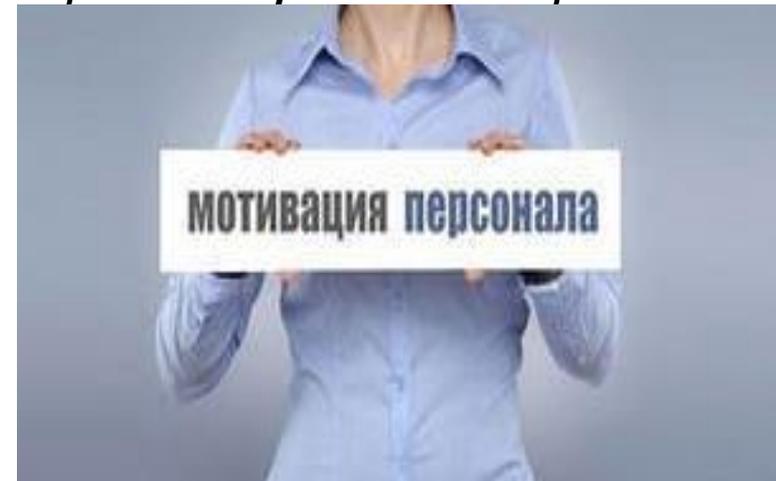


**Мотивация персонала**  
**Обучение и аттестация**  
**Роль руководителя в служебной**  
**иерархии**

# Мотивация

- — это процесс стимулирования самого себя и других к деятельности, направленной на достижение индивидуальных целей и общих целей организации.
- Мероприятия, которые побуждают и стимулируют сотрудников организации выполнять поставленные цели с большей отдачей.
- Ее создание основывается на взаимном учете интересов организации и работника



- - (лат. *stimulus* — остроконечная палка, которой погоняли скот)
- — внешнее побуждение к действию, толчок, побудительная причина
- **Стимулирование** — процесс воздействия на человека посредством значимого для него внешнего предмета (объекта условий ситуации и т.п., побуждающий человека к определенным действиям (как-то: пребывание в комфортных условиях и т.п.)



- В их число входят следующие:
  - **◆** повышение выручки и выполнение производственных и финансовых планов;
  - **◆** повышение качества продуктов и услуг предприятия;
  - **◆** повышение материальной заинтересованности работников предприятия и обеспечение им социальных гарантий;
  - **◆** побуждение персонала предприятия работать максимально эффективно за минимальные деньги при стойкой иллюзии адекватности получаемого вознаграждения и неотвратимости заслуженного наказания;
  - **◆** поддержание заинтересованности персонала в успешном проведении возможных структурных преобразований на предприятии,
  - стимулирование высококвалифицированного труда персонала различных категорий;

- **◆** привлечение и удержание высококвалифицированных специалистов,
- развитие таких качеств персонала, как инициатива, лояльность и преданность предприятию;
- **◆** создание стимулов для повышения качества управленческих решений высшим управляющим составом предприятия, способствующих росту эффективности и сокращению расходов;
- **◆** укрепление дисциплины работников, лояльности к предприятию и солидарной ответственности персонала;
- **◆** прояснение, согласование и доведение системы целей руководства до уровня каждого рабочего места (каждой должности).

- В настоящее время известны и научно обоснованы следующие принципы управления мотивацией, когда члены коллектива действительно работают с максимальной отдачей:
- 1) мотивация (вознаграждение) включает не только материально – денежные элементы, но и неденежные (моральные, социальные, организационные и др.);
- 2) мотивирование персонала оптимально в той степени, в какой подчиненные информированы о вопросах, касающихся итогов работы



- 3) сотрудникам предоставляют допустимую свободу действий и возможность контролировать ситуацию, право принимать решения, касающиеся выполнения работы.

- 4) мотивация сотрудников, выполняющих определенную работу, усиливается, если им предоставлена возможность принимать участие в решении вопросов, влияющих на итоги работы.

- *Для повышения самостоятельности и активности работников, для достижения обоснованности предпринимаемых ими действий, для того чтобы работа становилась более интересной и разнообразной, а связи между работниками — более интенсивными, чтобы возрастала заинтересованность сотрудников в результатах своего труда и во взаимной помощи, необходимо соблюдение следующих правил:*
- **◆ четкая расстановка и распределение заданий по степени важности. Разумное распределение и перераспределение заданий между работниками позволяет, например, усилить у них чувство ответственности, чувство собственной значимости, решить проблему монотонности труда и т.п.;**
- **◆ установление признаков количества и качества работы, обратная связь по проделанной работе;**
- **◆ непереносимое улучшение условий функционирования работника в компании;**
- **◆ предоставление возможности работнику использовать свой багаж знаний и приобретенный опыт, а при необходимости получить помощь и поддержку.**

