

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Уральский государственный педагогический университет»
Институт социального образования
Факультет туризма и гостиничного сервиса
Кафедра туризма и гостеприимства

**ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА
ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Выпускная квалификационная работа
по направлению 43.03.03 Гостиничное дело*

Исполнитель:
Сидорова Ольга
Евгеньевна,
студентка группы ГГ-41

«__» _____ 2016 г.

Допущена к защите
зав. кафедрой туризма и
гостеприимства

_____ А. И. Фишелева
«__» _____ 2016 г.

Научный руководитель:
Е.Г. Радыгина,
канд. пед. наук, доцент

«__» _____ 2016 г.

Екатеринбург 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	6
1.1. Понятие развития персонала.....	6
1.2. Содержание развития персонала в гостинице.....	14
ГЛАВА 2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ОТЕЛЕ «РИНГС».....	29
2.1. Характеристика гостиницы «Рингс».....	29
2.2. Содержание программы развития персонала гостиницы «Рингс».....	44
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	67
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	71
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Анкета соискателя должности.....	74
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Тест-опросник Г. Айзенка.....	75

ВВЕДЕНИЕ

Организация труда персонала признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способного многократно повысить ее эффективность, а понятие «развитие персонала» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического.

Система развития персонала и организации труда персонала обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использованием достижений отечественной и зарубежной науки и наилучшего производственного опыта.

Управление персоналом занимает ведущее место в системе управления предприятием. Сущность управления персоналом, включая наемных работников, работодателей и других владельцев предприятия заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их.

Чтобы персонал выполнял в соответствии с требованиями свою работу на должном уровне необходимо иметь соответствующий уровень квалификации. Руководители отеля «Рингс» заинтересованы в квалифицированных сотрудниках.

В современных условиях технического прогресса и конкурентного рынка обучение персонала - уже не просто средство мотивации и инструмент управления персоналом. Это, очевидно, необходимо для продвижения бизнеса. Все чаще руководители организаций проявляют интерес к этому вопросу и готовность вкладывать финансовые ресурсы в развитие

сотрудников, обеспечение обмена между ними имеющимся опытом и получение ими новых знаний, умений и навыков.

Руководство организации должно работать над постоянным повышением потенциала работников, их профессиональным и личностным развитием, поскольку человеческие ресурсы, в отличие от остальных ресурсов компании, с годами только увеличивают свою ценность.

С позиции управления персоналом целями развития становятся: обеспечение подготовленным и заинтересованным в развитии компании персоналом; повышение потенциала работников; решение задач развития бизнеса; повышение эффективности труда; снижение текучести кадров; подготовка руководящих кадров; адаптация к новым технологиям.

Актуальность исследования вызвана острой нехваткой квалифицированных, отвечающих последним требованиям кадрам в гостиницах. В связи с этим развитие персонала гостиничного предприятия является актуальным.

Противоречие заключается в несоответствии квалификации работника к условиям труда и обязанностям в конкретной организации.

Проблема развития персонала заключается в том, что на предприятии отсутствует заинтересованность руководства в развитии персонала, отсутствие комплексного подхода и тренингов обучения сотрудников.

Предметом исследования является персонал гостиничного предприятия.

Объектом исследования является квалификация персонала в отеле «Рингс».

Цель: Спроектировать программу развития персонала в отеле «Рингс».

Задачи:

1. Исследовать понятие развитие персонала;
2. Выделить направления развития персонала;
3. Исследовать возможности развития персонала в гостинице «Рингс»;

4. Спроектировать программу развития персонала для гостиницы «Рингс».

Структура работы включает в себя: введение, две главы, заключение, список используемой литературы и приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Понятие развития персонала

Термин «развитие» часто применяют к персоналу или человеческим ресурсам. А.П. Егоршин определяет «развитие человеческих ресурсов» как комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности их работы [14, с. 392].

По мнению В.М. Масловой, развитие персонала - это совокупность мероприятий, направленных на развитие человеческого потенциала предприятий [34,с.12].

В трактовке П.Э. Шлендера развитие человеческих ресурсов - это система мероприятий, направленных на поддержку способных к обучению работников, распространение знаний и передового опыта, обучение молодых квалифицированных сотрудников, осознание управленческим персоналом важности развития сотрудников и снижения текучести кадров [19,с.512].

Согласно определению Р. Харрисона, стратегическое развитие персонала, трудовых ресурсов представляет собой «развитие, происходящее от четкого представления о способностях и потенциале, которое работает в стратегической структуре бизнеса в целом».

