МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
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 №10 от «21» 06 2022 г.
и.о. заведующего кафедрой:
к.п.н., доцент
_____ Стародуб К.А.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Направление подготовки 43.03.03 «Гостиничное дело»

профиль «Гостиничная деятельность»

Тема: «Социально-психологические аспекты управления в индустрии гостеприимства»

Выполнена:

студентом группы 17-ЗГД-А

_____ Петецкой Викторией Александровной

Научный руководитель:

к.п.н., доцент

_____ Стародуб Ксения Александровна

Анапа 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ 6
1.1 Социальные и психологические аспекты управления в индустрии гостеприимства 6
1.2 Сущность социально-психологического климата и его особенности в гостиничном бизнесе 12
1.3Мотивационный процесскак основа социально-психологического управления в индустрии гостеприимства 19
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ АСПЕКТОВ УПРАВЛЕНИЯ В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА 35
2.1 Общая характеристика деятельности отеля «Демократия» 35
2.2 Оценка социально-психологических аспектов управления 44
2.3 Анализ существующей системы мотивации в отеле «Демократия», как основной аспект социально-психологического управления 53
ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ АСПЕКТОВ УПРАВЛЕНИЯ ОТЕЛЯ «ДЕМОКРАТИЯ» 58
3.1 Предложения по совершенствованию социально-психологических аспектов управления 58
3.2 Оценка экономической эффективности предложений 66
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 72
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ 76
ПРИЛОЖЕНИЕ А 80
ПРИЛОЖЕНИЕ Б 81

ВВЕДЕНИЕ

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

Актуальность темы исследования состоит, в первую очередь, в том, что социально-психологические аспектызанимает ведущее место в системе управления и повышения конкурентоспособности предприятия индустрии гостеприимства. Задачей этой области менеджмента является повышение эффективности предоставления гостиничных услуг за счет всестороннего развития и разумного применения творческих сил человека, повышение уровня его квалификации, компетентности, ответственности, инициативы.

Цельювыпускной квалификационной работы – является анализ социально-психологических аспектов управления отеля «Демократия» и

разработка рекомендаций по их улучшению для повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия.

В соответствии с целью были поставлены задачи:

– изучить социальные и психологические аспекты управления в индустрии гостеприимства;

– изучитьсущность социально-психологического климата и его особенности в гостиничном бизнесе;

– рассмотреть мотивационный процесс как основу социально-психологического управления в индустрии гостеприимства;

– дать общую характеристику деятельности отеля «Демократия»;

– оценить социально-психологические аспекты управления в отеле;

– проанализировать существующую систему мотивации в отеле «Демократия», как основной аспект социально-психологического управления;

– разработать предложения по улучшению социально-психологических аспектов управления;

– оценить экономическую эффективность предложений.

Объектом исследования является – отель «Демократия».

Предмет исследования - социально-психологические аспекты управления в отеле «Демократия».

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

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

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

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

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

Во второй главе дана краткая характеристика отеля «Демократия», проведена оценка социально-психологических аспектов управления, а так же уже существующей системы мотивации в отеле «Демократия», выявлены недостатки.

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

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Социальные и психологические аспекты управления в индустрии гостеприимства

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Что касается запугивания, то общепризнанно, что угрозы на работе

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

– распространение в организации жесткой грубой культуры руководства;

– жесткие требования достижения установленного уровня производительности труда, резкого снижения затрат, исходящие сверху;

– представление менеджера, что поставленные перед его отделом задачи можно выполнить быстрее, используя угрозы и грубость;

– осуществление в организации мероприятий по сокращению персонала, реструктуризации, устранений лишних управленческих уровней, реинжинирингу и т.д.[8].

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

– сбор жалоб других сотрудников на «жертву» запугивания;

– принижение вклада сотрудника в работу организации;

– поручение сотруднику такого задания, которое он заведомо и по уважительной причине не в состоянии выполнить удовлетворительно, а затем распространение мнения о его некомпетентности;

– снятие с работника обязанностей и использование его только на «грязной» работе, поручение ему только унизительных заданий;

– сокрытие информации от сотрудника или намеренная передача неверной информации;

– попытки помешать сотруднику выполнять должностные обязанности, саботирование;

– установление чрезвычайно жесткого контроля, надзора за жертвой;

– увеличение объема работы жертвы или установление нереальных сроков ее исполнения.

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

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

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

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

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

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

– степень психологической включенности человека в деятельность;

– меры психологической эффективности этой деятельности;

– уровни психологического потенциала личности и коллектива, их резервов и возможностей (не только реализуемых, но и скрытых, неиспользованных);

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

– деловые без личностные;

–деловые личностно-опосредованные;

–преимущественно межличностные, но связанные с делом;

–неделовые (неформальные) межличностные.

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

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

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

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

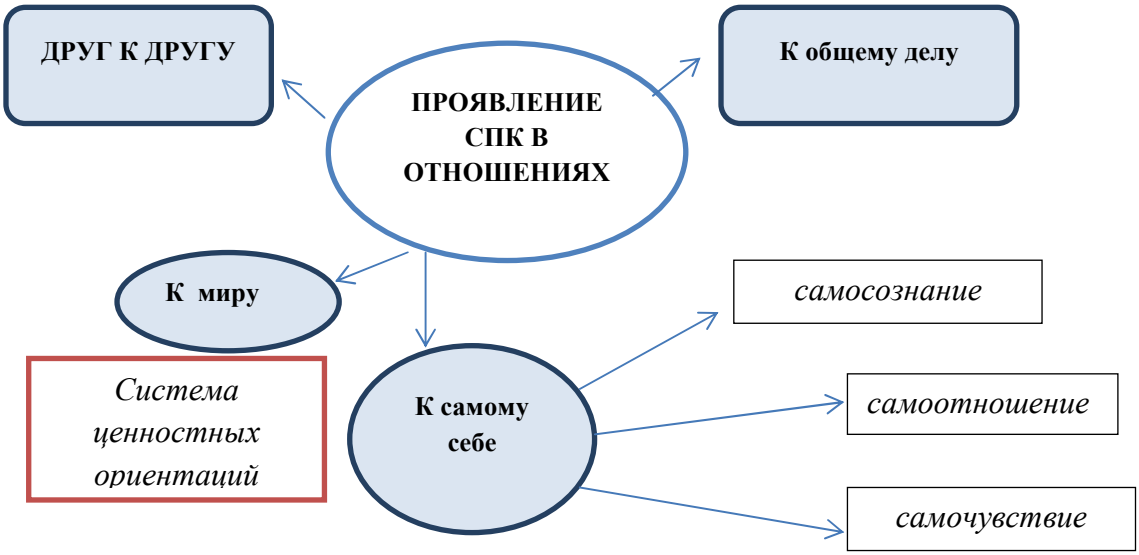

Рисунок 1 –Структура всех проявлений социально-психологического климата

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

него, коллективом[23].

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

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

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

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

–доверие и высокая требовательность членов коллектива друг к другу;

–доброжелательная и деловая критика;

–свободное выражение мнения при обсуждении внутригрупповых

проблем;

– отсутствие давления руководителя на подчиненных и признание за ним права принятия значимых для группы решений;

–достаточная информированность членов коллектива о его задачах и текущем состоянии дел;

–удовлетворенность принадлежностью к коллективу;

–высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи при возникновении состояния фрустрации у кого-либо из членов коллектива;

–принятие на себя ответственности каждым членом коллектива за состояние дел в нем.

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

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

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

1) создание философии управления персоналом;

2) создание совершенных служб управления персоналом;

3) применение новых технологий в управлении персоналом;

4) создание и выработка совместных ценностей, социальных норм, установки поведения, которая регламентирует поведение отдельной

личности [33].

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

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

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

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

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью

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

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

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

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

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

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

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

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

На рисунке 2 приведена схема мотивационного процесса.

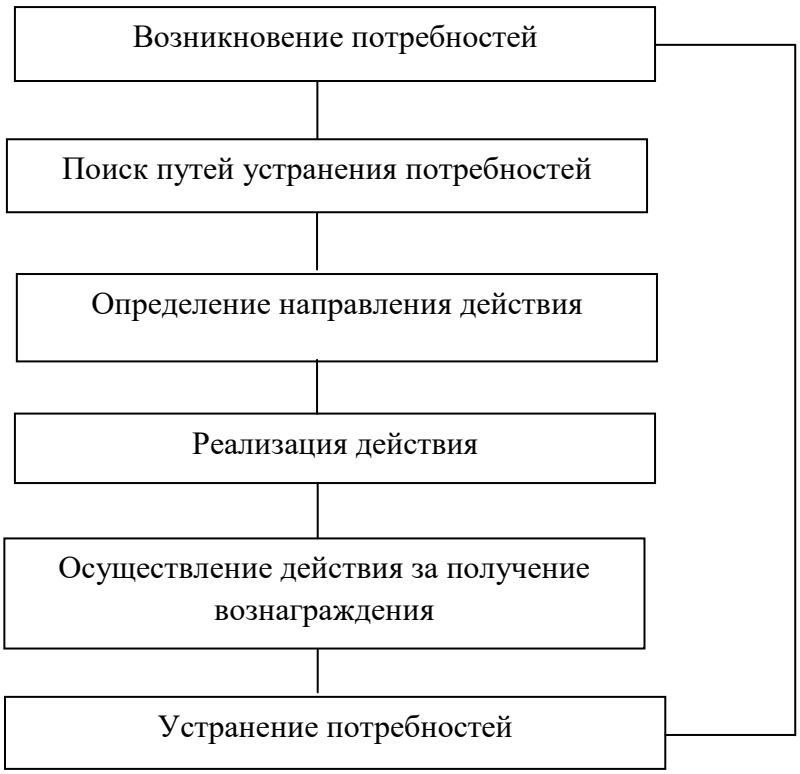

Рисунок 2– Схема мотивационного процесса

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Таблица 1– Применение теории Маслоу в современном управлении

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

Лидерство должно проявляться в его заинтересованности в целях всего коллектива, таким образом, важно делегировать такому сотруднику полномочия по определению целей, которые подвигнут людей на их выполнение, в помощи коллективу при формулировании целей, во взятии на себя инициативы по обеспечению членов руководимого коллектива

способами и средствами достижения целей, в формировании у членов коллектива уверенности в собственных силах и компетентности, что позволит им эффективно работать [30].

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

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

При анализе мотивации к труду базируясь на процессуальных теориях, теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда - результаты; результаты – вознаграждение и валентность удовлетворенность вознаграждением. Если люди чувствуют, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожидания, мотивация будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки работника, из-за его плохой подготовки или неправильного обучения, или же из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности [28].

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

Среди этих методов, можно выделить следующие:

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

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

3) Обучение. Многие гостиничные цепи используют ряд тренингов для повышения квалификации. Это могут быть внутренние тренинги, или же семинары, которые проводят специализированные компании или

профессионалы отрасли. Обучать можно, не только технологическим аспектам, но и психологическим методам работы в коллективе, путям самореализации и достижения результата [36].