# Стимулы

## Материальн ые

## Нематериаль ные

Денежные

Неденежные

Социальные

Моральные

Творческие

## *Денежные:*

- Заработная плата
- Бонусы
- Премии
- Участие в прибыли предприятия
- Дополнительные выплаты(13з/п)
- Оплата транспортных расходов



## *Неденежные*

- Субсидии на питание
- Скидки на покупку товаров фирмы;
- Помощь в оплате расходов на образование;
- Помощь в обучении;
- Членство в клубах;
- Загородные поездки и пикники;
- Страхование жизни;
- Страхование жизни иждивенцев;
- Страхование от несчастных случаев;
- Медицинское и стоматологическое обслуживание

## *Социальные:*

- -Престижность труда
- -Возможность карьерного роста
- -Возможность обучаться
- -Повышение в должности
- -Расширение объема полномочий
- -Увеличение власти
- -Гарантия сохранности рабочего места
- -Долгосрочный трудовой договор

- ***Мотив продвижения по службе.***
- *Чтобы этот инструмент работал эффективно, нужны ясные критерии внутренней ротации кадров, их обучения.*
- *Часто именно отсутствие путей карьерного роста как по горизонтали, так и по вертикали становится главной причиной увольнения работника.*

- *Обучение персонала играет двоякую мотивирующую роль для работника —*
- *1. существенный модуль планирования карьеры*
- *2. увеличение его стоимости на рынке труда за счет приобретения новых знаний и*

- *Внимательное отношение к детям сотрудников — также очень важный фактор мотивации.*
- *Большинство таких программ не требует серьезных вложений. Например, конкурс детских рисунков с торжественным награждением, чаепитием и подарками организовать несложно, но он существенно поднимет дух сотрудников - родителей.*

- - 
  - 
  - 
  -
- Моральные:***
- Уважение со стороны сотрудников и коллег
  - Награды, грамоты
  - Лучшее место на совещании
  - Устная благодарность от руководителя в присутствии коллег

- **Творческие**
- -Возможность самосовершенствоваться
- -Самореализация в профессии
- -Участие в различных творческих конкурсах, праздниках



Корпоративная  
культура

Миссия

Базовые цели

Этический кодекс

Корпоративный  
стиль

- **-Общая философия и политика компании**

- Миссия компании, ее базовые цели для большинства сотрудников западных компаний являются данностью, неотъемлемой частью работы; они четко сформулированы и

- — **официальный документ компании, который описывает взаимоотношения работников с различными группами людей (внешними и внутренними клиентами), придерживаться которого обязан каждый работник.**

- **Во многих компаниях нарушение кодекса рассматривается как серьезный дисциплинарный проступок, который может повлечь за собой различные санкции вплоть до увольнения.**

- со всем его комплексом элементов **рождает у сотрудников чувство принадлежности к компании, гордости за нее.**
- Из разрозненных индивидов работники превращаются в единый коллектив со своими законами, правами и обязанностями.
- Все элементы корпоративного стиля должны быть четко прописаны в **Положении о персонале.**

# Корпоративная культура

- В целях развития корпоративной культуры создаются такие проекты, как
  - **«Кодекс сотрудника»,**
  - **«Портфель сотрудника»,**
  - **«Руководитель»,**
  - **«Наставник».**
  - **«Портфель сотрудника»**
- представляет собой набор всех необходимых для работы в компании документов, изучив которые, сотрудник может получить все ответы на возникшие вопросы у своего наставника или руководителя.**

# Соревнование

- *Природой в человеке заложено соревновательное начало, желание быть первым.*
- *Важно, чтобы награждали действительно лучших работников, никто не хочет, чтобы все выплаты были уравнительными.*
- *Основу экономического соревнования создает система оценки труда персонала компании.*
- *Соревнование, с одной стороны, обеспечивает реализацию соревновательного духа работников, с другой — позволяет администрации выделить лучших и продемонстрировать свою благодарность им.*

- *Соревновательный стиль работы обеспечивает наилучшее понимание целей и задач подразделения и компании всеми сотрудниками, а также культивирует чувство причастности каждого к результатам труда всего коллектива.*

- *-является средством для реализации корпоративной культуры и ее элементом.*
- *Отсутствие сильной и качественной коммуникации приводит к утрате сотрудниками чувства причастности к делам компании.*
- *Коммуникация может быть реализована посредством электронной почты, корпоративного журнала, совещаний, информационных меморандумов, web-сайта.*

- будучи элементом корпоративной культуры, **подразумевает разработку и реализацию мероприятий и программ, обеспечивающих социальную защищенность и высокий социальный статус сотрудника компании.**
- Она определяет условия труда, корпоративные праздники, фирменную спецодежду и т.п.

