

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«СОЧИНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Факультет Туризма и сервиса
Кафедра Гостиничного и ресторанного бизнеса

«Допущена к защите»
Протокол № _____
от _____ 20____ г.
Заведующий кафедрой:
к.э.н., доцент
Корягина Е.В.

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

ТЕМА

**«Повышение эффективности управления карьерной траекторией
сотрудников предприятий сферы гостеприимства»**

Выполнила:
студентка группы 16-ГД
Панченко Анастасия Вячеславовна

**Научный
руководитель:**
Апухтин Андрей Валерьевич
к.э.н., доцент

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОСТРОЕНИЯ КАРЬЕРНОЙ ТРАЕКТОРИИ.....	6
1.1 Карьерный рост как фактор развития личности	6
1.2 Специфика формирования карьерного роста работников предприятия индустрии гостеприимства.	18
2 АНАЛИЗ ФОРМИРОВАНИЯ КАРЬЕРНОЙ ТРАЕКТОРИИ СОТРУДНИКОВ В «SPORT INN HOTEL & WELLNESS».....	31
2.1 Общая характеристика гостиницы «Sport Inn hotel & wellness» и ее рыночное окружение.....	31
2.2 Особенности выстраивания карьерной траектории сотрудников предприятия.....	40
3. ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРНОЙ ТРАЕКТОРИЕЙ СОТРУДНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ «SPORT INN HOTEL & WELLNESS».....	48
3.1 Оптимизация процесса планирования карьерной траектории сотрудников отеля.....	48
3.2 Разработка и систематизация мероприятий, направленных на обучение персонала как элемента построения карьерной траектории сотрудника отеля.....	55
3.3 Профилактика синдрома «эмоционального выгорания» и текучести кадров.....	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	67
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	69
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	73

ВВЕДЕНИЕ

Гостиничная индустрия – одна из самых быстро развивающихся отраслей мировой экономики. Российский гостиничный бизнес в последние годы также укрепляет свои позиции. Нестабильная политическая обстановка в мире, рост цен на гостиничные услуги, резкие колебания курса валют, ситуация с пандемией коронавируса и другие факторы лишили возможности туристов отдыхать в некогда популярных курортах мира – Турции, Египте, Греции, Тайланде и других странах.

Проблема развития карьерного роста в современных условиях рассматривалась в работах Ю.В. Должениковой, О.А. Долгорукова, И.Коддлера, А.Меркурьева, В.Якуба, Р.Иммельмана, и т.д.

Активное развитие гостиничного бизнеса в России заставляет по-новому относиться к проблемам формирования и развития кадрового потенциала гостиничного предприятия, в управлении которым значительное место занимает управление профессиональной карьерой сотрудников.

В условиях усиления конкуренции необходимо использовать все факторы для повышения конкурентоспособности предприятия, особенно управление персональным развитием и профессиональной карьерой сотрудников.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что большинство людей, работающих в индустрии гостеприимства, не знают закономерностей построения карьерной траектории и причин, которые влияют на ее успешность или отсутствие. Многие считают, что добиться повышения по должности можно только имея связи, но это не так. Мечтая о карьерном росте одного желания недостаточно. В свою очередь, планируя развитие безупречного бизнеса, необходимо планировать личностный и профессиональный рост сотрудников предприятий, от эффективности которых зависит достижения поставленных целей.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка мероприятий, направленных на улучшение управления карьерной траекторией сотрудников в гостинице «Sport Inn hotel & wellness».

Задачи выпускной квалификационной работы:

- рассмотреть специфику выстраивания карьерного роста работников предприятий индустрии гостеприимства;
- проанализировать деятельность гостиницы «Sport Inn hotel & wellness» в части планирования карьерной траекторией сотрудников;
- изучить особенности выстраивания карьерной траектории сотрудников в гостинице и обосновать необходимость внесения мероприятий;
- разработать мероприятия направленные на оптимизацию управления карьерной траектории сотрудников гостиницы «Sport Inn hotel & wellness»;
- рассчитать экономическую эффективность предлагаемых мероприятий;

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является гостиница «Sport Inn hotel & wellness».

Предметом исследования выпускной квалификационной работы является анализ выстраивания карьерной траектории сотрудников предприятия.

В ходе написания выпускной квалификационной работы использовались такие методы как: исследование, анализ, описание и сравнение.

Теоретическая значимость исследования заключается в изучении построения карьерной траектории сотрудников индустрии гостеприимства и факторов, которые на нее влияют.

Практическая значимость исследования заключается в разработке мероприятий, направленных на оптимизацию процесса управления карьерной траекторией сотрудников предприятия, которые в дальнейшем

могут быть использованы в деятельности «Sport Inn hotel & wellness» или применены на других гостиничных предприятиях.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОСТРОЕНИЯ КАРЬЕРНОЙ ТРАЕКТОРИИ

1.1 Карьерный рост как фактор развития личности

В последние несколько лет тема карьеры приобрела широкую популярность в среде ученых и практиков, что вызвано реформированием всех основных сфер нашего общества, становлением рыночной экономики, повлекшими за собой изменение отношения ко многим процессам и явлениям, до сих пор остававшимся вне поля зрения в силу их негативного восприятия или низкого уровня актуальности. То, что раньше считалось порождением буржуазного общества, сегодня является одним из показателей развития человека в системе социально–экономической структуры.

Обращение большого числа исследователей к проблематике продвижения по служебной лестнице, привело к множественному определению понятия «карьера».

Карьера – это динамическое явление, то есть постоянно изменяющийся и развивающийся процесс. В широком смысле она определяется как общая последовательность этапов развития человека в основных сферах жизни (семейной, трудовой, досуговой). В узком смысле ее связывают с трудовой деятельностью человека. Под карьерой понимают целенаправленный должностной и профессиональный рост, поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника.¹ Это составляет организационный аспект карьеры.

Личностная часть предполагает рассмотрение этого явления с позиции человека, раскрывает особенности видения с точки зрения самой личности,

¹Динамика представлений о профессиональной карьере студентов специальности "педагогика и психология" [Электронный ресурс]: Учебное пособие/ Виноградова И.А.- Электрон. текстовые данные. - Москва: Московский городской педагогический университет, 2015. Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=25627110> (дата обращения 01.02.2020)

то есть выражение индивидом субъективной оценки (самооценки) характера протекания процесса, промежуточных результатов развития и рождающиеся по этому поводу личные ощущения. «Карьера – это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом», это «индивидуально осознанные позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека»².

Социальная область – представления о карьере с точки зрения общества. Во-первых, это выработанные карьерные маршруты, пути достижения определенных высот (успехов) в сфере профессиональной деятельности или в общественной жизни. Во-вторых, это устоявшиеся представления о характере продвижения, связанные с быстротой, стремительностью траектории, степени ее динамичности. Выработанные общие схемы движения к успеху, а также особенности их реализации в жизни влияют на оценку обществом частных карьер индивидов, выступая своего рода эталонами для сравнения.

Процессная сущность карьеры отражена в большинстве определений этого понятия, о чем свидетельствуют используемые в них термины «движение», «продвижение», «рост», а также подтверждается этимологией слова (что в переводе с итальянского означает «бег»). То есть карьера – это процесс движения по пути овладения некими ценностями и благами, признанными в обществе или организации.³

Таковыми являются:

– карьера персонала;

²Особенности профессионального самосознания субъектов в разных типах карьеры [Электронный ресурс]: статья/ Бадулина Ж.В.- Электрон. Текстовые данные. Режим доступа: [http://www.unn.ru/pages/vestniki_journals/99990201_West_soc_2004_1\(3\)/2.pdf](http://www.unn.ru/pages/vestniki_journals/99990201_West_soc_2004_1(3)/2.pdf) дата обращения (03.02.2020)

³Планирование карьеры [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Е.А. Науменко.- Электрон. текстовые данные.-Тюмень: Тюменский Государственный университет, 2015.Режим доступа: http://tmnlib.ru/jirbis/files/upload/books/PPS/Naumenko_61_Planirovanie_karer_2015.pdf (дата обращения 04.02.2020)

- должностные ступени, уровни иерархии;
- ступени квалификационной лестницы и связанные с ней разряды, дифференцирующие навыки и знания людей по уровню мастерства;
- статусные ранги, отражающие величину вклада работника в развитие организации (выслуга лет, уникальные рациональные предложения, судьбоносные для организации) его положение в коллективе;
- ступени власти как степени влияния в организации (участие в принятии важных решений, близость к руководству);
- уровни материального вознаграждения, дохода (уровень заработной платы и разнообразие социальных льгот).

При этом следует подчеркнуть, что перечисленные блага могут быть рассмотрены как через призму субъективности человека, так и точки зрения его среды (организации профессиональной сферы, общества).

Таким образом, карьера – это процесс профессионального роста человека, усиление его авторитета, статуса в среде, выраженных в его продвижении по ступеням иерархии, квалификационной лестницы, вознаграждения и престижа.⁴ Правильная самооценка своих навыков и деловых черт предполагает знание себя, своих сил, слабостей и недостатков. Только при этом условии можно правильно сформировать конечную цель карьеры.

Целью карьеры нельзя назвать, определенную работу и должность. Она имеет более глубокое содержание и проявляется в причине, по которой человек хотел бы иметь конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей. Она меняется с возрастом, с ростом нашей квалификации и т.д.

Основой классификации управленческих карьер служат четыре показателя:

- скорость продвижения по уровням иерархии системы управления;

⁴ Основные аспекты эффективного карьерного развития [Электронный ресурс]: Сетевой научный журнал/Плакса Ю.В.- Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnyye-aspekty-effektivnogo-kariernogo-razvitiya/viewer> (дата обращения 06.02.2020)

- последовательность занимаемых должностей (позиций);
- перспективная ориентация, подразумевающая три варианта: на вышестоящие должности (расширение влияния), на сохранение занимаемой позиции и на борьбу за ее удержание;
- личностный показатель, целями которого могут быть самореализация, личное обогащение, самоутверждение, власть, решение сложных проблем в общечеловеческом масштабе⁵.

На рисунке 1 представлены типы карьер в профессиональной деятельности.

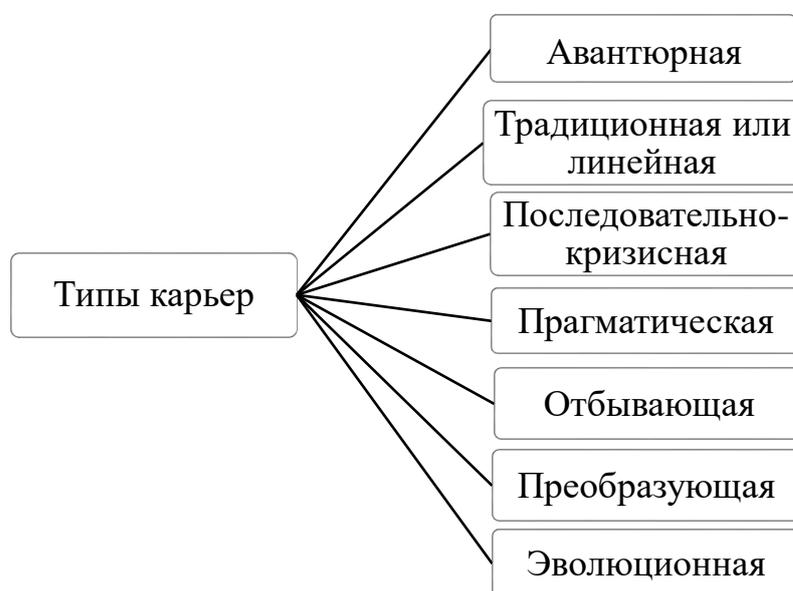


Рисунок 1- Типы карьер

Авантюрная карьера предполагает очень высокую скорость должностного продвижения с пропуском значительного числа промежуточных ступеней, а иногда резкое изменение сферы деятельности.

⁵Вестник образовательного консорциума среднерусский университет. серия: гуманитарные науки [Электронный ресурс]: статья/Хасанова С.В.-Электрон. текстовые данные.-Подольск."Московский областной гуманитарный институт", 2018. -Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=35171008> (дата обращения 10.02.2020)

Как исторический опыт, так и статические данные свидетельствуют о том, что авантюрные карьеры заканчиваются крахом.⁶

Традиционная или линейная карьера подразумевает постепенное продвижение вверх. Допускается как пропуск одной ступени, так и непродолжительное понижение в должности. В процессе такого вида карьеры можно накопить достаточный опыт, ее успешность во многом определяется особенностями планирования управленческого развития внутри организации.

Последовательно-кризисный тип характерен для периодов революционных преобразований, которые предполагают приспособление руководителей к переменам. Невозможность адаптации ориентирует на борьбу за сохранение занимаемой позиции или понижение должностного уровня.

Прагматичный (структурный) тип. Представители этого вида отдают предпочтение наиболее простым способам решения карьерных задач. Для них характерно изменение сферы деятельности, организации в зависимости от социально-экономических, технологических, технических и маркетинговых изменений. Перемещения осуществляются в рамках одного и того же класса управления. Преимущество отдается личным интересам.

Отбывающий тип. Его отличительной чертой является процесс завершения карьеры. Понижение в должности на этом этапе маловероятно, а движение вверх – невозможно. Основной задачей работника становится удержание занимаемой позиции. Человек ориентирован не на профессиональный рост, а на реализацию личных интересов.

Преобразующий тип связывают с «завоеванием мира». Для него характерна высокая скорость должностного продвижения (расширения влияния), которое может быть как постепенным, так и скачкообразным.

⁶Факторы карьерного успеха и типы карьеры [Электронный ресурс]: статья/ Е.Г. Молл.- Электрон. текстовые данные.-Санкт-Петербург,2019. -Режим доступа: https://www.elitarium.ru/factory_kariernogo_uspekha/ (дата обращения 11.02.2020)

В этом случае карьера строится в новой области или сфере производства, либо в ее основе лежит выдающаяся идея.

Эволюционный тип. Повышение по карьерной лестнице. В том числе и рост влияния, происходит только при развитии организации. Те лица, которые занимают руководящие должности, ориентированы прежде всего на дальнейшее продвижение. Отличительной чертой эволюционного типа является совмещение общественных и личных интересов.⁷

Многогранность личности отражается в разнообразии подходов к типологизации процесса. Существует множество различных оснований, признаков, критериев, заложенных в основу классификации видов карьеры.

По среде рассмотрения карьеру традиционно делят на профессиональную и внутриорганизационную. Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно в разных организациях.

По характеру протекания различают линейный и нелинейный типы. При линейном типе развитие происходит равномерно и непрерывно, тогда как нелинейный тип характеризует движение, осуществляющееся скачками или прорывами. Как частный случай данных типов выделяют застой (стагнация, тупик), стадию отсутствия каких-либо существенных изменений.

По степени устойчивости, непрерывности оправдано деление карьеры соответственно на устойчивую и неустойчивую, прерывистую и непрерывную.

Согласно тому, насколько возможно занять определенную, значимую для личности должность, выделяют потенциальную карьеру (то есть лично

⁷«Управление карьерой менеджера» [Электронный ресурс]: учебное пособие /Е. Г. Молл.- Электрон. текстовые данные. - Санкт-Петербург, 2019- Режим доступа: <https://staff.wikireading.ru/1276> (дата обращения 14.02.2020)

выстраиваемый человеком трудовой жизненный путь на основе его планов, способностей, целей) и реальную (то, что удалось достигнуть на протяжении определенного отрезка времени).

По скорости, последовательности прохождения ступеней карьерной лестницы различают скоростную, нормальную авантюрную, типичную, последовательно-кризисную и другие виды.⁷

Планирование и контроль деловой карьеры состоят в том, что начиная с момента принятия работника в организацию и заканчивая предполагаемым увольнением с работы, необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное его продвижение по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

В процессе профессиональной деятельности человек всегда осуществляет выбор. При поступлении на работу он ставит перед собой определенные цели. Организация в свою очередь, принимая на работу сотрудника, предъявляет свои требования. Поэтому претендент на должность должен реально оценивать свои профессиональные и деловые качества и соотносить их с требованиями, которые ставит перед ним организация. От этого зависит как вероятность поступления на работу, так и успех всей карьеры в целом⁸.

В ходе освоения профессии личность осваивает орудийные и функциональные средства труда, необходимые для повышения квалификации и карьерного роста.

Процесс профессионализации – это форма личностного становления человека, рассмотренная сквозь призму его профессиональной деятельности, показателем которого являются формальные критерии (диплом

⁸Психологические предпосылки карьерного роста [Электронный ресурс]: статья в журнале /Богатырева О.О. // Москва, 2009. -Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=15318376> (дата обращения 15.02.2020)

специалиста, сертификаты повышения квалификации, должность) и неформальные (профессиональное мышление, умение применять нестандартные средства для решения задач). Данный процесс подразумевает не только совершенствование трудовых навыков, но и самосовершенствование личности. Сравнение навыков начинающего специалиста и профессионала показывает, как меняется человек: из исполнителя он становится созидателем, от простого носителя знаний и навыков к человеку, который умеет анализировать и критически оценивать ситуацию. Профессиональная деятельность является необходимым и самым длительным этапом социализации личности, имеющим свои возрастные и квалификационные периоды. Периодизация профессионального развития, как правило, рассматривается как профессиональный путь человека и его основные этапы. Они неразрывно связаны с возрастным развитием и становлением личности.

Среди зарубежных авторов, предлагающих различные периодизации, важное место занимает теория Д. Сьюпера. В ней описан процесс формирования «Я-концепции», где карьерный путь разделен на пять этапов.

На рисунке 2 представлена периодизация профессионального развития по теории Д. Сьюпера.



Рисунок 2- Этапы периодизаций профессионального развития по теории Д. Сьюпера

1. Этап роста (от рождения до 14 лет) – период проигрывания различных социальных ролей (в том числе и профессиональных), период проб себя в разных видах деятельности, прояснения своих предпочтений, формирования интересов, способных повлиять на дальнейший профессиональный выбор. «Я-концепция» развивается через идентичность со значимым взрослым.

