***Отчет о производственной практике***

База практики:

Отель АЗИМУТ Кострома. Служба персонала

Кострома, 2008

**Календарь производственной практики**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **24 марта, Пн** | **25 марта, Вт** | **26 марта, Ср** | **27 марта, Чт** | **28 марта, Пт** | **29 марта, Сб** | **30 марта, Вс** |
| Знакомство со службой персонала в АЗИМУТ Отель Кострома. | Участие в трехдневном тренинге обучения обслуживающего персонала в сфере бизнеса гостеприимства. Участие в семенаре «Введение в компанию АЗИМУТ Сеть Отелей». | Подготовка бесед с менеджером по подбору персонала. |
| **31 марта, Пн** | **1 апреля, Вт** | **2 апреля, Ср** | **3 апреля, Чт** | **4 апреля, Пт** | **5 апреля, Сб** | **6 апреля, Вс** |
| Сбор общих сведений о службе персонала. | Работа с базой данных: внесение данных соискателей. | Изучение системы рекрутмента: способы и процедура отбора.  | Наблюдение за собеседованием с соискателями. | Изучение системы адаптации новых сотрудников.  | Подготовка бесед с менеджером по подбору персонала. |
| **7 апреля, Пн** | **8 апреля, Вт** | **9 апреля, Ср** | **10 апреля, Чт** | **11 апреля, Пт** | **12 апреля, Сб** | **13 апреля, Вс** |
| Исследование системы мотивации сотрудников. | Наблюдение за собеседованием с соискателями. | Поиск соискателей на вакантные должности: телефонное интервью. | Изучение системы психологического обучения, наставничества. | Проведение индивидуальной беседы с новым сотрудником.  | Работа с литературой и документами. |
| **14 апреля, Пн** | **15 апреля, Вт** | **16 апреля, Ср** | **17 апреля, Чт** | **18 апреля, Пт** | **19 апреля, Сб** | **20 апреля, Вс** |
| Расклеивание объявлений. | Наблюдение за собеседованием с соискателями. | Исследование отношения к службе персонала. | Наблюдение за собеседованием с соискателями. | Изучение корпоративной культуры. | Работа с литературой и документами. |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **21 апреля, Пн** | **22 апреля, Вт** | **23 апреля, Ср** | **24 апреля, Чт** | **25 апреля, Пт** | **26 апреля, Сб** | **27 апреля, Вс** |
| Работа с базой данных: внесение данных соискателей. | Наблюдение за собеседованием с соискателями. | Подготовка отчетной документации. |  |

**Аналитический отчет**

Впечатления. Находясь на практике в Службе подбора персонала в течение первых дней, я думала над одним единственным вопросом: Где же здесь психология? Сначала мне не понравилась работа менеджера по подбору персонала. Тем более мне повезло, и я попала на занятия московского тренинг-менеджера, специально приезжающего для обучения персонала в АЗИМУТ Отели в разных городах. Вот тут психологии было много, я осталась под большим и светлым впечатлением и от самого тренера, и от её занятий. Думаю, что это был очень хороший опыт для меня сразу по трем направлениям: наблюдение за работой тренера-профессионала, анализ реакции групп на предлагаемую программу, и конечно новые знания о сфере гостиничного бизнеса.

Вернувшись к работе менеджера по персоналу, я начала внимательнее всматриваться в основы этой профессии. Мой руководитель дала мне нужную литературу, которая оказалась весьма интересной. Где-то на второй неделе практики я поняла, что подбор персонала, если он ведется качественно и по правилам, - это целое искусство. Меня стали занимать различные формы интервью с соискателем. И пусть я не пронаблюдала их в полной мере (у моего руководителя, видимо, собственный метод интервью выработался на основе синтеза различных форм, да и не так много ситуаций, сильно отличающихся друг от друга, мне удалось пронаблюдать) зато теперь я о них знаю. В конечном итоге у меня нашелся ответ на мой первоначальный вопрос: психология в конкретном учреждении скрыта под слоями другой, также необходимой, работы. Видимо, первоначально я ожидала чего-то другого, но, столкнувшись с реальностью, ожидания свои пересмотрела. А непосредственно психологию, лишь под тонким слоем гостиничного быта, я нашла во время участия в тренинге. Это, пожалуй, помогло мне заинтересоваться и более внимательно, с энтузиазмом взглянуть и на должность менеджера по подбору персонала.