- *-предполагает понимание цели данного мероприятия (обсуждение каких -либо рабочих вопросов, создание неформальных отношений, отдых и т.д.).*
- *Праздник должен быть оформлен так, чтобы было понятно: это праздник данной компании, а не любой другой.*
- *Этому способствует использование элементов корпоративного стиля и оформление в соответствии с целями праздника, программа,*

# Корпоративный праздник

- *Проведение корпоративных праздников должно быть четко регламентировано.*
- *Необходимо заранее знать,*
- *- когда они состоятся,*
- *- будут ли участвовать руководители,*
- *- каков порядок их проведения,*
- *- бюджет праздников на ближайший год.*
- *Целесообразно регламентировать все внутренние мероприятия вне зависимости от их масштаба:*
- *- собрания молодых сотрудников или ветеранов,*
- *- проводы на пенсию,*
- *- дни рождения,*
- *- награждения,*
- *делается ли это кулуарно или собираются все работники компании.*

- *—это то, что возникает внутри самого человека.*
- *В идеале вся система мотивации направлена на то, чтобы работники чувствовали себя счастливыми: доволен работник — доволен гость.*
- *Но счастье — внутреннее ощущение человека, а до такой степени (до состояния счастья) мотивировать кого-либо извне невозможно.*
- ***Цель любого руководителя состоит в формировании такой ситуации, когда сотрудник добровольно отдает себя делу, мотивирует себя сам.***

# Обучение и развитие персонала



- **-важнейший фактор успешной деятельности производства.**
- Инвестирование в развитие персонала играет большую роль, чем в инвестирование в развитие и улучшение производственных мощностей .
- **Ведущие организации затрачивают на профессиональное развитие своих сотрудников значительные средства – от 2 до 10% фонда заработной платы, что для такой компании, как, например, «Дженерал моторс», составляет сумму, превышающую 1 млрд. долларов США в год**

- -Влияние на финансовые результаты предприятия
- -Создание благоприятного климата в организации
- -Повышение мотивации сотрудников
- -Обеспечение преемственности в управлении



*• При построении системы обучения в гостинице важно учитывать следующие факторы:*

- ◆ привязка обучения к стратегии гостиницы, иначе оно не принесет положительных результатов;
- ◆ формирование у персонала восприятия обучения как неотъемлемой части работы, более того, как привилегии, а не обременительной обязанности; необходимость продвижения тренингов внутри компании;
- ◆ поддержание постоянного контакта с топ -менеджментом и менеджерами отделов для получения своевременной информации о потребностях в обучении;
- ◆ разработка качественного учебного продукта, учитывающего особенности индустрии гостеприимства и конкретной гостиницы;
- ◆ постоянный мониторинг рынка тренинговых услуг;
- ◆ контроль и оценка эффективности обучения

• **В зависимости от организационного оформления и целей обучения можно выделить два вида производственного обучения:**

**1. Без конкретной специализации**, т.е. получение каких-либо общепрофессиональных знаний независимо от уровня квалификации обучающихся;