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

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

Наравне с нематериальными факторами также необходимо продумывать программу материальной мотивации, для того, чтобы выработать стремление лучше выполнять свою работу, качественнее. Разработка систем мотивации для персонала – творческий и многомерный процесс. Если говорить о нематериальной мотивации, можно и забыть о финансовой составляющей. И наоборот, экономическая мотивация должна быть оправдана и быть примером для повышения удовлетворенности сотрудников, а не предметом зависти. Сделав уровень компенсации слишком высоким – есть риск посеять в коллективе разброд и недовольство своей позицией тех, кому программа недоступна. Если же премиальные будут несущественными – программ работать не будет. Таким образом, прочувствовав баланс между всеми применяемыми мерами, есть шанс создать здоровый, работоспособный коллектив, ориентированный на профессиональную командную деятельность, что не может не принести плоды в дальнейшем [33].

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

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

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

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

Понимание различий в системе работы с персоналом и управления им – важное звено в формировании грамотной политики менеджмента

человеческих ресурсов в гостиничном предприятии. Практическая деятельность работы с персоналом предприятия всегда разнообразна. При этом предприятие, основной деятельностью которого является предоставление гостиничных услуг, обладает своими особенностями.

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

Для более грамотной работы с обслуживающим персоналом гостиниц недостаточно иметь только должностные инструкции. Необходимо постоянного исследовать те факторы, которые оказывают влияние на повышение или понижение заинтересованности персонала в труде и результатах труда, кроме того, создать так называемый «командный дух», и чувство причастности и ответственности за работу и принятые решения. Это нужно для того, чтобы сотрудник, получив необходимые знания, не ушёл на другое место работы, а продолжал развиваться в своей организации, делая ее более совершенной с каждым днём, и что важно, осознавая свой вклад. Такие сотрудники – это лицо успешной гостиницы, а наличие команды,

работающей сплоченно, и является одним из важнейших факторов повышения конкурентоспособности на рынке.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ

АСПЕКТОВ УПРАВЛЕНИЯ В ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

2.1 Общая характеристика отеля «Демократия»

Отель «Демократия» юридически относится к компании ООО «Мореми», основным видом деятельности является гостиничный бизнес.В таблице 2 представлены основные юридические данные об организации.

Таблица 2 –Выписка по компании ООО «Мореми»

Дата регистрации	09 ноября 2002 г.
Регистратор	Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 16 по Краснодарскому краю
Уставный капитал	590 000,00 рублей
ОПФ	Общество с ограниченной ответственностью
Форма собственности	Частная собственность
ИНН	2301044220
ОГРН	1022300516160
КПП	230101001
ОКПО	10145834
ОКАТО	03203819
Юридический адрес	353407, Краснодарский край, р-н Анапский, с. Сукко, пр-з-2-Й, д. 9
Основной вид деятельности	Деятельность санаторно-курортных организаций
Дополнительные категории деятельности	Предоставление прочих мест для временного проживания; Деятельность ресторанов и кафе; Гостиничные услуги; Производство строительных работ; Прочие категории.

«Демократия» - 3-звёздочный all-inclusive отель, который находится в заповедной зоне посёлка Сукко (в 13 км от Анапы). На территории площадью 1 га - расположены 6 корпусов, открытый подогреваемый бассейн, спа-комплекс, детская площадка и охраняемая парковка (приложение А).

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

В настоящее время в отеле «Демократия» 5 категорий номеров: от стандартного двухместного до семейного для 4 человек. В каждой категории — номера с балконом и без. Все номера оснащены мини-баром, телефоном, телевизором, системой кондиционирования, сейфом, ванной комнатой и видом из окна на Черное море. Все гости отеля имеют возможность наслаждаться чистым морем в любое время. Для маленьких детей сооружен небольшой бассейн. К услугам отдыхающих бесплатные зонтики и шезлонги.

К югу от отеля «Демократия» располагается заказник «Большой Утриш», который знаменит своими горами, поросшими можжевельником и фисташковыми деревьями, чистыми черноморскими лагунами. В километре от отеля находится голубое озеро Сукко, где произрастает занесенная в Красную книгу кипарисовая роща. У отеля «Демократия» ограждённый и охраняемый галечный пляж на Большом Утрише, который закрыт для посторонних и открыт с 8:00 до 20:00. Большой Утриш находится в двух километрах от отеля — каждые 30 минут курсирует микроавтобус Mercedes с кондиционером, который отвозит отдыхающих на пляж за 5-7 минут. А всего в 800 метрах от отеля «Демократия» находится большой городской пляж.Прайс-лист отеля «Демократия» на 2022 год представлен в таблице 3.

В стоимость входит: проживание; «все включено»: 3-разовое питание «шведский стол», 2 промежуточных приема пищи; вино кубанских производителей в обеденное время и на ужин в ресторане «шведский стол», шампанское; слабоалкогольные напитки и безалкогольные напитки в баре у бассейна; пользование бассейном; кинозал; бильярд; прокат велосипедов, самокатов, мячей, детского инвентаря; комната для хранения багажа; Wi-Fi; парковка, прачечная самообслуживания, гладильная комната; пользование пляжем; трансфер отель-пляж-отель; пляжные полотенца; ежедневная анимация.

Таблица 3 –Прайс-лист отеля «Демократия»

Категорияномера	Цена за номер (рублей/сутки)							
	Кол-во человек	15.05 - 09.06	10-19.06	20.06 - 10.07	11.07–24.08	25.08-19.09	20.09–30.09	01.10-30.10
Стандарт								
Номербезбалкона	2	4 100	4 700	5 400	5 700	4 900	4 700	4 100
Номер с балконом	2	4 300	5 000	5 600	6 000	5 100	4 900	4 300
Стандарт с террасой	2	4 100	4 700	5 400	5 700	4 900	4 700	4 100
Стандарт +								
Номербезбалкона	2	4 600	5 300	6 000	6 400	5 500	5 500	5 200
Номер с балконом	2	4 700	5 500	6 200	6 600	5 700	5 700	5 400
Номербезбалкона	2+1 ребенок	5 980	6 890	7 800	8 320	7 150	7 150	6 760
Номер с балконом	2+1 ребенок	6 110	7 150	8 060	8 580	7 410	7 410	7 020
Номербезбалкона	3	6 900	7 950	9 000	9 600	8 250	8 250	7 800
Номер с балконом	3	7 050	8 250	9 300	9 900	8 550	8 550	8 100
Стандарт + с террасой	2	4 600	5 300	6 000	6 400	5 500	5 200	4 600
	2+1 ребенок	5 980	6 890	7 800	8 320	7 150	6 760	5 980
	3	6 900	7 950	9 000	9 600	8 250	7 800	6 900
Джуниорсьюит								
Номербезбалкона	2+1 ребенок	6 630	7 670	8 710	9 230	7 930	7 930	7 540
Номер с балконом	2+1 ребенок	6 760	7 800	8 840	9 490	8 190	8 190	7 800
Номербезбалкона	2+2 ребенка	8 160	9 440	10 720	11 360	9 760	9 760	9 280
Номер с балконом	2+2 ребенка	8 320	9 600	10 880	11 680	10 080	10 080	9 600
Номербезбалкона	3+1 ребенок	9 180	10 620	12 060	12 780	10 980	10 980	10 440
Номер с балконом	3+1 ребенок	9 360	10 800	12 420	13 140	11 340	11 340	10 800
Номербезбалкона	3	7 650	8 850	10 050	10 650	9 150	9 150	8 700
Номер с балконом	3	7 800	9 000	10 200	10 950	9 450	9 450	9 000
Фэмилисьюит								
Номербезбалкона	2+1 ребенок	6 630	7 670	8 710	9 230	7 930	7 930	7 540
Номер с балконом	2+1 ребенок	6 760	7 800	8 840	9 490	8 190	8 190	7 800
Номербезбалкона	2+2 ребенка	8 160	9 440	10 270	11 360	9 760	9 760	9 280
Номер с балконом	2+2 ребенка	8 320	9 600	10 880	11 680	10 080	10 080	9 600
Номербезбалкона	3+1 ребенок	9 180	10 620	12 060	12 780	10 980	10 980	10 440
Номер с балконом	3+1 ребенок	9 360	10 800	12 420	13 140	11 340	11 340	10 800
Номербезбалкона	4	10 200	11 800	13 400	14 200	12 200	12 200	11 600
Номер с балконом	4	10 400	12 000	13 600	14 600	12 600	12 600	12 000
Номербезбалкона	3	7 650	8 850	10 050	10 650	9 150	9 150	8 700
Номер с балконом	3	7 800	9 000	10 200	10 950	9 450	9 450	9 000
Люкс								
Номербезбалкона	2+1 ребенок	7 410	8 580	9 750	10 400	8 840	8 840	8 450
Номер с балконом	2+1 ребенок	7 800	8 970	10 270	10 920	9 360	9 360	8 970

Продолжение таблицы 3

Номербезбалкона	2+2	9 120	10 560	12 000	12 800	10 880	10 880	10 400

	ребенка							
Номер с балконом	2+2 ребенка	9 600	11 040	12 640	13 440	11 520	11 520	11 040
Номербезбалкона	3+1 ребенок	10 260	11 880	13 500	14 400	12 240	12 240	11 700
Номер с балконом	3+1 ребенок	10 800	12 420	14 220	15 120	12 960	12 960	12 420
Номербезбалкона	4	11 400	13 200	15 000	16 000	13 600	13 600	13 000
Номер с балконом	4	12 000	13 800	15 800	16 800	14 400	14 400	13 800
Номербезбалкона	3	8 550	9 900	11 250	12 000	10 200	10 200	9 750
Номер с балконом	3	9 000	10 350	11 850	12 600	10 800	10 800	10 350

Номерной фонд отеля рассчитан на 600 человек и включает следующие категории номеров:

–Номера «Стандарт»(46 номеров) - рассчитаны на двоих взрослых, оснащены удобной двуспальной кроватью, прикроватными тумбочками для каждого гостя в номере душевая комната, оснащенная феном и всеми необходимыми туалетными принадлежностями. Кроме того, в каждом номере предусмотрено место для размещения багажа и вещей. Площадь номера 15 кв.м.

Варианты размещения: 2 взрослых. В номере: двуспальная кровать с матрасом, рабочий стол, платяной шкаф, индивидуальная система климат-контроля, телевизор с кабельными каналами, санузел с душевой, набор туалетных принадлежностей, фен, сушилка для белья, холодильник, электрический чайник, сейф.

–Номера категории «Стандарт +» (42 номера) предназначены, в первую очередь, для пар с детьми. Кроме двуспальной кровати, в этих номерах предусмотрено кресло-кровать, на котором сможет разместиться как ребенок, так и взрослый.

Номера данной категории оснащены всей техникой и мебелью, необходимой для комфортного проживания в течение длительного срока: мини-сейф, телевизор, письменный стол, кресло со стульями, шкаф для одежды и отдельное место для багажа, мини-холодильник. Площадь номера 22 кв. м

Варианты размещения: 2 взр.+ 1 реб. / 3 взрослых. В номере: двуспальная кровать с матрасом, раскладной диван, рабочий стол, платяной

шкаф, индивидуальная система климат-контроля, телевизор с кабельными каналами, санузел с душевой, набор туалетных принадлежностей, фен, сушилка для белья, холодильник, электрический чайник, сейф, детская кроватка по запросу.

