

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «КубГУ»)

Институт географии, геологии, туризма и сервиса
Кафедра международного туризма и менеджмента

КУРСОВАЯ РАБОТА
СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ В
ГОСТИНИЧНОЙ ИНДУСТРИИ

Работу выполнила Анохина Н.С. Анохина

Направление подготовки 43.03.03 «Гостиничное дело», 3 курс ОФО

Направленность (профиль) Санаторно-курортная деятельность

Научный руководитель
канд. эконом. наук Горещкий В.В. Горещкий

Нормоконтролер
канд. эконом. наук Горещкий В.В. Горещкий

Краснодар
2021

Одобрено
Горещкий

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1 Взгляд на персонал с различных точек зрения	5
1.1 Персонал с социально-производственной точки зрения	5
1.2 Персонал как использование человеческих ресурсов	6
1.3 Персонал с экономической точки зрения	9
2 Этика деловых отношений в индустрии гостеприимства	13
2.1 Общие закономерности межличностных отношений и деловое общение в индустрии гостеприимства	13
2.2 Этика приветствий и представлений	17
2.3 Ведение деловой беседы	18
2.4 Правила критики и её восприятия	22
3 Методология управления персоналом	26
3.1 Методы поддержания работоспособности персонала	26
3.2 Принципы и методы построения системы управления персоналом.....	29
3.3 Методы управления персоналом гостиницы	31
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	39
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	40

ВВЕДЕНИЕ

Персонал в индустрии гостеприимства – это особый инструмент, который влияет на конкурентоспособность предприятия, поэтому качество обслуживания зависит от мастерства служащих, их профессионального поведения и корпоративной культуры в целом.

Управление персоналом – это гибкая системы, основанная на понимании того факта, что сотрудники – это люди с различными целями и потребностями в жизни, его основная задача состоит в обеспечении соответствия между решением стратегических задач предприятия и управлением сотрудниками. Делегируя полномочия, расставляя приоритеты, руководитель тем самым мотивирует сотрудника на достижение результата. Является значимым, и умение работника эффективно и правильно распределять свое рабочее время, поскольку его работы заключается не лишь в правильном исполнении поставленных задач, но и в поиске новых методов по решению заданий.

Целью исследования является изучение социально-психологических основ управления персоналом в гостиничной индустрии.

Объект исследования – социально-психологические аспекты управления.

Предмет исследования – социально-психологические аспекты управления персоналом в гостиничной индустрии.

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретическое обоснование понятия «персонал»;
- охарактеризовать этику деловых отношений в индустрии гостеприимства;
- изучить методологию управления персоналом в гостиничной индустрии;
- описать особенности социально-психологического управления в гостинице.

Теоретической основой исследования являются работы отечественных ученых в области гостиничного бизнеса, таких как: Агамирова Е.В., Виханский О.С., Эксакусто Т.В.

Информационная база исследования – электронные СМИ по теме работы.

Для реализации поставленной цели были использованы следующие методы исследования: описательный и анализа.

Структура и объем работы определяется ее целью и задачами. Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников. Работа изложена на 42 страницах машинописного текста и иллюстрирована 3 рисунками и 1 таблицей.

1 Взгляд на персонал с различных точек зрения

1.1 Персонал с социально-производственной точки зрения

Согласно социально-производственному взгляду, персонал определяется по той роли, которую работники играют в организации и в процессе достижения её целей.

Кадрами могут быть названы люди «винтики», люди – безропотные исполнители, которые по сути мало чем отличаются от станков. Их надо всего лишь содержать «в исправном состоянии» (для этого достаточно платить минимальную заработную плату, обеспечивать сносные условия труда и со всем не обязательно относиться к ним как к личностям) [13].

Когда мы говорим о персонале, то предполагаем, что к работникам относятся уже как к людям, но к людям вообще, лишенным индивидуальных различий, т.е. однородной, безликой массе.

Но так же, как кадрами, персоналом управлять уже нельзя: приходится учитывать, что работникам необходимо создавать комфортные физические, социальные и психологические условия труда. Поэтому в рамках управления персоналом, в отличие от кадрового управления, всем этим вопросам уделяется весьма значительное внимание (формируется благоприятный морально-психологический климат, налаживается социальное партнерство, «разруливаются» конфликты и т.п.).

Делая упор в своей деятельности на улучшение производственных, экономических и управленческих результатов работы, руководители зачастую забывают о социально-культурных аспектах функционирования организации, изучение и учет которых особенно важны [15].

Социально-культурные функции профессиональной подготовки персонала важны и для самой компании, и для отдельного человека, и для общества в целом. В своей совокупности реализация социально-культурных функций обеспечивает социальную защищенность человека и его

социокультурное развитие в соответствии с требованиями современного общества.

Успешная социализация предполагает усвоение организационных ценностей и норм посредством вовлечения человека в производственную, административную и социальную системы как компании, так и общества. В рамках процесса социализации сотрудника можно выделить следующие этапы:

- 1) усвоение личностью системы ценностей компании;
- 2) осознание и принятие мотивов поведения в условиях работы в компании;
- 3) усвоение личностью формальных и неформальных норм и правил поведения и следование им.

Функция обеспечения социальной уверенности сотрудников в некоторой степени связана с управленческой функцией мотивации персонала, так как работник, включенный в постоянное организационное обучение, чувствует, что компания нуждается в его квалификации, знаниях, умениях и навыках. В свою очередь, осознание собственной ценности сотрудника для организации способствует формированию его уверенности в своей профессиональной успешности, что значительно повышает уровень его лояльности компании. Таким образом, за счет усиления приверженности сотрудников, возникающей и укрепляющейся в процессе их профессиональной подготовки, происходит отлаживание благоприятной рабочей среды [3].

1.2 Персонал как использование человеческих ресурсов

Роль человека в современном производстве постоянно усложняется, развивается, дифференцируется. Человеческие ресурсы в настоящее время представляют собой совокупность не только профессиональных навыков, но и личностных качеств человека, приводящих к повышению эффективности

использования профессиональных способностей. Обеспечить высокую конкурентоспособность фирмы без партнерства с человеческим капиталом становится все более трудным делом для руководства организации.

В современных условиях для носителей человеческих ресурсов становится нормой постоянный профессиональный рост в виде различных курсов повышения квалификации, мастер-классов или освоения дополнительных профессий. Такой профессиональный рост характеризует в основном человеческие ресурсы, занятые в производстве, он необходим для удержания достигнутых карьерных позиций. Повышение квалификации также сказывается на повышении эффективности труда и повышении качества кадрового потенциала организации. Как правило, высококвалифицированные участники производства легче адаптируются к изменяющимся технологическим и экономическим условиям [16].

В этом ключе человеческие ресурсы можно рассматривать как преимущества высокого ранга, т.к. это внутренний ресурс организации, который невозможно повторить или полностью переманить.

Превращение персонала в конкурентное преимущество высокого ранга напрямую связано с решением следующих задач управления персоналом:

- 1) мотивация: заинтересованность работников в конечных результатах и стремление внести свой вклад в достижение общего успеха;
- 2) профессионализм: развитие компетенций, необходимых организации;
- 3) приверженность: формирование лояльности персонала на фоне рациональной организации труда, позволяющей сохранить накопленные человеческие ресурсы.

