном году по сравнению с базовым. По формуле 5 рассчитаем потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников:

$$(5) \quad \text{По} = \text{Зо} * \text{Ди} * \text{Ки}$$

Где По - потери, вызванные необходимостью обучения и переобучения сотрудников;

Зо— затраты на обучение и переобучение;

Ди— доля излишнего оборота, текучести.,

Ки — коэффициент изменения численности работников в отчетном периоде.

$$15000 * 5 * 0,9 = 67 \text{ тыс. } 500 \text{ руб.}$$

Затраты по проведению набора персонала в результате текучести определяется как произведение затрат на набор и доли текучести в общем числе уволившихся, деленное на коэффициент изменения численности работников. По формуле 6 рассчитаем затраты по проведению набора персонала в результате текучести:

$$(6) \quad \text{Зорг} = \frac{\text{Зн} * \text{Дт}}{\text{Кизм}}$$

где Зорг — затраты на набор;

Кизм - коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода;

Д т – доля текучести.

$$5000 * 5 / 0,9 = 27 \text{ тыс. } 780 \text{ руб.}$$

Потери, вызванные перерывами в работе, определяются как произведение трех показателей: средневневной выработки, приходящейся на одного работника, средней продолжительности перерывов в работе, вызванных текучестью, и числа работников, выбывших по причине текучести:

$$(6) \quad N_{\text{пр}} = V * T * Ч_{\text{т}}$$

где – N пр - потери, вызванные перерывами в работе;

V – средняя дневная выработка на одного человека;

T - средняя продолжительность перерыва, вызванного текучестью;

Чт - число выбывших по причине текучести.

$$15 * 5 * 5 = 375 \text{ тыс. руб.}$$

Общая величина потерь экономического ущерба, вызванного текучестью персонала равна сумме всех частных потерь. Общая величина потерь, экономического ущерба, вызванного текучестью персонала равна:

$$67500 + 27780 + 375000 = 470280 \text{ руб.}$$

Таким образом, годовая экономическая эффективность, от предложенных и внедренных мероприятий по устранению конфликтных ситуаций составит 470280 рублей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного нами исследования, мы пришли к выводам.

В современном динамично развивающемся мире межкультурное взаимодействие становится нормой и необходимостью. Но, в то же время это взаимодействие все чаще сопровождается множеством самых разнообразных конфликтов. Закономерным результатом стало появление разнообразных кросс-культурных исследований, позволяющих определить не только различия, но и сходства культур, так называемые культурные универсалии. А так как коммуникация является одним из способов существования национальной культуры.

Факторы, такие как национальные особенности, традиции, привычки, образ жизни, религия, суеверия, предрассудки можно назвать кросс-культурными факторами. Иными словами, кросс-культурные факторы – это те факторы, которые могут оказывать влияние на поведение, мировоззрение или образ жизни представителей той или иной культурной принадлежности. Следовательно, имеет место быть такое понятие, как кросс-культурная составляющая в системе обслуживания клиентов.

Особенно актуальным, на наш взгляд, является включение кросс-культурных факторов в систему обслуживания клиентов различных культурных принадлежностей. Для сферы гостеприимства кросс-культурная составляющая может проявляться во включении кросс-культурных факторов как в стандарты, так и в практики ведения бизнеса.

Менеджеры по персоналу должны уделять больше внимания тестированию сотрудников на предмет «межкультурной чувствительности», обучению персонала соответствующим навыкам для более эффективного кросс-культурного взаимодействия с гостями.

В процессе исследования нами была проанализирована деятельность отеля «Капитан», который представляет собой небольшое гостиничное предприятие с 25 номерами, функционирует круглогодично с 2006 года.

Изучение потребителей гостиничных услуг ООО Отель «Капитан» проводилось с помощью специально разработанной анкеты показало, что большинство клиентов, останавливающихся в гостинице «Капитан» являются мужчинами в возрасте от 30 до 50 лет. По роду деятельности большинство клиентов являются служащими со средним профессиональным и высшим образованием. Уровень дохода клиентов можно охарактеризовать как средний. Целью поездки чаще всего является отдых.

Анализ внешней среды показал, что основными конкурентами отеля «Капитан» являются: «Парк-Отель» и «Старинная Анапа». Проведенный SWOT – анализ показал, что конкурентным преимуществом ООО отеля «Капитан» являются более низкие цены при достойном качестве обслуживания.