Мне было жаль уходить из АЗИМУТА, я поняла, что только в последние недели стала по-настоящему включаться в работу и видеть ее истинный смысл. Этому отчасти поспособствовало и чтение соответствующей литературы, где более глубоко и практично рассматривается работа специалистов в сфере подбора и развития персонала.

Оценка профессиональной подготовки. Я знаю, что ничего не знаю. Это была первая оценка собственного профессионализма в первые дни практики. Но со временем я пришла к другому мнению: однако я знаю, что мне не сложно научиться, поскольку те фундаментальные знания, которые я получила в институте, легли прочным основанием, на котором можно выстроить любую деятельность. Нужно лишь решить, что строить. Думаю, что пока основным показателем моего профессионализма является способность быстро обучаться новым видам деятельности на основе наблюдения за работой других и самостоятельного изучения основ профессии.

**1 задача: исследование корпоративной культуры**

В основе бренда АЗИМУТ Сеть Отелей – комфортная среда отдыха Гостей. Создание комфортной среды возможно только с яркими, искренними, позитивными эмоциями, исходящими от единомышленников бренда. Быть доброжелательным, отзывчивым, благодарным, остроумным, открытым и умеющим хранить чужие секреты – это и есть эмоции, которые формируют абсолютно комфортную среду для Гостей и сотрудников АЗИМУТ Отелей. Руководство ожидает этого от всех сотрудников Компании вне зависимости от должности и положения. Ведь его миссия: создать комфортную среду для отдыха Гостей и сделать жизнь тех, кто соприкасается с Компанией, насыщенной и разнообразной.

У АЗИМУТ Отелей есть свои ценности. К ним относятся:

* *Уважение к личности.* В Компании ценят личность в каждом и понимают, что у каждого свой взгляд на мир – как у коллег, так и у Гостей.
* *Долгосрочные персональные отношения.* Компания стремится простроить долгосрочные отношения с каждым сотрудником, оценивать потенциал и личностные особенности каждого, создавать совместные программы карьерного рота, учить и обучаться, стремиться и развиваться вместе. Однако долгосрочные отношения с Гостями не менее важны. Компания стремится к тому, чтобы Гости уезжали с приятными воспоминаниями и каждый раз, возвращаясь, выбирали именно АЗИМУТ Отель как своего компаньона в поездке.
* *Яркие, позитивные эмоции.* Лучшими сотрудниками в Компании считаются открытые, всегда искренне готовые придти на помощь, оптимистичные – видящие не проблемы, а перспективы и возможности, жизнерадостные – наслаждающиеся каждым мгновением жизни люди.
* *Превосходить ожидания*. Компания стремится сделать чуть больше, чем от нее ожидают.

Логотип и цвета

Компания с большой ответственностью подошла к выбору логотипа и цветов. На логотипе изображены две пересекающиеся линии, обнимающие всю Землю: с помощью АЗИМУТ Сеть Отелей путешественнику всегда будет легко найти свой, единственно верный азимут. Логотип Компании – это шар, сбалансированный, ровный, без острых углов, комфортный.

Выбор цвета также не случаен. Цвет дарит эмоции, подчеркивает характер, вызывает приятные воспоминания и, словно маяк, служит Гостям ориентиром для поиска в огромном рыночном океане.

Индивидуальными цветами АЗИМУТ являются терракотовый и серый. Терракотовый – цвет комфорта и гармонии, в нем тишина, спокойствие, романтизм. Серый – цвет делового общения, продуманных решений и стабильности, в нем сочетаются разумность, деликатность, ответственность. Сочетание этих двух цветов очень органично и создает атмосферу творческой свободы, неформального общения, эмоциональной защищенности и комфорта.

АЗИМУТ вежливость

Отношения с гостями в Компании в первую очередь строятся на основе вежливого с ними обращения. Первое впечатление никогда не забывается – любим говорить мы. Первые минуты проведенные Гостем в Отеле – это и есть то самое впечатление, которое создает общее настроение Гостя по отношению к Отелю. Дружеское и вежливое приветствие сотрудников позволяет Гостям чувствовать себя как дома. Простая улыбка показывает Гостю, что его рады видеть.