2. Этап исследования (от 15 до 24 лет) – происходят попытки разобраться и определиться в своих потребностях, интересах, ценностях, способностях и возможностях. В результате такого самоопределения происходит выбор профессии и начинается ее освоение.

3. Этап упрочения карьеры (от 25 до 44 лет) – человек стремится занять прочное положение в выбранной деятельности, обеспечить в найденном профессиональном поле устойчивую личную позицию. В трудовой биографии человека эти годы часто оказываются наиболее творческими, результативными и динамичными в приобретении профессионального мастерства и социального статуса. Вероятность смены профессии значительно уменьшается к концу этого этапа.

4. Этап сохранения достигнутого (от 45 до 64 лет) – наблюдается тенденция сохранить достигнутое карьерное положение. Профессиональное развитие осуществляется в одном направлении без выхода за рамки найденного профессионального поля.

5. Этап спада (после 65 лет) – характерной чертой этого этапа является спад физических и умственных возможностей, что приводит либо к частичному сокращению профессиональной нагрузки, либо к прекращению трудовой деятельности, либо смена профессиональных ролей (наставник, эксперт).⁹

⁹Периодизация профессионального становления личности: полициклический подход [Электронный ресурс]: статья в журнале/ Поваренков Ю.П.-Электрон. Текстовые данные. Ярославль, 2015. - Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=25038477> (дата обращения 17.02.2020)

Наиболее известными концепциями профессиональной периодизации в отечественной науке являются теория А.А. Трущевой, периодизация становления профессионализма А.К. Марковой, фазы профессионализма Е.А. Климова, К.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. На рисунке 3 представлена периодизация становления профессионализма, предложенная А.К. Марковой, которая включает в себя следующие 4 уровня процесса.

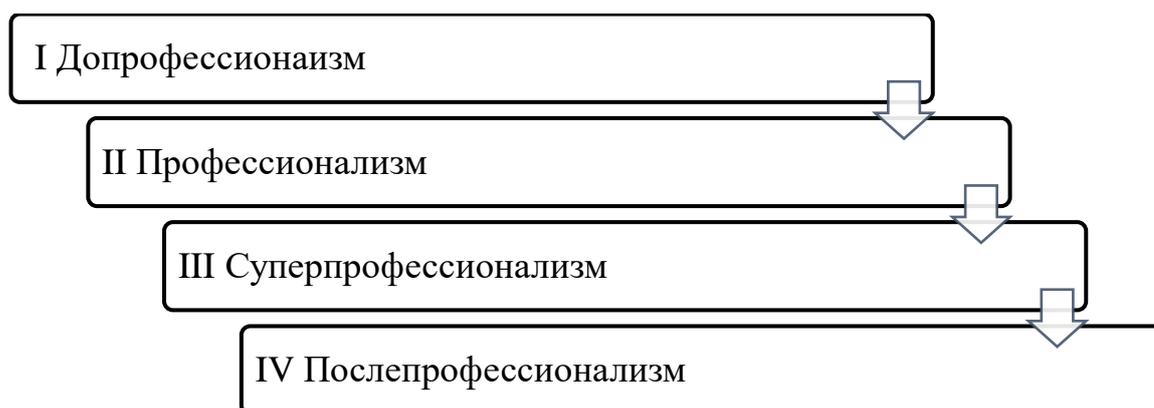


Рисунок 3- Периодизация становления профессионализма А.К. Марковой¹⁰

1. Допрофессионализм. Человек осуществляет некоторую работу и виды труда, еще не обладая качествами, свойственными профессионалу, не овладев нормами и правилами профессии, не достигнув в труде высоких и творческих результатов.

2. Профессионализм. По мере развития мотивационной сферы, целеполагания, человек развивает себя, все более сознательно повышает свое мастерство, осознавая при этом себя в профессии.

3. Суперпрофессионализм. Профессиональная деятельность характеризуется на этом уровне высокими достижениями и творческими успехами. Главной особенностью этого уровня является творческое обогащение профессии своим личным вкладом, что влияет на прогресс общества.

¹⁰Периодизация профессионального становления личности: полициклический подход [Электронный ресурс]: статья в журнале/ Поваренков Ю.П.-Электрон. Текстовые данные. Ярославль, 2015. - Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=25038477> (дата обращения 18.02.2020)

4. Послепрофессионализм. На этом уровне специалист может оказаться наставником, экспертом в своей сфере. Этот уровень помогает человеку обрести новые грани профессионализма, состоящие в помощи другим людьми их духовном обогащении.¹¹

Несмотря на отличие в разделении процесса профессионализации, общим для них является положение о том, что переход от одного уровня к другому и движение внутри уровней протекает у большинства специалистов как овладение этапами становления, которые могут наблюдаться последовательно и параллельно друг с другом.

Мотивация сотрудников всегда является одним из самых главных вопросов руководителей и менеджеров по персоналу. Компания может предоставлять достойную заработную плату, солидный социальный пакет и привилегии, прилегающий к должности. Однако кроме материальных интересов, людьми всегда движет еще что-то. Люди хотят сознательно строить свою карьеру, заниматься любимым делом, получать реальные результаты, расширять свои возможности и полномочия, занимая определенное положение.

При приеме на работу сотрудников необходимо не просто составить индивидуально-психологическую характеристику, а выявить его стремления, пожелания и их соответствие реальному потенциалу. Эти сведения можно использовать для того, чтобы сделать карьерное продвижение человека сильным мотивирующим фактором. Если сотрудник увидит желаемые перспективы, его вряд ли прельстят предложения более высокой зарплаты (если только материальный стимул не является для него единственно значимым, но за такого работника, пожалуй, не стоит и держаться). Видение желаемого будущего и ощущение его реальности, уважение к интересам и

¹¹Периодизация профессионального становления личности: полициклический подход [Электронный ресурс]: статья в журнале/ Поваренков Ю.П.-Электрон. Текстовые данные. Ярославль, 2015. - Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=25038477> (дата обращения 20.02.2020)

ценностям каждого значимого для фирмы человека, помогают создать сплоченную команду.

На основе данных, которые были сделаны на многих предприятиях можно сделать некоторые обобщения и предложить типологию людей, строящих свою карьеру в зависимости от личностных особенностей.¹²

На рисунке 4 перечислены характеристики, которые входят в список критериев оценки персонала на предприятии.

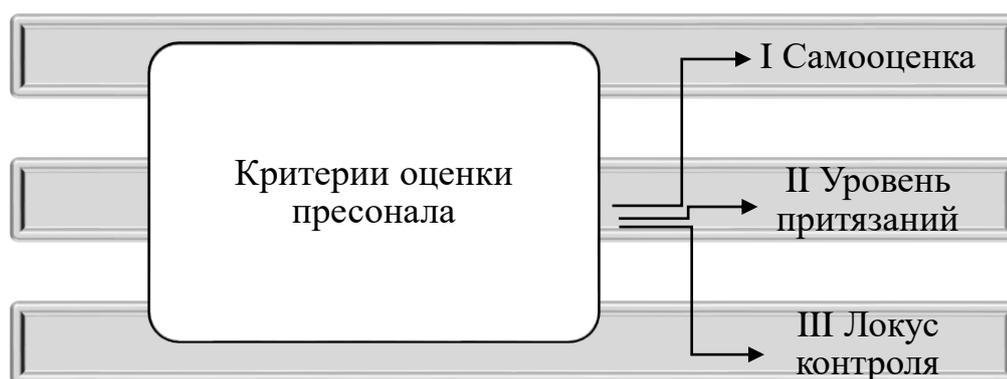


Рисунок 4- Критерии оценки персонала

1.Самооценка. Она, безусловно, важна, поскольку отражает уверенность человека в своих профессиональных и личных силах, его самоуважение и адекватность происходящему.

2.Уровень притязаний. Высокий уровень притязаний указывает на то, что человек хочет много достичь в жизни, подняться по социальной или профессиональной лестнице завоевать свое место под солнцем. Но реальных результатов он достигнет только когда есть на что опереться. В противном случае он может потерять все.

3.Локус контроля. Это показатель ответственности человека. Люди с внешним локусом контроля ищут объяснения всего происходящего.

¹²Индустрия гостеприимства: изучение возможностей развития карьеры [Электронный ресурс]: статья в журнале / Ржепка Э.А.- Электрон. текстовые данные. - Черкизово: Российский государственный университет туризма и сервиса, 2016. - Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=27725058> (дата обращения 21.02.2020)

Внутренний локус контроля говорит об ответственности за свои поступки и способности делать выводы из собственных ошибок.

Профессиональная карьера выполняет важные функции в трудовой деятельности работника. Она стимулирует рост трудовой активности, активизирует процессы перемещений, что позволяет работнику занять более высокое социальное положение. Реальная перспектива должностного развития складывается на основе оценки работником существующих условий для продвижения и самооценки своих возможностей.¹³

1.2 Специфика формирования карьерного роста работников предприятия индустрии гостеприимства.

Сегодня индустрия гостеприимства является одной из самых востребованных и престижных в мире. По данным World Travel and Tourism Council в этой отрасли заняты более 235 миллионов человек, а к 2023 году цифра увеличится до 337 миллионов. Каждый 10-й работающий человек будет строить карьеру в гостиничном и ресторанном бизнесе.¹⁴

Для того, чтобы каждый из вновь создаваемых отелей стал уникальным, приобрел постоянных гостей и работал с максимальной отдачей необходимы опытные и образованные отельеры. Лицо любого отеля его персонал. На формирование мнения о гостинице влияет не только интерьер и предлагаемое меню, но и люди, работающие в ней.

Самыми распространенными должностями в отелях являются консьерж, портье, горничная, техник, охранник, повар, официант, менеджер и т.д. В крупных гостиницах используют услуги медиков, аниматоров,

¹³Карьера и мотивация [Электронный ресурс]: статья в журнале/ Малородова Е.Н. – Электрон. текстовые данные. - Государственное профессиональное образовательное. Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=24357970> (дата обращения 24.02.2020)

¹⁴Всемирный совет по туризму и путешествиям [Электронный ресурс]/Режим доступа: <https://www.wttc.org>. (дата обращения: 26.02.2020)

массажистов, крупье и т.д.¹⁵Престижные отели нанимают специалиста по связям с общественностью и PR-менеджера. С каждым годом штат сотрудников расширяется и требования к кадрам становятся более суровыми. Поэтому во всем мире обучению персонала придают огромное значение. Во многих современных университетах созданы специальные кафедры по подготовке кадров для гостиниц. Помимо вузов, для подготовки и переподготовки персонала существует большое количество дистанционных программ и курсов, создаются школы при крупных отелях, которые помогают познакомиться со специальностями сферы гостиничного бизнеса и освоить необходимые для работы навыки.

На рисунке 5 представлены основные критерии, необходимые для построения и развития карьерной траектории в индустрии гостеприимства.

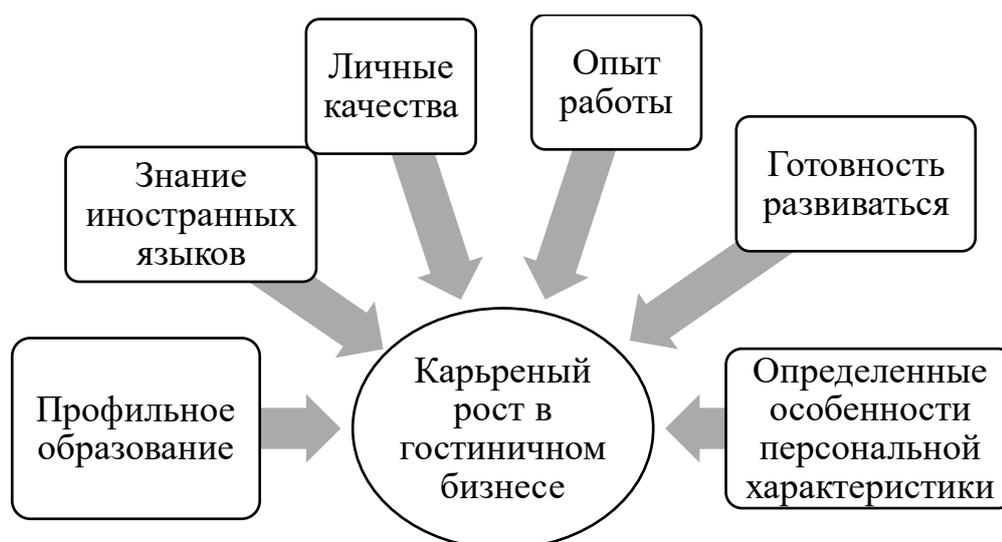


Рисунок 5-Критерии, необходимые для построения карьеры в гостинице

Для того, чтобы стать высокооплачиваемым и востребованным специалистом в гостиничном бизнесе и достигнуть эффективного карьерного роста, необходимо:

- профильное образование;

¹⁵Электронный музей профессий [Электронный ресурс]/Режим доступа: http://profvibor.ru/catalog/article.php?ELEMENT_ID=4248 (дата обращения: 27.02.2020)

- знание иностранных языков;
- личностные качества;
- опыт работы;
- готовность развиваться;
- определенные особенности персональной характеристики.¹⁶

Диплом специализированного вуза при устройстве на работу будет своеобразным пропуском «для своих». Стоит отметить, что российские вузы за последние годы заметно повысили уровень подготовки будущих сотрудников отелей и увеличили количество мест для поступающих, однако абитуриенты часто бывают обращены в сторону Европы. Это объясняется желанием получить образование, которое гарантирует успешный карьерный рост, а также возможность получить престижную работу в российских и зарубежных отелях, которые находятся под управлением ведущих международных компаний.

Поскольку работа в гостиничном бизнесе связана с общением с зарубежными гостями, знание иностранных языков позволяет успешно взаимодействовать с представителями разных национальностей и культур, посещающих нашу страну не только в качестве туристов, но и с дипломатической миссией, с целью участия в международных симпозиумах, экономических форумах и т. д. Владение иностранным языком, сопряженное со знанием культуры, традиций и обычаями принимаемой стороны зачастую является весомым фактором в продвижении по карьерной лестнице. Для работы в гостинице необходимо владение одним, а лучше несколькими иностранными языками. Свободное знание английского языка является обязательным для работы практически во всех службах отеля, которые связаны напрямую с обслуживанием гостей. Чаще всего отели проверяют языковые навыки в ходе непосредственного общения с кандидатом при приеме на работу. Как правило, собеседование проходит на

¹⁶[Электронный ресурс]/Режим доступа: <https://careerist.ru/news/karera-specialista-gostinichnogo-biznesa-glavnye-kriterii-uspeha.html> (дата обращения 29.02.2020)

английском языке, это позволяет выявить уровень знания языка. Зачастую именно этот критерий может определить должность, которая будет предложена кандидату. На позиции горничных и официантов достаточно иметь базовый английский, тогда как для работы в отделе продаж, приема и размещения необходимо свободное владение языком, умение излагать свои мысли и поддерживать беседу (требуемый уровень не ниже Upper-Intermediate). Приветствуется и знание второго иностранного, например, немецкого, французского, итальянского. За последние несколько лет заметно возросла востребованность восточных языков.

Гостинично-ресторанный бизнес – особая сфера услуг, в которой большое внимание уделяется личным качествам кандидатов. Самыми необходимыми для успешной деятельности являются:

- эмоциональная уравновешенность;
- организованность;
- социальный интеллект (способность адекватно воспринимать и оценивать человека);
- коммуникативные и организаторские способности;
- терпеливость;
- доброжелательность;
- эстетическое восприятие окружающего мира;
- ответственность;
- физическую выносливость;
- четкая речь;
- внешняя привлекательность¹⁷.

Помимо вышеперечисленных качеств для сферы гостеприимства крайне важны такие черты характера, как открытость, коммуникабельность, грамотная речь и стрессоустойчивость. В течение рабочего дня в гостинице сотруднику приходится решать массу текущих вопросов, преодолевать

¹⁷[Электронный ресурс]/Режим доступа: <https://personal-ua.com/index.php/karera/karera-i-professii/10400-karera-v-gostinichnom-biznese>(дата обращения: 01.03.2020)

проблемные ситуации и в то же время оставаться приветливым с гостями и коллегами. Именно поэтому некоторые отели при устройстве на работу предлагают пройти специальное тестирование, которое наглядно показывает, насколько человек готов к работе в индустрии гостеприимства. Как правило, отели предпочитают набирать на стартовые позиции персонал без опыта работы, поэтому основной упор при приеме на работу делают именно на личностные качества. Например, если кандидат претендует на более высокую позицию, то он должен быть готов проявлять гибкость и принимать ответственность за работу своих подчинённых, уметь разрешать конфликтные ситуации, а это приходит только с практикой.

Опыт работы специалиста в гостиничном бизнесе безусловно ценится. Тем более, что высококвалифицированных кадров, работающих в сфере гостеприимства, в России немного. При приеме на работу у кандидатов, которые прошли стажировку за рубежом, будет преимущество. И хотя это требование не является основным, для лиц, претендующих на руководящие должности, этот фактор может стать ключевым. Нужно отметить, что крупные сетевые предприятия предпочитают принимать людей без опыта работы. Отели сами организуют тренинги, вкладывая значительные силы в развитие и обучение собственного персонала. В целях повышения квалификации часто отправляют их на стажировки за границу.

Еще одним из важных требований для тех, кто начинает карьеру в индустрии гостеприимства является готовность развиваться. Продвижение по карьерной лестнице невозможно без постоянного личного развития. Его основные характеристики –направленность, активность, уровни и масштаб.