Штат отеля «Капитан» включает в себя 25 человека (на 2021 год).

Персонал гостиницы, в основном, женский, в возрасте 35 – 45 лет.

Практически у всех сотрудников отеля «Капитан» большой опыт работы. Стиль управления персоналом можно охарактеризовать как демократический. Социально-психологический климат в исследуемом коллективе благоприятный.

Управление персоналом в гостинице «Капитан» начинается с процесса отбора сотрудников на вакантную должность, который состоит из следующих этапов: предварительная отборочная беседа; заполнение анкеты кандидата; беседа по найму; тестирование; принятие предложения о приёме.

Коллектив отеля «Капитан» является многонациональным, где совместно трудятся представители различных культур. Разработка рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом в отеле «Капитан» в рамках кросс-культурного взаимодействия является актуальным и необходимым для дальнейшего эффективного функционирования предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: от 30.12.2001 №197 ФЗ [принят Гос. Думой Фед. Собр. РФ 21.12.2001] (ред. от 09.03.2021).
2. Постановление Правительства РФ от 18.11.2020 N 1853 «Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации»
3. Баринов, В.А. Корпоративная культура организации в России / В.А. Баринов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2017, №2.- С.24
4. Бунина, В.Г. Кросс-культурный менеджмент и межкультурная коммуникация: учебное пособие /В.Г.Бунина. – М.: ГУУ, 2018. – 128 с.
5. Васильев, С.В. Модели кросс-культурного менеджмента / С.В. Васильев.-Глобус: Великий Новгород, 2019.- 218с.
6. Виханский, А.С. Менеджмент: Век XX век XXI: Сборник статей / А.С. Виханский. - Экономистъ, 2020. - 336с.
7. Герчиков, И.Н. Менеджмент: Учебник 3-е изд./ И.Н.Герчиков. - М.: ЮНИТИ, 2019. -150с.
8. Гордеев, Р.В. Кросс-культурные проблемы международного менеджмента / Р.В. Гордеев. - // Менеджмент в России и за рубежом. 2018.- №1. С. 3-24.
9. Грушевицкая, Т.Г. Основы межкультурной коммуникации: учебник для вузов. / Т.Г. Грушевицкая. - М.: Юнити1. Дана, 2017.- 352 с.
10. Гулевич, О.А. Межгрупповые отношения: направления социально - психологического исследования (аналитический обзор). Часть I. Когнитивный подход / О.А. Гулевич. - М., Институт психологии им. Л. С. Выгодского, - 2020. - 555 с.
11. Деслер, Г. Управление персоналом / Гари Деслер. – М.: «Издательство БИНОМ», 2017.-432 с.
12. Егоршин, А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. 4-е изд. / А.П.Егоршин. - Н.Новгород: НИМБ, 2019.-720с.

13. Емельяненко, Т.В. Методы межкультурных исследований ценностей / Т.В. Емельяненко // Социология: М. – 2017. - №9. - С. 32-54.
14. Капустин, О.Л. Управленческое консультирование для руководителей / О.Л.Капустин. – СПб.: «Издательский дом». «Бизнес-пресса», 2017. - 160с.
15. Карданская, Н.Л. Принятие управленческого решения: Учебник для вузов / Н.Л. Карданская. – М.: ЮНИТИ, 2019. - 407с.
16. Кочетков, В.В. Деловые культуры в международном сотрудничестве / В.В. Кочетков. – М.: Социум, 2020. - 366 с.
17. Кочетков, В.В. Психология межкультурных различий / В.В. Кочетков. – М.: ПЕР СЭ, 2019. - 416 с.
18. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение. Учеб. пособие для вузов / Ю.Д. Красовский. – М.: ЮНИТИ, 2017. - 472с.
19. Кузнецов, Ю.В. Основы менеджмента -2-е изд. / Ю.В. Кузнецов, В.И. Подлесных. - СПб.: Издательство ОЛВИС, 2018. - 192с.
20. Лебедева, Н.М. Введение в этническую и кросс-культурную психологию: учебное пособие / Н.М. Лебедева. - Москва: Ключ-С, 2019. - 224 с.
21. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М, Новосибирск, 2019. - 288с.
22. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: Учеб. Пособие / Е.В. Маслов. - М.: 2018. - 312 с.
23. Международный менеджмент / Под ред. С.Э. Пивоварова, Д.И. Баркана, Л.С. Тарасевича. – СПб.: Питер, 2020.- 521с.
24. Мильнер, Б.З. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие / Б.З. Мильнер. – М.: ЗАО «Бизнес-школа» «ИНТЕЛ-Синтез», 2019. - 464с.
25. Музыченко, В.В. Управление персоналом. Лекции: Учебник для студентов высших учебных заведений. \ В.В. Музыченко. – М.: Изд. центр «Академия», 2020. – 528с.

