Задание подготовлено в рамках проекта АНО «Лаборатория модернизации образовательных ресурсов» «Кадровый и учебно-методический ресурс формирования общих компетенций обучающихся по программам СПО», который реализуется с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов.

**Разработчики**

Севостьянова О.В., ГБПОУ «Самарский социально-педагогический колледж»

Танич Ю.С., ГБПОУ «Самарский государственный колледж сервисных технологий и дизайна»

**Назначение задания**

Коммуникация. Работа в группе. Уровень II

МДК 01.01 Организация и контроль текущей деятельности сотрудников службы приема и размещения

Тема: Организация и технология работы службы приема и размещения

**Комментарии**

Задание 1 выполняется предварительно каждым участником обсуждения и является индивидуальным. В зависимости от количества обучающихся в группе можно снимать позицию участника № 6.

**Задание 1** (предварительное)

***Участник № 1***

**Вы руководитель службы отеля NOVOTEL**

Руководством компании «Accor» было принято решение пересмотреть показатели эффективности работы сотрудников службы приема и размещения отеля для определения премиальной части заработной платы с целью мотивации сотрудников и повышения финансовых показателей деятельности подразделения. Для решения поставленной задачи была сформирована рабочая группа, в которую вошли вы.

Изучите способы мотивации персонала (источник 1) и перечень показателей эффективности, подготовленный рабочей группой вашего отеля (источник 2).

**При необходимости скорректируйте показатели эффективности и/или их вес (значимость) в оценке работы персонала. Если набор показателей и их вес кажутся вам оптимальными, подготовьте обоснование для набора показателей.**

**Подготовьтесь к совещанию рабочей группы. Ваша задача - принятие рабочей группой набора показателей, которые предложите вы.**

*Источник 1*

**Мотивация персонала в гостинице: как заставить сотрудников работать лучше**

|  |  |
| --- | --- |
| https://secure.gravatar.com/avatar/42bfc41eed75c2ae5316829218e2f2b4?s=96&d=identicon&r=g  Стрижак Алексей | *Подходить к разработке системы мотивации для гостиницы нужно комплексно с учетом конкретных проблем и всех факторов – от доходности вашего объекта до личностей сотрудников. Только так вы сможете предложить людям то, что они хотят, и получить взамен качество обслуживания, скорость работы и производительность.* |

Грамотный владелец бизнеса знает - для успешной работы сотрудникам нужна личная заинтересованность в результате или «волшебная морковка»: мотивация, которая будет их постоянно направлять и поддерживать.

Удачная система поощрений - эффективный инструмент для управления персоналом и увеличения дохода. Она должна быть реально достижимой, сбалансированной и действительно заинтересовывать. Вряд ли кого-то можно уже увлечь бесплатным чаем с печеньками или корпоративом на Новый год.

В гостиничном бизнесе, особенно на старте, персонал получает меньше, чем в других отраслях. Это приводит к текучке кадров или созданию видимости работы. Внедрение в отеле системы мотивации в отеле поможет изменить ситуацию.

**Роль руководителя в мотивации персонала гостиницы**

Журнал «Harvard Business Review» провел исследование и выяснил, что в обычной компании постоянно отлично работают только 5% сотрудников. Примерно столько же человек всегда как попало относятся к своим обязанностям. Остальным нужны четкая постановка задачи, контроль и заинтересованность.

Скорее всего, вы тоже сталкиваетесь с регулярными опозданиями, частыми перекурами и отсутствием персонала на месте, ранними уходами домой и откладыванием работы на потом. Чтобы этого не было, нужно помнить выражение «люди приходят в компанию, а уходят от руководителя» и не забывать про важность человеческого общения.

1. Находите время для разговора с командой, чтобы каждый осознавал свой вклад. Объясняйте, что хорошая работа отеля, а значит и рост зарплаты, зависят от слаженности действий, ответственности и активности каждого.
2. Доказывайте свою теорию на личном примере. Попробуйте хоть иногда меняться местами с подчиненными, например, вставать за стойку ресепшн или общаться с клиентами по телефону.
3. Поддерживайте ощущение причастности к развитию бизнеса. Усиливайте взаимодействие - обсуждайте идеи и поддерживайте желание делиться ими, расширяйте полномочия с намеком на карьерный рост.