Сегодня персонал является стратегическим фактором, определяющим будущее организации, что превращает его в человеческие ресурсы – совокупность личностей, каждая из которых обладает особой индивидуальностью, интеллектом, способностью к саморазвитию, творчеству. Причем если прежде деятельность работников определялась потреблением других ресурсов (прежде всего машин), то сегодня положение стало

диаметрально противоположным: эффективность их использования всецело зависит от людей.

Переход от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами означает движение:

- от узкой специализации и ограниченной ответственности к широким профессиональным и должностным профилям;
- от спланированного карьерного пути к гибкому выбору траектории профессионального развития;
- от контроля персонала к созданию возможностей его развития;
- от закрытого к открытому отбору специалистов.

Именно необходимость учета личностного фактора приводит к постепенной трансформации управления персоналом в управление человеческими ресурсами и служит границей между этими понятиями.

Система управления человеческими ресурсами ставит перед собой две основные цели:

- 1) непрерывный анализ ситуации с кадрами с целью своевременного обеспечения ими организации;
- 2) создание для сотрудников максимально комфортных условий, в которых они смогут эффективно реализовать свой трудовой и интеллектуальный потенциал.

Рассмотрение персонала как человеческих ресурсов включает в:

- индивидуальном подходе ко всем работникам в пределах общности интересов их и фирмы;
- осознании проблемы дефицита высококвалифицированных кадров, борьбе за их привлечение;
- отказе от представлений о персонале как даровом благе, не требующем затрат со стороны работодателя;

– анализе и регулировании групповых и личностных отношений, кадрового потенциала, управлении конфликтами, обеспечении требований психофизиологии, эргономики [5].

Для того чтобы управление человеческими ресурсами в организации было эффективным, необходимо соблюдение ряда обязательных условий:

- цели должны быть сформулированы четко, а также иметь реально достижимые границы;
- анализ работы предприятия быть глубоким и комплексным;
- персонал должен быть полностью обеспечен всеми необходимыми для работы ресурсами;
- каждый работник должен выполнять те обязанности, которые соответствуют уровню его квалификации;
- трудовой процесс необходимо осуществлять с использованием самых современных технологий.

1.3 Персонал с экономической точки зрения

Персонал – важнейший структурный элемент гостиницы, который, как и любой другой, требует вложений. Несмотря на то, что средство размещения прежде всего имеет целью обеспечить комфорт своим постояльцам, руководство заботится о прибыльности с минимальными издержками.

Стратегию управления человеческими ресурсами через сокращение издержек производства использовали такие известные зарубежные компании, как, например, IBM, Ford, General Electric. А августовский кризис 1998 г. подтолкнул применить в качестве основной эту стратегию многие отечественные и иностранные компании, осуществляющие хозяйственную деятельность в России. Выбор организацией данной стратегии затрагивает все сферы управления, и в первую очередь управление человеческими ресурсами.

Согласно этой стратегии минимизировать издержки можно двумя способами. Один подразумевает, что средства, полученные от сокращения

расходов сырья, материалов, электроэнергии. могут направляться на поощрение тех сотрудников, которые были задействованы.

Другим способом сокращения издержек является оптимизация численности персонала, зачастую сопровождающаяся его сокращением. Следует заметить, что применение данной программы по сокращению персонала зачастую сопровождается повышением производительности труда оставшейся части работников. Работая по этому направлению, стоит действовать с особой внимательностью, чтобы, помимо основных статей затрат при сокращении персонала (выплата пособий на обучение нового персонала), не понести дополнительные материальные потери [13].

Изучая персонал с точки зрения экономики, мы видим, что именно он участвует в создании конечного результата, богатства. До этого мы рассматривали его как рядовой фактор производства, потребляемый в нем, также как сырье, материалы, оборудование. А отсюда возникала задача минимизации вложений в него и его всемерной экономии.

Превращение работников в основной источник благосостояния фирмы изменило их положение. Они стали элементами человеческого капитала – главного ее достояния и условия победы в конкурентной борьбе.

В основе концепции человеческого капитала лежит подход к человеку – индивиду, рационализирующему и оптимизирующему свое поведение исходя из принципа экономической целесообразности (максимум выгоды). Человеческий капитал представляет собой совокупность имеющихся у людей профессиональных способностей, навыков, знаний и мотиваций, поэтому измерить его с той же точностью, что и материальные ресурсы, невозможно. Это прежде всего интеллектуальный капитал. Он индивидуален, является личной собственностью человека, обеспечивает обладателю получение более высокого дохода и благ в будущем (на уровне индивида – заработной платы), связан с нравственными устоями, готовностью обучаться. Такой капитал увеличивает свою ценность путем накопления значимой информации, так как в результате растет его доходность.

Человеческий капитал организации характеризуют:

- численность и структура работников;
- уровень образования (интеллектуальная составляющая);
- профессиональная подготовка, навыки, опыт;
- обладание экономически значимой информацией;
- духовное и телесное здоровье обладателя, обеспечивающие его нормальную трудоспособность;
- культурно личностная ориентация;
- гражданская ответственность;
- производственная и социальная активность, мобильность.

Выделяют две основные разновидности человеческого капитала:

- общий (перемещаемый), представляющий собой совокупность теоретических универсальных знаний и навыков, применимых в любой организации;
- специальный (неперемещаемый) в виде знаний и навыков, имеющих значение только для данной компании (знание особенностей рабочего места, технологий, специфики предприятия, неформальные связи, культура общения, доверие, солидарность).

Человеческий капитал формируется за счет реальных (материальных и иных) затрат, а также опыта, приобретенного в процессе жизнедеятельности и общения индивидов. Он неотделим от личности работника, уровня его образования и культуры.

Формирование человеческого капитала предполагает:

- разработку специальной политики по управлению человеческим капиталом; осуществление политики занятости, обеспечивающей ее реальные гарантии; создание благоприятного морально-психологического климата;
- обеспечение участия работников и их представителей в управлении фирмой;
- справедливое вознаграждение персонала.

На развитие человеческого капитала влияют следующие психологические и социальные факторы:

– положительно: честолюбие, ожидание окружающих, стремление к более высокому статусу, желание повысить уровень жизни, интерес к новому, необходимость обеспечить семью, ответственность перед окружающими;

– отрицательно: нежелание рисковать, неуверенность в себе, отсутствие необходимых навыков, боязнь неизвестного, недостаточная энергичность.

Человеческий капитал имеет ту особенность, что он не только изнашивается (люди болеют, стареют), но и в некоторых аспектах сохраняется и увеличивается по мере своего использования (за счет приобретения нового опыта и знаний).

2 Этика деловых отношений в индустрии гостеприимства

2.1 Общие закономерности межличностных отношений и деловое общение в индустрии гостеприимства

В процессе профессиональной деятельности следует учитывать закономерности, определяющие особенности межличностных отношений. Их мы ниже рассмотрим.