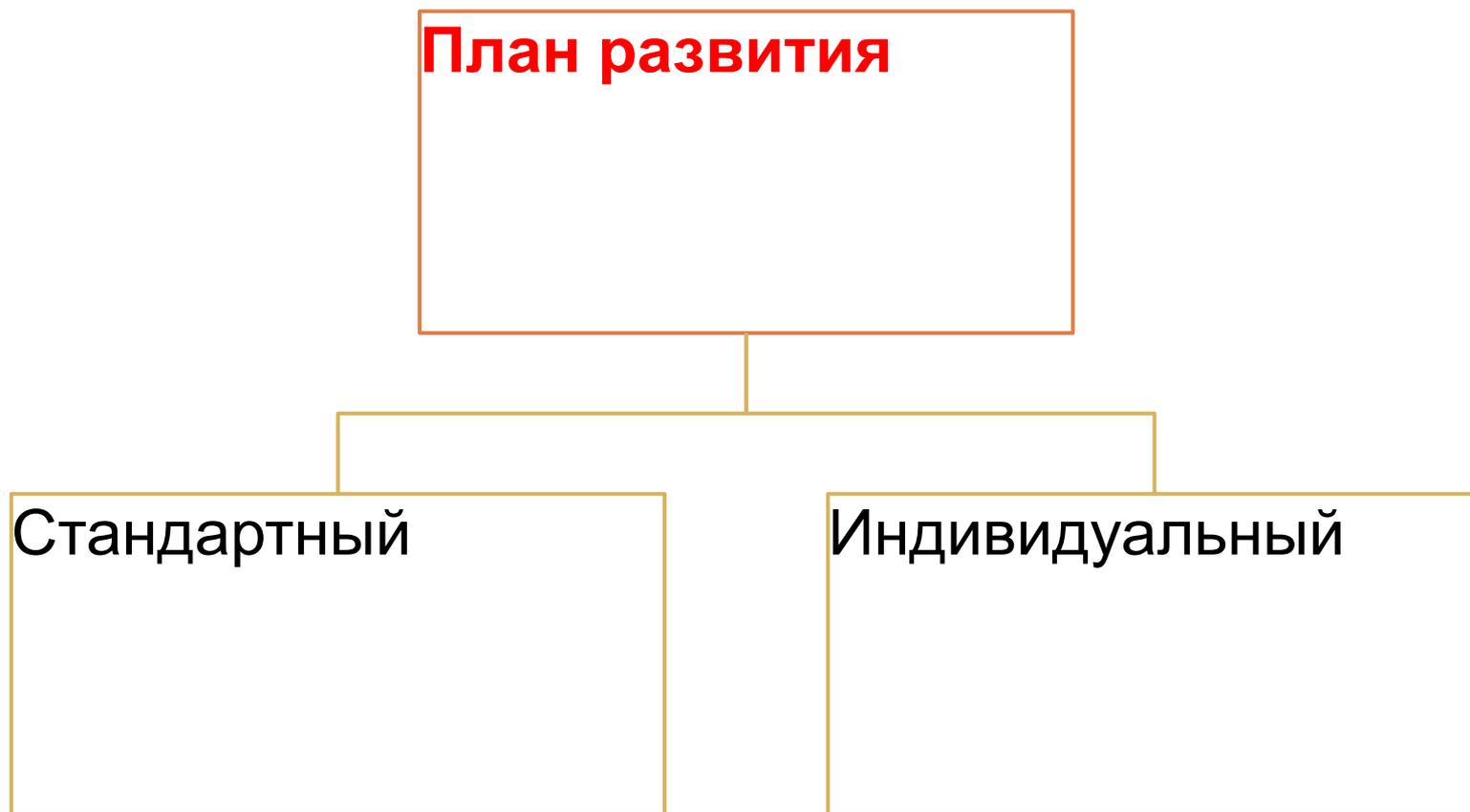
**2. С конкретной специализацией**, когда кроме основной профессии предусматривается специализация по определенным направлениям и проблемам.

- Важнейшим фактором развития является повышение квалификации сотрудников, в этом случае составляется план развития, который также называют образовательным планом.
- В плане развития обычно указываются два наиболее важных момента:



# План развития сотрудника

- **1.Цели развития, которые подразделяются по:**
- -рабочим местам, содержат конкретные должности, которые должны быть заняты после осуществления плана развития;
- -профессиям, указывают конкретные профессии и не дают никаких прав на определенные должности;
- -областям, определяют конкретные знания, которые должны быть приобретены по этому плану развития и не имеют прямого отношения к какой-либо должности;
- **2.Меры, необходимые для достижения названных целей со стороны:**
- -предприятия, проводимые в рабочее время и финансируемые работодателем (учитывают в плане кадровых расходов), например, обучение на предприятии, дневные курсы и семинары вне предприятия, участие в научных конгрессах, систематическое варьирование занятий, практика внутри предприятия;
- -сотрудников, которые принимаются ими в свободное время и полностью или преимущественно ими финансируются, например, обучение в вечернем учебном заведении, самообучение, заочное обучение в вузе, обучение на заочных курсах.



- Если на предприятии для достижения одной или нескольких целей развития необходимы несколько или даже много сотрудников, то рекомендуется не разрабатывать для каждого из них индивидуальный план развития, а работать со стандартными планами.
- Стандартные планы развития могут быть:
  - иерархическими*, при которых развитие сотрудников направлено на определенные уровни;
  - соотносящимися с конкретными задачами, которые направлены на конкретные функции*

целесообразно применять там, где:

*-исходные условия не одинаковы;*

*- нет достаточного количества работников, которые могли бы развиваться по стандартным планам.*

- Индивидуальный план развития учитывает индивидуальные качества каждого работника. Индивидуальный план развития становится важным мероприятием в развитии мотивационной системы на предприятии.

- В зависимости от целей и задач обучения существуют несколько устоявшихся и принятых во всем мире форм и методов обучения. Наиболее распространенными являются:

- **1. Обучение при приеме на работу руководителей и специалистов, впервые принятых на работу**, проводится для изучения специфики деятельности предприятия, организации производства, экономики, технологии, социальных условий труда, техники безопасности, экологических требований.