- направленность предполагает направление развитие человека в соответствии с его природными задатками;
- в активном (продуктивном) личностном росте у человека появляется замысел, формируется намерение, многие ставят цели, после чего человек самостоятельно занимается самосовершенствованием либо проходит

занятия и тренинги, развивающие нужные умения и навыки. Активный личностный рост – переходная форма к процессу развития личности, поскольку сочетает в себе природную направленность и использование человеком внешних средств для развития самого себя;

- основные показатели уровня развития личности: четкость жизненной позиции, способность человека самому определять свою судьбу, жить самостоятельно и быть сильнее обстоятельств. Определяется силой ядра личности и развитостью периферии личности;

- масштаб предполагает улучшение личностной нормы, а может быть, выходом за нее.

К наиболее важным критериям персональной характеристики можно отнести социальный статус человека, возраст претендента и профессиональную репутацию.

При приеме на работу организации отдают предпочтение работникам, которые имеют семью, считая, что это приводит к меньшей текучести кадров и лучшему качеству работы. Другие, наоборот, приглашают на работу людей, не состоящих в браке, так как они мобильнее, могут работать в выходные дни и сверхурочно.

Вторым важным фактором является возраст претендента. Для каждой службы в отеле он разный. К примеру, на должность портье чаще всего принимают более молодых сотрудников, а в экономический отдел – людей среднего возраста. Критерий отбора работников, основанный на возрастной дифференциации, имеет определенные основания.

Немаловажна и профессиональная репутация. Именно от нее зависит доверие работодателей и потенциальных клиентов. Репутация обусловлена следующим:

- уровнем образования, которое связано с местом обучения, дипломом вуза, квалификацией;

- участием в жизни профессионального сообщества, которое дает возможность общаться с представителями своей профессии, учиться у лучших, участвовать в профессиональных событиях;
- личной и профессиональной судьбой. На репутацию влияет предыдущее место работы, эффективность деятельности, соблюдение профессионально-этического кодекса, отсутствие дисциплинарных взысканий и правонарушений;
- отзывами клиентов, которые являются лучшей рекламой вашего профессионализма.

Индустрия гостеприимства в целом и гостиничный бизнес в частности представляют собой сферы, в которых задействованы миллионы работников. Сегодня во многих странах это направление развивается достаточно быстрыми темпами. Это означает, что получать образование или начинать карьеру в этой сфере крайне выгодно, так как, во-первых, существует нехватка квалифицированных специалистов и, значит, профессиональные навыки будут востребованы. Во-вторых, оплата труда сравнительно высокая. В-третьих, поскольку туристический бизнес развит во многих цивилизованных странах, существует возможность трудоустройства по всему миру.

Как правило, карьера специалиста в гостиничном бизнесе начинается с позиций администратора в службе приема и размещения (ежемесячная заработная плата варьируется от 15 000 до 20 000 рублей по данным Росстата на 2019 год). С прохождением определенного времени и приобретением профессионального опыта возможен рост как в рамках самого подразделения: старший смены (зарплата – до 25 000 рублей), ассистент менеджера (уровень дохода – до 35000 рублей), менеджер (денежное вознаграждение – от 45 000 рублей), так и переход в другие отделы. Большинство отелей достаточно лояльно относятся к перемещению своих

сотрудников из одной службы в другую, что дает возможность развиваться профессионально¹⁸.

Начиная карьеру в сфере гостиничного бизнеса, следует осознавать, чего хочет добиться сотрудник. Например, для того чтобы в будущем стать руководителем службы питания, необходимо начинать карьеру с должности официанта; а тем, кто планирует дорасти до руководителя службы приема и размещения – с позиции портье. Это позволит познакомиться с тем, как функционирует отель и приобрести необходимый опыт.

Человеку с высшим образованием в качестве стартовой площадки наиболее привлекательными являются линейные позиции. Студенту или молодому специалисту гораздо легче подняться по карьерной лестнице. Знания, полученные в высшем учебном заведении, можно сразу применять на практике. Например, принимая решение в самых непредвиденных ситуациях или временно замещая сотрудника, необходимо четкое понимание, как и что нужно делать и быстро реагировать. Зачастую от этого зависит не только мнение о гостинице одного человека, но и её рейтинг в целом.

Расти по карьерной лестнице в гостиничном бизнесе можно довольно быстро, но, чтобы занимать престижную должность в пятизвездочном отеле необходимо начинать с самых низов – такова специфика этой индустрии во всем мире. По мнению руководителей сетевых отелей, карьерный путь отельера следует начинать с начальных позиций. В качестве старта чаще всего предлагается работа администратора в службе приема и размещения, официанта или горничной. Отработав на данной должности один-два года, можно перейти на пост руководителя службы СПиР, функциональные обязанности которого включают в себя решение любых вопросов, подбор, обучение персонала и контроль за соблюдением стандартов работы отеля.

¹⁸[Электронный ресурс]/Режим доступа: <https://careerist.ru/news/karera-specialista-gostinichnogo-biznesa-glavnye-kriterii-uspеха.html>(дата обращения 03.03.2020)

Взять на такую должность человека, который раньше не работал в данной гостинице невозможно, поскольку он должен знать структуру своего отеля.

Начать карьеру в гостинице можно с самых разных должностей. Наиболее распространенные «тренды» карьеры это:

- 1) повар – старший смены – су-шеф – шеф-повар.¹⁹

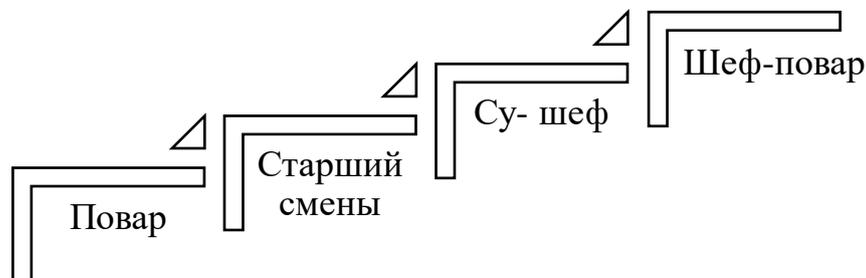


Рисунок 6- Ступени карьерного роста к должности шеф-повара

Для того, чтобы пройти все ступени этой карьерной лестницы, необходимо:

- 1) изучать книги по кулинарии и управлению людьми;
- 2) посещать конференции, курсы, мастер-классы;
- 3) получить опыт в этой профессии;
- 4) постоянно самосовершенствоваться.

Следует отметить, что для трудоустройства на стартовую позицию нужно получить соответствующее образование (например, окончить колледж и получить среднее профессиональное образование по специальности «Повар, кондитер» или же пройти соответствующие курсы дополнительного образования).

На должности повара необходимо отработать несколько лет, проявляя инициативность, обучаемость и профессионализм. Впоследствии это даст возможность претендовать на место су-шефа или шеф-повара. При серьезном отношении к работе, постоянном повышении квалификации и т.д. могут поступить предложения о трудоустройстве в более престижные заведения.

¹⁹Электронный музей профессий [Электронный ресурс]/Режим доступа: http://profvibor.ru/catalog/article.php?ELEMENT_ID=4248 (дата обращения: 05.03.2020)

Так, проработав несколько лет шеф-поваром в столовой, можно устроиться в кафе или ресторан, повысив свой статус как профессионала.

2) Официант (бармен) – старший смены – администратор – менеджер ресторана.²⁰

3) Хостесс – старшей хостесс – администратор – менеджер ресторана.²¹

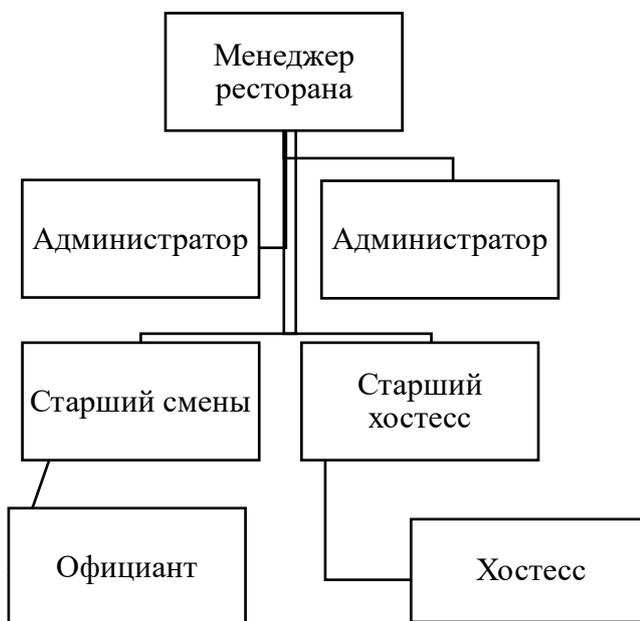


Рисунок 7- Ступени карьерного роста к должности менеджера ресторана

Официант или хостесс – любая из этих позиций может стать «входным билетом» в ресторанный бизнес. Специальное образование для работы хостесс или официантом не требуется. Для работы барменом необходимо пройти профессиональные курсы. Официант учится на рабочем месте. Некоторые рестораны проводят первичное обучение для новых сотрудников. Ресторанный этикет, сервировка, касса, меню – все это нужно знать досконально, чтобы получить первое повышение. Не меньшее значение имеют и приятная внешность, доброжелательность, коммуникабельность и грамотная речь.

²⁰Электронный музей профессий [Электронный ресурс]/Режим доступа: http://profvibor.ru/catalog/article.php?ELEMENT_ID=4248 (дата обращения 06.03.2020)

²¹ Электронный музей профессий [Электронный ресурс]/Режим доступа: http://profvibor.ru/catalog/article.php?ELEMENT_ID=4248 (дата обращения 07.03.2020)

При благоприятно складывающихся условиях соблюдение требований заведения к сотрудникам приведет к повышению – получению должности старшего хостесс или старшего смены. Зарплата у этих сотрудников примерно в полтора-два раза больше, чем у подчиненных.

Следующая ступень, которую можно занять, – позиция менеджера. Как правило, претенденты на эту должность должны отработать несколько лет (не менее года) на начальных позициях и досконально знать нюансы работы.

5) Горничная – старшая горничная – супервайзер – руководитель хозяйственной должности.²²

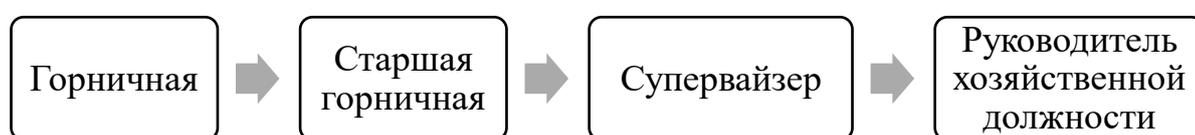


Рисунок 8 – Ступени карьерного роста до должности руководителя хозяйственной должности

Для того, чтобы работать горничной, необходимо быть аккуратной, вежливой, стрессоустойчивой, физически выносливой. Приобретение вышеуказанных навыков, знаний и опыта в процессе работы дает возможность перспективы карьерного роста до должности руководителя хозяйственной службы. Большим плюсом будет знание английского языка.

б) Телефонный оператор – портье – старший портье – менеджер службы приема и размещения – операционный менеджер – директор гостиницы.²³

²²Электронный музей профессий [Электронный ресурс]/Режим доступа: http://profvibor.ru/catalog/article.php?ELEMENT_ID=4248 (дата обращения 11.03.2020)

²³Электронный музей профессий [Электронный ресурс]/Режим доступа: http://profvibor.ru/catalog/article.php?ELEMENT_ID=4248 (дата обращения: 14.04.2020)

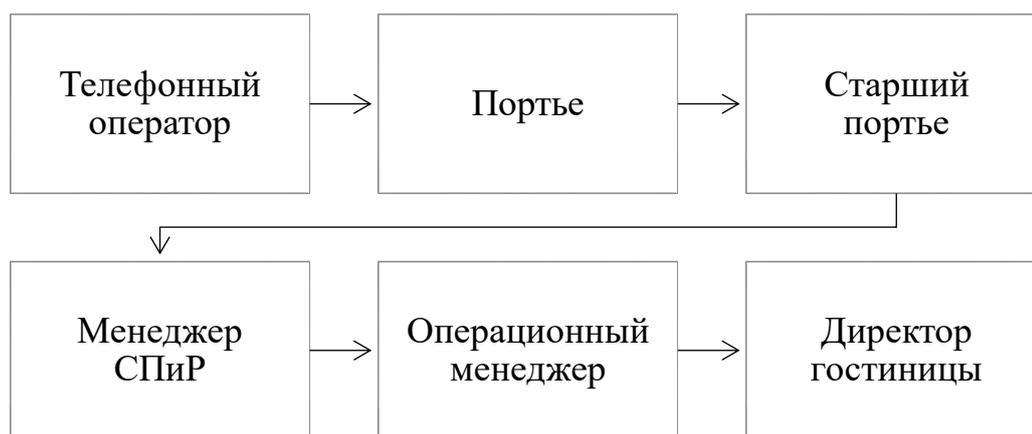


Рисунок 9- Степени карьерного роста до должности директора гостиницы

Первые позиции, как правило, занимают студенты последних курсов или выпускники ВУЗов по направлению «Гостиничное дело». Для многих работа в службе СПиР – это начало карьеры. Мотивировать их, направить на достижение цели, вдохновить миссией отеля руководству заведения не составит труда. Однако если в дальнейшем не будет продвижения по карьерной лестнице, интерес к работе у сотрудников быстро погаснет.

Чтобы подняться на следующую ступень карьеры в гостинице, необходимо 2–3 года. Однако здесь все зависит от звездности гостиницы и количества штатных единиц. В малых гостиницах карьерный путь ограничен. Здесь, как правило, складывается устойчивый маленький коллектив, в котором сотрудники совмещают несколько должностей. Поэтому для того, чтобы перейти на ступень выше, необходимо долго ждать, иногда три-четыре года.²⁴ Для того, чтобы попасть на работу в крупный отель, к примеру, «Кортъярд Марриотт Москва Сити-центр 4*», необходимо во время учебы в вузе проходить практику на протяжении всего обучения в этом отеле, тем самым постепенно наработывая опыт. После преддипломной практики наиболее успешных выпускников приглашают на постоянную работу. Но даже импри трудоустройстве необходимо пройти несколько этапов

²⁴ Электронный журнал [Электронный ресурс]/Режим доступа: <http://gostinica.org/personal-gostinicy/korotko-o-personale-gosti.html> (дата обращения 16.03.2020)

собеседования.²⁵ Например, менеджеру по работе с гостями нужно свободное владение несколькими языками. Тогда как финансовому директору достаточно владеть английским языком на среднем уровне, но необходимо разбираться в финансах.

Самой верхней ступенью в карьерной лестнице является должность управляющего отеля. Для того, чтобы «дорости» до этой должности, необходимо обладать не только качествами, которые были перечислены выше, но и иметь определенный жизненный опыт, быть эрудированной личностью, иметь чувство стиля, такта и представительный вид.

В обязанности управляющего входит руководство всеми подразделениями отеля: службами по бронированию, приему и размещению гостей, питанию, кадровой службой, PR и т.д. Он также осуществляет контроль за качеством обслуживания клиентов в соответствии с классом гостиницы, учетом, распределением и правильным использованием жилых номеров и свободных мест, а также соблюдением паспортного режима. От него зависит слаженность работы всех подразделений, итог которой – обеспечение гостям комфортных условиях пребывания в отеле, их желание вернуться и рекомендовать отель друзьям и знакомым.

Управляющий отелем – высшее звено в карьере гостиничного бизнеса. Следующей ступенью карьерного роста может быть управляющий сетью гостиниц либо совладелец, а затем – владелец отеля. Последнее при грамотном управлении бизнесом принесет возможность получить статус владельца гостиничной сети.²⁶

²⁵Электронный журнал [Электронный ресурс]/Режим доступа: http://journal-gorproekt.ru/news/hardworker/lestnitsa_ne_byvaet_bez_nizhnikh_stupenek_put_chestnogo_kareista/ (дата обращения 17.03.2020)

²⁶[Электронный ресурс]/Режим доступа: <https://www.profguide.io/professions/hotel-manager.html> (дата обращения 19.03.2020)

2. АНАЛИЗ ФОРМИРОВАНИЯ КАРЬЕРНОЙ ТРАЕКТОРИИ СОТРУДНИКОВ В «SPORT INN HOTEL & WELLNESS»

2.1 Общая характеристика гостиницы «Sport Inn hotel & wellness» и ее рыночное окружение.

Отель «Sport Inn hotel & wellness» – Олимпийский объект федерального значения, включенный пунктом 207.3 в «Программу строительства олимпийских объектов и развития города Сочи как горноклиматического курорта», утвержденную Постановлением Правительства РФ от 29 декабря 2007 года № 991 (в ред. Постановления Правительства РФ от 30.12.2011 г. №1242). Полное наименование проекта: «Спортивно-оздоровительный комплекс с площадками для пляжного волейбола, гостиницей категории 4 звезды на 50 номеров (80 мест)». «Sport Inn hotel & wellness» расположен по адресу Краснодарский край, г. Сочи, Адлерский район, ул. Урицкого 18 а, в районе пляжа «Нижеимеретинская бухта».

Первых гостей отель принял 2 января 2014 года, накануне XXII Олимпийских зимних игр. Экономическая эффективность деятельности гостиничного комплекса за 2014 год была крайне низкой, в связи с этим в 2015 году были произведены следующие инфраструктурные изменения:

- 15 июня 2015 года отель прошел добровольную сертификацию спортивных площадок. Это позволило войти в реестр спортивных сооружений России и принимать международные и российские чемпионаты.
- 14 августа 2018 года отель прошел процедуру классификации на 4 звезды. Это позволило выйти на более платежеспособные сегменты рынка.

Для получения уровня 4 звезды отель реализовал два масштабных проекта:

1. Шумоизоляция номеров. Для этого был разработан проект, позволяющий в минимальные сроки, не останавливая работу

предприятия, сделать дополнительные шумоизоляционные перегородки и двери.

2. Создание СПА. Было подобрано помещение, в котором за 4 месяца был реализован проект.

3. Были разработаны специальные программы для фитнес-туров и индивидуальных гостей.