–Номера категории «Джуниорсьюит»(30 номеров). В каждом номере имеется мини-сейф и мини-холодильник, шкаф с зеркалом в полный рост, телевизор, столешница, кресло и стулья, место для хранения верхней одежды. Площадь номера : 33 кв. м.

Варианты размещения: 2 взрослых + 1 ребенок/ 2 взрослых + 2 ребенка/ 3 взрослых /3 взрослых + 1 ребенок / 4 взрослых/ 4 взрослых + 1 ребенок

В номере: двуспальная кровать с матрасом, раскладной диван, рабочий стол, платяной шкаф, кресло, индивидуальная система климат-контроля, телевизор с кабельными каналами, санузел с душевой, набор туалетных принадлежностей, фен, сушилка для белья, холодильник, электрический чайник, сейф, детская кровать а по запросу.

–Номера категории «ДеЛюкс»(24 номера). Помимо стандартной мебели, в том числе шкафа для хранения вещей и багажа, кресел и стульев, прикроватных тумбочек и бизнес-горки, в номерах «ДеЛюкс» стильные журнальные столики, посуда для мини-бара, наборы письменных принадлежностей и расширенные комплекты туалетных принадлежностей. Площадь номера : 55 кв.м.

Варианты размещения: 2 взрослых + 1 ребенок/ 2 взрослых + 2 ребенка/ 3 взрослых/ 3 взрослых + 1 ребенок/ 4 взрослых. В номере: двуспальная кровать с матрасом, раскладной диван, раскладное кресло, рабочий стол, платяной шкаф, индивидуальная система климат-контроля, телевизор с кабельными каналами, санузел с душевой, набор туалетных принадлежностей, фен, сушилка для белья, холодильник, электрический чайник, сейф, детская кроватка по запросу, чай, кофе.

К дополнительным услугам отеля относятся: посещение сауны, русской бани, фитнес-центра, салона красоты, бильярдной, кафе; автостоянка;

прачечная; заказ такси; трансфер.

Трех разовое питание в отеле «Демократия» предлагается в формате шведского стола»:

Завтрак с 08-00 до 10-00 часов

Обед с 13-00 до 15-00 часов

Ужин с 18-00 до 20-00

Достойный выбор вкуснейших и полезных блюд по желанию гостей в просторной уютной столовой. Кроме основных блюд (супы, каши, гарниры, салаты, рыбные и мясные блюда), питание насыщено разнообразием местных овощей, фруктов, зеленью, кисломолочных продуктов.

В лобби-баре алкогольные и безалкогольные напитки импортного производства за дополнительную плату.

SPA- комплекс отеля «Демократия», предлагает гостям отеля весь спектр популярных SPA-процедур. Набор услуг нашего комплекса включает:

–BeerPool /Пивной бассейн/600 рублей;

–WinePool/Винный бассейн/600 рублей;

–MarinePool/Морской бассейн/500 рублей;

–FirPool /Хвойный бассейн/500 рублей;

–Молочные и гидромассажные ванны/600 рублей;

–Массажные процедуры;

–Косметические услуги по эстетики кожи лица;

SPA-процедуры — это, прежде всего, здоровье тела и души. Посетителям предлагается целый набор SPA-процедур, направленных на оздоровление и омоложение организма.

Смена белья и полотенец осуществляется один раз в два дня.

Характеристика номерного фонда отеля позволяет заключить, что в отеле обеспечено комфортное проживание гостей.

Отель «Демократия» имеет линейно-функциональную структуру управления. Работники всех отделов подотчетны директору. Директор

осуществляет руководство всеми службами отеля, распределяет рабочие задания между ними, планирует хозяйственную деятельность, определяет рекламную политику отеля, общается с клиентами. К ведению директора относятся принципиальные вопросы закупочной политики, в частности ориентация на определенных поставщиков.Организационная структура отеля «Демократия» показана на рисунке 3.

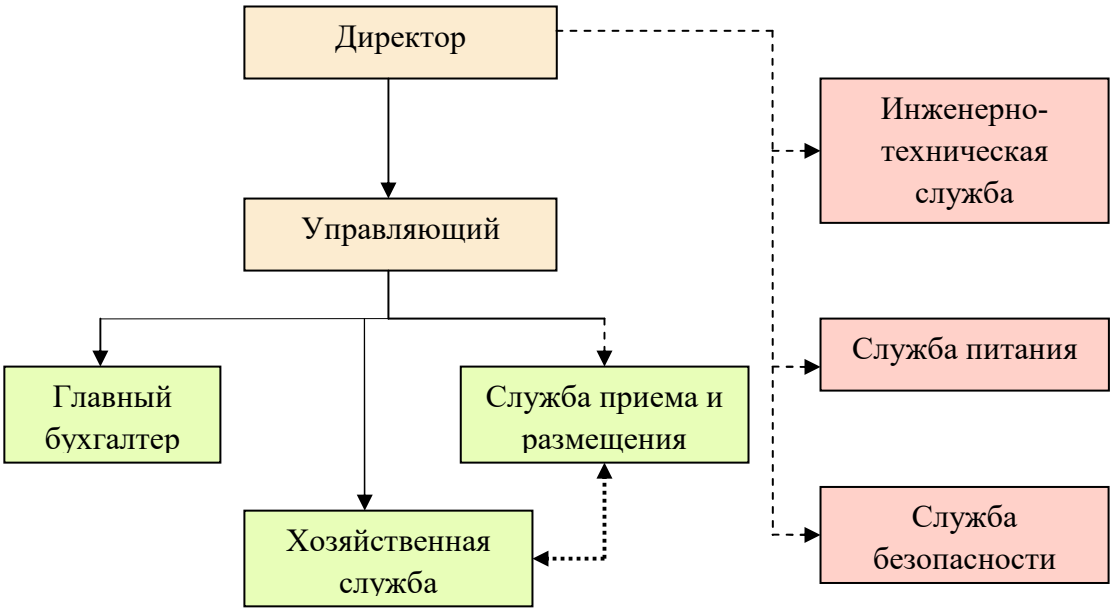

Рисунок 3 – Организационная структура отеля «Демократия»

В службу номерного фонда входит служба приема и служба горничных. Служба приема осуществляет бронирование номеров,прием гостей, регистрацию и размещение туристов, хранение ключей, оформление расчетов при выезде гостя, предоставление различной информации, решение спорных, конфликтных ситуаций по мере их возникновения. Служба горничных отвечает за уборку номеров, холлов, коридоров, в которых осуществляется прием и обслуживание клиентов, а так же служебных и др. помещений отеля. Старшая горничная несет ответственность за работу персонала по поддержанию чистоты и порядка в жилых и служебных помещениях отеля.

Финансовая служба ведет единый финансовый учет на предприятии

(учет доходов и расходов, ведение операций по учету оплачиваемого рабочего времени и т.д.), оформляет совершаемые хозяйственные операции, проводит инвентаризацию. Инспектор отдела кадров занимается подбором персонала, проведением собеседований, подготовкой трудовых договоров и дополнительных соглашений, оформление приказов (прием на работу, увольнение, отпуск), заполнение и учет трудовых книжек, ведение табеля и отчетности.

Служба безопасности обеспечивает контроль территории, повседневную безопасность гостевых комнат, предотвращение краж, контроль доступа в здание гостиницы, исправность системы охранной сигнализации, контроль системы наблюдения с помощью телемониторов.

Техническая служба отвечает за функционирование электрооборудования, водопровода, канализации, сантехнических установок, отопления, вентиляции, кондиционирования, холодильных установок и осуществляет профилактический и текущий ремонт. В обязанности водителя входит трансфер гостей, помощь в погрузке багажа,поддержание транспортного средства в хорошем рабочем состоянии.

Организационная структура отеля «Демократия» представлена в приложении Б.

В штат отеля «Демократия» входят директор, главный бухгалтер, инспектор отдела кадров, старший администратор, администраторы, старшая горничная, горничные, охранники, слесарь, электрик, водитель.

Проанализируем основные показатели хозяйственно-экономической деятельности отеля «Демократия» на основе показателей бухгалтерской отчетности за 2020 - 2021 годы (таблица 4).

Таблица 4–Основные показатели хозяйственно-экономической деятельности отеля

Основные показатели	2020 год	2021 год	2021/ 2020 годы (%)
Стоимость основных фондов, руб.	526 464 258	512 341 853	- 2,7
Выручка от предоставляемых услуг, руб.	32 947 344	43 074 098	23,5
Себестоимость, руб.	21 840 551	22 861 424	9,5
Чистая прибыль, руб.	5 556 793	12 584 674	55,8
Среднесписочная численность работников за год, чел.	60	78	23
Фонд оплаты труда, руб.	18 000 000	22 628 000	20,4
Заполняемость номерного фонда в период высокого сезона, %	86	100	14
Заполняемость номерного фонда в период низкого сезона, %	69	85	18,8

Анализ исходной информации предполагает, прежде всего, оценку ее представительности, поскольку состав имеющихся данных, временные периоды, которые они охватывают, определяют возможные направления последующего анализа основных технико-экономических показателей предприятия.

Анализируя показатели выручки от реализации услуг за исследуемый период можно сделать вывод, что произошло ее увеличение на 55,8% в период с 2020 года по 2021 год, что было связано с послаблениями в период короновирусной инфекции. Что привело к стабилизации потока гостей ситуации на курорте Анапа в целом и увеличило загрузку отеля «Демократия».

За анализируемый период стоимость основных фондов снижается, так в период с 2020 года по 2021год показатель снизился на 2,7%, что говорит о физическом изнашивании основных фондов и является негативной тенденцией.

Показатели себестоимости в 2021 году увеличились на 9,5% по сравнению с 2020 годом. Анализируя исследуемый период показателей чистой прибыли, отметим увеличение чистой прибыли на 56 %, что является

положительной тенденцией.

В период с 2020 года по 2021 год среднесписочная численность работников изменилась и составила 78 человек, соответственно увеличился годовой фонд оплаты труда на 20,4%.

Из анализа заполняемости номерного фонда в период высокого сезона за 2021 год можно сделать вывод, что показатель увеличился на 14%. Показатели заполняемости номерного фонда в период низкого сезона имеют так же тенденцию увеличения на 18,8%.

Итак, мы дали общую характеристику отеля «Демократия», рассмотрели ее организационную структуру и проанализировали основные показатели хозяйственно – экономической деятельности.

2.2 Оценка социально-психологических аспектов управления

Чтобы отель «Демократия» работал на высоком уровне и предоставлял услуги высокого качества, руководство должно учитывать внутреннюю и внешнюю среду, которые окружают отель. Чтобы проанализировать внутреннюю среду отеля «Демократия» необходимо спрогнозировать его руководству его потенциал, составить план для непредвиденных обстоятельств, разработать системы раннего предупреждения, если возникнут угрозы, также разработать стратегии, которые позволят превратить внешние угрозы в выгодные возможности.

Правильно составленный технологический процесс,включает в себя благоприятный социально-психологический аспект управления, и как итог усовершенствованная всего персонала. В технологическом цикле гостиницы условно выделяют четыре этапа, которые представлены на рисунке 4.