Важное значение в межличностных отношениях имеет закономерность искажения смысла информации. Она действует объективно и тем сильнее, чем большее число людей использует какой-либо массив информации на входе и на выходе любого процесса.

Следующая закономерность – закономерность психологической самозащиты. По отношению к другим людям мы ставим на первое место, как правило, их внешнюю физическую безопасность, пренебрегая их психологической безопасностью. С другой стороны, сам человек придаёт очень большое значение собственной психологической безопасности и самозащите от посягательства на неё. Ведущим мотивом социального поведения является сохранение личного статуса, собственного достоинства человека.

Другая из основных среди них является закономерность неопределённости отклика или, другими словами, зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различий в их личностных особенностях, конкретной ситуации, в которой происходит воздействие, особенностях передачи воздействия.

Изучение механизма данной закономерности позволяет ответить на ряд вопросов, которые нередко возникают в процессе межличностных отношений: почему другой человек не сделал то, о чём вы его просили на что указывали? Почему ваши слова, действия, указания обидели другого человека, причём

неожиданно для вас? Почему другой человек сделала не то и не так, как вы просили или указывали? и многие другие [11].

Механизм действия закономерности неопределённости отклика можно пояснить с помощью одной из теорий процесса мотивации трудовой деятельности – модели Портера-Лоулера. Для наглядности обратимся к Рисунку 1.



Рисунок 1 – Механизм действия закономерности неопределённости отклика на основе модели Портера-Лоулера [12].

Более широкое толкование можно дать понятию внешнего вознаграждения, используемого в модели. Внешнее вознаграждение может выражаться в похвале от руководителя, премии, продвижении по службе, а также в установлении нормальных отношений со значимым кругом лиц, получении новой профессиональной роли, приобретении эксклюзивных прав. В оценке внешний «вознаграждений» следует присматривать их возможное отрицательное значение, например, получение дополнительной загрузки, к которой работник ещё не готов или пока не в силах справиться, выключение из определённой группы социального окружения и т.п.

Кроме вышеназванной закономерности межличностных отношений к ним также следует отнести закономерность неадекватности отображения человека человеком и неадекватности самооценки. Её смысл состоит в том, что ни один человек не может постичь другого человека, а также самого себя с такой степенью достоверности, которая была бы достаточной для принятия серьёзных решений относительно этого человека и самого себя.

Общение имеет социальный смысл в том, что оно формирует социальный опыт и является средством передачи форм культуры, что находит самое широкое значение в сфере отдыха и туризма. Общественные функции общения в современном социуме, в том числе и в гостиничном бизнесе связаны с необходимостью эффективного функционирования людей внутри гостиницы и взаимодействия определенных рабочих коллективов с обществом в целом [5].

Деловое общение в большей степени является ролевым, формальным общением. Деловое и профессиональное общение отличаются друг от друга. При профессиональном общении в индустрии гостеприимства взаимодействуют субъекты определенных профессиональных групп, таких как представители туристических фирм и гостиниц. Они используют свой набор профессиональной терминологии и решают общие профессиональные вопросы. Профессиональное значение всегда является деловым.

Деловое общение имеет очень широкое понятие. В нем могут принимать участие представители разных профессиональных групп. Так в гостиничном и туристическом бизнесе, каждый специалист говорит на своем профессиональном языке и занимается решением специфических задач, но при этом он вынужден взаимодействовать с широким кругом представителей других профессиональных групп для их решения самых разнообразных задач туристического кластера [16].

Можно сказать, что деловое общение – это сложный, многогранный процесс осуществления и развития деловых и профессиональных связей между людьми, взаимообмен нужной информации, создание единого поля

взаимодействия людей. При этом происходит восприятие и понимание друг друга и оказание влияния на партнера. А культура делового общения – это характеристика его совершенства, которое проявляется в соблюдении рекомендаций по эффективной организации и осуществлению коммуникативного взаимодействия в процессе решения деловых задач.

Нельзя представить культуру делового общения без анализа профессиональных ролей, которые должен выполнять менеджер, работающий в индустрии гостеприимства. Его деятельность в организации можно рассматривать в трех направлениях:

- как систему предметных деятельности;
- как отношения, складывающиеся в социальном институте;
- как систему межличностных отношений в коллективе.

Деловое и профессиональное общение в процессе деятельности менеджера напрямую связано с выполнением профессиональных обязанностей и вызвано решением профессиональных задач. В ходе профессионального общения менеджер ставит перед подчиненными задачи, помогает сотрудникам в решении проблем, дает консультации сотрудникам, оценивает способы и результаты их деятельности. Как специалист менеджер должен отвечать таким критериям, как забота о повышении своих знаний и компетенций, реализуемость и полезность.

Являясь социальным институтом, гостеприимство включает в себя комплекс норм и ценностей. Но пришедший в эту организацию новый сотрудник может не понять социальный порядок, который создали другие. Следовательно, нужно объяснить ему устоявшийся социальный порядок, который станет для него законным. Принял ли сотрудник новый порядок, можно понять по его поступкам. Поступок проявляется всегда в интерперсональных отношениях делового взаимодействия, раскрывающее истинные ценности личности, отношение к другим людям и к самому себе.

Взаимодействие в интерперсональных отношениях – это в первую очередь общение с людьми, способность убеждать и заслуживать доверие,

действиями и словами, добиваться соответствия действий, оказывать влияние на коллег. Если менеджер имеет значимое влияние на подчиненных и находится в центре отношений в коллективе, он является лидером.

Все эти сферы деятельности менеджера не существуют независимо друг от друга, а соединены и упорядочены в организации. Все эти сферы связаны с деловым общением. Менеджер не сразу становится профессионалом и полновесным субъектом общения: чаще всего это очень длительное преобразование. Чем больше хорошо рассчитанных и разнообразных коммуникативных действий совершает менеджер, тем больше расширяется сфера его способностей. Чем шире развиты его способности, тем быстрее менеджер осваивает новые способы коммуникации. Все способы коммуникации, усвоенные менеджером, входят затем в его индивидуальную схему построения и реализации делового общения [13].

2.2 Этика приветствий и представлений

Этикет приветствий и представлений – совокупность правил первоначального межличностного взаимодействия, касающихся внешнего проявления отношения к людям. При всей кажущейся простоте правил взаимных приветствий и представлений они требуют определённых знаний и достаточного внимания.

Первичное правило приветствия состоит в том, что в любой ситуации оно должно показывать вашу расположенность и доброжелательность. На характере приветствия не должно сказываться ваше настроение или негативное отношение к другому человеку.

Кроме того, в процессе взаимоотношений могут складываться различные ситуации, имеющие специфику приветствия, представления друг другу или рукопожатия. Эта специфика выражается главным образом в том, кто обладает правом или обязан быть первым в указанных действиях. Для наглядности отображения права или обязанности «первого шага» кого-либо

из сотрудников в некоторых наиболее характерных ситуациях построена Таблица 1.