По результатам 2015 года отель «Спорт Инн» стал победителем премии Russian Hospitality Awards в номинации «Лучший спортивный отель России».

В 2016 году отель получил награду Российской гостиничной ассоциации как лучший рекреационный отель 4 звезды, вошел в число лучших спортивных отелей России категории 4 звезды и в число 10 лучших семейных отелей России. Оценка по отзывам в booking.com составила 9.2 из 10 –возможных.

На территории отеля проводилось множество знаковых спортивных событий. Проведение этих мероприятий стало возможно благодаря наличию необходимой инфраструктуры, так как отель с момента открытия начал функционировать в качестве основного спортивно-оздоровительного комплекса Имеретинской низменности. Наличие разнообразных спортивных площадок, приближенность к морю и расположение в непосредственной близости от спортивных Олимпийских объектов является конкурентным преимуществом. Ведь проект «Sport Inn hotel & wellness» – это не только отель, но и несколько спортивных площадок, расположившихся на 2-х гектарах земли на открытом воздухе:

- 4 открытых корта, имеющих сертифицированное песочное мелкозернистое покрытие, для игры в пляжный волейбол;
- футбольное поле с натуральным травяным покрытием;
- открытый теннисный корт с разметкой под баскетбольную площадку и мобильными стойками с кольцами;
- площадка для игры в шахматы.

Все спортивные площадки оснащены душевыми и имеют искусственное освещение, что позволяет использовать их круглосуточно, увеличивая продолжительность и улучшая качество тренировочных процессов. Главный волейбольный корт оснащен трибунами на 400 посадочных мест.

«Sport Inn hotel & wellness» имеет 50 комфортабельных номеров категорий «Стандарт», «Студио». Также на предприятии есть 2 номера категории DIS (номера для гостей с ограниченными возможностями). В таблице 1 представлена характеристика номерного фонда отеля «SportInnhotel&wellness».

Таблица 1

Характеристика номерного фонда отеля «Sport Inn hotel &wellness»

Категория номера Хар-ка	«Стандарт»	«Студио»	Номер для гостей с ограниченными возможностями
Кол-во номеров	26	24	2
Кол-во комнат	1	1	1
Площадь номера	21 кв. м	25 кв.м	21 кв.м
Тип кровати	2 кровати-трансформера (KingSize/Twin)	2 кровати-трансформера (KingSize/Twin)	1 большая двуспальная кровать
Оснащение номера	Wi-Fi, жк-телевизор с диагональю 32", мини-бар, персональный сейф, письменный стол со стульями, шкаф с вешалками, индивидуальный климат-контроль, журнальный столик, чайник и набор чайных принадлежностей, фен, ванне принадлежности.	Wi-Fi, жк-телевизор с диагональю 32", мини-бар, встроенная кухня (холодильник, микроволновая печь, электрическая плита, посудомоечная машина и раковина), персональный сейф, письменный стол со стульями, шкаф с вешалками, индивидуальный климат-контроль, журнальный столик, чайник и набор чайных принадлежностей, фен, ванне принадлежности.	Специально оборудованная ванная комната, широкие дверные проемы и пандусы, wi-fi, жк-телевизор с диагональю 32", мини-бар, персональный сейф, письменный стол со стульями, шкаф с вешалками, индивидуальный климат-контроль, журнальный столик, чайник и набор чайных принадлежностей, фен, ванне принадлежности.

В зависимости от предпочтений гостя можно выбрать номер с видом на море или горы.

В связи с тем, что отель также ориентирован на семейный отдых с детьми, то гостиничный комплекс предлагает 22 номера категории «Апартаменты» площадью 40 кв. м каждый. Это современно обставленные двухместные номера «Стандарт» и «Студио», которые примыкают друг к другу и разделены дверью. Если номер используется как обычный двухместный, то эта дверь закрыта, если в отель приезжает большая семья, то их размещают в двух смежных номерах, а дверь, которая находится между ними, открывают.

Для желающих отдохнуть в атмосфере уединения, отель предлагает виллы, которые имеют панорамные окна, выходящие прямо на набережную и Черное море. На первом этаже – гостиная с удобным диваном и телевизором со спутниковыми телеканалами, столовая, кухня, оснащенная всей необходимой техникой, выход на террасу с лаунджем. На втором этаже – 2 спальни с панорамными окнами, террасой-балконом и просторной ванной комнатой, гардеробной.

В гостинице предусмотрены разные виды питания. Зимой обслуживание включает завтрак, полупансион или пансион, по выбору гостя. В сезон – система обслуживания «все включено». Программа allinclusive разработана с учетом требований к правильному сбалансированному питанию.

Главный ресторан отеля – это «Sport Inn», который рассчитан на 80 основных посадочных мест в зале и 50 дополнительных мест на летней террасе, расположенной на первом этаже гостиницы. Стоимость питания по системе «шведский стол» (завтрак, обед, ужин) составляет 2050 рублей в сутки.

Помимо основного ресторана работает кафе «Chaicafe» рядом с пляжем. Здесь готовятся блюда русской и европейской кухни из свежих местных продуктов. Средний чек на одного человека составляет 1500 рублей.

На прилегающей территории Олимпийской набережной расположен рыбный ресторан Magellan, который сдается в аренду LondonRestaurantGroup.

Пляжный бар предлагает гостям курорта широкий выбор прохладительных напитков.

Уникальная инфраструктура отеля включает также Спа-центр SportInnWellnesClub площадью 4000 кв м. Здесь гости могут посетить бассейн, современный тренажерный зал, термальную зону, спортивный центр, массажные кабинеты, остановиться в пятизвездочных апартаментах.

Для гостей города Сочи также доступны множество услуг, которые обеспечивают комфортное проживание. Для детей предусмотрены детская кроватка-манеж, ванночка, коляска, детский стульчик в зале питания, различные бутылочки, стерилизатор для бутылочек, блендер. На базе отеля организован детский клуб с множеством развивающих игр для разных возрастов. Есть аниматоры, которые организуют досуг детей.

Помимо основных услуг по размещению, питанию, спорту и SPA, гостиница «Sport Inn hotel &wellness» реализует дополнительные услуги, такие как:

- услуги автотранспорта (трансферы, услуги такси);
- прокат детских и взрослых средств передвижения (велосипеды, самокаты, машинки);
- услуги няни;
- бесплатный доступ к Wi-Fi – интернету;
- бесплатная охраняемая парковка;
- услуги прачечной и химчистки;
- заказ авиа и ж\д билетов;
- организация экскурсий и заказ билетов в театры, цирк;

– прокат бытового, пляжного и спортивного инвентаря.

Организационная структура отеля относится к функциональному типу и включает в себя подразделения, представленные на рисунке 10.



Рисунок 10- Организационная структура «Sport Inn hotel & wellness»

Большинство служб включают в себя отделы и подотделы, имеют свое руководство и внутреннюю организационную структуру (как функциональную, так и линейно-функциональную).

До 2018 года контракт на управление отелем был заключен со специализированной компанией «Аккорд Девелопмент», работающей на рынке гостиничных услуг России. Затем отель был передан в непосредственное управление собственнику.

Для гостиничного бизнеса характерна высокая степень конкуренции между отдельными юридическими и физическими лицами, заинтересованными в достижении одной и той же цели. Главными конкурентами гостиницы «Sport Inn & wellness» являются «Отель Имеретинский 4*», «Alana Royal Hotel 4*», «Отель Богатырь 4*». Основными критериями при проведении анализа конкурентоспособности являются:

месторасположение, номерной фонд, стоимость номера, дополнительные услуги и знание персоналом иностранных языков. Сравнение характеристик конкурентоспособности представлено в таблице 2.

Таблица 2

Анализ конкурентов гостиницы «Sport Inn hotel & wellness»

Критерии оценки	«Sport Inn & wellness»	«Отель Paraiso 4*» E1	«Alana RoyalHotel 4*»	«Отель Богатырь 4*»
Месторасположение до:				
Аэропорта	12 км	3,3 км	12 км	13 км
ЖД вокзала	12 км	2,6 км	12 км	11 км
Море	в шаговой доступности	В шаговой доступности	В шаговой доступности	В шаговой доступности
Номерной фонд	50	21	21	293
Стоимость номера категории «Двухместный стандарт»	9 000 руб	7 000 руб	9 000 руб	13 800 руб
Дополнительные услуги				
Конференц-зал/банкетный зал	+	+	-	+
Спа и оздоровительный центр	+	+	-	+
Услуги химчистки	+	+	+	+
Парковка	+	+	+	+
Трансфер	+	-	+	+
Салон красоты	+	-	-	+
Фитнес-центр	+	+	-	+
Бассейн	+	+	-	+
Наличие собственного пляжа	+	-	-	+
Проживание с животными	-	-	-	-
Знание иностранного языка персоналом	Английский и французский языки	Английский и французский языки	Чешский, словацкий, английский и немецкий языки	Английский язык

Опираясь на данные таблицы, можно сделать вывод, что основным конкурентом «Sport Inn hotel & wellness» является «Отель Богатырь 4*» основным преимуществом которого является большой номерной фонд и широкий спектр дополнительных услуг. Однако цены на номера «Отель Богатырь 4*» одни из самых высоких.

Балльно-рейтинговая оценка основных критериев конкурентоспособности, составлена на основе отзывов, взятых с сайтов бронирования, таких как: booking.com, островок.ру и trivago.ru. Оценивание производится по 10-балльной шкале. В таблице 3 представлен рейтинг отелей, основанный на отзывах гостей.

Таблица 3

Рейтинг конкурентов гостиницы

Критерии конкурентоспособности	«Sport Inn & wellness 4*»	«Отель ElParaiso 4*»	«AlanaRoyalHotel 4*»	«Отель Богатырь 4*»
	балл	балл	балл	Балл
Расположение	9,3	9,2	9,5	9,5
Завтрак	8,7	8,7	8,7	8,9
Персонал	9,1	9,0	9,0	9,0
Удобства	9,0	9,0	9,0	9,0
Чистота	9,2	9,0	9,2	9,2
Соотношение цена/качество	8,5	8,3	8,4	8,4
Бесплатный Wi-Fi	8,8	9,0	8,8	7,6
Комфорт	9,5	9,3	9,0	9,3
Итого	72	71	71	70

Таким образом, среди вышеперечисленных четырёхзвёздочных отелей, занимающих топовые места на сайтах бронирования, отель «Sport Inn hotel & wellness» занимает лидирующую позицию.

Основным конкурентом предприятия выступает «Отель Богатырь 4*», который не только имеет преимущества по нескольким позициям, но и обладает большим количеством номеров и ассортиментом предоставляемых услуг. Из этого следует, что, несмотря на высокие показатели и хорошие отзывы, гостинице «Sport Inn hotel&wellness» необходимо увеличение номерного фонда, расширение и улучшение качества предоставляемых услуг для того, чтобы оставаться на лидирующей позиции.

Для определения стратегии развития следует провести анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз предприятия, результаты которого отражаются в матрице SWOT. Результаты SWOT-анализа представлены в таблице.

Таблица 4

SWOT-анализ отеля «Sport Inn hotel&wellness»

Сильные стороны (S):	Слабые стороны (W):
1) Наличие фирменного стиля, концепции и фирменных стандартов качества услуг. 2) Высококвалифицированный персонал. 3) Имеется развитая и постоянно совершенствуемая инфраструктура и материально-техническая база. 4) Хорошая репутация по мнению потребителей.	1) Отсутствие качественной рекламной кампании. 2) Сезонность. Негативно сказывается на загрузке гостиницы и лишает возможности привлечения новых гостей, в том числе, иностранных. 3) Недостаточный номерной фонд.
Возможности (O):	Угрозы (T):
1) Дальнейшее развитие территории и региона как крупного туристского центра с мощным рекреационным комплексом. 2) Расширение номерного фонда и спектра предоставляемых услуг. 3) Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей.	1) Нестабильность социально-экономической и политической ситуации в стране как фактор, дестабилизирующий туристский поток в регионе. 2) Изменение структуры спроса на рынке в пользу менее затратного семейного отдыха в связи со снижением уровня доходов населения. 3) Рост конкуренции на занимаемом

	сегменте рынка (отели 4*) в связи с развитием региона как крупного туристского центра с мощным рекреационным комплексом.
--	--

2.2 Особенности выстраивания карьерной траектории сотрудников предприятия

План построения карьеры на предприятии «SportInnhotel&wellness» подразумевает следующие принципы:

1) Взаимная заинтересованность работника и гостиницы в развитии карьеры. Мотивы развития карьеры сотрудников и предприятия совпадают и нацелены на высокий уровень конкурентоспособности «Sport Inn hotel&wellness».

2) Учет принципа индивидуальности при планировании продвижения по карьерной лестнице каждого специалиста: соответствие работников определенным требованиям (возраст, коммуникативные и организаторские способности, уровень образования и т.д.).

3) Обязательное повышение квалификации, навыков и профессионального мастерства.

4) Принцип социально-психологического комфорта и удовлетворенности, который обуславливается социальным признанием, улучшением материального благополучия при условии продвижения по карьерной лестнице и т.д.

Планирование карьеры работников входит в обязанности менеджера по персоналу. Основные задачи, которые он решает в данном направлении согласовываются с планом развития предприятия, пониманием ситуации на рынке гостиничного бизнеса с одной стороны и знанием потребности

предприятия в персонале на перспективу. Это обеспечивает формирование корректного плана карьеры работников, отвечающего как потребностям предприятия, так и интересам самого работника.

На рисунке 11 представлен процесс управления карьерой в гостинице «SportInnhotel&wellness».

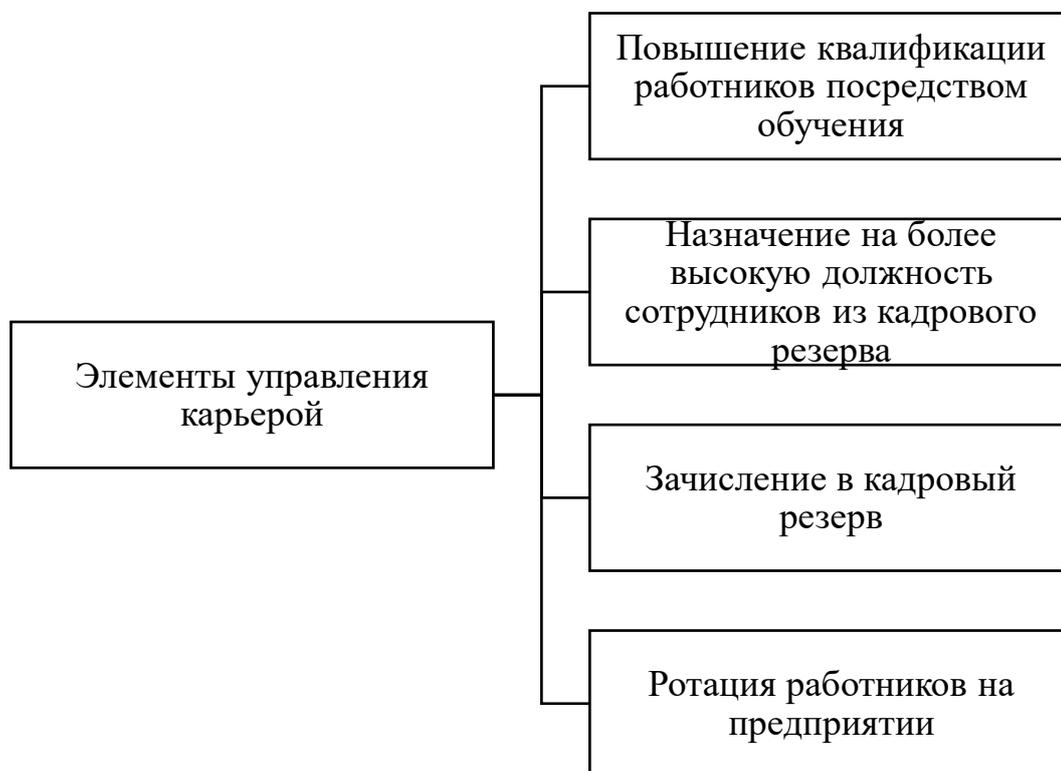


Рисунок 11 – Элементы управления карьерой в гостинице «SportInnhotel&wellness»

В гостинице «SportInnhotel&wellness» процесс управления карьерой в гостинице включает в себя следующие элементы:

– Повышение квалификации работников посредством обучения и переподготовки. Программы направлены на совершенствование имеющихся знаний или овладение новыми компетенциями, необходимыми для профессиональной деятельности. По окончании обучения работник обязан сдать квалификационный экзамен или пройти аттестацию.

– Зачисление в кадровый резерв лиц, претендующих для выдвижения на руководящие должности. В период нахождения в резерве сотрудник обязательно должен пройти подготовку, направленную на повышение

квалификации, переподготовку или стажировку на должности, которую он предполагает занять.

– Назначение на более высокую должность сотрудников из кадрового резерва. Решение по данному вопросу принимается либо по результатам конкурса среди лиц, находящихся в резерве, либо по решению руководства.

– Ротация работников на предприятии, направленная на приобретение опыта и расширения кругозора. С целью увеличения эффективности работы проводятся кадровые перемещения между подразделениями. Эффект достигается за счет погружения сотрудников в ситуации изменений. При этом учитывается сохранение заработной платы при изменении должностных обязанностей.

Помимо того, что на предприятии проводится ряд мероприятий для продвижения сотрудников по карьерной лестнице, большинство сотрудников за последние 2 года прошли профессиональную переподготовку или повысили квалификацию на соответствующих курсах.

Из этого можно сделать вывод, что в гостинице работает квалифицированный персонал, который совершенствует свои знания.

Ниже представлен пример карьерного роста нескольких сотрудников гостиницы «SportInnhotel&wellness» (таблица 5).