- Обучение при приеме на работу проводится, как правило, после оформления документов для приема на работу. Продолжительность обучения 7-14 дней. Успешное окончание первичного обучения обеспечивает допуск к работе по конкретной должности или специальности в соответствии с действующем на предприятии порядком

- **2. Ежегодное обучение для руководителей и специалистов** проводится для ознакомления их с новой техникой и прогрессивными технологиями, эффективными приемами управления и анализа производства, инновациями на производстве и в сфере управления человеческими ресурсами.
- Ежегодное обучение организуется в виде нескольких программ, продолжительность обучения по которым 1-3 дня

- **3.Повышение квалификации** проводится для обновления теоретических и практических знаний, умений и навыков руководителей и специалистов в соответствии с постоянно возрастающими требованиями государственных образовательных стандартов и особенностями развития производства.
- Организуется на протяжении всей трудовой деятельности работников по мере необходимости в соответствии с установленной для каждой категории лиц периодичностью. Оно включает следующие виды обучения:

## Повышение квалификации

Краткосрочное

Тематические  
и проблемные  
семинары

Длительное

Стажировка

Профессиональная  
переподготовка

Переподготовка для  
получения 2  
образования

- **Краткосрочное (не менее 72 часов)** тематическое обучение по вопросам конкретного аспекта производства.
- Производится как в образовательных учреждениях повышения квалификации, учебных центрах, так и по месту основной работы руководителей и специалистов и заканчивается сдачей экзамена или зачета.

- **Тематические и проблемные семинары (от 72 до 100 часов)** по научно-техническим, технологическим, социально-экономическим и другим проблемам предприятия.
- Обучение проводится, как правило, образовательными учреждениями повышения квалификации.

•

**Длительное (свыше 100 часов) обучение руководителей и специалистов для глубокого изучения актуальных проблем науки, техники, технологии, социально-экономических и других проблем профессиональной деятельности**



- **Стажировка** – форма обучения, в процессе которого закрепляются на практике профессиональные знания, умения и навыки, полученные в результате теоретической подготовки.
- Осуществляется также для изучения передового опыта, приобретения профессиональных и организаторских навыков для выполнения обязанностей по занимаемой или более высокой должности.
- Стажировка может быть как самостоятельным блоком дополнительного профессионального образования, так и одним из разделов учебного плана при повышении квалификации и переподготовке руководителя или специалиста

- **Профессиональная переподготовка** направлена на получение руководителями и специалистами дополнительных знаний, умений и навыков по образовательным программам, предусматривающим изучение отдельных дисциплин, разделов науки, техники и технологии, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности.
- По результатам профессиональной переподготовки руководители и специалисты получают диплом или сертификат государственного образца, удостоверяющий их право (квалификацию) вести профессиональную деятельность в определенной сфере.

- ***Переподготовка руководителей и специалистов проводится для получения ими второго образования по новой специальности или квалификации на базе имеющегося высшего или среднего профессионального образования.***
- Осуществляется соответственно в образовательных учреждениях высшего или среднего профессионального образования.
- Руководителям и специалистам, прошедшим переподготовку, выдается государственный диплом об образовании установленного образца.

- это непрерывная работа по повышению квалификации сотрудников, которая должна производиться по различным направлениям, учитывающим индивидуальные требования работникам и способности обучаемых



[www.sch491.lact.ru](http://www.sch491.lact.ru)



В гостинице  
«*Космос*» принятые  
сотрудники посещают  
вводные лекции и  
тренинговые занятия.



К ним прикрепляются  
опытные наставники,  
которые помогают на  
первых этапах  
трудовой деятельности  
в гостинице, знакомят с  
особенностями ее  
работы.



- В гостинице «Рэдиссон» все вновь принятые на работу сотрудники проходят обучение по двум программам:
  1. **«Добро пожаловать, новый коллега!»**
  2. **«Yes I can! Выполнение обещаний»**
- Первая программа рассчитана на 8 часов и включает
  - -изучение организационной структуры
  - -кодекса корпоративной культуры,
  - -правил внутреннего трудового распорядка и т.д.

• **2. «Yes I can! Выполнение обещаний»** разработана корпорацией и обязательна для всех сотрудников гостиниц сети. Она разъясняет основные принципы корпоративной философии «Yes I can!» и стандарты профессионального поведения.

-Программа рассчитана на 5 часов, включая просмотр и обсуждение видеофильма, практические упражнения, ролевые игры.

-Вторую часть программы

**«Yes I can! в твоём отделе»**

проводят руководители

различных служб отеля;

в ходе занятий рассматриваются

конкретные ситуации и их

разрешение в соответствии с

принципами и стандартами

« Yes I can! ».



- Руководители высшего звена проходят обучение по программе **«Проводник идей Yes I can!»**

- **Цель программы** — научиться помогать подчиненным работать.

Профессиональное обучение нового сотрудника по правилам «Рэдиссон» длится не менее двух недель.

По окончании обучения он сдает экзамен и только после этого начинает работать самостоятельно.

- *В отеле «Рэдиссон» для менеджеров среднего звена разработан специальный цикл тренингов:*
- - «Я руководитель и наставник. Мои сильные и слабые стороны»
- - «Мой внешний вид, манеры, стиль поведения — образец для подражания»
- - «Ответственность. Контроль. Последствия поведения»
- - «Поощрение сотрудников. Высказывание одобрения»
- - «Вынесение дисциплинарных взысканий»
- Каждый тренинг, рассчитанный на 60—80 мин, включает интерактивные дискуссии, обсуждение конкретных ситуаций, ролевые игры.