Каждый человек ценит, когда к нему обращаются по имени. Сотрудникам нужно знать имена Гостей, тем более постоянных. Обращаться к ним следует, используя слова «Господин», «Госпожа». Кроме того, употреблять в своей речи вежливые фразы, такие как: «Пожалуйста», «Благодарю Вас», «Извините», «Могу я Вам помочь?», поскольку чаще всего люди сталкиваются с грубостями и отсутствием вежливости, они расстраиваются и злятся. А Гости Отеля АЗИМУТ должны почувствовать комфорт вокруг себя.

В телефонных разговорах вежливость и корректность также важны. Невидимый голос может принадлежать коллеге или будущему Гостю, поэтому следует разговаривать дружественно и тепло.

В АЗИМУТ Отелях все Гости получают одинаковое внимание, заботу и сервис вне зависимости от их статуса, внешнего вида, возраста или манер. Если гость обращается к сотруднику с вопросом, в котором тот не компетентен, сотрудник должен помочь Гостю связаться с соответствующим коллегой или руководителем. Не следует покидать Гостя в проблемной для него ситуации.

В общении с коллегами АЗИМУТ предлагает придерживаться следующих основополагающих принципов:

* Возносить общечеловеческие ценности над эгоизмом
* Сотрудничать, а не соперничать
* Критиковать и выступать против неправильных идей, а не против людей
* Обсуждать факты и никогда не переходить на личности
* Сопереживать и проявлять гуманизм

АЗИМУТ приветствует развитие своих сотрудников и стремится предоставить каждому возможность для реализации своего потенциала. Расширяющаяся деятельность АЗИМУТ Сети Отелей позволяет лояльным и квалифицированным сотрудникам сделать карьеру в Компании.

Фирменный стиль в униформе

Опрятная внешность АЗИМУТ сотрудников производит положительное впечатление на гостей и является предметом заботы каждого сотрудника. Если внешний вид сотрудника не соответствует АЗИМУТ стандартам, его могут попросить оставить рабочее место, пока он не будет выглядеть должным образом.

Неотъемлемой частью имиджа Компании является корпоративный стиль, к которому относится и одежда. Поэтому для сотрудников АЗИМУТ Отелей обязательным является соблюдение следующих правил внешнего вида:

* Улыбка
* Фирменный значок
* Аккуратная прическа
* Приятный аромат
* Легкая косметика (для АЗИМУТ леди)
* Помада в АЗИМУТ цвете (для АЗИМУТ леди)
* АЗИМУТ униформа должна быть всегда соответствующего размера, в хорошем состоянии, соответствовала стандартам соответствующей позиции
* АЗИМУТ джентльмены должны быть чисто выбриты, бородка и усы аккуратно подстрижены

Кодекс поведения в АЗИМУТ Отелях

Цель правил поведения, установленных к Компании, не в ограничении прав сотрудника, а в том, чтобы убедиться, что исполняя их, сотрудник понимает, что такое поведение необходимо для эффективной и гармоничной работы и взаимодействия с коллегами.

Действия сотрудников, которые приветствуются АЗИМУТ руководством:

* АЗИМУТ сотрудник пользуется только служебным входом/выходом
* АЗИМУТ сотрудник находится в гостевой зоне только при исполнении свих служебных обязанностей
* АЗИМУТ сотрудник не пользуется гостевым лифтом и всеми услугами, предназначенными для пользования гостями
* АЗИМУТ сотрудник курит только в специально отведенных для этого местах
* АЗИМУТ сотрудник принимает пищу только в рабочей столовой отеля
* АЗИМУТ сотрудник всегда передает любую найденную вещь своему руководителю
* АЗИМУТ сотрудник разговаривает только по специальному телефону для сотрудников и только во время перерыва, а также не пользуются мобильным телефоном во время работы
* АЗИМУТ сотрудник любит АЗИМУТ Гостя и стремится выполнить его просьбы

Недопустимые действия АЗИМУТ сотрудника:

* Самовольное отлучение из отеля без разрешения своего непосредственного руководителя
* Опоздание на работу
* Воровство и халатность
* Нахождение на рабочем месте в алкогольном или наркотическом опьянении
* Выступление от имени компании без разрешения руководства или соответствующих полномочий
* Употребление ненормативной лексики в обращении с коллегами и, тем более, Гостями
* Азартные игры, драка, безделье или нахождение в состоянии сна на территории отеля
* Фальсификация или искажение фактов в документах, предоставляемых компании
* Отказ от выполнения своих должностных обязанностей, а также распоряжений, утвержденных Генеральным директором отеля
* Разглашение конфиденциальной информации
* Равнодушие и безразличие к просьбе коллеги или Гостя
* Любые другие нарушения, которые наносят ущерб отелю и его имиджу

Мероприятия

АЗИМУТ стремится к тому, чтобы его сотрудники были единой командой, идущей к общей цели, поэтому видит смысл в постоянном сплочении коллектива. Для этого организуются совместные мероприятия от субботников и поздравлений сотрудников с Днем рождения до специальных тренингов.

**2 задача: Характеристика системы работы с персоналом**

1. Общие сведения о подразделении:

Служба подбора персонала. К основным направлениям деятельности относятся:

- разработка и внедрение стратегии подбора персонала,

- проведение массового и точечного подбора персонала в соответствии с утвержденным бизнес-планом,

- анализ потребности персонала в обучении и развитии,

- проведение внутренних тренингов (вводное обучение),

- поддержка взаимоотношений с компаниями по поиску и подбору персонала,

- взаимодействие с другими подразделениями Отеля, сопровождение новых сотрудников,

- ведение кадрового документооборота, найм и увольнение,

- подготовка статистических данных и аналитических отчетов.

Цель: найти сотрудников, отвечающих требованиям компании.

2. Система рекрутмента.

При приеме на работу соискатель обязательно заполняет анкету и проходит собеседование. Руководитель отдела знакомится с анкетными данными. Он разъясняет претенденту, что представляет собой будущее место работы, какие правила существуют в отеле, знакомит с правилами внутреннего трудового распорядка, должностной инструкцией, выдает направление на стажировку, если претендент проходит собеседование. Данные каждого соискателя заносятся в общую базу данных.

Критерии отбора зависят от категории вакансии:

- должности, не требующие квалификации: не требуют наличия специального образования и специализированных навыков для выполнения трудовых обязанностей;

- должности, требующие определенной квалификации: требуют специального образования и опыта работы, достаточного для полноценного выполнения сотрудниками должностных обязанностей;

- руководящие должности: специальное образование, опыт управления, специализированные навыки.

Этапы поиска и подбора персонала.

1. Получение уведомления об открытии вакансии (название позиции, график, оклад на испытательный срок и после).

2. Составление описания вакансии (на основе должностных профилей и требований).

3. Составление текста объявления и его размещение в СМИ.

4. Предварительный отбор персонала (оценка кандидатов: *анализ резюме* по показателям Образование, Опыт работы, Достижения, Другие навыки и дополнительная информация; *организация собеседования –* создание необходимых условий, подготовка вопросов, в том числе на профессиональные знания)

5. Представление кандидата руководителю службы.

6. Собеседование с руководителем службы (определение пригодности/непригодности кандидата).

7. Утверждение кандидата.

8. Проверка представленных кандидатом данных Службой безопасности Отеля.

9. Выход кандидата на работу.

3. Система адаптации новых сотрудников.

При выходе на работу новые сотрудники вверяются наставникам, которые обучают их в течение месяца основам и особенностям деятельности. Каждый новый сотрудник имеет рабочую тетрадь, в которой фиксируется его «успеваемость», оцениваемая наставником по результатам зачетов. Через две недели работы руководитель Службы персонала проводит с новым сотрудником беседу. Выясняет его самочувствие, навыки, отношения с коллективом, трудности и общее впечатление от работы. Кроме того, проводится беседа с руководителем – о его впечатлениях о новом сотруднике, его профессионализме, возможности/невозможности продолжать работу.

Вновь пришедшие сотрудники участвуют в обучающих тренингах, проводимых тренинг-менеджером сети, и семинарах по введению в Компанию, где им рассказывается о корпоративной культуре компании, ее традициях, развитии. Для них проводится экскурсия по всему Отелю, рассказываются особенности работы каждого комплекса для составления более полного представления о месте работы и привития новому сотруднику командного духа и ощущения собственной причастности к развитию сети.

4. Система мотивации сотрудников.