Таблица 5

Примеры карьерного роста сотрудников гостиницы «Sport Inn hotel&wellness»

Сотрудник	Начальная позиция/год	Промежуточная позиция/год	В настоящее время
Сотрудник №1	Снабженец/2014г	Заместитель управляющего директора SportInn/2016г	Коммерческий директор Газпром Гранд отель Поляна

Сотрудник №2	Снабженец/2016г	Заместитель управляющего директора SportInn/2016г	По настоящее время
Сотрудник №3	Помощник управляющего директора/2015г	Сотрудник отдела маркетинга/руководит ель отдела маркетинга SportInn/2017г	PR директор «Аккорд менеджмент групп»
Сотрудник №4	Горничная/2014г	Руководитель службы хаус кипинг SportInn/2018г	По настоящее время
Сотрудник №5	Рабочий по зданию/2014г	Старший спасатель/2015г	По настоящее время

Карьерный рост сотрудника №1 начался с должности снабженца, причем основным мотивом была возможность попасть на Олимпиаду. Стремительный карьерный рост говорит о большом потенциале работника и возможности его реализации при правильной мотивации.

Карьерный рост сотрудника №2 обусловлен дружескими отношениями с руководством отеля. Поэтому можно предположить, что на этой позиции он останется настолько долго, насколько это позволят обстоятельства.

Сотрудник №3, выпускник Сочинского Государственного Университета, начал работу в 2015 году. Благодаря высокой трудоспособности, настойчивости и целеустремленности, его продвижение по карьерной лестнице закономерно.

Сотрудник № 4, несмотря на руководящую должность (руководитель хозяйственной службы), не имеет достаточного авторитета среди коллег и подчиненных, что говорит о несоответствии занимаемой должности. Хотя на предыдущем месте работы в качестве горничной он имел хорошие отзывы.

Поэтому ему не стоит идти дальше, а может – и вернуться на предыдущее место работы, чтобы чувствовать себя более комфортно.

Про сотрудника № 5 можно сказать, что он на своем месте. Он эффективен на данной должности и его карьерный рост будет заключаться в повышении уровня мастерства.

Исходя из анализа карьерного роста вышеперечисленных сотрудников гостиницы можно сделать вывод, что повышение в должности не всегда обусловлено объективными факторами. Например, сотрудник № 2 занимает руководящую должность благодаря дружеским отношениям, а не своим профессиональным качествам. А сотрудника №4 назначили на должность, предварительно не оценив его деловые и личностные качества.

Но основной проблемой гостиницы «SportInnhotel&wellness» – сезонность. Большое количество персонала приезжает работать на сезон и каждые полгода на предприятие трудоустраиваются новые сотрудники. А в несезон их количество уменьшается втрое, иногда и больше. В связи с этим возникают трудности в формировании, обучении и круглогодичном сохранении команды отеля.

Для того, чтобы обобщить и проанализировать факторы, которые по мнению сотрудников гостиницы влияют на карьерный рост, из 100 сотрудников были опрошены 83 человек. Для оценивания им были предложены следующие критерии:

- высокий уровень профессионализма;
- наличие профильного высшего образования;
- наличие опыта работы;
- хорошее отношение с руководством;
- наличие дополнительного образования;
- знание иностранных языков

На основании проведенного исследования были получены следующие показатели:



Рисунок 12- Результаты опроса в процентном соотношении

Среди факторов, влияющих на карьерный рост, по мнению респондентов, наиболее существенными являются наличие профильного высшего образования (39%), высокий уровень профессионализма (23%), знание иностранного языка (21%) и опыт работы (9%). На последнем месте хорошее отношение с руководством и его поддержка (5%) и наличие дополнительного образования (3%).

Таким образом, большинство работников знают, что для карьерного роста необходимо в первую очередь профессионализм, опыт и профильное образование.

На предприятии сотрудникам известно о возможности карьерного роста, когда появляется вакансия руководство информирует работников, однако не всегда известны детали продвижения.

Сотрудники в гостинице «Sport Inn hotel&wellness», не реже чем раз в год участвуют в различных обучающих мероприятиях, направленных на повышение квалификации.

На предприятии формально существует план по продвижению сотрудников по карьерной лестнице как по вертикали, так и по горизонтали, но реализация этого плана носит ситуативный и случайный характер.

Составление карьерного плана ориентируется на перечень позиций, которые сотрудник может занимать в ходе карьерного роста, т.е. требования должности диктуют соискателю навыки, которым он должен научиться.

Управление карьерой сотрудника реализуется в том числе ротацией по должностям, наставничеством, стажировками. Проводятся мини-сессии для персонала, в ходе которых производится оценка деятельности сотрудников. Вышеперечисленные мероприятия имеют позитивные отзывы персонала, хорошо влияют на мотивацию, сплачивают коллектив и позволяют выделить неформальных лидеров. На этапе оценки эффективности карьерного роста сотрудника менеджер опирается на отзывы руководителей подразделений, отзывы гостей, выводы менеджера по персоналу, личностные качества, проявленные в ходе обучения и на рабочем месте.

При проведении анализа организации системы управления карьерной траекторией в гостинице «Sport Inn hotel&wellness» были выявлены следующие проблемы:

1. Недостаточное количество информации о возможностях и перспективах развития карьеры на предприятии.

Более полный объем информации о путях продвижения, планирование, учет и промежуточные результаты достижений сотрудников станут основой для формирования конкурентоспособного коллектива.

2. Обучение персонала производится регулярно, но не носит системного характера.

Карьерный рост как динамическая характеристика требует постоянного повышения квалификации и овладения новыми навыками и умениями, которые предполагают их улучшение на каждой ступени карьерной траектории. В связи с этим рекомендуются тренинги, семинары и обучающие программы подбирать в соответствии с определённым кластером карьерной

ступени. И выделить в отдельную позицию те мероприятия, которые направлены на оценку деятельности персонала и возможность ротации их по должностям.

3. Наличие фактора эмоционального выгорания сотрудников

Как и любая деятельность, работа в сфере гостиничных услуг предполагает затрату эмоциональных и физических сил. Они не бесконечны и требуют регулярного восполнения. В противном случае работа перестанет приносить удовлетворение, а это один из признаков эмоционального выгорания, которое характеризуется усталостью, снижением работоспособности, депрессии. Как результат – уменьшение дохода, конфликты на работе, отсутствие мотивации карьерного роста.

Для того, чтобы на предприятии не возникала данная проблема необходимо вовремя распознавать «синдромы» и как можно скорее предпринимать шаги по их устранению.

Формирование карьерной траектории – сложный процесс, требующий не только управления, но и активного участия персонала. Объективная картина карьерного роста сотрудников на предприятии дает понимание причин успешности или неуспешности, конкурентоспособности и востребованности на рынке гостиничного бизнеса.

3. ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРНОЙ ТРАЕКТОРИЕЙ СОТРУДНИКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ «SPORT INN HOTEL & WELLNESS»

3.1 Оптимизация процесса планирования карьерной траектории сотрудников отеля

Для того, чтобы сотрудники в гостинице «SportInn&wellness» обладали достаточным количеством информации о возможностях и перспективах развития карьеры предлагаются следующие мероприятия по разработке и реализации карьерного роста на предприятии:

- создание чек-листа. Он необходим для выявления слабых и сильных сторон работников. В дальнейшем это пригодится при составлении модели карьерного развития. В свою очередь, сотрудники будут видеть перспективу развития на данном предприятии;

- составление модели карьерного развития сотрудников, которая обеспечит более четкое видение личных профессиональных перспектив и возможность планирования других аспектов собственной жизни.

Сотрудникам в гостинице «SportInn&wellness» предлагается заполнить чек-лист, который позволит конкретизировать вопросы, интересующие не только отдел по персоналу, но и линейных менеджеров и руководителей отделов. Так как он в дальнейшем будет использован в том числе для построения модели карьерного развития, его составлению следует уделить особое внимание.

Основной целью чек-листа является выявление основных критериев, которые необходимы для построения и развития карьерной траектории в индустрии гостеприимства и наличие у сотрудника первоначальных умений и навыков. Также в чек-лист необходимо включить вопросы по изучению основных характеристик сотрудника отеля (образ жизни, семейное положение и т.д.).

Заполненный чек-лист передается HR-менеджеру для оценивания результатов. По мере выявления сильных и слабых сторон сотрудников формируются группы для прохождения тренингов, направленных на повышение уровня компетентности сотрудников, а именно усовершенствование коммуникативных навыков, освоение стандартов телефонного этикета и введения диалога, приобретение навыков общения с «трудными» гостями, отработка навыков эффективных повышения продаж, формирование умений управлять конфликтом, и т.д.

Таблица 6

Чек-лист для формирования карьерной траектории сотрудника
Уважаемый коллега, оцените свои способности и действия в определенных ситуациях по 10-балльной шкале.

Просим Вас быть максимально искренними

ФИО _____

№	Вопрос	Балл (от 1 до 10)
1	Насколько вы ответственны?	
2	Вы харизматичны?	
3	Вы амбициозны?	
4	Владете ли вы коммуникативными навыками?	
5	Умение ли Вы работать в режиме многозадачности?	
6	Имеются ли у Вас организаторские способности?	
7	Есть ли у Вас навык решения конфликтных ситуаций?	
8	Умеете ли работать с MS Word, Internet, 1С, Opera?	
9	У Вас грамотно поставленная речь?	
10	Есть ли у Вас опыт работы в гостиничной индустрии?	
11	Какой уровень знаний иностранного языка (укажите, какого)?	

12	Вы умеете управлять конфликтом интересов с позиции «сотрудничество», чтобы все стороны получали максимальный выигрыш?	
13	Вы стараетесь найти общий язык с коллегами?	
14	Стремитесь узнавать что-то новое, постоянно развиваетесь?	
15	Стремитесь решить проблему максимально быстро и эффективно?	
16	Как Вы оцениваете свое умение анализировать перспективы и угрозы, а также рассчитывать и планировать ресурсы?	
17	Обладаете навыками эффективной презентации услуг и продукта?	
18	Умеете учитывать индивидуальность подчиненных при взаимодействии и мотивации?	
19	При возникновении проблемы с гостями из-за неправильных действий подчиненных, стараетесь ли вовлечь их в решение, научить тому, как избегать таких ситуаций в будущем?	
20	Вы владеете навыками саморегуляции?	
21	Вы можете быть резким в общении?	
22	В случае появления проблем с гостями, Вы решаете их самостоятельно?	
23	Вы мотивируете людей, основываясь на их ценности?	
24	Знаете ли Вы главных конкурентов предприятия?	
25	Считаете, что сотрудники изначально должны быть профессионалами?	

Сотрудникам, у которых суммарный балл будет менее 80, рекомендуется консультирование и прохождение обучения.

Изучив чек-лист, можно выявить уровень самооценки сотрудника, узнать, есть ли у него амбиции, владеет ли он иностранными языками и

какими личностными и профессиональными качествами обладает. Все это необходимо для дальнейшего карьерного роста.

Однако неумение увидеть себя со стороны и разница в поведении в различных ситуациях, при разных социальных ролях и на разных уровнях зачастую задерживает развитие не только сотрудников, но и руководителей. Для решения данной задачи рекомендуется использовать в гостинице «SportInn&wellness» один из наиболее эффективных методов в мировой управленческой и HR-практике, – оценка сотрудников по методу «360 градусов» (приложение 1) Для того, чтобы пройти опрос дается от 30 до 45 минут, проведение которого будет происходить анонимно, для того, чтобы избежать неискренности ответа . Методика «360 градусов» позволит не только выявить самооценку самого сотрудника, но и оценить работника со всех сторон, а также узнать мнение со стороны непосредственного руководителя, коллег и подчиненных.

В результате сотрудник гостиницы «SportInn&wellness» сможет соотнести субъективную оценку с мнением окружающих и сравнить результаты. Это позволит прийти к осознанию своих сильных и слабых сторон. Ведь, если человек не понимает, какое впечатление на окружающих производят его действия, привычки, черты характера, отношение к миру, он не может эффективно развиваться. Полезные сведения при этом может получить и его непосредственный руководитель.

Планирование карьеры – важный момент, которому необходимо уделить внимание на начальном этапе работы. Знание перспективы развития сотрудника в отеле и возможностей, которые позволят ему расти и развиваться как профессионалу, могут стать основным мотивом не только профессионального, но и личностного развития в рамках профессии. Особенно вопросом карьерного роста будут интересоваться молодые специалисты и выпускники вузов, желающие работать в индустрии гостеприимства. Если же они увидят отсутствие каких-либо возможностей

роста, то быстро уйдут, а это негативно повлияет на рейтинг предприятия, и оно утратит позиции перспективного отеля.

Для того, чтобы избежать текучести кадров в гостинице «SportInn&wellness», разработана модель по планированию и развитию карьеры на предприятии, используя которую, сотрудник, устраивающийся на работу или стажировку, будет знать не только о перспективах профессионального роста, но и о путях их достижения.

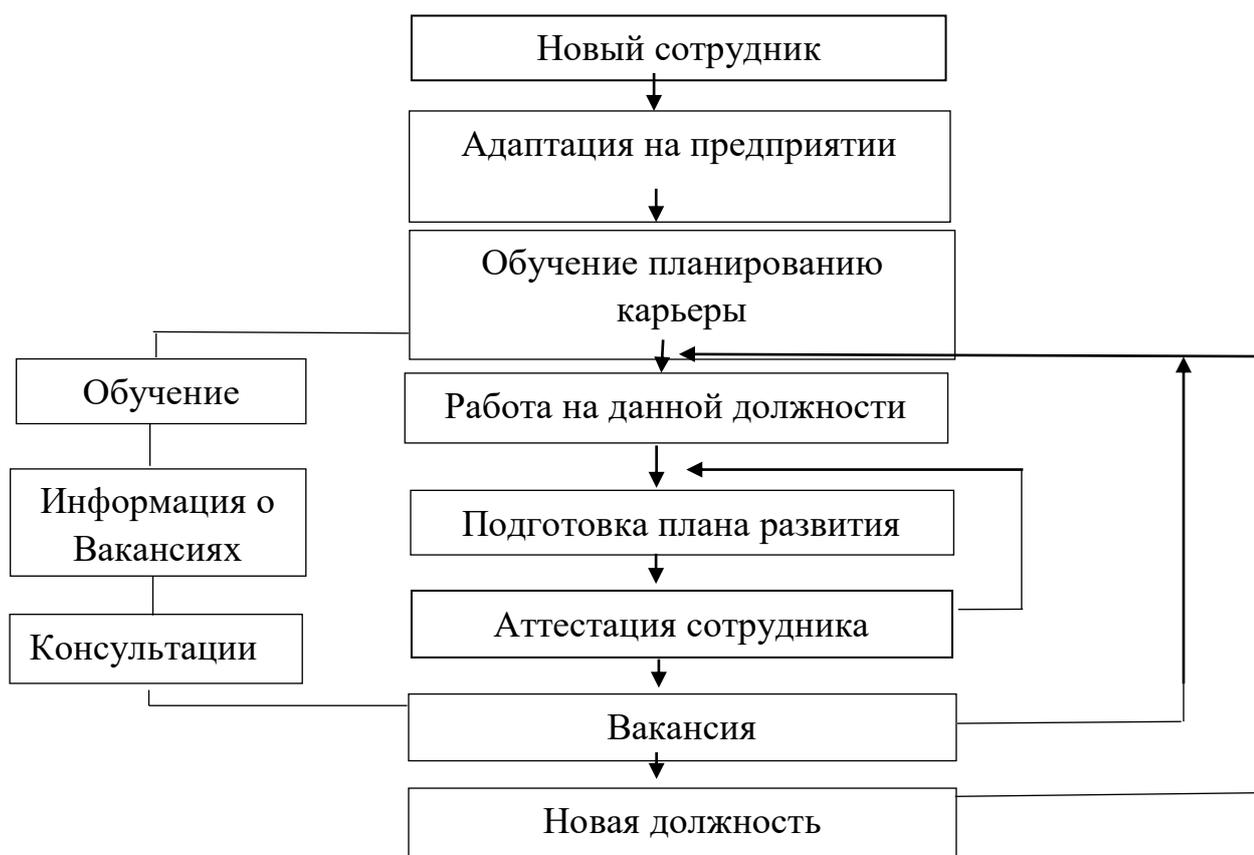


Рисунок 13– Модель развития карьеры

Модель по планированию и развитию карьеры имеет циклический вид, который начинается от нового сотрудника через адаптацию, обучение, работу в должности и завершается новой должностью.

Она предполагает взаимодействие трех сторон – сотрудника, его руководителя и HR отдела. Сотрудник несет ответственность за планирование и развитие собственной карьеры, руководитель выступает в качестве наставника. Его поддержка необходима для успешного развития

карьеры, поскольку он управляет распределением рабочего времени и аттестует сотрудника. HR отдел осуществляет общее управление процессом карьеры на предприятии.

После приема на работу молодой специалист адаптируется к правилам и нормам коллектива, учиться решать различные профессиональные задачи и т.д. Основная функция HR отдела на этом этапе - ознакомление с планом развития карьеры сотрудников в гостинице в гостинице «SportInn&wellness». Обучение преследует две основные цели:

- 1) сформировать заинтересованность сотрудников в развитии карьеры;
- 2) предоставить инструменты для начала управления собственной карьерой.

На этапе обучения планирования происходит процесс интериоризации, в ходе которой происходит переход внешней деятельности во внутреннюю. В процессе работы на предприятии сотрудник приобретет и улучшит новые навыки, сформирует внутреннюю потребность в саморазвитии, достижении личностного роста и успешной долгосрочной карьеры.

Этап «работа на данной должности» предполагает работу на должности, которая соответствует компетентности и профессиональному уровню сотрудника. С целью повышения квалификации, проводятся консультации, обучение, разъяснение возможностей и перспектив карьерного роста.

Следующим этапом является подготовка плана развития, в рамках которой необходимо согласовать построение собственно карьеры с использованием личностного потенциала.