№ п/п	Ситуация или вариант встречи сотрудников	Должен быть первым при:		
		приветствие	рукопожатие	представление
1.	Женщина. Мужчина.	+	+	+
2.	Старший по возрасту. Младший по возрасту.	+	+	+
3.	Старший по должности. Младший по должности.	+	+	+
4.	Проходящий мимо группы. Стоящий в группе.	+	+	+
5.	Входящий в комнату. Находящийся в комнате.	+	+	+
			в соответствии с ситуацией	
6.	Обгоняющий идущего. Обгоняемый.	+		
7.	Руководитель делегации, входящий в комнату. Руководитель делегации, находящийся в комнате.	+	+	+
Знаком «+» обозначен первый из сотрудников, производящий действие в рассматриваемой ситуации.				

Таблица 1 – Правила приветствия в различных ситуациях [12].

2.3 Ведение деловой беседы

Деловое общение – контакты, имеющие цель за пределами общения, что способствует организации и оптимизации определенного вида предметной деятельности: производственной, научной, коммерческой (т.е. люди вступают в общение для достижения конкретной цели, связанной с организацией

деятельности). Соответственно, центральным понятием и предметом делового общения становится дело.

Для того чтобы деловое общение протекало эффективно, важно помнить о процессах совместимости и сработанности с партнером. Совместимость – оптимальное сочетание особенностей участников взаимодействия, обеспечивающее их возможность взаимодействовать бесконфликтно и согласованно, создавая условия для эффективной совместной деятельности. Сработанность – согласованность в работе между участниками совместной деятельности.

И совместимость, и сработанность служат для обозначения объективного соответствия характеристик взаимодействующих, людей по отношению к целям их взаимодействия. Для сработанности ведущим является поведенческий компонент: высокая результативность взаимодействия, удовлетворенность успешностью работы и отношениями с партнером. Ведущий компонент совместимости – эмоциональный: удовлетворенность общением с партнерами, высокие эмоционально-энергетические затраты. Соответственно, совместимость в большей степени выявляет ориентацию на хорошие межличностные отношения, а сработанность – нацеленность на результативность взаимодействия [15].

Деловая беседа является одним из основных видов делового общения и представляет собой специально организованный предметный разговор, который служит для решения организационных, управленческих, профессиональных задач. Отличительными признаками деловой беседы являются: ее предметный характер и, как правило, ее протекание между представителями одной организации.

При проведении деловых бесед с особой важностью необходимо придерживаться правил её ведения. В результате это приведёт к эффективности и оптимизации данного вида делового общения:

- сознательная настройка на собеседника: учет содержания выполняемых им задач, его полномочий и сферы ответственности, жизненного и трудового опыта, интересов, особенностей его мышления и речи;

- рациональная организация процесса беседы: краткое и точное изложение собеседниками содержания информации по обсуждаемому вопросу;

- простота, ясность, четкость языка как условие доходчивости информации.

Деловая беседа может использоваться во взаимоотношениях «начальник – подчиненный», «сотрудники организации с другими сотрудниками», «сотрудник организации – клиент» и т.д. Деловые беседы обладают многими преимуществами, которых лишены другие формы, такие как собрания, обмен письменной информацией, телефонные разговоры:

- 1) проводятся в тесном контакте, позволяющем сосредоточить внимание на одном собеседнике или очень ограниченной группе людей;

- 2) предполагают непосредственное общение, личный контакт;

- 3) создают условия для установления личных взаимоотношений, которые могут стать впоследствии основой неформальных контактов.

Деловая беседа всегда структурирована и несёт за собой выполнение ряда важнейших функций:

- взаимодействие работников из одной деловой среды;

- совместный поиск и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;

- контроль и координирование деловых мероприятий;

- поддержание деловых контактов;

- стимулирование деловой активности;

- способствует расширению интеллектуальных возможностей сотрудников.

Навыки ведения деловой беседы отрабатываются как в процессе профессиональной деятельности, так и в повседневной бытовой обстановке.

Любую ситуацию, связанную с необходимостью проведения беседы, следует рассматривать в качестве возможности тренинга по отработке правил ведения беседы. Эти правила можно представить схематично в виде основных действий, которые необходимо предпринимать в определённой последовательности и взаимосвязи. Они представлены на Рисунке 2.

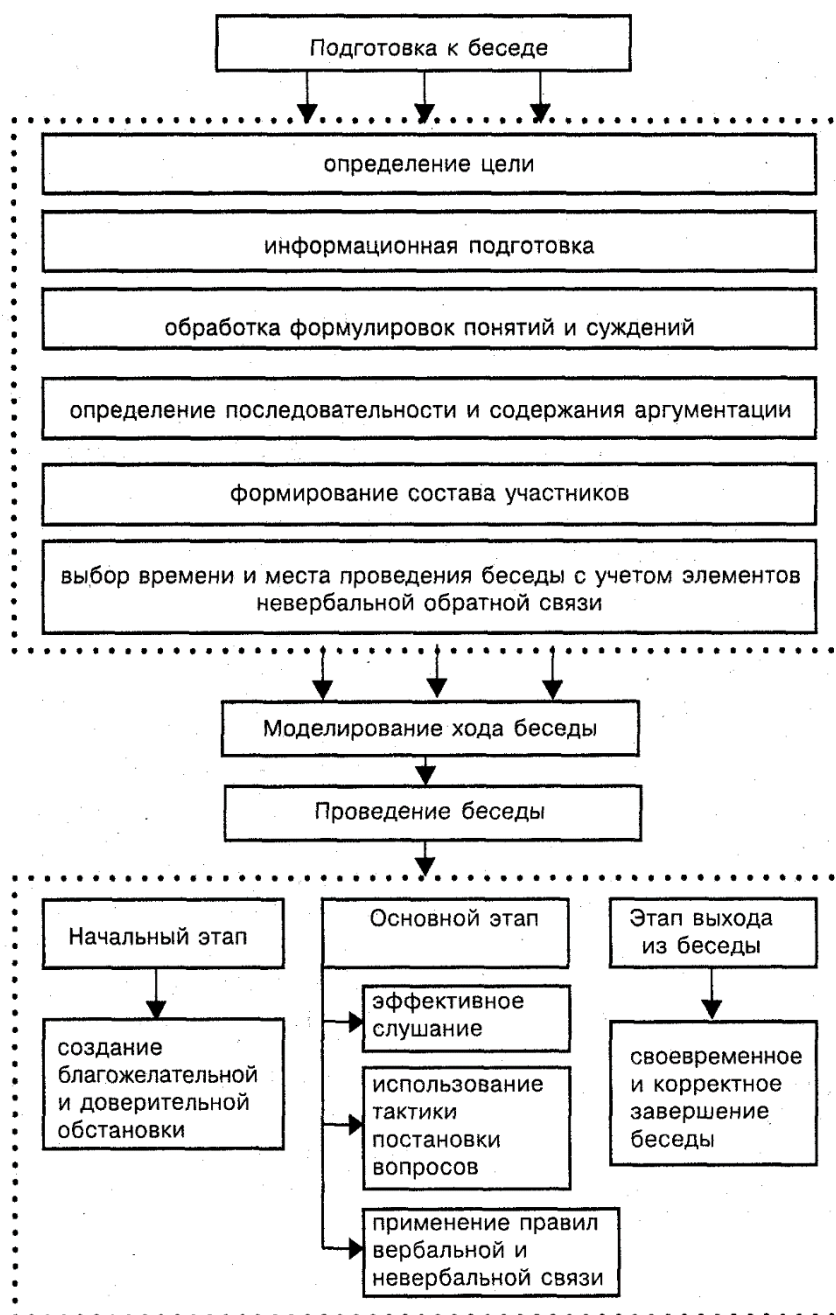


Рисунок 2 – Схематичное изображение правил подготовки и ведения деловой беседы [12].