Для эффективной работы персонал должен быть эмоционально вовлечен в ваш бизнес. Если человек не видит перспектив для себя, в большинстве случаев в этом виноват руководитель.

**Способы мотивации сотрудников гостиницы**

Автор книг о мотивации в компании Twyla Dell сказал, что главное - давать сотрудникам то, что они хотят получить от работы. И чем полнее удовлетворяете их желания, тем выше шанс получить нужное вам.

По результатам исследования Аналитического центра НАФИ в 2018 году в качестве наиболее желаемых поощрений люди выбирали премии и бонусы, дополнительные выходные, подарки и корпоративы. Определить набор факторов для разработки системы мотивации персонала гостиницы можно разными способами. Это может быть и интервью при приеме на работу, и анкетирование, и личный разговор.

Все виды поощрений делятся две группы - материальные и нематериальные. И обе - важные составляющие успеха.

**Примеры мотивации известных отелей**

Системы мотивации разрабатываются и успешно внедряются крупными отелями, которые ценят свои кадры.

Например, входящая в состав международной корпорации сеть Holiday Inn предлагает бесплатное питание и проживание в своих отелях по специальным ценам.

Сеть HELIOPARK Hotels & Resorts использует бонусную программу с премиями за бронирование последних номеров, 100% загрузке, хорошую работу менеджеров по продажам и сотрудникам службы питания.

А лучший отель Германии Schindlerhof выбрал весьма оригинальную систему. Здесь сотрудники питаются одной едой с гостями, нет униформы и тайн бизнеса – каждому члену команды известны годовая прибыль и даже зарплата директора.

Подходить к разработке системы мотивации для гостиницы нужно комплексно с учетом конкретных проблем и всех факторов - от доходности вашего объекта до личностей сотрудников. Только так вы сможете предложить людям то, что они хотят, и получить взамен качество обслуживания, скорость работы и производительность.

*Источник 2*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Показатель эффективности | % важности (общее число показателей приравнивается к 100%) |
| 1 | Конверсия клиентов в постоянных клиентов | 20 |
| 2 | Объем резервируемых мест, % - отслеживается по неделям, месяцам и праздничным дням | 10 |
| 3 | % Удовлетворенных гостей - доля удовлетворенных гостей в общем количестве гостей | 20 |
| 4 | Отношение персонала к заказчикам, % - определяется по отзывам гостей за период | 20 |
| 5 | Доходность на сутки проживания - средний объем продаж на одного клиента за 1 сутки пребывания | 30 |
| ИТОГО: | | 100 |

***Участник № 2***

**Вы руководитель службы отеля IBIS**

Руководством компании «Accor» было принято решение пересмотреть показатели эффективности работы сотрудников службы приема и размещения отеля для определения премиальной части заработной платы с целью мотивации сотрудников и повышения финансовых показателей деятельности подразделения. Для решения поставленной задачи была сформирована рабочая группа, в которую вошли вы.

Изучите способы мотивации персонала (источник 1) и перечень показателей эффективности, подготовленный рабочей группой вашего отеля (источник 2).

**При необходимости скорректируйте показатели эффективности и/или их вес (значимость) в оценке работы персонала. Если набор показателей и их вес кажутся вам оптимальными, подготовьте обоснование для набора показателей.**

**Подготовьтесь к совещанию рабочей группы. Ваша задача - принятие рабочей группой набора показателей, которые предложите вы.**

*Источник 1*

Используется источник из индивидуального задания для участника № 1.