26. Мясоедов, С.П. Основы кросс-культурного менеджмента. Как вести бизнес с представителями других стран и культур: учеб. пособие / С.П. Мясоедов. - М.: Дело АНХ, 2018. - 256 с.

27. Персикова, Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура /Т.Н. Персикова. - М.: Логос, 2017. - 224 с.

28. Пивоваров, С.Э. Сравнительный менеджмент: учебное пособие/ С.Э. Пивоваров. - СПб.: Питер, 2017. - 368 с.

29. Симонова, Л.М. Кросс-культурные взаимодействия в международном предпринимательстве / Л.М. Симонова. - М.: Юнити-Дана, 2018. - 190 с.

30. Холден, Н. Дж. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента/ Н.Дж. Холден: Пер. с англ. под ред. Б.Л. Ерёмина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2019. – 384 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А
АНКЕТА
для гостей ООО Отеля «Капитан»

Мы благодарим Вас за то, что Вы решили воспользоваться услугами нашей гостиницы.

Мы стремимся к совершенствованию качества нашего сервиса, и будем Вам признательны, если Вы найдете немного времени, чтобы заполнить анкету. Мы очень дорожим Вашим мнением и учтем все пожелания, чтобы сделать Ваше пребывание еще более приятным и комфортным.

1. Пол:

- мужской
- женский

2. Возраст:

- меньше 30 лет
- 30 – 50 лет
- старше 50 лет

3. Род деятельности:

- Служащий
- Бизнесмен
- Студент

4. Уровень образования:

- Среднее
- Среднее специальное
- Высшее
- Другое

4. Цель поездки:

- туризм
- спортивный отдых
- бизнес
- командировка

5. Уровень дохода:

- минимальный размер заработной платы
- от 2 до 5 минимальных размеров зарплаты
- другое

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Карта-схема Л.Н. Лутошкина

Тест используется для оценки некоторых основных проявлений психологического климата коллектива и оценки уровня развития коллектива.

Положительные особенности	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	Отрицательные особенности
Преобладает бодрое и жизнерадостное настроение								Преобладает подавленное настроение, пессимистический тон
Преобладают доброжелательность во взаимоотношениях, взаимные симпатии								Преобладают конфликтность в отношениях, агрессивность, антипатии
В отношениях между группировками внутри коллектива существует взаимное расположение и понимание								Группировки конфликтуют между собой
Членам коллектива нравится бывать вместе, участвовать в совместных делах, вместе проводить свободное время								Члены коллектива проявляют безразличие к более тесному общению, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности
Успехи или неудачи отдельных членов коллектива вызывают сопереживание, участие всех членов коллектива								Успехи и неудачи членов коллектива оставляют равнодушными остальных, а иногда вызывают зависть и злоба
Преобладают одобрение и поддержка, упрёки и критика высказываются с добрыми побуждениями								Критические замечания носят характер явных и скрытых выпадов
Члены коллектива с уважением относятся к мнению друг друга								В коллективе каждый считает своё мнение главным и нетерпим к мнениям товарищей
В трудные для коллектива минуты происходит эмоциональное сближение по принципу "один за всех, все за одного"								В трудных случаях коллектив "раскисает", появляется растерянность, возникают ссоры, взаимные обвинения
Достижения или неудачи коллектива переживаются всеми как свои собственные								Достижения или неудачи всего коллектива не находят отклика у его отдельных представителей

Чтобы представить общую картину психологического климата коллектива, надо сложить вес положительные и отрицательные баллы. Полученный результат может служить условной характеристикой психологического климата.

Обработка результатов. Цифры 3-2-1-0-1-2-3 перекодируются слева направо в следующем порядке 7-6-5-4-3-2-1, после чего подсчитывается средний балл (по семи балльной шкале), отражающий степень благоприятности СПК коллектива. Для этого складываются все оценки по каждому из 13 вопросов и сумма делится на число этих вопросов, т.е. на 13. Полученное число является коэффициентом субъективной оценки СПК данным членом классного коллектива.