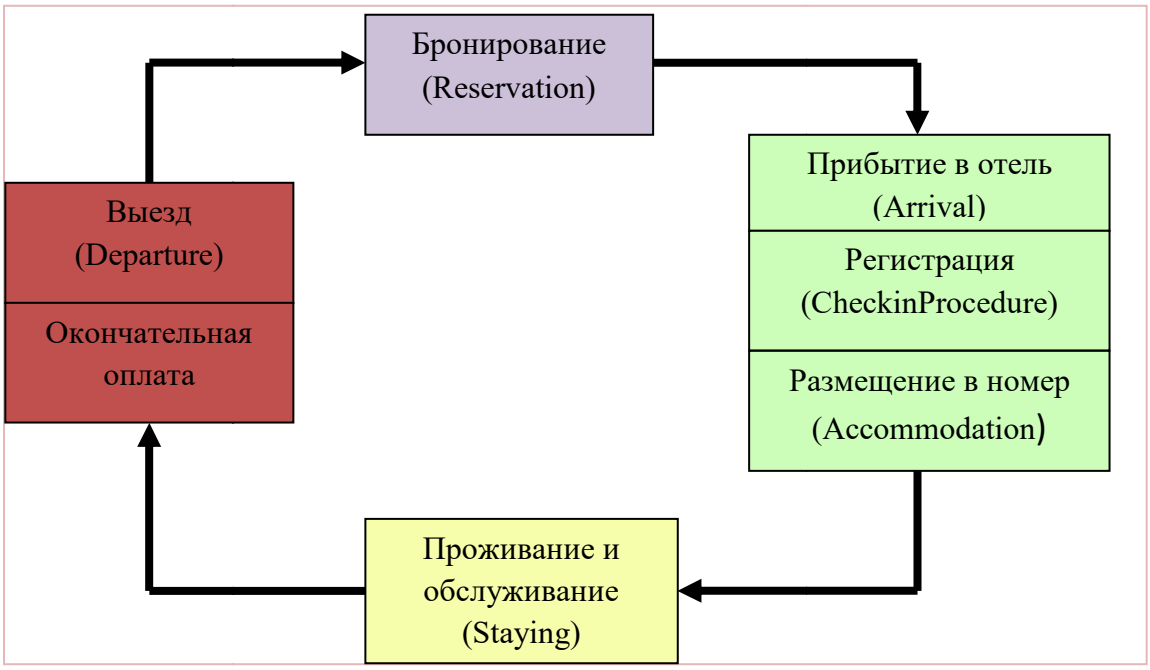

Рисунок 4 – Технологический цикл обслуживания в отеле «Демократия»

Основными потребителями услуг отеля «Демократия» являются гости приезжающие просто на отдых, возрастные пары и молодые семейные пары с детьми. Исследование потребителей по половозрастному параметру показало следующие результаты: большая часть гостей – это женщины (53%) преимущественно из группы возраста от 30 – 65 лет. Остальные 47% составляют мужчины преимущественно такой же возрастной группы. Процентное соотношение по половому признаку представлено на рисунке 5.

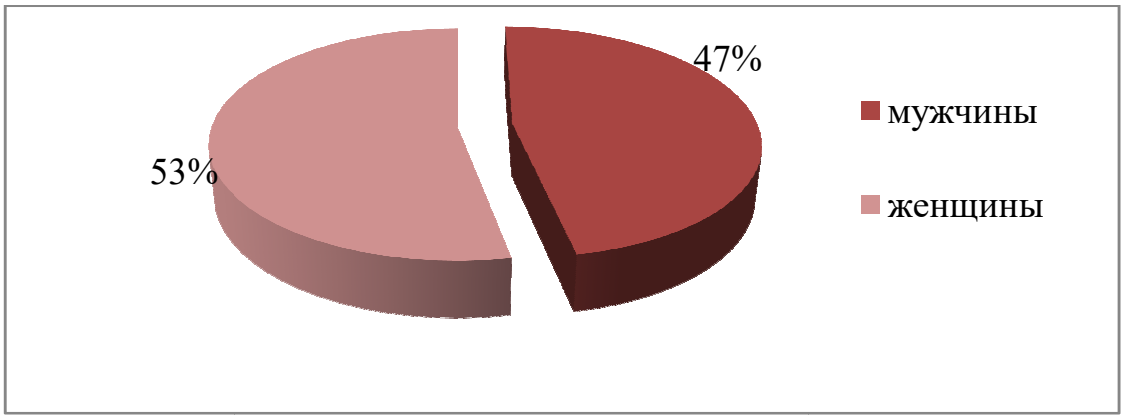

Рисунок 5 – Процентное соотношение потребителей по полу

Среди множества инструментов анализа рыночной позиции предприятия, одним из наиболее наглядных является разработка SWOT -

анализа.Анализируя сегодняшнее положениеотеля «Демократия», определим его достоинства и недостатки, а взгляд на перспективу позволит выявить возможности продолжения дальнейшей деятельности и угрозы успешному выполнению планов (таблица 5).

Таблица 5 –SWOT - анализ отеля «Демократия»

Сильные стороны	**Слабые стороны**
– широкий ассортимент услуг – удобное месторасположение – высокое качество услуг – отработанные бизнес-процессы – сплоченный коллектив – работа на индивидуальное обслуживание	– близкое расположение основных конкурентов – слабый маркетинг – невысокая мотивация сотрудников – малоизвестный бренд – слабо развиты Интернет -технологии в области продаж и рекламы
Возможности	**Угрозы**
– возможность изменения цен в реальном времени – новые технологии – охват смежных сегментов – дополнительные услуги – увеличение рекламы на целевую аудиторию – хорошие связи с общественностью	– появление на рынке конкурентов с аналогичными услугами – более гибкая система скидок у конкурентов – нестабильный спрос на услуги – законодательное регулирование – новые экономические и политические условия – активность конкурентов – сезонный спад продаж

Как видно из SWOT - анализ отеля, сильными сторонами деятельности отеля «Демократия», определяющими его конкурентные преимущества на рынке средств размещения города-курорта Анапы, являются: местоположение в чистом и тихом районе города, высокое качество услуг и широкий их ассортимент, сплоченный коллектив сотрудников и сильный управленческий потенциал, способный контролировать все бизнес-процессы гостиничного предприятия. Однако эти конкурентные преимущества нивелируют проблемы, имеющиеся в деятельности отеля: малоизвестный и недостаточно рекламирующий себя бренд, низкая мотивация сотрудников, порождённая невысоким уровнем оплаты труда, слабо развитые Интернет - технологии в области продаж и рекламы.

Для более детального анализа деятельности выбранного нами объекта

исследования проведём оценкусоциально-психологических аспектов управления отеля «Демократия».

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

Проведем оценку социальных аспектов направления по этим критериям.

В организации на сегодняшний день работает 78 сотрудников, из них 59% составляют женщины, 41% - мужчины.

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

В таблице 6 представлена возрастная структура персонала гостиничного предприятия за 2020-2022 гг.

Таблица 6–Возрастная структура персонала отеля «Демократия»

Возраст персонала	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Изменение показателей, %	
				2021г.к 2020г.	2022 г. к 2021г.
Всего персонал, в т.ч.	60	78	78	23,1	0
От 18 до 25 лет	11	14	12	21,4	-16,7
26-35 лет	26	30	30	13,3	0
36 – 45 лет	13	22	24	40,9	8,3
46 – 60лет	10	12	12	16,7	0

Как видно из таблицы 6, в отеле «Демократия» за 2022 годупо сравнению с 2020 годом увеличилось число работников в возрасте от 18 до 25 лет всего на 8,3%, так как в 2021 произошло увеличение этой возрастной

группы, в потом уменьшение. В численность возрастной группы 26-35 лет увеличилась на 13,3% в 2021 году и больше не менялась; 36-45 лет увеличилась на 45,8%, а возрастная группа 46-60 лет, в 2021 году увеличилась на 16,75 и до сих пор остается без изменений.

Образование персонала также влияет на качество туристского обслуживания, которое показывает трудоспособность специалистов и определяет потенциал для раскрытия их способностей. Данные по образовательной структуре персонала отеля «Демократия» в 2020-2022 гг. представлена на рисунке 6.

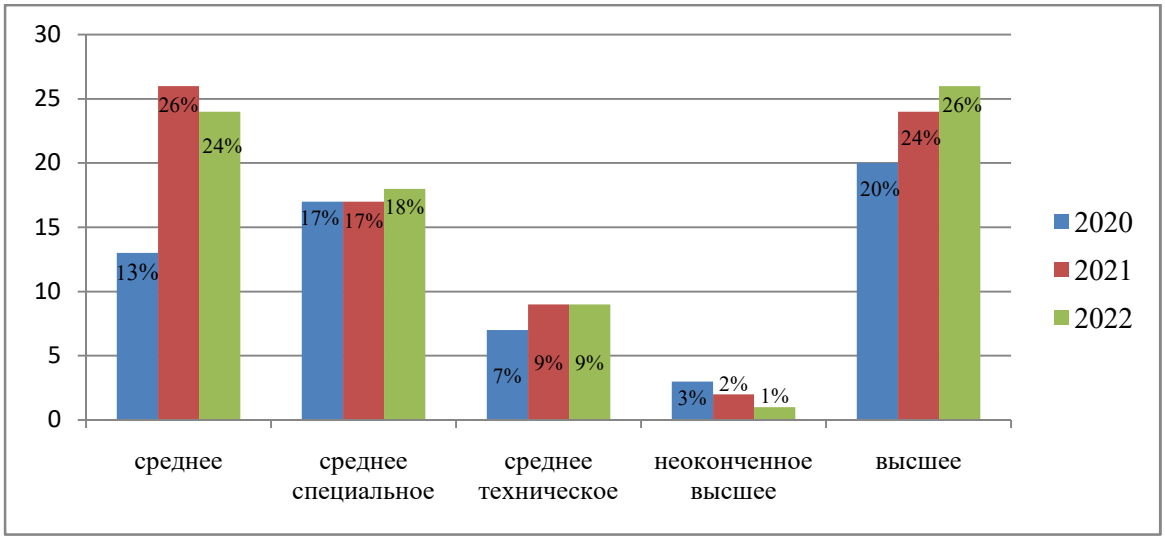

Рисунок 6 – Образовательная структура персонала гостиницы

Как видно из рисунка 6 на предприятии образовательная структура персонала находится в стабильном состоянии. Колебания происходят только у лиц с высшим образованием и средним, это связанно с тем, что в 2021 году окончили вузы и техникумы сотрудники-студенты.

На рисунке 7 представлена структура работников отеля «Демократия» в 2020-2022 гг. по продолжительности стажа.

Как видно из рисунка 7 на предприятии к 2022 году наблюдается уменьшение работников со стажем до одного года, так как работники перешли в статус от 1 до 3-х лет. Число сотрудников работающих от 1 года до 3-х в 2020 году составило 9 человек, а в 2022 году 16 человек, уменьшившись по сравнению с 2021 в связи с переходом в следующую

категорию. Число сотрудников работающих от 3 до 7 лет в разрезе трех лет осталось без изменений. Количество сотрудников со стажем от 8 до 15лет возрастает, как и сотрудники со стажем более 15 лет.