*Источник 2*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Показатель эффективности | % важности (общее число показателей приравнивается к 100%) |
| 1 | Годовое премирование (по итогам года) | 20 |
| 2 | Объем резервируемых мест, % - отслеживается по неделям, месяцам и праздничным дням | 10 |
| 3 | % Удовлетворенных гостей - доля удовлетворенных гостей в общем количестве гостей | 20 |
| 4 | Перевыполнение плана бронирования | 30 |
| 5 | Продажа товаров из мини-бара | 20 |
| ИТОГО: | | 100 |

***Участник № 3***

**Вы руководитель службы отеля Sofitel**

Руководством компании «Accor» было принято решение пересмотреть показатели эффективности работы сотрудников службы приема и размещения отеля для определения премиальной части заработной платы с целью мотивации сотрудников и повышения финансовых показателей деятельности подразделения. Для решения поставленной задачи была сформирована рабочая группа, в которую вошли вы.

Изучите способы мотивации персонала (источник 1) и перечень показателей эффективности, подготовленный рабочей группой вашего отеля (источник 2).

**При необходимости скорректируйте показатели эффективности и/или их вес (значимость) в оценке работы персонала. Если набор показателей и их вес кажутся вам оптимальными, подготовьте обоснование для набора показателей.**

**Подготовьтесь к совещанию рабочей группы. Ваша задача - принятие рабочей группой набора показателей, которые предложите вы.**

*Источник 1*

Используется источник из индивидуального задания для участника № 1.

*Источник 2*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Показатель эффективности | % важности (общее число показателей приравнивается к 100%) |
| 1 | Годовое премирование (по итогам года) | 20 |
| 2 | Оказание дополнительных услуг | 10 |
| 3 | Применение на практике знаний, полученных на тренингах для повышения квалификации | 20 |
| 4 | Отношение персонала к заказчикам, % - определяется по отзывам гостей за период | 20 |
| 5 | Доходность на сутки проживания - средний объем продаж на одного клиента за 1 сутки пребывания | 30 |
| ИТОГО: | | 100 |

***Участник № 4***

**Вы руководитель службы отеля Mercury**

Руководством компании «Accor» было принято решение пересмотреть показатели эффективности работы сотрудников службы приема и размещения отеля для определения премиальной части заработной платы с целью мотивации сотрудников и повышения финансовых показателей деятельности подразделения. Для решения поставленной задачи была сформирована рабочая группа, в которую вошли вы.

Изучите способы мотивации персонала (источник 1) и перечень показателей эффективности, подготовленный рабочей группой вашего отеля (источник 2).

**При необходимости скорректируйте показатели эффективности и \ или их вес (значимость) в оценке работы персонала. Если набор показателей и их вес кажутся вам оптимальными, подготовьте обоснование для набора показателей.**

**Подготовьтесь к совещанию рабочей группы. Ваша задача - принятие рабочей группой набора показателей, которые предложите вы.**

*Источник 1*

Используется источник из индивидуального задания для участника № 1.

*Источник 2*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Показатель эффективности | % важности (общее число показателей приравнивается к 100%) |
| 1 | Конверсия клиентов в постоянных клиентов | 20 |
| 2 | Бонусы при полной загрузке отеля | 10 |
| 3 | % Удовлетворенных гостей - доля удовлетворенных гостей в общем количестве гостей | 20 |
| 4 | Продажа напитков в баре лобби отеля | 20 |
| 5 | Доходность на сутки проживания - средний объем продаж на одного клиента за 1 сутки пребывания | 30 |
| ИТОГО: | | 100 |

***Участник № 5***

**Вы представитель профсоюза.**

Руководством компании «Accor» было принято решение пересмотреть показатели эффективности работы сотрудников службы приема и размещения отеля для определения премиальной части заработной платы с целью мотивации сотрудников и повышения финансовых показателей деятельности подразделения. Для решения поставленной задачи была сформирована рабочая группа, в которую вошли вы.

Изучите задачи профсоюза (источник 1) и перечень показателей эффективности, подготовленный профсоюзом (источник 2).