- Отдел по работе с персоналом «Новотеля Шереметьево» для новых сотрудников проводит тренинг «**Введение**», имеющий целью представить новичку информацию об
  - -отеле
  - -истории компании Assor
  - - правила работы в гостинице и др

- Компания «Коринтия» уделяет особое внимание обучению, своих сотрудников, в отделе по обучению и развитию персонала разработаны два приоритетных направления —

**- профессиональное обучение**

**- обучение, ориентированное на личностный рост сотрудника.**

- В отеле «Коринтия Невский Палас» созданы специальные программы (Specialized courses) для рядовых сотрудников по следующим направлениям:

**- кулинарное мастерство,**

**- барменское и официантское искусство**

**- принципы работы сотрудников отдела приема и обслуживания стандарты работы сотрудников хозяйственного отдела.**

- *Менеджеры среднего звена отеля* регулярно проходят обучение по основам управления, конфликтологии, управлению временем и т.д.

- В отеле «*Коринтия Невский Палас*» для руководителей высшего звена создана специальная двухгодичная программа обучения *Excelerator*, которая непосредственно знакомит с работой всех отделов и готовит сотрудников для потенциальной позиции генерального управляющего.
- Работники гостиницы, прошедшие обучение по программам **Specialized courses** и **Excelerator**, получают международные сертификаты *Edexcel*

- В гостиницах обычно проводятся корпоративные тренинги, обязательные для всех сотрудников. В основном они направлены на
  - - изучение стандартов обслуживания,
  - - навыков общения с клиентами,
  - - особенностей протокола и этикета и др.
- Например, в **«Коринтии»** на занятиях изучают национальные особенности гостей.
- В гостинице **«Националь»** при участии компании Le Meridien разработана собственная система подготовки сотрудников, которая максимально учитывает психологию человеческих отношений.
- Один из приемов в этой системе заключается в том, чтобы сотрудник в процессе общения с гостем произнес его имя по меньшей мере дважды.  
Работа с фокус-группами показала, что при этом сотрудник сможет установить с гостем наиболее доверительные отношения

- Тренинги проводятся как руководителями отделов и собственными тренерами, так и приглашенными из-за рубежа специалистами.
- Так, западный тренинг-менеджер от компании *Le Meridien* при поддержке сотрудников отдела кадров гостиницы «**Националь**» проводит восемь двухчасовых семинаров в рамках программы Le Meridien
- «*Commitment to excellency*»  
(«**Преданность превосходному качеству**»).

- «Рэдиссон» имеет возможность пользоваться ресурсами своей корпорации, имеющей учебный центр *Radisson SAS Management School*, который организует тренинги по повышению квалификации для работников гостиниц сети.
- Менеджеры московской гостиницы принимают участие в работе этой школы, а в Москву приезжают западные специалисты.

- В гостиницах часто проводят тренинги с психологами, цель которых — научиться уходить от конфликтов, сохранять улыбку на лице в течение долгих рабочих часов. Ведь наиболее частая претензия гостей в отелях высокой категории — неулыбчивый персонал.
- Наиболее перспективных сотрудников направляют на переподготовку или повышение квалификации в специализированные учебные заведения (*за счет гостиницы*).
- Успешно сдавшим экзамены выдаются сертификаты или удостоверения государственного образца в зависимости от количества учебных часов

- Человеческий фактор в индустрии гостеприимства- важный ресурс предприятия

- Подготовка ресторанного и гостиничного персонала базируется на изучении социальной психологии, этики, делового этикета с использованием деловых игр и тестов, правильном подборе кадров

- -уровень этических знаний, моральных принципов, нравственных навыков, проявляющихся в деятельности работников сервиса при обслуживании клиентов

- Выделяют несколько аспектов культуры сервиса

- – психологический,

- эстетический,

- этический

- организационно - технологический

- -Уровень развития психологических знаний, навыков и умений работников сервиса для учета индивидуально - психологических особенностей клиентуры с целью применения наилучшей тактики их обслуживания.

- Работнику контактной зоны гостиничного сервиса следует определить свой тип темперамента.

- Работник-сангвиник успешно обслуживает клиентов, но ему трудно выполнять монотонные и однообразные операции
- Работник -холерик незаменим при обслуживании большого количества клиентов, однако плохо владеет собой, особенно в напряженных и конфликтных ситуациях.
- Работник -флегматик выдержан, уравновешен, но не может работать в быстром темпе, и это вызывает раздражение у клиентов.
- Работник -меланхолик доброжелателен, отзывчив, стремится избегать конфликтов, но медлителен и обидчив

1 этап. Овладеть  
вниманием гостя ,  
вызвать у него  
интерес к  
предлагаемой услуге

2 этап.  
Стимулировать  
решение гостя  
воспользоваться  
услугой

3 этап. Завершение  
процесса  
оформления

- -уровень этических знаний, моральных принципов, нравственных навыков, проявляющихся в деятельности работников сервиса при обслуживании клиентов.