Участники деловых бесед наиболее часто допускают следующие ошибки:

- пренебрежение этапом подготовки к беседе, на котором закладываются возможные элементы модели будущей беседы;

- невнимательное отношение к отдельным, незначительным, с субъективной точки зрения некоторых участников, правилам поведения или подготовки беседы. Так, например, отсутствие должного внимания к выбору места проведения беседы может привести к тому, что не соответствующая ситуации обстановка и даже взаимоположение участников сведут на нет успешность деловой беседы.

2.4 Правила критики и её восприятия

В процессе профессиональной деятельности многие сотрудники сталкиваются с необходимостью, а в ряде случаев и с желанием высказать критические замечания в адрес своих сослуживцев, участников деловой беседы, партнёров по переговорам и т.п. Роль руководителя какого-либо подразделения неизбежно связана с задачей критической оценки деятельности, поступков, поведения своих подчинённых. Многие специалисты, даже не находясь формально в ранге руководителя, должны выполнять ряд организационных, контрольных функций, связанных с необходимостью критического разбора выполняемых другими сотрудниками задач. Кроме того, в процессе совместной работы, совещания, переговоров у одной из сторон возникают претензии к другой стороне, к внешнему окружению. Сталкиваясь с объективной или субъективной необходимостью критических замечаний в чей-то адрес, надо проявлять максимальную осторожность и корректность. На основе опыта человеческого общения выработаны правила критики, несоблюдение которых сводит на нет усилия, направленные на критический разбор ситуации.

Будь то игнорирование или незнание правил критики приводит к тому, что у критикуемой стороны возникают «защитный барьер», обида, чувство ущемлённого достоинства. В результате даже полезная, объективная критика не воспринимается конструктивно.

Существует желательная и оптимальная модель высказывания критики:

- 1) не начинайте разговор при свидетелях;
- 2) сохраняйте ровный тон;
- 3) найдите повод для похвалы;
- 4) не выносите поспешных обвинений, выслушайте объяснения другой стороны;
- 5) признайте собственные ошибки в рассматриваемой ситуации, расскажите об опыте собственных неудач;
- 6) критикуйте поступки, а не способности и свойства другого человека;
- 7) помогите найти решение по поводу из сложившейся ситуации, поддержите престиж человека.

Для ведения диалога, где обходимо указать сотруднику на ошибки, было разработано 5 этапов построения такой беседы на основе описанной выше модели критики:

1. Формирование контакта. На первом этапе руководство принимает меры для образования комфортной психологической атмосферы. Обе стороны разговора настроены положительно, имеют доверие по отношению друг к другу. Чем серьезнее предстоит диалог, тем больший объем времени потребуется на установление контакта.

2. Выяснение подробностей. На этом этапе руководство знакомится с реальными фактами, которые привели к потребности в критике. Главное помнить, что замечания выдвигаются не с целью наказать, а найти источник ошибки и определить пути её устранения. Для этого важно объективно оценить обстоятельства дела, полагаться только на факты.

3. Выслушивание подчиненных. Критиковать людей следует с глазу на глаз, без посторонних. В первую очередь грамотный руководитель дает

человеку объяснить позицию, точку зрения, взгляд на проблему. Не исключено, что сотрудник не сможет с первого раза это сделать, например, по причине сильного волнения. В этом случае не следует оказывать давление.

4. Преподнесение критической оценки. Руководство выносит объективную и адекватную оценку в полном соответствии с указанными выше правилами. Здесь также важно помнить, что главная задача состоит в том, чтобы устранить неправильные действия и помочь сотруднику исправить недочеты в работе.

5. Окончание критической беседы. На этом этапе начальник выражает полную уверенность в том, что лицо, в адрес которого прозвучала критика, способно самостоятельно устранить недочеты в работе. Также перед работником может устанавливаться новая задача как шанс проявить в себя. В этом случае после окончания критической беседы подчиненный не потеряет мотивации, не будет обижаться на критику [7].

После завершения обсуждения проблемы и путей ее решения руководитель не должен возвращаться к этой теме. Если постоянно напоминать сотруднику о его ошибках и недочетах, это вызовет недоверие и негативную реакцию со стороны человека. Исключение – работник действительно повторяет ранее допущенные ошибки. В этом случае есть смысл напомнить подчиненному о проведенной беседе и запросить объяснения о рецидиве.

С критикой может столкнуться не только подчинённый, в адрес руководящего также могут поступать замечания. И как показывает статистика, 80% руководителей не способны адекватно воспринимать негативные комментарии от своих подчинённых. Представителям руководящего звена стоит сохранять спокойствие, помнить о том, что критика может нести за собой рекомендательные действия по улучшению, и придерживаться следующих советов:

1) Не отвечайте аналогичными действиями. Нужно понять, что вызвало у сотрудника реакцию, а не соревноваться в ругательствах.

2) Не оправдывайтесь. Такой подход к решению конфликта приведет к потере репутации руководителя. Даже если ситуация будет урегулирована, уважение со стороны персонала станет меньше.

3) Задавайте вопросы по делу. В первую очередь узнайте, что побудило человека обратиться с критикой, как давно зреет его недовольство, есть ли еще у кого такие претензии, какой выход предлагают люди.

4) Предложите подчиненному описать проблему. В письменной форме сотрудник выразит мысли более адекватно, структурированно и объективно.

5) Реагируйте на содержание, а не на критику. Не все сотрудники сохраняют самообладание в ходе неприятного разговора. Игнорируйте резкие слова, вместо этого выделите суть обращения.

Критикуя сотрудников, необходимо избегать эмоциональности, надменности и фатальности, Мысленно поставьте себя на их месте и подберите корректные слова, чтобы не вызывать у работников негативных впечатлений от разговора. И конечно, руководитель должен сам грамотно воспринимать критику, чем, несомненно, покажет пример своим подчинённым.

3 Методология управления персоналом

3.1 Методы поддержания работоспособности персонала

В работоспособности конкретного работника можно выделить потенциальную и фактическую. Потенциальная – это те ресурсы, которые используются при максимальном напряжении всех сил, а фактическая – это ресурсы, используемые обычно. Из этого можно сделать вывод, что фактическая работоспособность значительно ниже потенциальной.

Поддержание работоспособности сотрудников на должном уровне – одна из важнейших задач любого руководителя. Ведь от работоспособности членов коллектива напрямую зависит результативность их труда, а значит, и эффективность бизнеса в целом.

Универсальных рецептов и исчерпывающих перечней действий не существует, но знание некоторых основных моментов позволяет повысить эффективность и, соответственно, работоспособность сотрудников компании. В первую очередь это – четкое соблюдение нормальных условий труда.