**При необходимости скорректируйте показатели эффективности и \ или их вес (значимость) в оценке работы персонала. Если набор показателей и их вес кажутся вам оптимальными, подготовьте обоснование для набора показателей.**

**Подготовьтесь к совещанию рабочей группы. Ваша задача – принятие рабочей группой набора показателей, которые предложите вы.**

*Источник 1*

**Что такое профсоюз, и зачем он нужен?**

Профсоюз - это объединение работников, которые связаны своими профессиональными интересами по роду деятельности. Это общественная организация, которая создается с целью защиты прав (социальных, экономических и трудовых) всех членов, которые входят в эту организацию. Существуют профсоюзы работников образования, медицины, культуры и т.д.

**Задачи профсоюза**

Краеугольная задача профсоюза - это участие в совершенствовании законодательства, затрагивающего социальные и трудовые права членов профсоюза, выступление против попыток снижения социальной защищенности трудящихся. Остаются актуальными для профсоюза основные задачи:

1. Стремление к достойному и справедливому размеру оплаты труда, пенсионных и социальных пособий, стипендий учащимся.

2. Представление интересов работников в разных сферах и на всех уровнях, участие в коллективных переговорах, заключение коллективных договоров от имени трудового коллектива и контроль за выполнением направлений коллективного договора.

3. Направление своих полномочий на сохранение гарантий получения образования и медицинского обслуживания трудящихся.

4. Контроль за выполнением работодателями Трудового кодекса РФ и иных законов и постановлений, защита от незаконных увольнений.

5. Наблюдение за занятостью граждан трудоспособного возраста и соблюдением административным персоналом процедуры сокращения штатов и выполнение гарантий работникам, уволенным по этой статье.

**Средства решения целей и задач**

Для выполнения Устава и своих задач профсоюз предпринимает следующие меры:

1. Принимает участие в программах и проектах законов и иных актов, основанных на трудовом праве социально-экономической политики по трудовым и профессиональным правам работников и обучающихся, а также другим вопросам в интересах своих членов.

2. Активно участвует в государственных программах по занятости населения, предлагает реальные меры оказания помощи лицам, уволенным в результате сокращения штатов и численности, реорганизации или ликвидации предприятий, в поддержке таких работников путем повышением их квалификации и профессиональной переподготовки.

3. Реализует по возможности свои проекты в делах молодежной политики и по гендерным вопросам.

4. Инициирует создание различных консультаций и инспекций труда, разрабатывает положения их деятельности для защиты профессиональных границ своих членов.

5. Подготавливает исковые заявления, выступает защитником членов профсоюза в судах, прокуратуре, администрациях, перед работодателями по вопросам проблем на рабочем месте.

6. Содействует реализации мер по повышению уровня качества жизни работников, для этого вникает в жизнеобеспечение трудящихся различных профессионально-квалификационных сообществ и студентов.

**На предприятиях профсоюз:**

1. Инициирует самостоятельно, а также по поручению членов профсоюза, обращение с заявлениями в трудовые инспекции.

2. Оперативно помогает членам своей организации различным содействием: материальным, информационно-методическим, правовым, консультативным и другим.

3. Контролирует соблюдение администрациями предприятий и организаций Трудового кодекса, условий коллективных договоров, охрану труда, техники безопасности, социального страхования и обеспечения, медицинского обслуживания, улучшения условий быта и проживания и других видов защиты работников.

4. Задачи профсоюза в организации - урегулирование коллективных трудовых споров с использованием различных форм защиты в рамках закона, вплоть до организации забастовок, собраний, митингов и демонстраций, парадов, манифестаций и других коллективных действий.

5. Профсоюз в пределах выполнения своих функций ведет финансово-хозяйственную деятельность.

6. Составляет сметы доходов и расходов, может создавать различные фонды.

7. Обеспечивает развитие кадровой политики путем подготовки, переподготовки и обучения профсоюзного актива - это тоже задачи профсоюза на предприятии.

8. Развивает взаимосвязи с другими профсоюзами и их объединениями, общественными движениями, может состоять в общероссийских объединениях профсоюзов.