В контексте рассматриваемой проблемы карьерного роста в гостинице «SportInn&wellness» предлагается рассмотреть процесс как использование сотрудником имеющихся в организации возможностей для достижения своих личных целей. В ходе планирования необходимо сопоставить собственные возможности с требованиями к интересующим его должностям и определить,

является ли данный план развития карьеры реалистичным, если да, то продумать, что необходимо для его реализации. На данном этапе сотрудник как никогда будет нуждаться в квалифицированной помощи непосредственного руководителя и HR отдела, особенно для определения своих сильных и слабых сторон, а также методов развития.

Следующий этап – аттестация. Руководители предприятий все больше внимания уделяют сотрудникам. Для того чтобы оставаться конкурентоспособными, предприятия должны обладать высокопрофессиональными кадрами, уровень подготовки которых соответствует ее масштабам. Для этого проводится периодическое освидетельствование персонала на профпригодность и соответствие занимаемой должности.

По итогам аттестации комиссия выносит решение по каждому аттестуемому. Формулировка решения прописывается в локальном акте и обычно имеет вид: «соответствует занимаемой должности» и «не соответствует занимаемой должности». Сотрудник, который успешно прошел аттестацию может продолжить работать на своей должности, быть зачислен в кадровый резерв или, при наличии вакантной должности, приступить к выполнению новых обязанностей.

Планирование и управление карьерой требует и от работника, и от организации определенных шагов и усилий. В результате обе стороны получают ряд преимуществ.

Для сотрудника гостиницы «Sport Inn & wellness» это означает:

- более четкое видение личных профессиональных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни;
- возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;
- потенциально более высокую степень удовлетворенности от работы в организации, предоставляющей ему возможности профессионального роста и улучшение качества жизни;

– повышение конкурентоспособности на рынке труда;

Гостиница «SportInn&wellness» получает следующие преимущества:

– мотивированных и лояльных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с данной организацией, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы;

– возможность планировать профессиональное развитие сотрудников и всей организации с учетом их личных интересов.

Используя в работе такие инструменты как чек-лист для сотрудников и план по развитию карьеры, управление карьерой в гостинице «SportInn&wellness» будет носить целостный и управляемый характер. А работники будут обладать большим объемом информации о возможностях и перспективах развития карьеры.

3.2 Разработка и систематизация мероприятий, направленных на обучение персонала как элемента построения карьерной траектории сотрудника отеля

Гостиничная индустрия – одна из самых динамично развивающихся отраслей. В современном мире каждому предприятию приходится действовать в быстро меняющихся социально-экономических условиях. Умения и знания сотрудников, необходимые им в работе, требуют поддержания и постоянного обновления. Обучение персонала в гостинице SportInn производится регулярно, но несистематично. Последнее может негативно отразиться на профессиональном росте сотрудников, так как наибольшую эффективность приносит именно регулярное, постоянное обучение.

В связи с этим предлагается к реализации годовой план обучения, в котором содержится информация о времени проведения и содержании каждого занятия. Календарь сформирован на основе предложений

руководителей всех структурных подразделений, с учетом рабочего графика сотрудников.

Помимо семинаров, лекций, деловых игр, которые уже проводятся на предприятии, в пакет обучающих мероприятий внесены такие формы подготовки и повышения квалификации как:

- внутренние тренинги;
- вебинары;
- онлайн-курсы.

График обучающих мероприятий составлен на месяц (без учета выходных).

Таблица 7

Регулярность проведения обучающих мероприятий

№ п/п	Название мероприятия	Период проведения	Целевая аудитория
1	Внутренний тренинг	2 раза в неделю	Службы отеля
3	Вебинар	1 раз в 10 дней	Руководящие должности
4	Онлайн-курс	1 раз в полгода	Служба гостиничного хозяйства Служба приема и размещения Служба питания Служба маркетинга и продаж Служба анимации

Внутренние тренинги проводятся менеджером по персоналу. Руководитель отдела или старший смены организует обучающие занятия для сотрудников на рабочем месте.

Таблица 8

Примерный перечень внутренних тренингов

№	Целевая аудитория	Тема тренинга
1	Служба приема и размещения	«Телефонный этикет; Работа с голосом и интонациями при телефонном общении» «Стандарты внешнего типа администратора»
2	Служба приема и размещения Служба питания Служба гостиничного	«Тренинг по разрешению конфликтных ситуаций, работа с жалобами и претензиями гостей»

	хозяйства	
3	Службы приема и размещения Служба питания	«Эффективные коммуникации» «Как правильно реагировать на возражения и жалобы гостей»

При приеме на работу для новых сотрудников в отеле будет проводиться welcome-тренинг, на котором они познакомятся с такими понятиями, как гостеприимство и сервис, получат базовые знания об особенностях общения с гостем. Тренинг будет включать также мотивационную составляющую, что позволит повысить уровень лояльности и заинтересованности сотрудников.

Вебинары будут проводиться дистанционно 1 раз в 10 дней.

Таблица 9

Примерный перечень вебинаров²⁷

Целевая аудитория вебинаров	Тема вебинара
Руководители разных служб отеля.	«Эффективный подбор персонала» «Креативный маркетинг и взрывные продажи» «Как вовлечь сотрудников и добиться исполнения задач» «Как сотрудников превратить в эффективную команду» «Управление лояльностью клиентов»

Онлайн-курсы будут проводиться дистанционно 1 раз в полгода. Стоимость одного курса составит 14 900 руб.

Таблица 10

Онлайн-курсы²⁸

№	Целевая аудитория	Тема курса	Количество часов
1	Хозяйственная служба	«Мастер чистоты»	36 часов
2	Служба приема и размещения	«Безупречный ресепшн»	36 часов

²⁷HotelBusinessAcademy. Обучаем отельеров - Развиваем бизнес. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://hotel-academy.biz> (дата обращения 26.05.2020)

²⁸ Академия гостеприимства. Обучение и развитие персонала индустрии гостеприимства в соответствии с международными стандартами сервиса [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://academy-hospitality.ru/catalog> (дата обращения 24.05.2020)

3	Служба питания	«Школа официантов»	72 часа
4	Служба маркетинга и продаж	«Продажи через сервис»	72 часа
5	Служба анимации	«Аниматор»	72 часа

По окончании онлайн-курса сотрудникам будут выдаваться удостоверения о повышении квалификации.

Онлайн-курс «Мастер чистоты» предназначен для сотрудников housekeeping: горничных, старших горничных, супервайзеров, руководителей хозяйственной службы. Практический курс, разработан в соответствии с профессиональным стандартом. Во время обучения сотрудники познакомятся с философией сервиса, основанной на знании истории возникновения гостиничных услуг, освоят технологию безупречной уборки, научатся правилам подбора и использования уборочного инвентаря и моющих средств. В отдельный модуль выделены изучение нормативно-правовой основы деятельности housekeeping.

Онлайн-курс «Безупречный ресепшен». Основной целью программы является повышение квалификации для администраторов службы приема и размещения, портье. Курс состоит из четырех модулей:

Модуль 1. Философия гостеприимства

Модуль 2. Технология работы с гостями

Модуль 3. Клиентоориентированность как основной принцип работы

Модуль 4. Каждый администратор должен знать

Онлайн-курс «Школа официантов» направлен на повышение квалификации официантов и барменов. Программа обучения включает изучение дисциплин, необходимых для высокого уровня обслуживания клиентов, владеющих техниками активных продаж и тонкостями межличностного взаимодействия.

Онлайн-курс «Аниматор». Целью программы является подготовка и повышение профессионализма в сфере разработки и реализации

анимационных мероприятий для разных возрастных групп, умения выстраивать эффективную коммуникацию, обучение основам организации безопасного досуга.

Онлайн-курс «Продажи через сервис». Программа повышения квалификации в области продаж. 16 академических часов, 3 модуля. 10 уроков по 15-20 минут с обязательным изучением прикрепленных материалов и выполнением упражнений и домашнего задания.

Помимо вышеперечисленных онлайн-курсов сотрудникам необходимо пройти тренинг «Пути разрешения конфликтов», в ходе которого будут рассмотрены причины возникновения конфликтов и стратегии их разрешения.

Для того чтобы работа сотрудников оставалась эффективной в гостинице «SportInn&wellness», обучающие курсы необходимо актуализировать. Для этого наряду с базовыми знаниями предусмотрены часы и «информация +», в рамках которых спикер знакомит сотрудников с современными тенденциями развития отраслей гостиничного бизнеса

Специализация работников сферы услуг такова, что знания и навыки необходимо обновлять постоянно. Поэтому повышение квалификации организовано и на базе гостиницы (тренинги, вебинары), и на платных онлайн-курсах.

Ниже представлен расчет экономической эффективности внедряемых мероприятий.

Таблица 11

Затраты на проведение внутренних тренингов (на год)

№	Наименование затрат	Количество (шт)	Цена единицы (руб)	Общая стоимость (руб)
Канцелярская продукция				
1	Бумага	4уп	260	1 040
2	Ручка шариковая	40	20	800
3	Ватман	20	12	240
4	Маркеры	8	70	560
5	Стикеры	4уп	37	148
Организация кофе-брейк				

6	Кофе	85 уп	100	8500
7	Сахар	5уп	115	575
ИТОГО:				11 863

Затраты на проведение внутренних тренингов в течение года составляют 11 863 руб. Следовательно, на проведение одного тренинга нужно ($11\,863/102=116$ руб.). Ниже представлены затраты на проведение обучающих мероприятий.

Таблица 12

Сводная таблица затрат в течение года

№	Наименование	Цена единицы (руб)	Количество мероприятий	Общая стоимость (руб)
1	Онлайн-тренинг	14 900	5	74 500
2	Внутренний тренинг	116	102	11 863
ИТОГО:				80 188

После проведения обучающих мероприятий предполагается, что текучесть кадров на предприятии снизится с 35% до 25%.

Для того, чтобы быстрее найти нового сотрудника, предприятию необходимо разместить объявление сразу на нескольких сайтах поиска работы. Наиболее популярные из них: HH.ru, Superjob.ru и Rabota.ru.

ЗП менеджера по персоналу = 1 час работы менеджера * кол-во вакансий * кол-во претендентов * кол-во часов для собеседования.

ЗП менеджера по персоналу = $230*10*5*5= 57\,500$ руб.

В таблице 13 представлены затраты на заполнение одной вакансии.

Таблица 13

Затраты на заполнение одной вакансии

№	Наименование	Цена единицы на (руб)
1	HH.ru	25 660
2	Superjob.ru	3 500
3	Rabota.ru	2 025
4	Заработная плата менеджера по персоналу	57 500
ИТОГО:		88 685

Следующий шаг – собеседование с претендентами на должность порттье. Предположим, что на нее претендует 5 человек. Для того, чтобы проинтервьюировать 1 человека, в среднем необходим 1 час, следовательно, чтобы провести 5 собеседований нужно 5 часов.

Итого расходы на закрытие 1 должности в месяц составляют = $25\ 660 + 3\ 500 + 2\ 025 + 57\ 500 = 88\ 685$ руб.

Исходя из общей численности персонала, которая составляет 100 человек, 10% текучести кадров – это 10 вакансий. После проведения обучающих мероприятий гостинице «Sport Inn & wellness» не нужно будет привлекать кадров из вне, и экономия предприятий в месяц будет составлять ($88\ 685 * 10 = 886\ 850$ руб.)

$$\text{Э} = 886\ 850 - 80\ 188 = 806\ 662 \text{ руб.}$$

Делая вывод, можно сказать, что только благодаря уменьшению текучести кадров гостиница «Sport Inn & wellness» будет экономить 806 662 руб.

Таким образом, внедряя новый пакет мер по развитию и обучению сотрудников, на предприятии уменьшится текучесть кадров, вместе с развитием персонала повышается и качество обслуживания гостей, и результативность деятельности всех служб отеля, и, как следствие укрепляется ее позиция на рынке гостиничного бизнеса.

Сами сотрудники, повышая квалификацию и приобретая навыки и знания, становятся более конкурентоспособными на рынке труда, получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри, так и вне компании. Обучение персонала способствует росту мотивации, удовлетворенности работой, преданности организации и созданию благоприятного климата в коллективе.

3.3 Профилактика синдрома «эмоционального выгорания» и текучести кадров

Основной целью внедряемых мер по управлению карьерной траекторией является повышение конкурентоспособности «Sport Inn hotel&wellness» на рынке гостиничного бизнеса путем уменьшения текучести кадров на предприятии, повышения эффективности работы персонала и заинтересованности работников в дальнейшем построении карьерной траектории на данном предприятии.

Так как в качестве основного инструмента работы в гостиничном бизнесе используется личность самого работника, со временем вырабатывается определенный стереотип поведения, направленный на сохранение, дозировку и экономию энергетических ресурсов. Синдром эмоционального выгорания (СЭВ) формируется и проявляется в профессиональной деятельности и в свою очередь негативно влияет на ее результативность.

Чем интенсивнее деятельность и активнее самоотдача специалиста, тем быстрее он «выгорает». Обычно первые признаки синдрома проявляются через полтора-два года работы на одном и том же месте в одной и той же должности.

Синдром профессионального выгорания развивается постепенно, поэтому основным методом диагностики на начальном этапе будет наблюдение, анализ которого выявит потенциальную «группу риска», т.е. сотрудников, на которых следует обратить особое внимание.

Эмоциональное выгорание – динамический процесс, в котором можно выделить три фазы, своевременная диагностика которых позволит предупредить развитие профессиональной деградации личности:²⁹

²⁹Эмоциональное выгорание: причины, последствия, способы профилактики [Электронный ресурс]: Статья Колузаева Т.В.-Электрон.Текстовые данные. Режим доступа:

1) Нервное (тревожное) напряжение, которое возникает из-за напряженной психоэмоциональной обстановки, повышенной ответственности, проблем в общении. На этой стадии необходима консультация специалиста, в ходе которой будут выявлены индивидуально-психические особенности, особенности эмоциональной и мотивационной сферы, социальная и профессиональная направленность личности и их сопоставимость с внешними условиями. Для этого можно использовать опросник Т.А.Немчина (приложение 2). В зависимости от результатов диагностики необходимо провести консультацию, в ходе которой обсудить ситуации, провоцирующие напряжение и дать рекомендации по их конструктивному разрешению.

2) Резистенция, то есть стремление оградить себя от неприятных впечатлений. На этой стадии у сотрудника могут появиться такие симптомы как пессимизм, вспыльчивость, упрощение профессиональных обязанностей.

На второй стадии сгорания симптомы проявляются более регулярно, носят более затяжной характер и труднее поддаются коррекции. Человек может чувствовать себя уставшим уже с утра и даже после выходных. На этой стадии необходимо использовать методику К. Маслач и С. Джексон «Опросник на определения уровня психического выгорания». Тест содержит 22 утверждения о чувствах и переживаниях, которые связаны с выполнением рабочей деятельности. О наличии высокого уровня выгорания свидетельствуют высокие оценки по субшкалам "эмоциональное истощение" и "деперсонализация" и низкие – по шкале "профессиональная эффективность". Соответственно, чем ниже человек оценивает свои возможности и достижения, меньше удовлетворен самореализацией в профессиональной сфере, тем больше выражен синдром выгорания(приложение 3).В дальнейшем коррекционная работа должна

включать упражнения, которые способствуют осознанию профессии и личных особенностей и, как следствие, профилактику СЭВ (приложение 4)

3) На этапе истощения сотруднику свойственно состояние депрессии, отсутствие способностей выполнять сложные задания, снижение иммунитета, хронические психосоматические реакции. Эти факторы говорят об отсутствии своевременного применения способов и средств профилактики, вследствие чего патогенное воздействие синдрома затронуло когнитивную, эмоциональную и поведенческую сферы личности.

К уже имеющемуся кейсу методик по профилактике СЭВ на стадии истощения уместно применить приёмы по стабилизации психоэмоционального состояния и рекомендации для преодоления стрессовых ситуаций, такие как:

- методы быстрого снятия сильного эмоционального или физического напряжения;

- методы кинезиологии для снятия стресса;

- релаксационные упражнения,

- методы регуляции эмоциональной сферы.

Работу с синдромом «эмоционального выгорания» в отеле «Sport Inn hotel&wellness» рекомендуется разделить на 2 этапа:

- 1) коррекция после первичного выявления синдрома;

- 2) работа с сотрудником, у которого СЭВ остается на прежнем уровне или усиливается несмотря на предпринятые меры.

В случае выявления у сотрудника первичных синдромов, предлагается уведомить HR-менеджера, который должен назначить встречу, на которой выясняются возможные причины возникновения синдрома и пути выхода из сложившейся ситуации.

Результатом встречи с HR-менеджером является перечень рекомендаций, направленных на коррекцию личности сотрудника отеля:

–использование тайм-аутов (5 минут после часа работы), изменить (при необходимости) график, проконтролировать уход в отпуск в соответствии с графиком отпусков;

–обучение навыкам эмоционального общения (когда человек анализирует свои чувства и делится ими с другими, вероятность выгорания значительно снижается или процесс этого отказывается не столь выраженным);

– поддержание хорошей физической формы;

–консультирование по вопросам распределения нагрузок;

–обучение умению переключаться с одного вида деятельности на другой;

–поддержание позитивного настроения: проведение корпоративных праздников, поощрение сотрудников за профессиональные достижения;

–улучшение условий труда: равномерное распределение обязанностей и зон ответственности.