На предприятии введены как материальные формы мотивации, так и нематериальные. К материальным можно отнести оплачиваемые отпуска и больничные листы, а так же премии. К нематериальным относится ежемесячный выбор лучшего сотрудника, который получает бонус в виде бесплатного посещения ресторана или банного комплекса. В настоящее время в проекте находится бонус в виде посещения лучшим из лучших сотрудников любого отеля сети АЗИМУТ. Кроме того, для сотрудников предусмотрено бесплатное обучение по их запросу или запросу руководства, а также возможность карьерного роста.

5. Система психологической диагностики на предприятии.

Массовой диагностики не проводится. Только индивидуальная; подбор методик производится руководителем Службы персонала в зависимости от ситуации.

6. Система психологического обучения.

Для сотрудников проводятся специально разработанные в Корпоративном университете АЗИМУТ Сеть Отелей тренинги, сочетающие в себе информацию психологического характера применительно к работе в сфере обслуживания и приобретение практических навыков в сложных ситуациях, возникающих с Гостями. Тренинги проводятся как для начинающих сотрудников, так и для руководителей.

7. Отношение к службе персонала.

Один из принципов компании АЗИМУТ Сеть Отелей – «Кадры решают все!». Нет плохих сотрудников, есть те, которые не подходят компании. Поэтому служба персонала в компании в большой цене. На нее возложена большая ответственность, поскольку от ее работы во многом зависит развитие сети. Для сотрудников и руководителей структурных подразделений Служба персонала – это место, где они могут получить помощь в решении межличностных и профессиональных вопросов, место, куда могут прийти с предложениями по улучшению условий работы или с проблемами относительно коллектива и взаимодействия с Гостями.

**3 задача: План беседы с вновь принятым сотрудником**

Беседа проводится с новым сотрудником через две недели с начала его стажировки.

Примерные вопросы:

1. Расскажите о своем впечатлении от работы.
2. Что нового вы узнали о нашем отеле за это время?
3. Какие профессиональные навыки вы успели приобрести за две недели?
4. Какие возникли сложности? Как вы их преодолеваете?
5. Какие у вас отношения с вашим наставником?
6. Достаточно ли он уделяет вам внимания при обучении?
7. Как наставник оценивает ваши достижения?
8. Объективная ли это оценка?
9. Расскажите о коллективе, в котором вы работаете.
10. Подружились ли вы с кем-либо?
11. Как к вам относятся ваши коллеги?
12. Как вы относитесь к ним?
13. Как ваше физическое самочувствие?
14. Есть ли какие-либо затруднения в работе, взаимодействии с коллегами или Гостями?
15. Какие видите варианты их разрешения?
16. Нужна ли какая-либо дополнительная помощь со стороны наставника или других лиц?

**Приложение 1. *Примерный вариант анкеты соискателя.***

Здравствуйте!

Заполните, пожалуйста, эту анкету для получения наиболее полной информации о Вас.

На какую должность в нашей Компании Вы претендуете? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Общая информация

Ф.И.О. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата рождения \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_полных лет \_\_\_\_\_\_\_ семейное положение\_\_\_\_\_\_

Есть ли у Вас дети до 14 лет (укажите пол и возраст)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Адрес прописки\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Адрес проживания\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Контактная информация: тел. дом. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ тел. моб. \_\_\_\_\_\_\_\_\_

Образование и опыт работы

Ваше образование (с указанием специальности) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Последнее место работы, занимаемая должность\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата и причина увольнения\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Зарплата\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ срок работы в данной компании\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Предпоследнее место работы, занимаемая должность \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата и причина увольнения\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Зарплата\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ срок работы в данной компании\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Удобный для Вас график работы\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Минимальная зарплата, которая Вас сейчас устроит\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

В случае положительного решения, когда Вы сможете приступить к работе\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Откуда Вы узнали об открытой вакансии \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дата заполнения\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Подпись \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Спасибо!