*Источник 2*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Показатель эффективности | % важности (общее число показателей приравнивается к 100%) |
| 1 | Участие сотрудников в работе других подразделений (служб) | 20 |
| 2 | Увеличение окладной части заработной платы | На 15 % от оклада |
| 3 | Участие сотрудников в собраниях руководства | 15 |
| 4 | Ввести бонусы с продажи номера более высокой категории | 30 |
| 5 | Использует корпоративные тарифы для сотрудников | 20 |
| ИТОГО: | | 100 |

***Участник № 6***

**Вы представитель профсоюза**

Руководством компании «Accor» было принято решение пересмотреть показатели эффективности работы сотрудников службы приема и размещения отеля для определения премиальной части заработной платы с целью мотивации сотрудников и повышения финансовых показателей деятельности подразделения. Для решения поставленной задачи была сформирована рабочая группа, в которую вошли вы.

Изучите задачи профсоюза (источник 1) и перечень показателей эффективности, подготовленный профсоюзом (источник 2).

**При необходимости скорректируйте показатели эффективности и \ или их вес (значимость) в оценке работы персонала. Если набор показателей и их вес кажутся вам оптимальными, подготовьте обоснование для набора показателей.**

**Подготовьтесь к совещанию рабочей группы. Ваша задача – принятие рабочей группой набора показателей, которые предложите вы.**

Источники аналогичны источникам для участника 5.

**Задание 2** (задание для группового обсуждения)**.**

Внимательно изучите описание ситуации.

**Работая в группе, составьте перечень показателей эффективности работы сотрудников службы приема и размещения отеля для определения премиальной части заработной платы.**

**Перед началом обсуждения договоритесь о порядке его проведения и о тех вопросах, которые вам нужно согласовать друг с другом.**

**Придите к согласованному всеми участниками обсуждения решению и заполните бланк.**

На групповое обсуждение отводится 20 минут.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Показатель эффективности | Вес показателя, % |
|  |  |  |
| ИТОГО: | | 100 |

***Описание ситуации***

По итогам деятельности за 2019 год в главном офисе сети отелей «Accor» прошло совещание. Каждая служба представила отчет о финансовых показателях результативности деятельности своего подразделения.

В ходе изучения представленных отчетов о деятельности отдельных подразделений сети отелей было выявлено, что наиболее низкие финансовые показатели наблюдаются в службе размещения и приема. В то время, как именно данная служба отвечает за продвижение и реализацию гостиничного продукта гостям.

Руководством компании «Accor» было принято решение пересмотреть показатели эффективности работы сотрудников службы приема и размещения отеля для определения премиальной части заработной платы с целью мотивации сотрудников и повышения финансовых показателей деятельности подразделения.

Для решения поставленной задачи была сформирована рабочая группа, в которую вошли руководители служб приема и размещения ведущих отелей сети «Accor» и представители профсоюза.

Каждая заинтересованная сторона представила свои предложения для обсуждения.

При составлении перечня показателей должны быть учтены интересы руководства сети отелей «Accor» и членов профсоюза. При этом интересы руководства отеля должны быть соблюдены максимально, так как от этого зависит финансовое положение отеля. Как правило, в спорных ситуациях соблюдается следующая пропорция интересов: 80% - руководство отеля / 20% - профсоюз.

*Использованы материалы источников:*

[*https://fb.ru/article/414288/osnovnyie-zadachi-profsoyuzov-tseli-funktsii-i-printsipyi-deyatelnosti*](https://fb.ru/article/414288/osnovnyie-zadachi-profsoyuzov-tseli-funktsii-i-printsipyi-deyatelnosti)*;* [*https://businessman.ru/chto-takoe-profsoyuz-i-zachem-on-nujen-profsoyuznyiy-bilet-chem-zanimaetsya-predsedatel-profsoyuza.html*](https://businessman.ru/chto-takoe-profsoyuz-i-zachem-on-nujen-profsoyuznyiy-bilet-chem-zanimaetsya-predsedatel-profsoyuza.html)*;* [*https://maxi-booking.ru/blog/motivaciya-personala-v-gostinice/*](https://maxi-booking.ru/blog/motivaciya-personala-v-gostinice/)