# Эстетическая культура сервиса

- -уровень развития и использования эстетических ценностей работниками сервиса в процессе деятельности по обслуживанию клиентов.
- - техническая эстетика и дизайн мест общего пользования, номерного фонда;
- - рекламные, пиктографические и информационные объявления и указатели внутри здания гостиницы, а также на ее территории;
- внешнее оформление служебных помещений и рабочих мест обслуживающего персонала;
- -внешний вид работников отелей.

- -степень упорядоченности процесса обслуживания клиентов.
- Обслуживание в номере является частью общей атмосферы гостеприимства.
- Состоит:
- - в тщательной уборке номера,
- -обслуживании напитками и питанием в номере,
- -чистке одежды и обуви,
- - побудке проживающих,
- -передаче клиенту его корреспонденции и т. д.

- - совокупность правил вежливости(этики поведения)
- -Культура обслуживания направлена на обслуживание клиентов на основе выработки определенных правил, процедур, практических навыков и умений

# Основными слагающими культуры обслуживания являются:

- безопасность и экологичность при обслуживании;
- эстетика интерьера и создание комфортных условий обслуживания;
- знание психологических особенностей личности и процесса обслуживания;
- знание и соблюдение персоналом этических норм обслуживания;
- знание и соблюдение правил, устанавливающих порядок и очередность обслуживания гостей;
- наличие достаточного количества оборудования и инвентаря для оказания услуг и др.

# Тестирование персонала при приеме на работу

- При отборе претендентов на существующие вакансии в гостинице рекомендуется использовать тесты на
  - -коммуникативные навыки
  - -на конфликтность и агрессивность
  - -на эмоциональную устойчивость

Для отдельных служб и категорий сотрудников(СПиР, F&B и т. п.) необходимо проводить тестирование

на интеллектуальные способности

На изучение внимания

Ценностные ориентации

Все тесты лучше использовать как батарею тестов, чтобы получить комплексную оценку кандидата по исследуемым параметрам

- Каждая методика несет в себе определенную информативную часть, которая в итоге поможет специалистам по персоналу составить психологические профили профессий гораздо быстрее и эффективнее
- Так, методика выявления «коммуникативных и организаторских склонностей» предназначена
- - для выявления умений четко и быстро устанавливать деловые и дружеские контакты с людьми, стремления расширять контакты,
- - участия в групповых мероприятиях,
- - умения влиять на людей,
- - стремления проявлять инициативу.

- позволяет выявить наличие того или иного уровня проявления агрессивности.
- Люди агрессивные , причём , даже с высоким уровнем самоконтроля, не могут долго работать в сфере обслуживания, не проявляя своих качеств.
- В связи с этим, выявление негативной предрасположенности на стадии отбора персонала для гостиницы позволит сэкономить не только средства, затраченные на обучение, но и избежать недовольства гостей, которое может быть спровоцировано конфликтным поведением персонала

- Выявляет следующие виды агрессии
- Физическая агрессия
- Вербальная агрессия
- Косвенная агрессия
- Негативизм
- Раздражение
- Подозрительность
- Обида
- Аутоагрессия или чувство вины

- Можно использовать в качестве дополнительной, вспомогательной методики в комплексе отборочных тестов в гостиницах с высоким уровнем загрузки, напряженностью осуществления регистрации гостей, когда к примеру на одного сотрудника СПиР приходится от 50 до 100 гостей за одну смену.

- -Выявление стиля руководства (методики В. Захарова и А. Журавлева)
- -Экспертные оценки руководителя (методика ПХЛР)
- -Выявление лидерских способностей(тест Райдаса)

# Адаптация персонала на гостиничном предприятии



Взаимное  
приспособление  
специалиста  
(сотрудника) и  
коллектива  
предприятия, в  
результате чего  
работник  
осваивается на  
предприятии.