**Приложение 2**

*Методика профессиональной диагностики. Пример CASE-интервью для должностей, связанных с оценкой персонала и управлением персоналом*

|  |  |
| --- | --- |
| CASE | Правильный ответ/логика ответа |
| 1. Опишите идеальную команду. А теперь опишите Ваше место в ней. | Предпочтение человека по команде, знание основ менеджмента. Хорошо знающий основы менеджмента кандидат должен сказать, что в команде должны быть обязательно определенное разделение и соотношение ролей, общая цель, ценности и нормы взаимодействия. |
| 2. Представьте себе ситуацию, при которой в коллективе, которым Вы руководите, есть неформальный лидер, который однозначно пытается конкурировать с Вами за влияние. Ваши действия? | Необходимо проанализировать ситуацию и понять, почему так происходит. Есть несколько выходов: привлечь неформального лидера на свою сторону, дав ему какой-то элемент формального лидерства, усилить свое влияние или дискредитировать его, оценить групповую динамику и провести перестановки в отделе или организации. Также возможен анализ мотивации неформального лидера и воздействие на какие-то мотиваторы, которые не были удовлетворены к настоящему моменту, чтобы нейтрализовать его стремление к доминированию. |
| 3. Сотрудник постоянно уклоняется от ответственности, переспрашивает о том, как выполнять текущую работу, но в итоге все делает весьма исполнительно. Сотрудник работает в компании около полугода. Чем эта ситуация может быть вызвана? Ваши действия? | Подобная ситуация чаще всего связана с тем, что сотрудник перестраховывается или из-за негативного опыта проявления инициативы в прошлом (это надо выяснить и дать понять, как вы относитесь к инициативе и самостоятельности), или из-за неуверенности в своей квалификации (если он достаточна, то это надо объяснить), или из-за заниженной самооценки (тогда сотрудника надо больше хвалить). |
| 4. Что лучше: идеальный исполнитель со средним потенциалом или «звезда» с большими амбициями и меньшей стабильностью? Обоснуйте выбор. А кого бы Вы взяли на работу? | Ответ на этот вопрос зависит от вида деятельности и этапа развития бизнеса. Однако в целом наиболее успешны те компании, которые имеют установку на «звезд», вопрос в том, что для каждого уровня работы – свой уровень «звездности» и самооценка должна корректироваться и управляться руководителем.  |
| 5. Расставьте приоритеты значимости данных параметров в ситуации, когда Вы берете на работу сотрудника отдела продаж:* ценности и лояльность,
* индивидуально-личностные особенности,
* навыки продаж.

Обоснуйте выбор. | Расстановка приоритетов, соответствие/несоответствие ценностям компании, в которую переходит кандидат.Однако, безусловно, гораздо легче приобрести навыки продаж, нежели изменить индивидуально-личностные характеристики или ценности. |
| 6. У сотрудника, ранее дававшего отличные результаты, резко снизилась эффективность работы, при этом формально он выполняет все свои обязанности. Чем может быть вызвана такая ситуация и каковы будут Ваши действия? | Стиль и навыки менеджмента, версионность мышления, склонность к обвинительной позиции. Важно чтобы кандидат выделил следующие группы факторов: объективные, рыночные; субъективные, связанные с мотивацией; субъективные, связанные с квалификацией; субъективные, связанные с личными обстоятельствами; Объективные, связанные с обстановкой в компании или стилем менеджмента.Также важно, чтобы основная установка была не на поиск виноватых, а на решение сложившейся ситуации.  |

**Приложение 3**

*Программа тренинга обучения обслуживающего персонала в сфере бизнеса гостеприимства.*

Цель работы:научить сотрудников профессионально выстраивать отношения с Гостем

День 1. Тренинг для обслуживающего персонала «Работа в нестандартных ситуациях» (для сотрудников ресторанного комплекса и службы приема и размещения)

- Правило LAST,

* 3 группы «трудных» Гостей

День 2. Тренинг для обслуживающего персонала в ресторанном комплексе «6 шагов обслуживания Гостя» (для сотрудников ресторанного комплекса)

* Тенденции развития бизнеса гостеприимства
* Стандарты Компании
* Улыбка, дистанция, контакт глаз при обслуживании Гостя
* Аудиальные, визуальные, кинестетические слова в описании блюд

День 3. Семинар для начинающих сотрудников «Введение в Компанию АЗИМУТ Сеть Отелей»

* Развитие компании АЗИМУТ Сеть Отелей в разных городах; стратегия развития
* Философия бренда
* Корпоративный имидж
* Кодекс поведения в АЗИМУТ Отелях