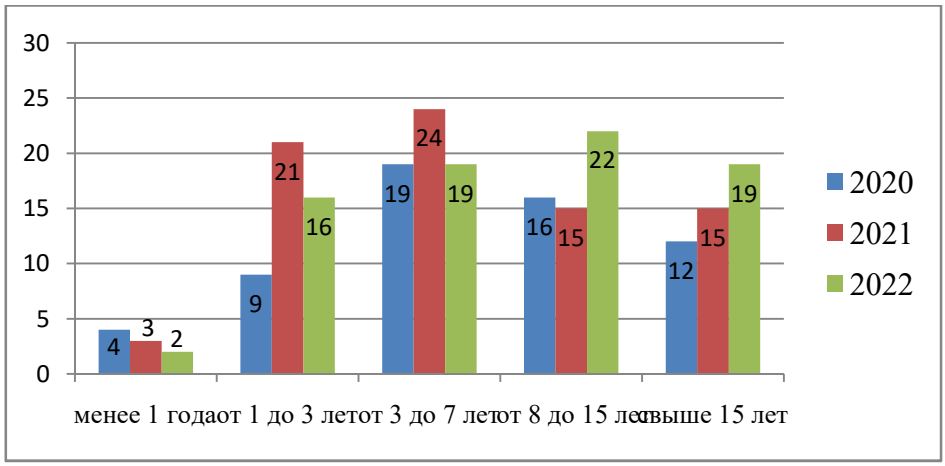

Рисунок 7 – Структура работников отеля по стажу

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

Для исследования психологических аспектов управления в отеле «Демократия» было проведено добровольное анкетирование сотрудников предприятия. Работникам была предложена анкета, состоящая из четырех блоков вопросов: общие сведения о сотрудниках; оценка климата в трудовом коллективе; возможные методы мотивации труда; оценка существующего уровня мотивации.

Количество опрошенных отеля составило 64 человека, что составляет 82% от общей численности работников (анкета приведена в приложении В).

Проведя анализ удовлетворенности работой персонала на предприятии, предоставим данные на рисунке 8.

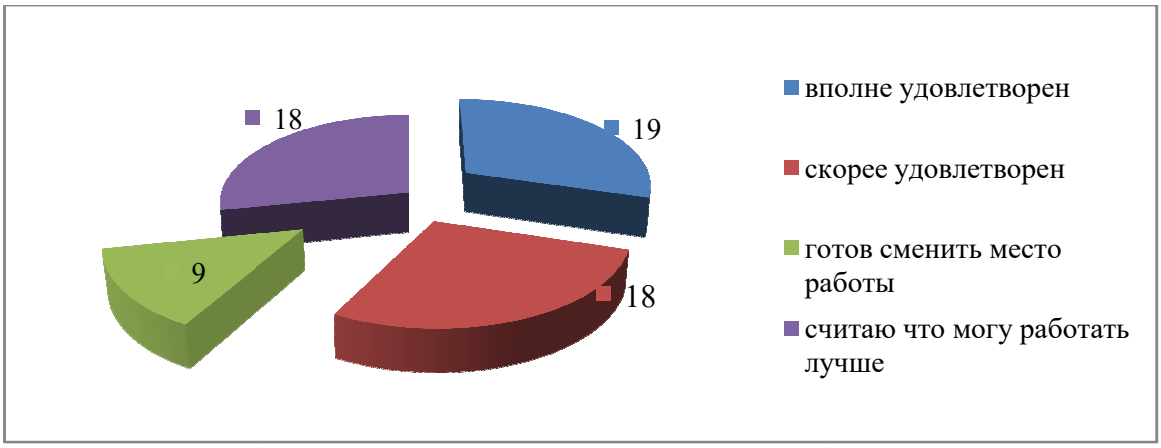

Рисунок8 –Количество сотрудников удовлетворенных отелем «Демократия»

Как следует из рисунка 8, 37 человек удовлетворены своей работой, а 18 считают, что могут работать с большей эффективностью. И лишь 9 сотрудников готовы сменить место работы. Данные говорят о том, что потенциал сотрудников отеля «Демократия» не полностью используется, что дает основание для разработки программы для дополнительного обучения и раскрытия потенциала кадров.

В таблице 7 представлены факторы, влияющие на удовлетворенность работой персонала отеля «Демократия». Работникам было предложено из списка выбрать в порядке важности три фактора, влияющие на их работу.

Таблица 7 –Факторы, влияющие на удовлетворенность работой персонала

Характер ответа	% ответов
Интересная работа	24
Престижная работа	21
Возможность получения новых знаний	6
Высокооплачиваемая работа	10
Соответствие работы с полученной специальностью	10
Многообразие предъявляемых работой требований к мастерству (самовыражение)	___
Конкретно поставленные цели и сроки выполнения работ	2
Представление о значении задачи для организации (ценность, статус)	___
Возможность работать самостоятельно, сбалансированность власти и ответственности	3
Удобный график работы	14
Карьерный рост	8
Получение нового опята работы	2

Как видно из таблицы 7, к числу основных факторов влияющих на продуктивность и удовлетворенность сотрудников работой, можно отнести: престиж работы (21), интересна работа в этой сфере 24 % респондентов, удобный график работы отметили 14%. Сотрудники сочли важным и высокооплачиваемость работы и соответствие с полученной специальностью по 10%.

Результаты оценки степени реализации навыков и способностей персонала гостиницы представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Степень реализации навыков и способностей персонала

Характер	Кол-во	Уд.вес%
Да, в полной мере	30	53%
Частично, более 50% имеющегося потенциала	22	34%
Частично, менее 50% имеющегося потенциала	12	13%

Результаты опроса показали, что 34% персонала не реализуют свои навыки в полной мере, 13% считают, что нет необходимости использовать все интеллектуальные и физические способности, считают, что нет взаимосвязи между размером оплаты труда и результатом работы. Только 53% (30работников из 64 опрошенных) реализуют в полной мере свой потенциал. Среди причин не реализации потенциала были приведены: низкий оклад; нет связи между размером оплаты труда и результатами работы, их квалификацией и профессионализмом; нет острой моральной заинтересованности (продвижения по должности, самореализации); нет необходимости использовать в полной мере интеллектуальные и физические способности на работе.

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

В рисунке 9 представлены результаты оценки психологического климата предприятия.

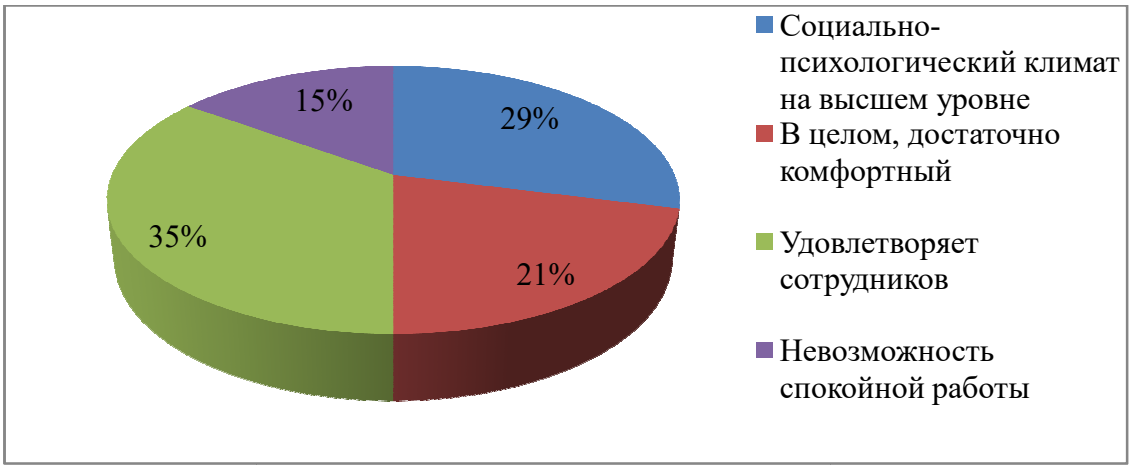

Рисунок9–Оценка психологического климата в коллективе

Как мы видим из анализа рисунка –психологический климат оценивают как очень хороший 50% респондентов. Благоприятная обстановка выражается в сплоченности коллектива, требовательности и компетентности друг к другу, психологической совместимости - данные компоненты положительно влияют на производительность и психологический климат в организации.Так же, 35% работников считают, что климат в коллективе находится между удовлетворительным и нормальным состоянием, а 15% считают его плохим. Это говорит о том, что есть возможности для улучшения системы мотивации и о необходимости введения программ для улучшения психологического климата отеля «Демократия».

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

2.3 Анализ существующей системы мотивации в отеле «Демократия», как основной аспект социально-психологического управления

Основой любой системы мотивации считается направленное влияние на конкретные потребности мотивируемых сотрудников. Целью подобного воздействия считается с одной стороны увеличение производительности работы, а с другой - осуществление принципа социальной ответственности, учитывающего рассмотрение каждого сотрудника как личности и предоставления ему удобных условий исполнения должностных обязанностей.

Для того чтобы система мотивации эффектно функционировала, необходимочетко понимать, какие потребности у работников доминируют на данный момент времени. В управлении мотивацией персонала отеля «Демократия» используются следующие группы методов:

1. Административно-организационные методы управления:урегулирование отношений работниковс помощью положений о структурных подразделениях и должностных инструкций;примененивластной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний).

2. Экономические методы управления: материальное поощрениеработы сотрудников: премиальные по итогам труда, использование для отдельных категорий работников сдельной формы оплаты труда.

Выплата заработной платы осуществляется два раза в месяц: 40 % оклада 15 числа каждого месяца, окончательный расчет 05 числа последующего месяца. На предприятии учитывается норма времени 8 часов в день (или 40 часов в неделю) на каждого работника.Предприятие использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы.

К должностным окладам работников предприятия установлены

следующие доплаты:

– доплата за вредные и тяжелые условия труда - в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;

– доплата за совмещение должностей, увеличение объема выполняемых работ в размере, устанавливаемом по соглашению между администрацией и работником;

– доплата за работу в вечерние и ночные часы - в размерах и порядке, предусмотренных законодательством о труде;

– доплата за руководство бригадой;

–доплата за сверхурочную работу;

–доплата за выходные и праздничные дни;

– за непрерывный стаж работы.

Конкретные размеры доплат устанавливаются администрацией предприятия в зависимости от конкретных условий (степени тяжести работ и воздействия неблагоприятных факторов, объема работы, ее важности для санатория, уровня профессионализма работника и др.)

3. Социально-психологические методы управления:развитие у сотрудников чувства принадлежать к организации спомощью ведения корпоративной рекламы, использования логотипов компании, обеспечения сотрудников фирменной рабочей одеждой и т.п.;стимулирование труда работников путем гарантированного предоставления социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий и т.п.), организации организационных праздников для сотрудников и их детей.

Выделяется три ключевых направления улучшенияприменения социально-психологических методов в мотивации персонала:

– сохранениехорошего психологического климата в коллективе,

– формирование системы управления конфликтами,

– развитиеи формирование организационной культуры.

Поддержание хорошего эмоционального климата в коллективе.

Психологический климат в коллективе считается одним из

основныхобстоятельств увеличения производительности. Надежный психологический климат характеризуетсяпостоянством коллектива и наслаждением, с которым люди идут на работу.