Ломка уже существующих взаимосвязей и взаимоотношений, которые были установлены в коллективе на определенном этапе его развития

# Адаптация

Социально-  
психологическая

Профессиональная

Психофизиологическая

- Привыкание к новым для организма
- - физическим и психофизиологическим нагрузкам,
- - режиму,
- - темпу и ритму труда,
- - санитарно-гигиеническим факторам производственной среды ,
- - особенностям организации питания и отдыха

- -приспособление к новой социальной среде, включение в систему профессиональных межличностных связей и отношений,
- -освоение новых социальных ролей, норм поведения, групповых норм и ценностей,
- - идентификация себя с профессиональной группой

- -приспособление уже имеющегося профессионального опыта и стиля профессиональной деятельности к требованиям нового рабочего места ,
- -освоение сотрудником новых для него профессиональных функций и обязанностей,
- -доработка требуемых навыков и умений,
- -включение в профессиональное сотрудничество и партнерство,
- -постепенное развитие конкурентоспособности

- Составляется по каждой службе отдельно

- Учитывает особенности деятельности

- Индивидуальные особенности сотрудника

- Применяется для снятия тревожности и мобилизации профессиональной активности.
- Наибольшую сложность у новых работников вызывает усвоение групповых норм и включение в уже сложившуюся систему межличностных связей

- Сводится к оценке реальной компетентности специалиста
- Оказывает помощь в повышении квалификации
- Помогает преодолевать появившееся чувство профессиональной неполноценности
- Формирует адекватную профессиональную самооценку
- Помогает в выработке надежных критериев самооценки
- Обучает умению сравнивать себя лишь с самим собой

# Аттестация

Цели, задачи, принципы, функции,  
процедуры,  
методы

- -процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности
- Оценка, даваемая в ходе аттестации, аккумулирует результаты работы конкретного сотрудника за конкретный период
- При А происходит не сравнение сотрудников между собой, а сопоставление «Сотрудник-стандарт работы»



А. молодых  
специалистов  
предусматривает  
определение  
профессионального  
соответствия  
должности и  
составление плана  
его  
профессионального  
развития

- -Изменение условий оплаты ,характера и содержания труда
- -Введение новых технологий
- -Профессиональное несоответствие работника, в связи с возрастными изменениями и профессиональными деформациями

- -официальная процедура, призванная решать следующие задачи
- 1.устанавливать профессиональное соответствие специалиста занимаемой должности и квалификационной категории, на которую он претендует
- 2.дифференцировать оплату труда работника в зависимости от результативности его деятельности
- 3.стимулировать повышение профессионально-личностного потенциала специалиста
- 4.осуществлять коррекцию профессиональных деформаций личности и нейтрализовать профессионально нежелательные качества
- 5.Способствовать дальнейшему росту профессионального образования работника

- Побочной задачей А. может быть
- -сокращение штатов
- -избавление от сотрудников, работа которых не удовлетворяет руководителя

- -Добровольность
- -Открытость
- -Коллегиальность
- -Социальная и правовая защищенность, обеспечивающие объективность гуманное и доброжелательное отношение к специалистам

- -Метод ранжирования
- -Метод характеристик
- -Метод классификации
- Существенной особенностью системы А. персонала гостиничного бизнеса является отказ от обобщенной суммарной оценки специалиста.
- Оценка результатов направлена на прошлое(диагноз)
- Оценка профессионального потенциала- на будущее (прогноз)

- -Присвоение работникам квалификационной категории, которая определяет уровень квалификации,
- -Профессионализма
- -Продуктивности и качества труда, соответствующий нормативным критериям.
- -Учитывает степень сложности выполняемых профессиональных задач.
- Категория определяется на основе квалификационных характеристик и присваивается на срок не более пяти лет

- Руководитель должен в обязательном порядке информировать сотрудников до начала аттестации о ее
  - -Квалификационных требованиях
  - -Критериях
  - -Методах оценки
  - -Сроках проведения

Проводится беседа по результатам А. с сотрудником

- -Образование, квалификация
- -Профессиональные навыки, отношение к трудовой деятельности ,ее качество, результаты
- -Интеллектуальные способности работника
- -Личностные характеристики
- -Поведенческие характеристики на службе
- -Прочие качества, имеющие значение для аттестации работника

- **Очень хорошо.**
- Наилучшая общая оценка, которая соответствует исключительной пригодности к работе, выдающимся способностям и превосходному выполнению служебных обязанностей

**Хорошо.**

Аттестуются  
работники,  
отличающиеся  
особой  
пригодностью к  
работе, хорошими  
способностями и  
безукоризненным  
выполнением  
профессиональных  
обязанностей

- -
- Удовлетворительно.**  
Эта оценка дается работникам, не отвечающим в полной мере по своим личным качествам, способностям и осуществлению профессиональных функций тем требованиям, выполнение которых позволило бы аттестовать на «хорошо»

- - 
  -
- Достаточно.**
- Оценка работников, которые имеют недостатки в способностях и выполнении профессиональных обязанностей, но, хотя и с натяжкой, удовлетворяет обычным требованиям.
- Этой оценкой характеризуется работа, которая не несет на себе отпечатка особых способностей.

- **Недостаточно.**
- Самая худшая из оценок, которая ставится при аттестации работникам, не удовлетворяющим обязательным требованиям в плане пригодности к работе, способностей и выполнения трудовых функций.
- Их недостатки не поддаются устранению. Он практически непригоден для своей должности