Для того, чтобы избежать «эмоционального выгорания» в работе с персоналом в гостинице «Sport Inn hotel&wellness», предлагаются следующие профилактические мероприятия:

– Организация командного подхода – возможность обсуждения проблем с коллективом, создание атмосферы взаимопомощи и эмоционального комфорта, возможность подмены специалистов, четкое распределение обязанностей и их соблюдение;

– Соблюдение правил организации труда – разграничение работы и жизни, работа не должна занимать большую часть жизни;

–обучение умениями и навыками саморегуляции (релаксация, определение целей и положительная внутренняя речь способствуют снижению уровня стресса, ведущего к выгоранию);

–профессиональное развитие и самосовершенствование (одним из способов профилактики СЭВ является обмен профессиональной информацией с представителями других служб, что дает ощущение более

широкого мира, нежели тот, который существует внутри отдельного коллектива, для этого существует внутри отдельного коллектива, для этого существуют различные способы – курсы повышения квалификации, конференции и т.д.) ;

–мотивация сотрудников: использование материальных и нематериальных способов мотивации, способных влиять на конкретного человека;

–консультирование по вопросам разрешения конфликтов;

–проведение ротации кадров: организация горизонтальной и вертикальной ротации;

С целью повышения конкурентоспособности отеля «Sport Inn hotel&wellness» были разработаны следующие мероприятия:

1. Подготовлены рекомендации по улучшению информирования о возможности построения карьерной траектории сотрудников, направленные на осознание перспектив профессионального роста и пути его реализации

2. Представлены и систематизированы обучающие мероприятия сотрудников в контексте конкурентоспособности отеля «Sport Inn &wellness» на рынке гостиничных услуг.

3. Разработан комплекс мер по профилактике и коррекции синдрома «эмоционального выгорания», основная цель которых – сохранение психического здоровья сотрудников и сокращение текучести кадров на предприятии.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение исследования, направленного на повышение эффективности управления карьерной траекторией сотрудников, можно сделать вывод, что для успешного карьерного роста необходимы план построения карьерной траектории и мероприятия, направленные на обучение персонала. Учет данных факторов позволит уменьшить текучесть кадров на предприятии и обеспечит конкурентоспособность гостиницы на рынке гостиничной индустрии.

Изучение научной литературы позволило раскрыть в теоретической части выпускной квалификационной работы следующие особенности построения карьерной траектории: карьерный рост как фактор развития личности; классификацию управленческих карьер; типы карьер и критерии, необходимые для их построения в гостинице. В результате проведенного исследования выявлено, что карьерная траектория состоит из нескольких этапов, неразрывно связанных друг с другом. Продвижение по карьерной лестнице обусловлено наличием соответствующих личностных качеств, умений и навыков.

В аналитической части выпускной квалификационной работы дана общая характеристика гостиницы «Sport Inn &wellness», представлена информация обо всех видах услуг отеля и его организационной структуре, рассмотрены особенности построения карьерной траектории сотрудников и элементы управления карьерой в гостинице «Sport Inn&wellness».

При проведении анализа организации системы управления карьерной траекторией в гостинице «Sport Inn &wellness» были выявлены ряд проблем. Результатом проведенной работы стала разработка мероприятий, направленных на устранение этих факторов.

В практической части выпускной квалификационной работы предложены меры по оптимизации процесса планирования карьерной траекторией сотрудников гостиницы «Sport Inn &wellness», в том числе: действия по информированности сотрудников о возможности реализации карьерного роста на предприятии; система мероприятий, направленных на обучение сотрудников; профилактика синдрома «эмоционального выгорания» и текучести кадров.

С целью оптимизации на предприятии процесса планирования карьерной траектории был введен чек-лист сотрудника, составлена модель плана развития карьерной траектории и введена методика «360 градусов». Указанные мероприятия необходимы для более четкого видения работниками предприятия перспектив профессионального роста.

Для более эффективного повышения квалификации персонала разработан годовой план обучения, в котором содержится информация о времени и содержании каждого занятия.

Предприняты меры по предупреждению текучести кадров в гостинице «Sport Inn &wellness». С этой целью предложены методики, направленные на профилактику эмоционального выгорания, выявление его первых симптомов, работу с сотрудниками, у которых выявлены эти симптомы. Соответствующие рекомендации и перечисленные мероприятия помогут избежать работникам гостиницы эмоционального выгорания.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что поставленная в начале исследования цель достигнута, поскольку предложенные мероприятия позволят повысить эффективность работы персонала и конкурентоспособность предприятия на рынке гостиничных услуг.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Организация гостиничного дела: учебное пособие / коллектив авторов; под ред. Л.И. Черниковой. — М.: КНОРУС, 2016. — 192 с. — (Бакалавриат).
2. Скобельцына А.С. Введение в гостеприимство: учебное пособие/ Архипова О.Н., Гаврилова А.Е . – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет 2018.– С 40-49.
3. Уокер, Д. Введение в гостеприимство: учебное пособие / Д. Уокер; ред. Л.В. Речицкая, Г.А. Клебче; пер. В.Н. Егоров. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юнити, 2015. – С 35-91. – (Зарубежный учебник).
4. Академия гостеприимства. Обучение и развитие персонала индустрии гостеприимства в соответствии с международными стандартами сервиса [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://academy-hospitality.ru/catalog> (дата обращения 25.05.2020)
5. База отелей мира с фотографиями, описаниями, сведениями об услугах [Электронный ресурс]/Режим доступа: <https://www.trivago.ru> (дата обращения 26.05.2020)
6. Вестник образовательного консорциума среднерусский университет. серия: гуманитарные науки [Электронный ресурс]: статья/Хасанова С.В.-Электрон. текстовые данные.-Подольск."Московский областной гуманитарный институт", 2018. -Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=35171008> (дата обращения 10.02.2020)

7. Всемирный совет по туризму и путешествиям [Электронный ресурс]/Режим доступа: <https://www.wttc.org>. (дата обращения: 26.02.2020)
8. Динамика представлений о профессиональной карьере студентов специальности "педагогика и психология" [Электронный ресурс]: Учебное пособие/ Виноградова И.А.- Электрон. текстовые данные. - Москва: Московский городской педагогический университет, 2015. Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=25627110> (дата обращения 01.02.2020)
9. Диагностика профессионального выгорания (К. Маслач, С. Джексон, в адаптации Н.Е.Водопьяновой) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://dip-psi.ru/psikhologicheskiye-testy/post/metodika-diagnostika-professionalnogo-vygoraniya-k-maslach-s-dzhekson-v-adaptacii-n-e-vodopyanovoj> (дата обращения 17.06.2020)
10. Индустрия гостеприимства: изучение возможностей развития карьеры [Электронный ресурс]: статья в журнале / Ржепка Э.А.- Электрон. текстовые данные. - Черкизово: Российский государственный университет туризма и сервиса, 2016. - Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=27725058> (дата обращения 21.02.2020)
11. Карьера и мотивация [Электронный ресурс]: статья в журнале/ Малородова Е.Н. – Электрон. текстовые данные. - Государственное профессиональное образовательное. Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=24357970> (дата обращения 28.05.2020)
12. Онлайн-сервис для поиска и бронирования отелей, хостелов и апартаментов по всему миру [Электронный ресурс]/ Режим доступа: <https://ostrovok.ru> дата обращения (30.05.2020)
13. Особенности профессионального самосознания субъектов в разных типах карьеры [Электронный ресурс]: статья/ Бадудина Ж.В.- Электрон. Текстовые данные. Режим доступа: [http://www.unn.ru/pages/vestniki_journals/99990201_West_soc_2004_1\(3\)/2.pdf](http://www.unn.ru/pages/vestniki_journals/99990201_West_soc_2004_1(3)/2.pdf) дата обращения (03.02.2020)

14. Основные аспекты эффективного карьерного развития [Электронный ресурс]: Сетевой научный журнал/ Плакса Ю.В.- Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-aspekty-effektivnogo-kariernogo-razvitiya/viewer> (дата обращения 06.02.2020)
15. Оценка по методу «360 градусов» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.effektivno.ru/articles/article_9.html (дата обращения 20.06.2020)
16. Официальный сайт гостиницы «SportInnhotel&wellness» [Электронный ресурс]. Режим доступа: sportinnhotel.ru (дата обращения 30.05.2020)
17. Периодизация профессионального становления личности: полициклический подход [Электронный ресурс]: статья в журнале/ Поваренков Ю.П.-Электрон. Текстовые данные. Ярославль, 2015. - Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=25038477> (дата обращения 17.02.2020)
18. Планирование карьеры [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Е.А. Наumenко.-Электрон. текстовые данные.-Тюмень: Тюменский Государственный университет, 2015.Режим доступа: http://tmnlib.ru/jirbis/files/upload/books/PPS/Naumenko_61_Planirovanie_karer_2015.pdf (дата обращения 04.02.2020)
19. Психологические предпосылки карьерного роста [Электронный ресурс]: статья в журнале / Богатырева О.О. // Москва, 2009. -Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=15318376> (дата обращения 15.02.2020)
20. Психология [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.vashpsixolog.ru/psychodiagnostic-school-psychologist/69-diagnosis-emotional-and-the-personal-sphere/1075> (дата обращения 15.06.2020)
21. Профилактика синдрома эмоционального выгорания: учебное пособие [Электронный ресурс]. / Красноярск. гос.пед. ун-т им В.П.

Астафьева. – Красноярск, 2017. Режим доступа: <http://www.academy.edu.by>
(дата обращения 17.06.2020)

22. «Управление карьерой менеджера» [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е. Г. Молл.-Электрон. текстовые данные. - Санкт-Петербург, 2019- Режим доступа: <https://staff.wikireading.ru/1276> (дата обращения 14.02.2020)

23. Упражнения для профилактики эмоционального выгорания. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.kom-dir.ru/article/2265-profilaktika-emotsionalnogo-vygoraniya> (дата обращения 18.06.2020)

24. Факторы карьерного успеха и типы карьеры [Электронный ресурс]: статья/ Е.Г. Молл.-Электрон. текстовые данные.-Санкт-Петербург, 2019. -Режим доступа: https://www.elitarium.ru/factory_kariernogo_uspekha/ (дата обращения 11.02.2020)

25. Электронный музей профессий [Электронный ресурс]/Режим доступа: http://profvibor.ru/catalog/article.php?ELEMENT_ID=4248 (дата обращения: 27.02.2020)

26. Электронный журнал [Электронный ресурс]/Режим доступа: <http://gostinica.org/personal-gostinicy/korotko-o-personale-gosti.html> (дата обращения 16.03.2020)

27. Электронный журнал [Электронный ресурс] /Режим доступа: http://journalgorproekt.ru/news/hardworker/lestnitsa_ne_byvaet_bez_nizhnikh_stupenek_put_s_hestnogo_karerista/ (дата обращения 17.03.2020)

28. Электронный журнал [Электронный ресурс]/Режим доступа: <https://personal-ua.com/index.php/karera/karera-i-professii/10400-karera-v-gostinichnom-biznese> (дата обращения: 01.03.2020)

29. Электронный журнал [Электронный ресурс]/Режим доступа: <https://www.profguide.io/professions/hotel-manager.html> (дата обращения 19.03.2020)

30. HotelBusinessAcademy. Обучаем отельеров - Развиваем бизнес. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://hotel-academy.biz> (дата обращения 26.05.2020)

31. «HR-Portal» — сообщество HR-менеджеров [Электронный журнал]. Режим доступа: <https://hr-portal.ru> (дата обращения 19.06.2020)

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Опросник по методу «360 градусов»

Рекомендуем вам заполнить анкету сразу же от начала до конца, не отвлекаясь. Так вы сможете сэкономить время и повысить достоверность результатов. Вы можете оказать существенную помощь коллеге в понимании его сильных и слабых сторон и планировании дальнейшего развития и роста. Спасибо вам за искренние ответы!

Таблица

№	Вопрос	Ответы*					
		1	2	3	4	5	6
1	Способен при необходимости принимать и отстаивать непопулярные решения						
2	В случае появления проблем с клиентом, решает их самостоятельно, стремится сделать это как можно быстрее						
3	Понимает, что эффективность работы подчиненных зависит от их руководителя, стремится исправить ситуацию и предотвратить ее появление в будущем						
4	При обосновании решения рассматривает как плюсы, так и минусы, правильно рассчитывает ресурсы						
5	Повышает квалификацию только тогда, когда это предлагает руководство или отдел развития персонала						
6	При расстановке приоритетов учитывает то, что принципиально важно для бизнеса и сложно в исполнении, поэтому такую работу стремится сделать сам, а остальное делегирует подчиненным						
7	При появлении проблем стремится преодолеть их самостоятельно, находит несколько вариантов решения, умеет обосновать плюсы и минусы каждого из них						
8	В случае длительного стресса умеет поддерживать хорошую						

	психическую форму								
9	Если возникает проблема, то в первую очередь тщательно анализирует причины и находит ответственных за их устранение								
10	Коллеги и подчиненные часто обращаются к сотруднику за советом и помощью, с ним они чувствуют себя психологически комфортно								
11	В случае появления проблем с клиентом по вине других людей или подразделений сразу переадресовывает его к виновнику проблемы								
12	В сложных ситуациях легко раздражается, может быть резким в общении								
13	Стремится получать максимально полную информацию о рынке, смежных сферах и эффективно использует эти данные								
14	Умеет эффективно действовать в условиях неопределенности								
15	Не допускает ошибок даже в мелких деталях								
16	Позитивно характеризует компанию и ее ценности в разговорах с другими людьми								
17	Умеет признавать свои ошибки и брать на себя ответственность за них								
18	Никогда не раздражается, не проявляет отрицательных эмоций								
19	Старается найти одинаковые интересы и общий язык с коллегами в решении совместных задач								
20	Признает свою ответственность за результат								
21	Проявляет стремление решить проблемы клиента, берет на себя ответственность в сложных ситуациях								
22	Никогда и ни в какой форме не критикует решения руководства и стратегии компании								
23	Не приветствует изменения, предпочитает проверенные, подтвержденные длительным опытом решения								
24	Всегда готов пожертвовать своими интересами ради общих								
25	В стрессовой ситуации не теряется, ищет и находит решения								
26	Если проблемы с клиентом возникли из-за неправильных действий подчиненных, старается вовлечь их в решение, научить тому, как избегать таких ситуаций в будущем								
27	Проактивен, заранее подстраивает работу своего подразделения под изменение стратегий компании								
28	Видит взаимосвязь и взаимозависимость разных подразделений и функций в организации, понимает ее интересы в целом								
29	Умеет анализировать возможности, риски, а также рассчитывать и планировать ресурсы								
30	Никогда не стремится в конфликте перетянуть ситуацию в сторону своих интересов								

31	Мотивирует людей, основываясь на их результатах								
32	Считает, что сотрудники должны быть профессионалами и четко действовать в рамках своих обязанностей, в противном случае с людьми надо расставаться								
33	Никогда не бывает пристрастным к людям, всегда умеет избегать личных симпатий и антипатий								
34	Умеет определять и учитывать индивидуальность подчиненного при взаимодействии и мотивации								
35	Отличается системным подходом, видит интересы организации в целом и подразделений в частности								
36	Выполняет преимущественно функции контроля, считает, что порицание и наказание – наиболее эффективные методы работы с людьми								
37	Харизматичен, использует силу своей личности для того, чтобы мотивировать подчиненных								
38	Подчиненные заметно прогрессируют с момента прихода этого человека в компанию								
39	Заранее формирует штат персонала, правильно определяет потребность в сотрудниках								
40	Настроен мотивировать персонал, грамотно выбирает соотношение поощрения и порицания								
41	Умеет управлять конфликтом с позиции сотрудничества, т.е. таким образом, чтобы все стороны были в максимальном выигрыше								
42	Организует обучение и осуществляет коучинг своих сотрудников, развивает людей								
43	Умеет концентрироваться на задаче, внимателен к мелочам								
44	Знает внешнюю среду организации, конкурентов								
45	Отстаивает свою позицию, если мнение собеседника считает неправильным, старается сократить беседу								
46	Проявляет инициативу тогда, когда процесс действительно требует улучшения								
47	В поведении и принятии решений учитывает ценности компании и ее интересы								
48	Всегда проявляет инициативу, вносит рационализаторские предложения								
49	Учитывает интересы исключительно своего подразделения, ведет конкурентную борьбу за ресурсы								
50	Стремится решить проблему максимально быстро и эффективно, причем не всегда самостоятельно, а с привлечением экспертов (при необходимости)								

* Ответы:

1. — не имею информации;
2. — проявляется всегда;
3. — проявляется в большинстве случаев;
4. — проявляется примерно в половине случаев;
5. — проявляется редко;
6. — не проявляется никогда.

Ответы к анкете (расшифровка типов вопросов и компетенций)

1. Вопросы с обратным шкалированием: 2, 3, 8, 14, 19, 20, 36, 37, 46, 49. Если ответы на остальные вопросы — на уровне 4–5 баллов, то на вопросы этого типа ответы должны оцениваться в 1–2 балла. Если же ответы на вопросы с обратным шкалированием соответствуют уровню 4–5 в двух и более случаях, то их достоверность рассматривается как низкая.

2. Однозначно положительные ответы на вопросы 6, 15, 16, 30, 33, 41, 50 свидетельствуют о высокой степени вероятности того, что они социально желательные. Если таких ответов более двух, рекомендуется не засчитывать результаты, а предложить снова заполнить опросник.

3. Группы вопросов, оценки за ответы на которые должны иметь расхождение не более чем на 1 балл (два и более расхождения позволяют рассматривать валидность как низкую): 10–12, 18–22–25, 34–38–40–41, 39–45, 43–44.

Распределение вопросов по группам компетенций

- Соблюдение корпоративных ценностей (вопросы 1–29, 43–50)
 1. Клиентоориентированность — 11, 21, 26.
 2. Лояльность к компании, патриотизм — 16, 22, 47.
 3. Ориентация на результат, ответственность за него — 17, 20, 24, 49, 50.
 4. Инициативность — 23, 46, 48.
 5. Адаптивность, открытость новому — 27.

6. Самостоятельность и навыки принятия решений — 14, 29.
7. Понимание бизнес-среды — 13, 19, 28, 44.
8. Устойчивость к процедурам и детальной работе — 15, 43.
9. Стрессоустойчивость — 25.
10. Стремление к общению и навыки коммуникации с людьми в компании — 12, 18, 19, 45.
 - Управленческие навыки (вопросы 26–42)
 1. Управление текущей работой — 30, 35, 41.
 2. Управление командой — 28, 33, 34.
 3. Планирование — 27, 29, 39.
 4. Обучение — 26, 32, 34, 38, 42.
 5. Мотивирование — 31, 33, 34, 36, 37, 40.³⁰

³⁰ Оценка по методу «360 градусов» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.эффективно.ru/articles/article_9.html (дата обращения 20.06.2020)

в) имеют место постоянные болевые ощущения, существенно мешающие работе.