Уютный психологический климат - это обстановка, когда все без исключения заняты увлекательным для себя процессом, каждый знает свое место в иерархии предприятия и доволен им, когда зоны ответственности сотрудников не скрещиваются и, таким образом, не появляютсякритическиерасхождения, в организации имеется обстановка взаимопомощи. Комфортный психологический климат не значит, что люди, трудящиеся в компании, считаются друзьями.

Нормальный психологический климат не создается в один день, он требует огромных усилий. Нарушить его может любая мелочь, поэтому его надо постоянно поддерживать.

С цельюстандартного психологического климата нужна очень значительная квалификация управляющего, способностьосуществлять функции управления, но это не значит, что при идеальном психологическом климате в этой организации не будет конфликтов. Они будут обязательно, так как конфликт - это различные точки зрения на одно и то же проявление, и в случае, если их нет, то нет формирования коллектива.

Среди методов социально-психологического стимулирования, используемых в отеле «Демократия»нужно отметить:

– предоставление служебного автотранспорта по нужде работника;

–обеспечение обедом в рабочей столовой;

–организация вакцинации против «гепатита В», клещевого энцефалита, kovid-19 по согласию сотрудников;

–организация общепроизводственных праздников и другие социальные гарантии и льготы.

Удовлетворениесотрудникаорганизациикритериями и оплатой работы, взаимоотношениями с коллегами и начальником, политикой управленияв отношение персонала, во многом устанавливаетинтерес

изамотивированность работника на продуктивную и высокопроизводительную деятельность.

На основании вышеизложенного мы решили провести опрос в отеле «Демократия» для определения источников мотивации. Всего выделено пять таких источников:

1. Внутренние процессы:желание получать удовольствие и наслаждение от процессов деятельности.

2. Инструментальная мотивация:желание осязаемых внешних вознаграждений, таких как плата, премии и т.п.

3. Внешняя концепция Я:желание принятия и поддержания своих черт, компетентности и ценностей со стороны других индивидуумов или референтной группы.

4. Внутренняя концепция Я:желание отвечать собственным стандартам черт, компетентности и ценностей.

5. Интернализация цели:желание достигать целей, соответствующих таким (присвоенным, ставшими внутренними) ценностям.

Полученные результаты показаны на рисунке 11.

Рисунок 11 –Оценка мотивации персонала отеля

Таким образом, в ходе анализа системы мотивации персонала в отеле «Демократия»сделаны следующие выводы:

– организационная структура фирмы и деятельностьконцепции управления персоналом формируют условия для развития ряда мотивационных факторов, в числе которых рассматриваются: организация рабочего места, условий труда; материальное стимулирование, социальная защита; повышение профессиональной квалификации работников;

–персонал в среднем удовлетворен работой, а в качестве характеристик системы мотивации персонала представлены направленность на достижение успеха, преобладание материальных стимулирующих факторов и пожелание персонала занимать более активную позицию в системе управления предприятием;

–в отеле не проводятся мероприятия по улучшению положения и поиску внутрипроизводственных резервов стимулирования;

– в финансовыхспособах стимулирования в отеле не применяются новые формы оплаты труда и методы управления, в которых работники участвуют в привлечении прибыли организации и в управлении;

– используются не совершенные методы управления, у сотрудниковотсутствуетзаинтересованность в увеличении эффективности производства.

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

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

ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ АСПЕКТОВ УПРАВЛЕНИЯ ОТЕЛЯ «ДЕМОКРАТИЯ»

3.1 Предложения по совершенствованию социально-психологических аспектов управления

В рамках поставленных задач и с целью совершенствования социально-психологических аспектов управления мы предлагаем для отеля «Демократия» следующие мероприятия:

1. Провести мониторинг социально-психологической согласованности - рассогласованности внутригрупповых отношений в трудовом коллективе и выявить факторы, затрудняющие развитие благоприятной психологической атмосферы.
2. Составить стратегический план развития социально-психологического климатав коллективе и устранения (или минимизации) зон конфликтного взаимодействия его членов, то есть создать правильную программу мотивации.
3. Разработать комплекс неформальных корпоративных мероприятий, сближающих членов коллектива, центральное место в которых должен занимать, по нашему мнению, социально-психологический тренинг.

Насколько эффективно работает персонал, принято рассматривать как часть от общей эффективности всего производства. На сегодняшний день исследователи с уверенностью отмечают, что на данном этапе развития не только гостиничного бизнеса, но и любого другого, связанного с обслуживанием потребителей, наиболее высокий экономический эффект происходит от вложений именно в развитие и подготовку персонала, нежели от вложений в средства производства. Было отмечено, что 1 рубль, который был вложен в развитие и подготовку персонала, приносит от 4 до 9 рублей дохода. Существует ряд показателей, которые определяют воздействие

многообразных форм подготовки и повышения квалификации персонала на итоги работы предприятия, которые можно разделить на 2 группы: экономические и социальные. К экономическим показателям принято относить: прибыль, среднюю заработную плату на 1 работника, качество продукции, рост производительности труда, культуру производства и т.д.

Несомненно, требуется комплексный подход для оценки эффективности значимости конечных результатов производства, продуктивности и качества труда и правильности организации работы персонала как социальной системы. Загрузка номерного фонда взаимозависима от культуры и качества обслуживания гостей. Эти показатели, в свою очередь, зависят от мотивации, подготовки и квалификации персонала, а также от социально-психологического климата в коллективе.

Таким образом, рассмотрев неотъемлемые составляющие экономического и социального успеха гостиницы, проблемы, которые в настоящий момент присутствуют в отеле «Демократия», связанные с управлением персонала, могут быть предложены следующие мероприятия для их решения и совершенствования социально-психологического климата в коллективе:

1. Проведение тренинга – тимбилдинга (направлен на сплочение коллектива).
2. Разработка мотивационный программы для всех сотрудников отеля.
3. Проведение обучения по повышению квалификации персонала.

Первое мероприятие

Для улучшения социально-психологического климата трудовогоколлективамы выбрали – тимбилдинг. Этот вид тренинга направлен на командообразование, сплоченность коллектива. Полёт фантазии тут не ограничен. Это может быть и выезд на природу с прохождением веревочного курса, и флешмоб на главной площади (неплохой вариант совмещения позитивной рекламы отеля и организации

командной работы коллектива), и многое другое. В настоящее время этот метод используется практически во всех организациях и проверен временем. Затраты на такой вид тренинга зависят лишь от пожеланий руководителя, так что он может быть как доступным, так и масштабным и дорогостоящим. Еще одним плюсом такого тренинга является широкий спектр возможностей:

– формируется неформальная атмосфера в коллективе;

– формируются навыки коллективного взаимодействия;

– создается команда единомышленников;

– выявляются лидеры в команде.

Таким образом, можно сделать вывод, что если провести в отеле тренинг по тимбилдингу, то произойдет усиление корпоративной культуры, что в свою очередь понизит процент увольнения сотрудников, то есть уменьшит текучесть кадров.

Наш тимбилдинг состоит из пяти двухчасовых занятий, которые мы будем проводить через день, полным курсом.

Первое занятие направлено на более тесное знакомство членов группы (необходимо в непринужденной обстановке рассказать друг другу об интересах, ценностях, увлечениях и др.). Ведь если члены коллектива знают друг о друге больше информации, тем меньше дистанция между ними, тем благоприятнее психологическая атмосфера группы.

На втором занятии мы будем учиться преодолевать межличностные барьеры, устранять зоны некомфортности в общении и формировать толерантность друг к другу. При устранении противостояние отдельных подразделений и индивидов, мы создадим благоприятную почву для творческой созидающей деятельности персонала.

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

Четвертое занятие непосредственно направлено на формирование благоприятного микроклимата. Здесь сотрудники разных служб будут

взаимодействовать друг с другом в разных, не свойственным им видам деятельности в динамических контактных группах.

Последний пятый день занятий будет заключительным сплочением группы, разовьет ее экспансивность, сформирует у членов команды необходимый уровень комфорта и улучшит социально-психологический климат сотрудников отеля. Отель «Демократия» - единая команда профессионалов, стремящихся к результату, необходимому как предприятию, так и каждому сотруднику. Работа у нас – это возможность профессионального роста и личного развития, стабильность и надежность.

Второе мероприятие

Мы провели анализ сильных и слабых сторон отеля, и учли все пожелания и высказывания сотрудников об «Идеальной» работе усовершенствуем мотивационный пакет предприятия, который будет активно влияют на социально – психологические аспекты управления (таблица 9).

Таблица 9 - Мотивационнаяпрограмма отеля «Демократия»

	Название мотивации	Содержание
1	Забота компании в каждой детали	Для каждого сотрудника проживание и питание предоставляется бесплатно
2	Надбавка за выслугу лет	Чем больше сотрудник работает в отеле, тем больше его заработная плата
3	Лучший сотрудник	При добросовестном выполнении своих должностных обязанностей на ваш персональный счет накапливаются баллы, по итогам накоплений их обменивают на бонусы
4	Система адаптации	Курирование вновь прибывших сотрудников опытным наставником
5	Акция «Приведи друга»	Приглашайте на работу своих друзей, родственников и знакомых и получайте финансовые бонусы. Главное условие, чтобы новый сотрудник отработал не менее месяца

Внедрение этих мотивационных элементов принесет следующие выгоды:

– уменьшит текучесть кадров;

–будет стимулировать возвращение на должность после декретного отпуска;

–повысит заинтересованность в трудоустройстве в отель.

Рассмотрим наши мероприятия более подробно.

Проживание на территории не будет затратной статьей, так как не все сотрудники захотят воспользоваться этим предложением, в силу того, что многие работники местные и имеют семьи. На территории отеля есть специальное помещение для размещения сотрудников на 40 мест. Питание, тоже хороший бонус, так как брать еду на работу затратная статья для работника, а в отеле – шведский стол, неходовые блюда будут включены в питание сотрудников.

Надбавка за выслугу лет пока не работает в отеле «Демократия», хотя как мотивация очень часто применяется к курортных предприятиях. С каждым годом сотрудник становится более ценным для отеля, так как на развитие работника затрачивается материальный и моральный потенциал предприятия. Соответственно, сохранять на предприятии кадровый потенциал более выгодно, чем набирать и обучать новый. В качестве благодарности и стимула на предприятии стоит ввести надбавки за стаж работы, выраженные в процентах. Ежегодно заработная плата сотрудника будет повышаться согласно установленному проценту. Эту систему мотивации мы планируем внедрить с 2-х летнего стажа сотрудника (таблица 10).

Таблица 10 – Размер надбавки к окладу за стаж работы в отеле

Стаж работы, лет	% начисления
2	3%
5	7 %
7	12 %
10	15 %

Расходы на повышение заработной платы в зависимости от стажа работы будут включены в действующую программу роста оплаты труда.

Предложенные процентные ставки дадут возможность материального стимулирования без дополнительных затрат.

Программа лучший сотрудник будет осуществляться следующим образом. После того как сотрудник прошел испытательный срок 1 месяц ему выдают журнал, в который он ежедневно вклеивает наклейки. Если сотрудник грамотно, четко, спокойно выполняет свои обязанности, в конце смены руководитель выдает ему наклейку. Набрав определенные баллы, он может обменять их на разные бонусы: дополнительный выходной, портативные колонки, семейное проживание на выходные в отеле, розыгрыш телефона и др.