В данном исследовании под развитием персонала мы будем понимать систему управляемых действий в области подготовки сотрудников к выполнению новых производственных функций, решению новых задач, с целью преодоления расхождения между требованиями к работнику и качеством реального человека, в рамках достижения определенного уровня социального и экономического развития организации, удовлетворения коллективных и индивидуальных потребностей персонала.

Развитие персонала должно быть направлено на оптимизацию результативности его деятельности, для чего должны быть созданы необходимые условия. Именно управленческий аспект развития персонала интересует нас в первую очередь. В этом смысле можно говорить о создании системы развития персонала на предприятии и управлению этой системой. Исходя из этого развитие персонала понимается нами как проект деятельности, включающий систему управленческих технологий, методов и мероприятий, направленных на совершенствование профессионального потенциала персонала с целью повышения эффективности работы.

Далее логика научного поиска требует обращения к проектированию системы развития персонала на предприятии и управлению этой системой. Социальное управление характеризуется способностью человека вырабатывать идеальные проекты деятельности и осуществлять их своими силами или силами других людей. Роль субъекта управления характеризуется выработкой проекта деятельности и созданием условий для его реализации. Таким образом, проектирование занимает особое место в системе управления и выполняет функцию организации деятельности как самого субъекта управления, так и управляемых субъектов.

Основываясь на методологии системного подхода и принципах управления проектами управление развитием персонала трактуется нами как взаимодействие управляющего и управляемого субъектов по поводу разработки и реализации проекта развития персонала, включающего систему управленческих технологий, методов и мероприятий, направленных на рост профессионализма, компетентности персонала с целью повышения эффективности его работы. Реализации данного проекта предполагает создание условий в рамках организации для развития профессионального потенциала персонала, что способствовало бы устойчивости и развитию самой организации, а также согласованию общих, групповых и индивидуальных интересов. Практической деятельности должна

предшествовать разработку теоретической концепции управления развитием персонала [26,с.21].

Новой тенденцией в управлении персоналом после повышения его роли до уровня стратегической функции является более интегральная концепция - развитие человеческих ресурсов.

В работе П. Юнга развитие персонала определено следующим образом: «Развитие персонала является систематическим процессом, ориентированным на формирование сотрудников, отвечающих потребностям предприятия, и, в то же время, на изучение и развитие производительного и образовательного потенциала сотрудников предприятия [20,с.398].

В трудах других исследователей содержатся следующие определения.

Развитие персонала - комплекс мер, включающий профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации кадров, а также планирование карьеры персонала в организации». Соответственно обучение «связано с развитием общего интеллекта, а подготовка соотносится непосредственно с навыками будущей работы.

Пяткина Н.Е. считает, что основная цель профессионального развития - создание таких условий в рамках организации, когда работник мог бы гармонично развиваться, повышать свой профессиональный, творческий и материальный статус, что способствовало бы стабильности и процветанию самой организации. Для решения данной задачи организации необходимо разработать модель развития, которая представляет собой теоретическую конструкцию, объединяющую в себе разнообразные методы, средства и технологии, способствующие переходу персонала из одного качественного состояния в другое [17,с.165].

Успех достижения цели напрямую зависит от того, насколько сотрудники организации готовы стать субъектами развития. Термин «субъект развития» означает, что человек осознает необходимость социального роста и всестороннего развития, имеет к этому интерес, и что он является

саморефлексирующей и ответственной личностью. Таким образом, чтобы стать субъектом развития, персонал организации должен обладать тремя неизменными качествами:

-иметь собственный интерес к развитию организации и глубокую внутреннюю мотивацию для участия в принимаемых руководством действиях;

-быть достаточно квалифицированным и обладать соответствующими личными качествами для того, что заниматься новой деятельностью;

-нести ответственность за результат (если цель развития не достигнута, то субъект понесет явный ущерб).

В общем виде систему развития персонала предприятия и его профессионального потенциала можно представить следующим образом:

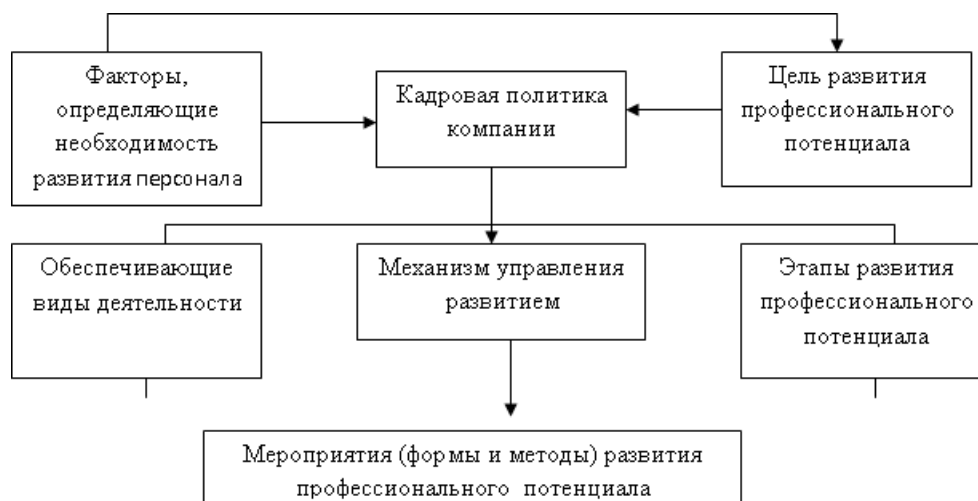


Рис. 1. Модель системы развития профессионального потенциала персонала

Четвертый этап - распределение имеющихся ресурсов (материалов, оборудования, персонала, финансов) является необходимым для обеспечения проекта, однако, это не входит в компетенцию социологов, а осуществляется соответствующими подразделениями (дирекцией по персоналу, финансовым отделом и т.д.). К сожалению, в условиях экономического кризиса ресурсов

для развитие персонала недостаточно. Тем важнее распорядиться ими с наибольшим эффектом.

Пятый этап - планирование внедрения. Жизненный цикл проекта состоит из этапов. Основными можно считать следующие этапы: разработка концепции проекта, оценка жизнеспособности проекта, планирование проекта, составление бюджета, защита проекта, предварительный контроль, этап реализации проекта, коррекция проекта по итогам мониторинга, завершение работ и ликвидация проекта [26,с.21].

Система стратегического управления человеческими ресурсами, разработанная с позиций системного подхода к управлению персоналом, имеет следующие функциональные уровни, связанные между собой прямой и каскадной обратной связью:

1.Формирование и уяснение общей стратегии предприятия.Стратегия предприятия в целом формируется имеющимся (фактическим) кадровым потенциалом и должна быть ориентирована на реально существующий на данный момент времени человеческий ресурс.

2.Трансформация стратегии предприятия по линии организационно-технических задач подразделений и служб. Устанавливается соответствие стратегических задач и имеющихся опорных кадров в конкретных подразделениях и службах предприятия.

Определение дисбаланса фактических и требуемых компетенций для реализации выработанной стратегии предприятия. При этом учитывается имеющийся (ранее выявленный) профессиональный потенциал, который в ходе соответствующей подготовки и переподготовки может быть выведен на уровень компетенций, требуемых для реализации разработанной стратегии предприятия.

Разграничение требуемых компетенций на ключевые и вспомогательные. Ключевыми компетенциями являются определяющие, решающие для реализации стратегии предприятия; вспомогательные

компетенции позволяют достигнуть поставленных целей с минимальными затратами времени и материальных ресурсов.

Определение путей формирования требуемых компетенций для эффективной реализации стратегии предприятия. В этих путях и отображаются основные установки, закладываемые в стратегию управления персоналом.

Определение связей, действующих в системе управления персоналом. Отсутствие конфликтных ситуаций на этом этапе свидетельствует о том, что построенная система стратегического управления человеческими ресурсами предприятия реально обеспечивает гармоничное встраивание стратегии управления и развития персонала в обновленный стратегический контекст предприятия.

Коррекция (пересчет) общей численности персонала, требуемого для эффективной реализации стратегии предприятия. При этом учитываются не только требуемые новые ключевые и вспомогательные компетенции, но и возможные структурные изменения предприятия и оптимальная наполняемость ее новых или реконструированных подразделений и служб.

Определения набора функций управления персоналом предприятия. Для комплексного взаимодействия функций управления персоналом используется одноконтурная обратная связь. Самым простым примером такого использования заданных функций является найм с последующим обучением в рамках системы корпоративного обучения.

Каскадная обратная связь на этом уровне используется для корректировки управленческих воздействий при отклонении результатов деятельности служб управления персоналом по выполнению основных ее функций от заданных показателей (количественных и качественных). Например, может быть проведена коррекция путем формирования требуемых компетенций в сторону усиления роли корпоративного обучения из-за отсутствия на рынке требуемых компетенций или из-за невозможности

предоставления специалистам, нанимаемым «со стороны», запрашиваемого вознаграждения за труд.

Комплексная оценка деятельности персонала по реализации стратегии предприятия. Эта оценка производится периодически с целью определения результативности системы стратегического управления персоналом.

Фиксация фактического состояния реализации стратегических целей предприятия. Определяется соответствие достигнутых результатов и запланированных показателей деятельности.