Условия труда – это совокупность факторов производственной среды, в которой протекает жизнедеятельность человека во время труда и которые оказывают влияние на его функциональное состояние человека. Неблагоприятными считаются такие условия труда, при которых у работающего развивающееся утомление переходит затем в переутомление и может привести к болезненному состоянию.

Ничто так не снижает работоспособность человека, как плохие условия труда. Обустройство рабочего места, достаточное пространство, температура, освещение, уровень шума и пр. факторы, которые обеспечивают работнику комфортное нахождение на рабочем месте, очень важны. Нельзя забывать и о безопасности рабочих процессов, об охране труда и прочих требованиях, предъявляемых к условиям работы, которые должны непосредственно соблюдаться [9].

Следовательно, необходимо проводить мероприятия, направленные на:

- 1) рационализацию труда и отдыха;
- 2) организацию и нормирование труда;
- 3) проектирование процесса труда.

Для любого сотрудника важна возможность хотя бы на время отвлечься от работы. Никто не может трудиться непрерывно много часов подряд без ущерба для качества работы.

Рациональный режим труда и отдыха представляют собой совокупность факторов производственной среды, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье человека в процессе труда.

Правильное физиологическое и социально-экономическое обоснование режима труда и отдыха гарантирует устойчивую высокую работоспособность, сохранение и укрепление здоровья трудящихся, улучшает настроение людей, открывает широкие возможности для продолжения образования, культурного отдыха и развлечений, воспитания детей. Предоставление сотрудникам полноценного обеденного перерыва, микро-перерывов в течение остального рабочего времени, возможности самостоятельно планировать свое рабочее время в отсутствие мелочного контроля также способствует увеличению производительности труда.

Исследования показывают, что внедрение рационального режима труда и отдыха на предприятиях обеспечивает повышение производительности труда на 8 – 10%, способствует улучшению физиологического состояния работников. В то время как, нерациональный режим труда и отдыха приводит к потере рабочего времени, снижению почасовой производительности труда, особенно во второй половине рабочего дня и в конце смены; невыходам на работу в связи с заболеваниями, вызванными утомлением; прекращению работы по специальности до достижения пенсионного возраста; ослаблению трудовой активности; увеличению производственного травматизма [9].

Разработка рациональных режимов труда и отдыха предполагает решение ряда взаимосвязанных вопросов. В качестве основных выделяют следующие:

- определение продолжительности рабочей смены;
- определение продолжительности, периодичности и способов;
- проведения перерывов в работе в течение рабочего дня;
- планирование работы в течение рабочей смены, суток, недели;
- определение оптимальных интервалов между сменами.

Общий подход к определению продолжительности рабочей смены заключается в следующем. В результате анализа деятельности выявляются психо-физиологические показатели, определяющие эффективность данной деятельности. Затем осуществляется анализ изменения этих показателей на протяжении рабочего дня. Допустимая длительность рабочей смены определяется тем моментом времени, когда происходит значимое (в статистическом смысле) ухудшение изучаемых показателей по сравнению с теми, которые были в начале фазы устойчивой работоспособности.

Одним из важных факторов, влияющих на процесс труда, являются перерывы в работе. Они необходимы для восстановления работоспособности и достижения равномерной производительности труда. Перерывы имеют также большое значение для нормализации психического и физиологического состояния человека [2].

Перерывы в работе могут быть: регламентированными, произвольными (специально не организованными). Регламентированные перерывы проектируются на основе динамики кривой работоспособности. Они устанавливаются в моменты, предшествующие ее снижению, для того чтобы предотвратить дальнейшее развитие утомления. Их длительность и периодичность определяются, с одной стороны, количеством периодов спада работоспособности, а с другой – глубиной ее снижения.

Нормирование труда является самостоятельным направлением организации труда, играющее важную роль в разработке стимулирования

работника на достижение тех или иных количественных и качественных результатов. Нормирование труда не только обеспечивает экономию затрат труда, как составляющей части издержек производства, но и способствует более высокому уровню управления. На базе норм затрат труда строятся планирование, организация производства и управление персоналом, обеспечивающие мотивацию труда, а также контроль загруженности персонала.

В целях обеспечения реализации мероприятий по поддержанию работоспособности персонала в рамках в конкретной организации, особое место занимают различные методы стимулирования труда: материальные и нематериальные. Данные методы являются одним из инструментов формирования мотивации работников, повышении их самовыражения в труде. Рациональное их применение позволяет повышать эффективность деятельности трудовых коллективов и способствовать более гармоничной работе предприятия.

При этом, система стимулирования труда должна найти компромисс между двумя составляющими: потребностями работников и потребностями организации. Внедрение эффективной системы мотивации труда способствует усилению сотрудничества в коллективе, не вызывая конфликтов и разобщенности. В этой связи благоприятный психологический климат может быть выделен как один из основополагающих элементов эффективного мотивационного механизма на предприятии [2].

3.2 Принципы и методы построения системы управления персоналом

Принципы управления – основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций [9].

Можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на построение системы УП:

1) иерархическая структура организации – отношения власти подчинения, давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ;

2) культура, т.е. вырабатываемые обществом, коллективом совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляя индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения;

3) рынок, т.е. сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже трудовых ресурсов, отношениях собственности и прочего.

Методы построения СУП – инструментarii изучения состояния действующей СУП организации, построения, обоснования и реализации новой системы. Все методы анализа и построения СУП можно классифицировать на 5 групп:

1) методы обследования – сбор данных (самообследование, интервьюирование, активное наблюдение рабочего дня, моментные наблюдения, анкетирование, изучение документов, функционально-стоимостной анализ);

2) методы анализа (системный анализ, экономический анализ, декомпозиция, метод последовательной постановки, сравнений, динамический метод, метод структуризации целей, экспертно-аналитический, нормативный, параметрический, моделирование, функционально-стоимостного анализа, главных компонент, балансовый, корреляционный и регрессионный анализ, опытный, матричный);

3) методы формирования (системный подход, аналогий, экспертно-аналитический, параметрический, блочный, моделирование, функционально-стоимостного анализа, структуризации целей, опытный, творческих совещаний, коллективного блокнота, контрольных вопросов);

4) методы обоснования (аналогий, сравнений, нормативный, экспертно-аналитический, моделирование фактического и желаемого состояния исследуемого объекта, расчет количественных и качественных показателей оценки экономической эффективности предполагаемых вариантов, функционально-стоимостный анализ);

5) методы внедрения (обучение, переподготовка и повышение квалификации работников аппарата управления, материальное и моральное стимулирование нововведений, привлечение общественных организаций, функционально-стоимостный анализ) [17].

3.3 Методы управления персоналом гостиницы

Методы управления – это совокупность приёмов и способов воздействия на объект управления для достижения поставленных целей, т.е. способы воздействия на коллектив и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в производственном процессе [9].

На сегодня особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом предприятия, позволяющие повысить его социально-экономическую эффективность. Главный потенциал отеля заключается в кадрах. Какие бы прекрасные идеи, новейшие технологии, благоприятные внешние условия не существовали, без хорошо подготовленного персонала высокой активности добиться невозможно. Именно люди предоставляют услуги гостям подают идеи и позволяют отелю существовать.