Курирование вновь прибывших сотрудников опытным наставником будет осуществляться в течении первого месяца работы, пока сотрудник проходит испытательный срок. Цель данной программы – плавно влиться в коллектив и работать более качественно и спокойно, выполняя полный оббьем своей работы.

Акция «Приведи друга» будет оцениваться раз в год при подведении итогов года. Если сотрудник участвует в этом мероприятии и новый работник зарекомендовал себя как грамотный специалист, четко выполняющий свою работу, то приведший его получает 13-ю заработную плату в конце декабря. Что тоже является хорошим бонусом, а так же способствует сплочению коллектива и повышает социально – психологический аспект.

Также необычным способом нематериальной мотивации может быть письменное вознаграждение. Устная похвала – это всегда приятно, но когда она задокументирована, то это приятно вдвойне, особенно, если письмо распечатано на глянцевой бумаге с красивой рамочкой. Таким образом, сотрудник чувствует, что он причастен к успеху предприятия.

Также очень приятной и необязательно дорогой мотивацией могут стать неожиданные подарки, презенты, просто в честь дня хорошего настроения. Можно с уверенностью сказать, что такой метод не оставит

никого равнодушным, главное, не переборщить, чтобы это не стало чем-то само собой разумеющимся. Вариантов может быть огромное множество, главное, это знать, чего ожидают и хотят сотрудники, из этих наблюдений и будет выявлен оптимальный вариант для выбора способа мотивации.

Третье мероприятие

Проведение обучения по повышению квалификации персонала. Как известно, чтобы замотивировать человека на какую-либо деятельность, ему необходимо предоставить цель, мотив. Это может быть как внутренняя мотивация, так из вне. В данном случае, чтобы подпитать интерес сотрудника к качественному выполнению работы, таким мотивом может стать возможность карьерного роста.

Можно на конкурсной основе, такой как работник года, к примеру, создать мотив у персонала, что если он будет хорошо и качественно работать, обучаться и стремиться к лучшим показателям, у него будут шансы на прохождение вверх по карьерной лестнице, то есть продвижение по службе, то есть возможность развиваться и получать большую прибыль. Также сама возможность бесплатного обучения может выступать как нематериальная мотивация.

Ведь тренинг, по своей сути, каким бы он не был, вместе с обучением способен также и сплотить людей, коллектив. Уже давно доказано, что люди, даже если они незнакомы, связанные единой задачей или проблемой, при любых обстоятельствах начинают взаимодействовать. В любом тренинге используется психологический аспект, ведь наряду с теоретическими лекциями, чаще всего даются и практические занятия. Таким образом, может быть решена проблема сплочения коллектива. Стандартный формат (содержание) курса повышения квалификации для администраторов представлен в таблице 11.

Содержание курса для горничных представлено в таблице 12.

Что касается карьерного роста, то в данном случае существует возможность решить несколько проблем, а именно текучесть кадров и

возможность карьерного роста. Например, студенты, в большинстве случаев, являются временными, сезонными работниками. При реализации проекта с курсами повышения квалификации появляется возможность сформировать сотрудника под «себя», то есть под стандарты и культуру своего отеля.

Таблица 11–Курс повышения квалификации для администраторов

1.Представление услуги как продукта, условия для ее эффективной продажи	- определяются специфика и факторы, способствующие продажам услуг; - продажи услуги размещения
2.Профессиональный стандарт работы персонала ресепшн	- профстандарт, технологии процесса обслуживания; - основные этапы; - стандарт поведения с клиентами и коллегами
3.Формирование лояльности гостей персоналом	- выделение конкурентных преимуществ данной гостиницы; - видение гостя с его мотивацией и потребностями; - выстраивание грамотной позиции по отношении к гостям
4.Приёмы повышения продаж услуг гостиницы	- технологии контактов: формы приветствия и представления, постановка вопросов с целью выявления наиболее подходящего варианта размещения и техники активного слушания;
5.Алгоритмы привлечения продаж основных и дополнительных услуг, индивидуальный подход	- Upsell-продажа номера более высокой категории, чем забронированный; - типология гостей и техника взаимодействия; - выявление потребностей гостей
6.Работа с жалобами и претензиями гостей.	- алгоритмы работы с жалобами и претензиями

Таблица 12 –Курс повышения квалификации для горничных

Организационная структура службы номерного фонда	Требования к оснащению номерного фонда
Должностные обязанности работников службы	Требования к внешнему виду сотрудников.
Подготовка к работе	Комплектование тележки горничной. Комплектность постельного белья, предметов гостеприимства и т.п
Виды уборочных работ.	Технология проведения различных видов уборочных работ
Характеристика моющих средств.	Правила их использования.
Дополнительные услуги в номере.	Технология предоставления дополнительных услуг.
VIP гости.	Классификация. Организация обслуживания
Забытые вещи.	Процедура оформления забытых вещей.
Этикет работника службы номерного	Правила общения с гостем.

фонда.	
Решение нестандартных ситуаций.	Конфликтные ситуации. Управление стрессом

Также, при условии наличия карьерного роста, срок работы сотрудников увеличивается, то есть уменьшается риск текучести кадров. И, конечно, не стоит забывать об основной цели повышения квалификации – это совершенствование подготовки персонала, соответственно качества обслуживания и работы отеля в целом.

Реализация данных мероприятий будет способствовать улучшению социально-психологического климата,усилению трудовой мотивациии повышению эффективности работыпредприятия.

3.2 Оценка экономической эффективности предложений

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

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

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

Перед экономическим обоснованием стоит рассмотреть предположительные результаты и эффективность рекомендаций после их внедрения, которые представлены в таблице 13.

Если давать финансовую оценку рекомендациям, то следует отметить, что каждая из них требует определенных затрат. Поэтому необходимо выделить именно те задачи, которые являются

первостепенными, и в которые будут вложены финансы.

Таблица 13 –Предположительные результаты и эффективность рекомендаций после их внедрения в отель «Демократия»

Рекомендации	Результаты и эффективность
Проведение тренинга – тимбилдинг	- командообразование, сплочение коллектива; - выявление лидеров, творческих людей, инициаторов и т.д.; - формирование навыков коллективного взаимодействия
Мотивационная программа	- уменьшение текучести кадров; - стимулировать возвращение на должность после декретного отпуска; - повышение заинтересованности в трудоустройстве в отель; - улучшение качества работы
Курсы повышения квалификации	- повышение квалификации персонала, то есть его профпригодности; - открытие возможности карьерного роста; - уменьшение текучести кадров; - улучшение качества обслуживания гостей; - повышение сплоченности коллектива; - как конечный результат, повышение доходности отеля

Первостепенными задачами являются те мероприятия, которые смогут принести отелю доход от своего внедрения. Таким мероприятием стал тренинг по повышению квалификации администраторов и горничных, так как именно эта рекомендация способна в большей степени решить основные проблемы кадровой политики отеля и принести прибыль от экономии фонда оплаты труда.

На данном этапе заработная плата у администраторов отеля «Богема» составляет 32 000 рублей, а заработная плата горничных – 30 000 рублей, при условии увеличения доходов, может быть рассмотрен вопрос о постепенном увеличении зарплаты. Для того чтобы поддерживать эффективность работы персонала на высоком уровне, нужно мотивировать его работу. Для этого необходимо повышать общий уровень культуры, информировать персонал и создавать нужный социально-психологический климат в коллективе. И эта работа должна происходить не единожды, а на

постоянной основе.

Затраты на подготовку персонала. Для того чтобы повысить квалификацию сотрудников предлагается провести лекции и практические занятия в количестве 20 часов, группе из 12 человек. Оплата за один час приглашенных преподавателей составляет 5500 рублей. Также раздаточный материал – 200 рублей/штука. Затраты, которые необходимы для проведения курса повышения квалификации представлены в таблице 14.

Таблица 14– Затраты на курсы повышения квалификации

Наименование расходов	Цена	Кол-во штук/часов	Итого (рублей)
Заработная плата преподавателям	5500	20 час.	110 000
Раздаточный материал (анкеты, методички, конспекты и др.)	200	12 шт.	4000
Итого в т.ч. на 1 человека	-	-	114 000 5 700
Выплаты персоналу, обучаемому в выходные дни за 3 дня: администраторы; горничные	-	6 человек 6 человек	38 700 36 000
Итого затрат	-	-	188 700

Используя таблицу, расходы, необходимые для обучаемого персонала, рассчитаны по формуле (1) следующим образом: Рп = количество обучаемых сотрудников* заработная плата в расчете на день* количество дней обучения.

$$Р_п = n * к * t_д, \quad (1)$$

где $Р_п$ - расходы на обучаемый персонал (рублей);

n -кол-во обучаемых сотрудников (человек);

к - заработная плата в расчете на день (рублей);

$t_д$ -количество дней обучения по программе.

$Р_п$ (администраторы)= 6 * 2 150 * 3 = 38 700 рублей

$Р_п$ (горничные)= 6 * 2 000 * 3 = 36 000 рублей

$Р_п$ (общее)= 38 700+ 36 000 = 74 700 рублей

Сумма затрат необходимых для обучение вычисляется по формуле 2.

$\Sigma З = З_{об} + Р_{п,}$ (2)

где $З_{об}$ – затраты на обучение по программе.

$\Sigma З$ = 114 000 + 74 700 = 188 700 рублей.

В большинстве случаев, через 2 – 3 года, сотрудники начинают «деградировать», если они не обучаются: используют старые технологии и методы работы, и, как следствие, происходит ухудшение качества услуг. Для того чтобы повысить мотивацию к качественной работе, руководство отеля начинает доплачивать 10% к заработной плате трем администраторам (кроме старшего администратора). В случае если обучение будет проводиться раз в три года по предложенной программе, то необходимость в доплате отпадет. То есть, экономия фонда оплаты труда в отеле в год составит:

(32 000*0,1*12*6)+(30 000*0,1*12*6)= 446 000 рублей/год.

Теперь, следующим этапом, можно рассчитать эффективность предложенного тренинга, который рассчитывается как прирост прибыли за счет экономии фонда оплаты труда деленный на затраты на тренинг по формуле (3):

Эпр.= Δ ФОП / Σ З (3)

где Δ ФОП – экономия фонда оплаты труда, руб.

Σ З – сумма затрат на обучение по программе.

Э пр. = 446 000/188 700 = 2,4

Эффективность предложенного тренинга составила 2,4. То есть каждый потраченный рубль на обучение дает прибыль в размере 2 рубль 40 копеек. Помимо всего прочего, за счет того, что персонал будет работать грамотнее и качественнее, через некоторое время ожидается повышение загрузки номерного фонда, что, в свою очередь, принесет отелю больший доход. Это можно считать хорошим результатом, который показывает, что персонал отеля адаптивен к изменениям и хорошо реагирует на обучающие программы.

Программа лучший сотрудник и акция «Приведи друга» несут в себе

расходы, представленные в таблице 15.