По результатам проводимых оценок на уровнях 9 и 10 вводится соответствующая коррекция в систему стратегического управления и развития персонала предприятия вплоть до первого уровня [8, с. 30].

Развитие персонала - система взаимосвязанных действий, включающих выработку стратегии, прогнозирование и планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процесса адаптации, обучения, тренинга, формирование организационной культуры.

Цель развития персонала - повышение трудового потенциала работников для решения личных задач и задач в области функционирования и развития организации.

Основные принципы развития персонала:

–целостность системы развития, преемственность различных видов и форм развития персонала;

–опережающий характер обучения и развития на основе прогноза научно-технического развития и условий развития организации;

–гибкость различных форм развития, возможность их использования на отдельных этапах развития;

–профессиональное и социальное стимулирование развития человеческих ресурсов;

–построение системы развития персонала с учетом конкретных возможностей организации, социально-экономических условий его функционирования.

Факторы, влияющие на необходимость развития персонала в современных условиях:

–серьезная конкуренция на различных рынках в условиях глобализации экономики;

–бурное развитие новых информационных технологий;

–системное, комплексное решение вопросов управления человеческими ресурсами и всех стратегических задач на основе единой программы деятельности организации;

–необходимость разработки стратегии и организационной культуры организации;

–участие всех линейных руководителей в реализации единой кадровой политики и решения стратегических задач организации;

–наличие широкой специализированной сети консультационных фирм по различным направлениям развития человеческих ресурсов.

Эффективность организации определяется в первую очередь знаниями, умениями и соответствующим настроем персонала. Если подбор персонала проведен на высоком уровне, в соответствии с параметрами моделей рабочих мест, приняты на работу люди, обладающие необходимыми знаниями и умениями, основным фактором, обеспечивающим развитие организации, становится обучение персонала [12,с.154].

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивают преемственность в управлении. Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания,

они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний [16,с.43]

Таким образом, развитие персонала-это это комплекс мероприятий, направленных на повышение профессиональной и управленческой компетентности персонала компании для более эффективного достижения целей и задач организации. Основными методами развития персонала являются: обучение на рабочем месте и наставничество; обучающие курсы, мастер-классы и семинары с привлечением внешних специалистов; аудио- и видеокурсы; ротация специалистов; мероприятия по обмену знаниями, устраиваемые внутри компании.

Эффективность мероприятий по развитию профессионального потенциала работников зависит от готовности персонала к развитию; управление развитием персонала предприятия предполагает разработку и реализацию социальной технологии, которая в итоге должна привести к повышению эффективности производственной деятельности.

В следующем разделе нашего исследования рассмотрены основные составляющие системы развития персонала.

1.2.Содержание развития персонала в гостинице

Процесс профессионального развития персонала организации включает в себя:

- обучение персонала;
- управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала;
- планирование карьеры.

Обучение персонала - основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.[23, с. 32]

При благоприятных обстоятельствах обучение персонала выполняет важную двойную функцию наилучшего использования работника и его мотивацию.

Цели обучения с точек зрения работодателя и самого специалиста существенно отличаются.

Точка зрения работодателя. Немецкие специалисты В. Бартц и Х. Шайбл считают, что с позиции работодателя целями непрерывного обучения являются:

- организация и формирование персонала управления;
- овладение умением определять, понимать и решать проблемы;
- воспроизводство персонала;
- интеграция персонала гибкое формирование персонала;
- адаптация;
- внедрение нововведений.

Точка зрения наемного работника. Бартц и Шайбл определяют следующие цели непрерывного образования:

- поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;
- приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;
- приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы;

–развитие способностей в области планирования и организации производства.

–мотивацией непрерывного обучения в американских компаниях является связь между результатами производственной деятельности каждого работника и предоставлением ему возможности для обучения: ценность сотрудника фирмы определяет количество средств, выделяемых для повышения его квалификации.[22, с.40]

Различаются три вида обучения: подготовка, повышение квалификации и переподготовка персонала.

Подготовка персонала - планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения.

Повышение квалификации персонала - обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Переподготовка персонала - обучение кадров в целях освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.[14, с. 33]

Обучающая деятельность может быть представлена разнообразными ее видами.

Как будет происходить обучение - на рабочем месте или с отрывом от работы - определяется в основном тем, какие методы обучения будут использованы.