3. Температурные ощущения:

а) отсутствие каких-либо изменений в ощущении температуры тела;

б) ощущение тепла, повышения температуры тела;

в) ощущение похолодания тела, конечностей, чувство «озноба»;

4. Состояние мышечного тонуса:

а) обычный мышечный тонус;

б) умеренное повышение мышечного тонуса, чувство некоторого мышечного напряжения;

в) значительное мышечное напряжение, подергивания отдельных мышц лица, шеи, руки (тики, тремор);

5. Координация движений:

а) обычная координация движений;

б) повышение точности, легкости, координированности движений во время письма, другой работы;

в) снижение точности движений, нарушение координации, ухудшение почерка, затруднения при выполнении мелких движений, требующих высокой точности.

6. Состояние двигательной активности в целом:

а) обычная двигательная активность;

б) повышение двигательной активности, увеличение скорости и энергичности движений;

в) резкое усиление двигательной активности, невозможность усидеть на одном месте, суетливость, стремление ходить, изменять положение тела.

7. Ощущения со стороны сердечно-сосудистой системы:

а) отсутствие каких-либо неприятных ощущений со стороны сердца;

б) ощущение усиления сердечной деятельности, не мешающее работе,

в) наличие неприятных ощущений со стороны сердца — учащение сердцебиений, чувство сжатия в области сердца, покалывание, боли в сердце. 8. *Проявления со стороны желудочно-кишечного тракта:*

а) отсутствие каких-либо неприятных ощущений в животе;

б) единичные, быстро проходящие и не мешающие работе ощущения в животе — подсасывание в подложечной области, чувство легкого голода, периодическое «урчание»;

в) выраженные неприятные ощущения в животе — боли, снижение аппетита, подташнивание, чувство жажды.

9. *Проявления со стороны органов дыхания:*

а) отсутствие каких-либо ощущений;

б) увеличение глубины и учащение дыхания, не мешающие работе;

в) значительные изменения дыхания — одышка, чувство недостаточности вдоха, «комков в горле».

10. *Проявления со стороны выделительной системы:*

а) отсутствие каких-либо изменений;

б) умеренная активизация выделительной функции — более частое желание воспользоваться туалетом при полном сохранении способности воздержаться (терпеть);

в) резкое учащение желания воспользоваться туалетом, трудность или даже невозможность терпеть.

11. *Состояние потоотделения:*

а) обычное потоотделение без каких-либо изменений;

б) умеренное усиление потоотделения;

в) появление обильного «холодного» пота.

12. *Состояние слизистой оболочки полости рта:*

а) обычное состояние без каких-либо изменений;

б) умеренное увеличение слюноотделения;

в) ощущение сухости во рту.

13. *Окраска кожных покровов:*

- а) обычная окраска кожи лица, шеи, рук;
- б) покраснение кожи лица, шеи, рук;
- в) побледнение кожи лица, шеи, появление на коже кистей рук «мраморного» (пятнистого) оттенка.

14. Восприимчивость, чувствительность к внешним раздражителям:

- а) отсутствие каких-либо изменений, обычная чувствительность;
- б) умеренное повышение восприимчивости к внешним раздражителям, не мешающее работе;
- в) резкое обострение чувствительности, отвлекаемость, фиксация на посторонних раздражителях.

15. Чувство уверенности в себе, в своих силах:

- а) обычное чувство уверенности в своих силах, в своих способностях;
- б) повышение чувства уверенности в себе, вера в успех;
- в) чувство неуверенности в себе, ожидание неудачи, провала.

16. Настроение:

- а) обычное настроение;
- б) приподнятое, повышенное настроение, ощущение подъема, приятного удовлетворения работой или другой деятельностью;
- в) снижение настроения, подавленность.

17. Особенности сна:

- а) нормальный, обычный сон;
- б) хороший, крепкий, освежающий сон накануне;
- в) беспокойный, с частыми пробуждениями и сновидениями сон в течение нескольких предшествующих ночей, в том числе накануне.

18. Особенности эмоционального состояния в целом:

- а) отсутствие каких-либо изменений в сфере эмоций и чувств;
- б) чувство озабоченности, ответственности за исполняемую работу, «азарт», активное желание действовать;
- в) чувство страха, паники, отчаяния.

19. Помехоустойчивость:

- а) обычное состояние без каких-либо изменений;
- б) повышение помехоустойчивости в работе, способность работать в условиях шума и других помех;
- в) значительное снижение помехоустойчивости, неспособность работать при отвлекающих раздражителях.

20. Особенности речи:

- а) обычная речь;
- б) повышение речевой активности, увеличение громкости голоса, ускорение речи без ухудшения ее качества (логичности, грамотности и т.д.);
- в) нарушения речи — появление длительных пауз, запинок, увеличение количества лишних слов, заикание, слишком тихий голос.

21. Общая оценка психического состояния:

- а) обычное состояние;
- б) состояние собранности, повышенная готовность к работе, мобилизованность, высокий психический тонус;
- в) чувство усталости, несобранности, рассеянности, апатии, снижение психического тонуса.

22. Особенности памяти:

- а) обычная память;
- б) улучшение памяти — легко вспоминается то, что нужно;
- в) ухудшение памяти.

23. Особенности внимания:

- а) обычное внимание без каких-либо изменений;
- б) улучшение способности к сосредоточению, отвлечение от посторонних дел;
- в) ухудшение внимания, неспособность сосредоточиться на деле, отвлекаемость.

24. Сообразительность:

- а) обычная сообразительность;
- б) повышение сообразительности, хорошая находчивость;

в) снижение сообразительности, растерянность.

25. Умственная работоспособность:

а) обычная умственная работоспособность;

б) повышение умственной работоспособности;

в) значительное снижение умственной работоспособности, быстрая умственная утомляемость.

26. Явления психического дискомфорта:

а) отсутствие каких-либо неприятных ощущений и переживаний со стороны психики в целом;

б) чувство психического комфорта, подъема психической деятельности либо единичные, слабо выраженные, быстро проходящие и не мешающие работе явления;

в) резко выраженные, разнообразные и многочисленные серьезно мешающие работе нарушения со стороны психики.

27. Степень распространенности (генерализованность) признаков напряжения:

а) единичные, слабо выраженные признаки, на которые не обращается внимание;

б) отчетливо выраженные признаки напряжения, не только не мешающие деятельности, но, напротив, способствующие ее продуктивности;

в) большое количество разнообразных неприятных признаков напряжения, мешающих работе и наблюдающихся со стороны различных органов и систем организма.

28. Частота возникновения состояния напряжения:

а) ощущение напряжения не развивается практически никогда;

б) некоторые признаки напряжения развиваются лишь при наличии реально трудных ситуаций;

в) признаки напряжения развиваются очень часто и нередко без достаточных на то причин.

29. Продолжительность состояния напряжения:

а) весьма кратковременное, не более нескольких минут, быстро исчезает еще до того, как миновала сложная ситуация;

б) продолжается практически в течение всего времени пребывания в условиях сложной ситуации и выполнения необходимой работы, прекращается вскоре после ее окончания;

в) весьма значительная продолжительность состояния напряжения, непрекращающегося в течение длительного времени после сложной ситуации.

30. Общая степень выраженности напряжения:

а) полное отсутствие или весьма слабая степень выраженности;

б) умеренно выраженные, отчетливые признаки напряжения;

в) резко выраженное, чрезмерное напряжение.

Обработка методики и интерпретация результата. После заполнения бланка производится подсчет набранных испытуемым баллов путем их суммирования. При этом за отметку «+», поставленную испытуемым против пункта «а», начисляется 1 балл, против пункта «б» — 2 балла, против пункта «в» — 3 балла. Минимальное количество баллов, которое может набрать испытуемый, равно 30, а максимальное — 90.

Диапазон слабого нервно-психического напряжения располагается в промежутке от 30 до 50 баллов, умеренного, или «интенсивного» — от 51 до 70 баллов и чрезмерного, или «экстенсивного» — от 71 до 90 баллов ³¹

³¹ Психология [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.vashpsixolog.ru/psychodiagnostic-school-psychologist/69-diagnosis-emotional-and-the-personal-sphere/1075> (дата обращения 15.06.2020)

Приложения 3

Методика К. Маслач и С. Джексон «Опросник на определения уровня психического выгорания».

ИНСТРУКЦИЯ

Ответьте, пожалуйста, как часто Вы испытываете чувства, перечисленные ниже в опроснике. Для этого на бланке для ответов отметьте по каждому пункту позицию, которая соответствует частоте Ваших мыслей и переживаний: «никогда», «очень редко», «иногда», «часто», «очень часто», «каждый день».

Таблица 14

Тест-опросник

№	Вопросы	Никогда	Очень редко	Иногда	Часто	Очень часто	Каждый день
1	Я чувствую себя эмоционально опустошенным						
2	После работы я чувствую себя, как «выжатый лимон»						
3	Утром я чувствую усталость и нежелание идти на работу						
4	Я хорошо понимаю, что чувствуют мои коллеги и стараюсь учитывать это в интересах дела						
5	Я чувствую, что общаюсь с некоторыми коллегами без теплоты и расположения к ним						

6	После работы мне на некоторое время хочется уединиться						
7	Я умею находить правильное решение в конфликтных ситуациях, возникающих при общении с коллегами						
8	Я чувствую угнетенность и апатию						
9	Я уверена, что моя работа нужна людям						
10	В последнее время я стала более черствой по отношению к тем, с кем я работаю						
11	Я замечаю, что моя работа ожесточает меня						
12	У меня много планов на будущее, и я верю в их осуществление						
13	Моя работа все больше меня разочаровывает						
14	Мне кажется, что я слишком много работаю						
15	Бывает, что мне действительно безразлично то, что происходит с некоторыми моими подчиненными/ воспитанниками и коллегам						
16	Мне хочется уединиться и отдохнуть от всего и всех						
17	Я легко могу создать атмосферу доброжелательности и сотрудничества в коллективе						
18	Во время работы я чувствую приятное оживление						
19	Благодаря своей работе я уже сделал в жизни много						

	действительно ценного						
20	Я чувствую равнодушие и потерю интереса ко многому, что радовало меня в моей работе						
21	На работе я спокойно справляюсь с эмоциональными проблемам						
22	В последнее время мне кажется, что коллеги и подчиненные все чаще перекалдывают на меня груз своих проблем и обязанностей.						

Обработка результатов:

Опросник имеет 3 шкалы «психоэмоциональное истощение» (9 утверждений), «деперсонализация» (5 утверждений) и «редукция личных достижений» (8 утверждений). Ответы испытуемого оцениваются: 0 баллов – «никогда», 1 балл – «очень редко», 3 балла – «иногда», 4 балла – «часто», 5 баллов – «очень часто», 6 баллов – «каждый день».

Ключ:

«Психоэмоциональное истощение» – ответы по пунктам 1, 2, 3, 6, 8, 13, 14, 16, 20 (максимальная сумма баллов – 54).

«Деперсонализация» – ответы «да» по пунктам 5, 10, 11, 15, 22 (максимальная сумма баллов – 30).

«Редукция личных достижений» – ответы да по пунктам 4, 7, 9, 12, 17, 18, 19, 21 (максимальная сумма баллов – 48).

Выводы:

Чем больше сумма баллов по первой и второй шкале в отдельности, тем больше у обследуемого выражены различные стороны «выгорания». Чем

меньше сумма баллов по третьей шкале, тем меньше профессиональное «выгорание».

Таблица 15

Таблица норм
Содержательные характеристик шкал:

Компонент	Крайне низкое	Низкое значение	Среднее значение	Высокое значение	Крайне высокое
«Психоэмоциональное истощение»	0-10	11-20	21-30	31-40	41-54
«Деперсонализация» (личностное отдаление)	0-5	6-11	12-17	18-23	24-30
«Редукция личных достижений» (профессиональная мотивация)	0-8	9-18	19-28	29-38	39-48
Психическое выгорание	0-23	24-49	50-75	76-101	102-132

«Психоэмоциональное истощение» – процесс истощения эмоциональных, физических, энергетических ресурсов профессионала, работающего с людьми. Истощение проявляется в хроническом эмоциональном и физическом утомлении, равнодушии и холодности по отношению к окружающим с признаками депрессии и раздражительности.

«Деперсонализация» (личностное отдаление) – специфическая форма социальной дезадаптации профессионала, работающего с людьми. Личностное отдаление проявляется в уменьшении количества контактов с окружающими, повышении раздражительности и нетерпимости в ситуациях общения, негативизме по отношению к другим людям.

«Редукция личных достижений» (профессиональная мотивация) – снижение чувства компетентности в своей работе, недовольство собой, уменьшение ценности своей деятельности, негативное самовосприятие в профессиональной сфере. Возникновение чувства вины за собственные негативные проявления или чувства, снижение профессиональной и личной самооценки, появление чувства собственной несостоятельности, безразличия к работе. Снижение уровня рабочей мотивации и энтузиазма по отношению к работе альтруистического содержания. Состояние мотивационной сферы оценивается таким показателем, как продуктивность профессиональной деятельности, оптимизм и заинтересованность в работе, самооценка профессиональной компетентности и степени успешности в работе с людьми.

Данный опросник позволяет оценить индекс психического выгорания сотрудников по факторам «Психозэмоциональное истощение», «Деперсонализация», «Редукция личных достижений» и при необходимости провести мероприятия, направленные на профилактику и коррекцию симптомов «эмоционального выгорания» сотрудников.³²

³²Диагностика профессионального выгорания (К. Маслач, С. Джексон, в адаптации Н.Е.Водопьяновой) [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://dip-psi.ru/psikhologicheskiye-testy/post/metodika-diagnostika-professionalnogo-vygoraniya-k-maslach-s-dzhekson-v-adaptacii-n-e-vodopyanovoj> (дата обращения 17.06.2020)

Приложение 4

Таблица 16

Упражнения, направленные на профилактику эмоционального выгорания

№	Цель	Название	Описание
1	Релаксационное упражнение (техника напряжения и расслабления)	«Напряжение — расслабление».	Когда у сотрудников возникает стрессовая ситуация, то они подсознательно начинают сдерживать дыхание. Высвобождения дыхания – один из способов расслабиться. В течение трех минут предлагается дышать медленно, спокойно и глубоко. При возможности можно закрыть глаза. В процессе представьте, что все неприятности улечиваются.
2	Релаксационное упражнение (техника напряжения и расслабления)	«Напряжение — расслабление».	Работникам необходимо встать прямо и сконцентрировать внимание на правой руке, напрягая ее до предела. Спустя несколько секунд нужно полностью расслабиться и повторить упражнение с левой рукой, ногами, поясницей и шеей.
3	Способствовать формированию позитивного самоощущения.	«Я хвалю себя за то, что...».	HR-менеджер предлагает сотрудникам вспомнить 1 жизненную ситуацию, в которой они показали себя с лучшей стороны, и похвалить себя за это: «Мы так редко себя хвалим, считая это неудобным, неправильным, непринятым. Сейчас у вас есть редкая возможность забыть об ограничениях и похвалить себя за что-нибудь. Продолжите фразу «Я хвалю себя за то, что...». По окончании упражнения ведущий задает вопросы: Трудно ли было хвалить себя? Какие чувства вы испытывали при этом

4	Донести до участников тренинга важность умения переключения социальных ролей для сохранения психического здоровья и творческой активности; осознание своего» Я».	«Распредели по порядку».	Сотрудникам предлагается распределить по порядку (по степени значимости, на их взгляд) следующий перечень: дети, работа, муж (жена), Я, друзья, родственники. Через некоторое время предложить вариант оптимального распределения перечня: Я, муж (жена), дети, работа, друзья, родственники. Затем участникам предлагается поразмыслить над полученными результатами
5	Упражнения быстрого снятия сильного эмоционального напряжения	«Чувствую себя хорошо».	Необходимо назвать (или мысленно представьте) пять ситуаций, вызывающих ощущение: «чувствую себя хорошо». Воспроизвести их в своем воображении, запомнить чувства, которые при этом возникнут. После этого представить, что вы кладете эти чувства в надежное место и можете достать их оттуда, когда пожелаете... нарисуйте это место и назовите эти ощущения

6	Упражнения быстрого снятия сильного эмоционального и физического напряжения	«Рисунок «Я».	<p>На листке бумаги необходимо нарисовать свой образ в аллегорической форме. Рисовать можно все, что хочется, но с чем вы ассоциируете, связываете, сравниваете себя, свое жизненное состояние, свою натуру. Для рисования дается 5 минут. При работе с группой менеджер берет из стопки один рисунок и, демонстрирует его группе, просит каждого участника поделиться впечатлениями, что за человек мог нарисовать его. По желанию группы, если это желание действительно актуально и нет категорических протестов, можно организовать процесс угадывания. Но лучше провести его после обсуждения эффектов первой, основной части процедуры. Такая забота об анонимности авторов рисунков вызвана прежде всего тем, чтобы исключить влияние уже сложившихся представлений участников друг о друге на обсуждение рисунков. При соблюдении анонимности, у членов группы появляется возможность посмотреть друг на друга свежим взглядом, отстранившись от народившихся уже стандартов восприятия, установок и ожиданий. При сборе рисунков, менеджер может попросить авторов отметить, где у рисунка «верх», это позволит избежать путаницы и досадных казусов. Таким образом, упражнения на визуализацию – это пример конструктивного использования фантазии. Это упражнение можно использовать в целях профилактической работы с личностной и эмоциональной деформацией.</p>
---	---	---------------	---

33

³³Упражнения для профилактики эмоционального выгорания. [Электронный ресурс].
Режим доступа : <https://www.kom-dir.ru/article/2265-profilaktika-emotsionalnogo-vygoraniya>
(дата обращения 18.06.2020)