Без людей не может быть организации, без квалифицированных кадров ни один отель не сможет достичь своих целей. Управление персоналом отеля связано с людьми и их отношениями в коллективе.

Чтобы эффективно управлять персоналом отеля, необходимо знать механизм функционирования изучаемого процесса, всю систему факторов, вызывающих его изменение, а также средства воздействия на эти факторы.

Итак, можно говорить об определенном механизме функционирования системы управления персоналом предприятия и об использовании различных инструментов воздействия на работника, т.е. об определенной технологии работы с кадрами [2].

Арсенал применяемых в управлении персоналом средств (методов, приемов работы с кадрами, выраженных в различных организационных формах) достаточно разнообразен:

- кадровое планирование;
- управление изменениями;
- оптимизация численности и структуры персонала, регулирование трудовых перемещений;
- выработка правил приема, размещения и увольнения работников;
- структурирование работ, их новая компоновка, формирование нового содержания труда, должностных обязанностей
- управление затратами на персонал как средство влияния на развитие трудового потенциала работника;
- организация труда как средство создания обстановки, способствующей максимальной отдаче исполнителя в процессе работы;
- управление трудовой нагрузкой, оптимизация структуры рабочего времени;
- оценка и контроль деятельности;
- политика вознаграждения за труд, его высокие результаты;
- предоставление социальных услуг как средства мотивации, стабилизации коллектива;
- тарифные соглашения между администрацией и коллективом;
- социально-психологические методы (методы устранения конфликтных ситуаций, обеспечение взаимодействия и т.п.);
- формирование корпоративной культуры и др.

Часть этих средств носит организационный характер (кадровое планирование, организация труда), другие связаны с воздействием на работника с целью изменения его мотивации, поведения, мобилизации его внутренних возможностей (система вознаграждения, оценки, обеспечения взаимодействия и др.) [2].

Управление персоналом должно обеспечить благоприятную среду, в котором реализовывались бы творческие возможности работников, развивались их способности. В итоге люди должны получать удовольствие от выполняемой работы и общественного признания своих достижений.

Широко распространенным средством воздействия на работника, на трудовые отношения является мотивация труда, которая предполагает:

- систему вознаграждения, материального и морального поощрения;
- обогащение содержания труда, повышение интереса к работе;
- развитие персонала, предоставление возможности профессионально-квалификационного продвижения, планирования карьеры;
- улучшение социально-психологического климата в организации благодаря изменению стиля управления, условий найма и работы, поощрению индивидуальной и групповой инициативы, творчества и саморазвития;
- активное привлечение работников к управлению трудовыми процессами, участие в прибылях и акционерном капитале фирмы и т.д.

Мотивация позволяет решить такие задачи, как стабилизация коллектива, повышение результативности труда и заинтересованности в мобильности (прежде всего профессиональной), обеспечение систематического роста квалификации.

В создании благоприятного имиджа гостиницы для привлечения наиболее качественной рабочей силы велика роль социальной политики предприятия, проявляющейся в гибкой системе услуг и льгот социального характера, предоставляемых предприятием работникам, кроме обязательных, предусмотренных законодательством в порядке социальной защиты.

Средством управления персоналом может быть регулирование трудовых отношений между администрацией и работниками. Эти отношения находят свое документальное закрепление в коллективных договорах между нанимателями и профсоюзом. Поскольку интересы администрации и работника не всегда совпадают, важно обеспечить в коллективном договоре достижение сотрудничества по таким вопросам, как повышение производительности труда, управление и развитие предприятия и т.д., а также соглашения с процедуры рассмотрения трудовых конфликтов, жалоб рабочих и служащих.

В итоге все методы подразделяются на три группы:

- организационно-административные, основанные на прямых директивных указаниях;
- экономические, обусловленные экономическими стимулами;
- социально-психологические, применяемые с целью повышения социальной активности работников.

Административные возможны в трёх формах этого метода:

- 1) обязательное предписание (приказы, запрет);
- 2) согласительные (консультация, разрешение компромисса);
- 3) рекомендации, пожелания (совет, разъяснение, пожелание).

Организационное воздействие на структуру управления осуществляется путём организационного регламентирования, нормирования, инструктирования. Прямые воздействия могут усилить пассивность персонала или привести к скрытому неповиновению. Поэтому наиболее эффективны косвенные методы воздействия, которые осуществляются посредством постановки задач и создания стимулирующих условий.

Экономические методы выступают в следующих формах: планирование, анализ, предоставление экономической самостоятельности. Это вызывает материальную заинтересованность работников результатами своего труда.

Социально-психологические методы – совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в

трудовых коллективах. Для наибольшей эффективности воздействия необходимо знать психологические особенности исполнителей, социально-психологические характеристики коллективов; использовать приёмы, которые носят личностный характер (личный пример, авторитет, убеждение, соревнование, ритуалы, культура и прочее). Приёмы и способы социально-психологического воздействия определяются компетентностью и способностью руководителя [17].

Все методы связаны между собой, для наглядности можно изобразить их схематично, что показано на Рисунке 3.



Рисунок 3 – Методы управления персоналом [10].

Методы, способы и стили управления не могут быть универсальными для предприятий всех отраслей, поскольку каждая сфера обладает присущими ей специфическими особенностями. Прежде всего, специфические особенности связаны с видом продукции, которую производит то или иное предприятие. Гостиничное предприятие относится к нематериальной сфере производства. Гостиничный продукт, в отличие от продуктов материальной

сферы, имеет ряд специфических особенностей, а именно, неосязаемость – невозможность физически ощутить, потрогать его, в отличие от продукции, к примеру, автомобильного завода, где продукцией является автомобиль, который можно физически увидеть, ощутить и испытать. Гостиничный продукт невозможно хранить, а оценить его качество возможно только на основе субъективного показателя – степени удовлетворенности гостя.

Другой специфической особенностью гостиничного предприятия является постоянный контакт персонала с гостями. Качество услуги лишь на 10% зависит от состояния материально-технической базы. Остальные 90% зависят от предоставления этой услуги персоналом. Однако, необходимо отметить, что персонал гостиницы можно условно разделить на 2 большие группы:

- контактирующий непосредственно с гостем, так называемый «front office»;
- не контактирующий напрямую с гостем – так называемый «back office».

Здесь важно отметить, что для работников, контактирующих с гостем чрезвычайно важны приветливость, улыбка, приятное общение. Сотрудник, работающий в условиях постоянного психологического напряжения во время контакта с гостем может эмоционально не сдержаться и это приведет к негативным последствиям. Социально-психологические методы должны быть направлены в первую очередь на сотрудников, оказывающих услуги гостям. В то же время, нельзя недооценивать роль административных департаментов, которые не контактируют с гостями. Проблемы в работе этих департаментов автоматически скажутся на работе всех остальных [1].

Выбор того или иного метода управления во многом зависит от индивидуальных способностей менеджера. Для применения социально-психологического управления необходима гибкость менеджера, рассмотрение сотрудников не как одного из элементов в трудовом процессе, а как индивидуальной личности.