Инструмент проверки

| Критерии | | **Участник** | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *1* | *2* | *3* | *4* | *5* | *6* |
|  | Содержательно участвует в работе |  |  |  |  |  |  |
| Выполняет прямые поручения |  |  |  |  |  |  |
| **0** | Нарушает процедуру, уводит обсуждение в сторону от поставленных вопросов |  |  |  |  |  |  |
| **1** | Следует процедуре или соблюдает культурную норму обсуждения |  |  |  |  |  |  |
| **2** | Предлагает процедуру, элементы процедуры,  вопросы для обсуждения |  |  |  |  |  |  |
| Возвращает группу к процедуре или к вопросу |  |  |  |  |  |  |
| Ведет обсуждение |  |  |  |  |  |  |
| Следит за регламентом |  |  |  |  |  |  |
| Резюмирует результаты / промежуточные  результаты обсуждения в соответствии с целью |  |  |  |  |  |  |
| Апеллирует к промежуточным результатам обсуждения |  |  |  |  |  |  |
| **3** | Констатирует неэффективность процедуры или ошибку в постановке вопроса для обсуждения |  |  |  |  |  |  |
| Предлагает процедурные способы разрешения противоречия в позициях |  |  |  |  |  |  |
| Предлагает выход из тупика |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| **0** | Предлагает идею, соответствующую цели обсуждения |  |  |  |  |  |  |
| Принимает / отвергает идею без объяснений |  |  |  |  |  |  |
| Продавливает свою позицию, переходя на личности, административный ресурс и др. некоммуникативные средства |  |  |  |  |  |  |
| **1** | Предлагает идею, объясняя / аргументируя |  |  |  |  |  |  |
| Объясняет / аргументирует отношение к чужой идее |  |  |  |  |  |  |
| **2** | Задает вопрос на понимание идеи |  |  |  |  |  |  |
| Перефразирует чужую идею для уточнения собственного понимания идеи |  |  |  |  |  |  |
| Уточняет / детализирует чужую идею |  |  |  |  |  |  |
| Развивает чужую идею |  |  |  |  |  |  |
| **3** | Указывает на общее в разных идеях |  |  |  |  |  |  |
| Указывает на отличия в разных идеях |  |  |  |  |  |  |
| Оценивает идею на предмет соответствия цели обсуждения |  |  |  |  |  |  |
| В случае разногласий формулирует суть разногласий |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| **0** | Результат отсутствует. В перечне не зафиксировано ни одного сформулированного полностью показателя |  |  |  |  |  |  |
| **1** | Работа не завершена. Показатели эффективности не согласованы и/или не сформулированы полностью. Зафиксированные положения по формату и содержанию могут считаться показателями. Сумма веса показателей не соответствует 100% |  |  |  |  |  |  |
| **2** | Решение принято стихийно, не согласовано всеми. Сумма веса показателей соответствует 100% |  |  |  |  |  |  |
| **3** | Решение согласовано всеми. Перечень содержит показатели эффективности, сумма весов которых соответствует 100%. Учтены предложения профсоюза, которые составляют 20%+\- 5% показателей |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| **0** | Корректных попыток достичь личный результат не было |  |  |  |  |  |  |
| **1** | Личный результат не достигнут, были сделаны корректные попытки |  |  |  |  |  |  |
| **2** | Личный результат достигнут частично (1-2 предложения) |  |  |  |  |  |  |
| **3** | Личный результат достигнут полностью (3-4 предложения) |  |  |  |  |  |  |
| **Итого** | |  |  |  |  |  |  |

*Для справки*

Возможный вариант компромиссного решения

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Показатель эффективности | % важности (общее число показателей приравнивается к 100%) |
| 1 | Конверсия клиентов в постоянных клиентов | 20 |
| 2 | Перевыполнение плана бронирования | 30 |
| 3 | % Удовлетворенных гостей - доля удовлетворенных гостей в общем количестве гостей | 30 |
| 4 | Применение на практике знаний, полученных на тренингах для повышения квалификации | 20 |
| 5 |  |  |
| ИТОГО | | 100 |