Таблица 15 – Затраты мотивацию

Наименование расходов	Цена	Кол-во штук/чел	Итого (рублей)
13-й оклад	30 000	5	150 000
Журналы (без АУП)	100	70	7 000
Наклейки	3	20 000	60 000
Телефоны	35 000	2	70 000
Колонки	5 000	10	50 000
Другие призы	1500	30	45 000
Итого	-	-	382 000

Более точно эффективность затрат на программы повышающие социально-психологический климат характеризует ее рентабельность. Рентабельность программы– это отношение полученной прибыли к затратам. Она определяется по формуле (4):

Рм =Пч / Зм х 100%,(4)

где Рм - рентабельность программы, %;

Пч - прирост чистой прибыли;

Зм - затраты на мероприятия.

Расчет рентабельности проектных мероприятий:

Рм = 12 584 674/ 570 700* 100% = 122%.

Таким образом, рентабельность от мероприятий составит 122%. Это значит, что на каждый вложенный рубль предприятие получит 122 копейки прибыли.

Срок окупаемости затрат на проведение мероприятий определяется по формуле (5):

Ток = Зt / Пч,(5)

где Ток - срок окупаемости;

Зt - затраты на мероприятия;

Пч - прирост чистой прибыли.

Расчет срока окупаемости проекта по совершенствованию социально-психологического климата:

Ток = 570 700/ 12 584 674=0,04 года.

Следовательно, все дополнительные затраты окупятся менее чем за месяц. Сопоставляя полученный эффект от проведения предложенных мероприятий с затратами на его осуществление можно отметить, что эффект от мероприятий больше затрат и значит разрабатываемая мотивационная программа является прибыльной. Эффект от предложенной программы очевиден. После проведенных расчетов можно отметить, что инвестиции, затраченные на проведение мероприятий, окупятся уже в ближайшее время.

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

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

— улучшению социально-психологического климата сотрудников;

— снижение текучести кадров (повышение стабильности коллектива, удержание ключевых специалистов, снижение издержек на поиск и обучение новых сотрудников);

— повышение мотивации сотрудников (как следствие – более качественное выполнение работ, более эффективное взаимодействие персонала и т.д.);

— повышение мотивации сотрудников к обучению за счет создания благоприятных условий (как следствие – более квалифицированный и конкурентоспособный персонал);

— улучшение имиджа отеля как партнера и работодателя (возможность привлечения новых клиентов и найма лучших специалистов отрасли).

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

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На современном этапе всё больше и больше руководителей начинают понимать, что не деньги и техника делают прибыль, а люди, которые работают в организации. Если рассматривать кадры как инструмент управления, то это деятельность, направленная организовывать, которая имеет основную цель – это суммирование усилий всего коллектива при решении поставленных задач. Прием на работу, увольнение, сбор данных для статистики – это не основные задачи работы с персоналом. Также, не стоит забывать, что это каждодневная, непрекращающаяся забота о каждом члене коллектива, о том чтобы они были слаженны, любили свое дело и трудились на его благо, применяя при этом весь спектр своих знаний, способностей, сил, о том, чтобы они постоянно развивали и совершенствовали свое профессиональное мастерство.

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

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

В соответствии с поставленной целью нами были изучены: изучены социальные и психологические аспекты управления в индустрии гостеприимства;изучена сущность социально-психологического климата и его особенности в гостиничном бизнесе; рассмотрен мотивационный процесс как основа социально-психологического управления в индустрии гостеприимства; дана общая характеристика деятельности отеля «Демократия»; оценены социально-психологические аспекты управления в отеле; проведен анализсуществующей системы мотивации в отеле «Демократия», как основной аспект социально-психологического

управления;разработаны предложения по улучшению социально-психологических аспектов управления; оценена экономическую эффективность предложений.

Анализ кадрового состава отеля «Демократия» показал, что организация обеспечена трудовыми кадрами. Образовательная структура персонала находится в стабильном состоянии. 61% работников имеют среднееобразование, 39% - с высшим образованием, работники без образования отсутствуют.

Большую часть персонала в отеле «Демократия» составляют женщины 59% и мужчин работает 41% от общей численности персонала.

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

Экспертная оценка системы мотивации в отеле позволяет утверждать, что материальное стимулирование разработано, но не приносит ожидаемого эффекта. Отсюда нестабильный характер носит и социально-психологический климат. Дополнительное вознаграждение носит ситуативный характер, на основе субъективных оценок и мнений руководителей структурных подразделений. Система нематериального стимулирования сотрудников отеля «Демократия» заключается в следующих методах: административно-организационные методы, стимулирующие через информационную политику, посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкциях (издание приказов, отдача распоряжений, указаний, устные и письменные благодарности).

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

Кроме того, для исследования социально-психологического аспекта управленияколлективом и удовлетворение мотивацией персонала в отеле «Демократия» нами было проведено добровольное анкетирование сотрудников, в котором приняли участие 64 человека.

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

Результаты анкетирования показали, что к числу основных факторов влияющих на удовлетворенность сотрудников работой, можно отнести: престиж работы 21%, интересна работа в этой сфере 24 % респондентов, удобный график работы отметили 14%. Сотрудники сочли важным и высокооплачиваемость работы и соответствие с полученной специальностью по 10%.

В отеле «Демократия», по мнению большинства респондентов, условия для карьерного продвижения развиты не очень хорошо. Из-за недостаточного стимула и заинтересованности часть работников, не реализует свои возможности, что отражается и на качестве предоставляемых услуг отеля и на работоспособности всего коллектива.

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

1. Гармонизации социально-психологического климата в трудовом коллективе с помощью программы тренинга - тимбилдинга (направлен на сплочение коллектива).
2. Разработка мотивационный программы для всех сотрудников отеля.
3. Проведение обучения по повышению квалификации персонала.

4.Разработать четкие критерии премирования, которое поставить в жёсткую зависимость от результатов труда каждого работника.

5.С целью сокращения текучести кадров ввести надбавки к окладувыраженные в процентахза стаж работы, начиная с двухлетнего стажа работника на предприятии.

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

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

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

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И

ЛИТЕРАТУРЫ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации от 26.01.1996 № 14-ФЗ (принят ГД ФС РФ 22.12.1995) (действующая редакция от 09.03.2021).

2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ [принят Гос. Думой Фед. Собр. РФ 21.12.2001](действующая редакция от 09.03.2021).

3. ГОСТ Р 54599-2011. Услуги средств размещения. Общие требования к услугам санаториев, пансионатов, центров отдыха.- М.: Стандартинформ, (дата актуализации 01.06.2019г.).

4. ГОСТ Р 54603-2011. Услуги средств размещения. Общие требования к обслуживающему персоналу.- М.: Стандартинформ, 2013.

5. Балашова Е.А. Гостиничный бизнес. Как достичь безупречного сервиса. - М.: ООО «Вершина», 2016. - 176 с.

6. Большакова, И.А. Мотивация как элемент эффективного управления персоналом / И.А. Большакова // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития, 2018.- № 12.- С. 113-116.

7. Браймер, Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства: учеб. пособие / Р.А. Браймер. пер. с англ. -М.: Аспект Пресс, 2018. - 220 с.

8. Беннис У., Шепард Г. Теория группового развития //Современная зарубежная социальная психология. Тексты /Под ред. Г.М. Андреевой, А.А. Петровской. – М., 2019, С.142 – 161.

9. Веснин, В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник /В.Р. Веснин. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2017.

10. Горгорова, В.В. Мотивация персонала, стратегия мотивации, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование, эффективность мотивации персонала / В.В. Горгорова, Л.А. Кобина // Инженерный вестник Дона, 2018. -Т. 27. № 4.- С. 236.

11. Гостиничный сервис и туризм: Учебное пособие / под ред. Д.Г. Брашнова. - М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2016. - 224 с.

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

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

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

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

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

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

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

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

20. Новиков, М.М. Формирование кадрового резерва в системе управления человеческими ресурсами предприятий (с учётом ожиданий трудовых коллективов) / М.М. Новиков// Вестник КГУ им. Н.А. Некрасова: Серия Гуманитарные науки: Педагогика. Психология. Социальная работа.

Ювенология. Социокинетика, 2019.-№4.Том 18.- С.50-54.

21. Обозов Н.Н., Щёкин Г.В. Психология работы с людьми. – К.: МАУП, 2017. - 150 с.

22. Основы управления персоналом: учеб. / Под ред. Розарёновой Т.В.- М.: ГАСБУ, 2019.

23. Парыгин Б.Д. Социально-психологический климат коллектива. – М.: Академический проект, 2018. – 360 с.

24. Петровский А.В., Шпалинский В.В. Социальная психология коллектива. – М.: Просвещение, 2017. – 240 с.

25. Промышленная социальная психология /Под ред. Е.С. Кузьмина, А.Л. Свеницкого. – Л.: ЛГУ, 2017. – 285 с.

26. Рахимова, Г.М. Исследование факторов мотивации персонала /Г.М. Рахимова // Экономика и управление: проблемы, решения, 2019.- № 10. - С. 70-78.

27. Резанович, А.Е. Дифференцированное управление персоналом как средство удержания ключевых сотрудников предприятия / А.Е. Резанович //Экономика и предпринимательство, 2017.- №8 (49).- С.456-458.

28. Руденский А.С. Социальная психология. – СПб.: Питер, 2019. – 205 с.

29. Семиченко В.А. Психология социальных групп. – К.: Магистр, 2019. – 124 с.

30. Соколова М. И. Организационное поведение: управление поведением людей организации.- М.: Проспект МГИМО, 2018г. – 103с.

31. Сорокина, А. В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах: Учебное пособие / А.В. Сорокина.– М.: Издательство: Альфа-М, 2018.- 303 с.

32. Сорочайкин, А.Н. Информационное общество и теория управления персоналом /А.Н. Сорочайкин // Основы экономики, управления и права, 2017.- №1.- С.121-125.

33. Социально-психологические методы практической работы в коллективе: диагностика и воздействие / Отв. ред. А.Л. Журавлев, В.А.

Хащенко. – М.: Просвещение, 2018. – 205 с.

34. Стратегический менеджмент /Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лаплыгин. М.: изд-во ЭКСМО, 2018. – 242 с.

35. Травин, В.В. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. – 4-е изд. / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2017.- 272с.

36. Управление персоналом: глоссарий: терминологический словарь /сост. А.Н. Сорочайкин, Л.В. Ермолина.-Самара: изд-во «Самарский университет», 2017.- 104с.

37. Фалмер, Р. М. Энциклопедия современного управления.в 5 т. Т.2. Организация как функция управления / Р. Фалмер . – М. : ВИПК, 2-е изд., 2017. – 140 с.

38. Шишкина, Е.С. Национальные аспекты формирования мотивационной системы / Е.С. Шишкина // Экономика, управление и право в современных условиях: международный сборник статей /под общей ред. В.Б. Тасеева. - Самара: изд-во «Самарский университет», 2018.- Вып. 7(18).- С. 185-193.

39. Электронная общероссийская университетская библиотека [Электрон.ресурс]. -Электрон. дан. -М.:Режим доступа: //http.www.biblioclub.ru

40. www.ht/ru/press/events/ Соломин, И.Л. Психосоматическая диагностика трудовой мотивации в управлении персоналом: тезисы выступлении

41. www.titansoft.ru/ Дисциплина как результат мотивации

42. www.demokratiahotel.ru