Для социально-психологических методов управления характерны формы воздействия на личность человека. В их основе лежат межличностные отношения внутри коллектива. Отношения носят формальный (официальный) и неформальный (неофициальный) характер. Наибольшее влияние на отношения внутри коллектива оказывают неформальные связи. Именно они формируют общую психологическую обстановку. Связи в неформальных группах не должны быть хаотичными и бесконтрольными. Менеджменту следует через неформальные источники получения информации анализировать ситуацию неформального взаимодействия членов коллектива. Обычно эта функция в гостиницах возлагается на отдел человеческих ресурсов. Недостаточное внимание к социально-психологическому климату приводит к нарушению дисциплины, частым опозданиям, неточному исполнению указаний менеджмента.

Убеждение – одна из главных форм социально-психологического влияния. Это требует от руководителя коммуникабельности, а также четкой аргументации всего того, в чем он стремится убедить сотрудника. В отличие от побуждения, убеждение – это добровольное выполнение предписаний менеджмента. В данном случае, сотрудник, убеждаясь в необходимости совершения того или иного действия, сам инициирует его. Он становится заинтересованным.

Поощрение в системе управления занимает особое место. Поощрение – оценка отличившихся сотрудников. В практике крупных сетей отелей, таких как Hyatt Regency, Marriott, Hilton, успешно применяется практика поощрительных поездок. Сотруднику предоставляется возможность в ходе поездки останавливаться в отеле своего бренда.

Причастность к успеху – довольно распространенная форма социально-психологического управления в крупных предприятиях гостиничной индустрии. Высшая степень развития коллектива – идеология коллектива. Каждый член трудового коллектива чувствует себя причастным к успеху [1].

Обобщая вышеизложенное, можно утверждать, что социально-психологические методы управления играют важную роль в реализации созидательного потенциала управления гостиничным предприятием.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основной долгосрочной целью любой организации индустрии гостеприимства является стремление выжить в конкурентной борьбе. При этом сотрудники являются главным конкурентным преимуществом любой организации, поэтому требуют должного восприятия со стороны руководителей и благоприятную рабочую среду.

Обычно эффективность организации описывают в терминах исполнения и оценивают как сочетание таких сложных характеристик, как максимальное использование возможностей, способностей и навыков сотрудников; достижение организационных целей и умение привлечь наиболее подготовленные и высокомотивированные кадры. Все это должно сказаться на общих показателях эффективности деятельности организации: производительности труда, качестве предоставления услуг, уровне обслуживания клиентов, росте прибыли и т.д.

Хороший коллектив и инициативные сотрудники – это во многом заслуга управляющего. Грамотно подобрать персонал, выбрать более удачную стратегию повышения работоспособности, умение наладить атмосферу среди сотрудников, способность корректно изложить критику и многие другие задачи выполняет именно управляющий.

И таким образом, мы пришли к выводу, что именно в гостиничной индустрии персонал – это не просто ресурс на пути получения выгоды, а важный человеческий элемент, чьё психо-эмоциональное состояние отвечает за то, какое впечатление у гостей останется от посещения отеля. Именно на этот аспект нужно делать упор, создать сотрудникам максимально комфортные условия как рабочего места, так и внутри коллектива путём использования таких приёмов как убеждение, поощрение и причастности к успеху.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алиев, Р. В. Роль социально-психологических методов в управлении персоналом гостиничного предприятия / Р. В. Алиев. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2018. – № 7 (193). – С. 50-52. – URL: <https://moluch.ru/archive/193/48354/> Дата обращения: 28.04.2021.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом : учебник для студ. учреждений сред. проф. образования / Т.Ю. Базаров. – 13-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательский центр «Академия», 2015. – 320 с.
3. Балина Т.Н. Использование человеческих ресурсов как конкурентного преимущества организации [Электронный ресурс]: Научная электронная библиотека «КиберЛенинка». – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-chelovecheskih-resursov-kak-konkurentnogo-preimuschestva-organizatsii>. – Дата обращения – 05.03.2021.
4. Виханский, О. С, Наумов, А. И. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5-е изд. стереотипн. – М. : Магистр : ИНФРА-М, 2014. – 576 с.
5. Епишкин И.А., Шобанов А.В. Основы управления персоналом: Учебное пособие для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки «Управление персоналом». – М. : МГУПС (МИИТ), 2015. – 119 с.
6. Желнина Е.В. Социально-культурный аспект профессиональной подготовки персонала крупной компании [Электронный ресурс]: Научная электронная библиотека «КиберЛенинка». – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-kulturnyy-aspekt-professionalnoy-podgotovki-personala-krupnoy-kompanii>. – Дата обращения – 20.02.2021.
7. Критика подчиненных: 9 правил и 5 этапов разговора с сотрудником [Электронный ресурс]: Коммерческий директор: Профессиональный журнал коммерсанта. – Режим доступа: <https://www.kom-dir.ru/article/2439-kritika-podchinennyh>. – Дата обращения – 06.03.2021.

8. Основные методы поддержания работоспособности персонала [Электронный ресурс]: Студенческая библиотека онлайн. – Режим доступа: https://studbooks.net/1500067/menedzhment/osnovnye_metody_podderzhaniya_rabotosposobnosti_personala. – Дата обращения – 06.03.2021.

9. Принципы и методы построения системы управления персоналом [Электронный ресурс]: Студопедия – лекционный материал для студентов. – Режим доступа: https://studopedia.su/10_155408_printsipi-i-metodi-postroeniya-sistemi-upravleniya-personalom.html. – Дата обращения – 05.03.2021.

10. Роглев Х.Й. «Основы гостиничного менеджмента»: Учебник. – К.:Кондор, 2010. – 408с.

11. Управление персоналом : учебник для студ. учреждений сред. проф. образования / Т.Ю. Базаров. – 13-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательский центр «Академия», 2015. – 320 с.

12. Управление персоналом в туризме и гостинично-ресторанном бизнесе: практикум/Е. В. Агамирова; Издательско-торговая корпорация "Дашков и Ко". – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Дашков и Ко, 2011 (Люберцы (Моск. обл.): ПИК ВИНИТИ). – 178 с.

13. Управление персоналом организации: Учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и переаб. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 620с. – (Высшее образование: Бакалавриат).

14. Человеческие ресурсы: определение, управление, особенности. Управление человеческими ресурсами в организации [Электронный ресурс]: Businessman.ru. – Режим доступа: <https://businessman.ru/new-chelovecheskie-resursy-opredelenie-upravlenie-osobennosti-upravlenie-chelovecheskimi-resursami-v-organizacii.html>. – Дата обращения – 16.02.2021.

15. Щербакова Д.А. Культура делового общения в туристском и гостиничном бизнесе [Электронный ресурс]: Сайт профессиональных психологов. – Режим доступа: https://www.b17.ru/article/management_culture_business_communic. – Дата обращения – 20.02.2021.

16. Эксакусто Т.В. Основы психологии делового общения: учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ЮФУ, 2015. – 162 с.

17. Электронный учебник «Управление персоналом: теория и практика» под ред. В.Р. Веснина – М.: КНОРУС, 2010.