Обучение без отрыва от производства осуществляется в обычной рабочей обстановке: обучаемый использует настоящие рабочие инструменты, оборудование, документацию или материалы, которые он будет использовать

и после завершения курса обучения. При этом обучаемый работник рассматривается как частично производительный работник.[19, с. 47]

Обучение с отрывом от производства проводится вне рабочего места, как правило, с использованием специально упрощенных учебных инструментов и оборудования. Обучаемый работник не считается производительной единицей с момента начала обучения, его работа начинается с выполнения упражнений. Обучение с отрывом от основной работы может осуществляться в производственных помещениях компании работодателя, в центре обучения, который посещают работники нескольких различных компаний, или в колледже [28, с. 580].

Кроме обучения на рабочем месте и вне его, возможно сочетание того и другого метода. К таким формам обучения относится:

–опытное или эмпирическое обучение - обучение путем самостоятельной работы, но в некотором логическом порядке;

–демонстрация и практика под руководством - обучающий показывает стажеру, как делать, затем обучающий дает возможность сделать это самому работнику, но под его руководством;

–программируемое обучение - книга или машина, которая «ведет» читателя и периодически проверяет его знания постановкой вопросов;

–обучение с помощью компьютера - собственно программируемое обучение путем взаимодействия с компьютером, использование сети интернет;

–обучение действием - обучение в ходе выполнения действий, например, участие вместе с другими в разработке проекта или группового задания, или работа «во втором составе» другого подразделения.[7, с. 21]

Говоря об экономической и социальной эффективности обучения квалифицированных кадров, необходимо отметить следующее. Обучение квалифицированных кадров является эффективным в том случае, если связанные с ним издержки будут в перспективе, ниже издержек организации

на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы. Поскольку определение результатов, достигаемых с помощью обучения квалифицированных кадров, сопряжено с определенными трудностями, налицо экономическая эффективность обучения в форме снижения издержек, которые поддаются точному расчету. Обучение квалифицированных кадров затрагивает важные факторы социальной эффективности. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, на возможностях повышения в должности, на расширении внешнего рынка труда, на величине доходов организации, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации [16, с. 43].

Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением.

Карьера - это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

Карьеру - траекторию своего движения - человек строит сам, сообразуясь с особенностями внутри и внеорганизационной реальности и главное - со своими собственными целями, желаниями и установками.

Начинается деловая карьера с формирования субъективно осознанных собственных суждений работника о своем трудовом будущем, ожидаемом пути самовыражения и удовлетворения трудом.

В процессе реализации карьеры важно обеспечить взаимодействие всех видов карьеры.

Различают несколько видов карьеры:

Карьера вертикальная - вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры, т.к. в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальной карьерой понимается подъем на более высокую

ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

Планирование и контроль деловой карьеры заключаются в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника 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.

Продвижение персонала состоит из следующих процедур:

- Повышение в должности или квалификации, когда служащий замещает более высокую должность, а рабочий получает новый разряд.
- Перемещение, когда работник переводится на другое равноценное рабочее место (цех, отдел, служба) в силу производственной необходимости или изменения характера труда.
- Понижение, когда в связи с изменением его потенциала работник переводится на более низкую должность или по результатам аттестации на более низкий разряд для рабочего.
- Увольнение с предприятия, когда работник полностью меняет место работы в связи с неудовлетворенностью условиями труда или несоответствия занимаемому рабочему месту.

Исходными данными для организации движения персонала являются:

- модели служебной карьеры;
- решение аттестационной комиссии;
- философия предприятия;
- штатное расписание предприятия;
- должностные инструкции;
- личные дела сотрудников;
- приказы директора по кадровым вопросам;

–трудовые договоры сотрудников, положение об оплате труда.

Движение кадров организуется строго в соответствии с кадровой политикой лично директором на малых предприятиях или его заместителем по персоналу на крупных и средних предприятиях. Проводится в жизнь сотрудниками отдела кадров. Если движение кадров идет спонтанно - по результатам увольнения сотрудников, от случая к случаю, для выполнения желания директора, то эффект планомерной расстановки кадров невелик. Только равномерное и целенаправленное движение кадров дает реальный социальный эффект [20, с. 398].

Различают три вида обучения персонала: краткосрочное (не менее 72 часов) тематическое обучение по вопросам конкретного аспекта производства, тематические и проблемные семинары (от 72 до 100 часов) по научно-техническим, технологическим, социально-экономическим и другим проблемам организации, длинное (свыше 100 часов) обучение руководителей и специалистов для углубленного изучения актуальных проблем науки, техники, технологии, социально-экономических и других проблем профессиональной деятельности.

Подготовка кадров - планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения.

-Повышение квалификации персонала - обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

-Переподготовка кадров - обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Подготовка кадров осуществляется в целях получения профессии или специальности и предусматривает разные уровни подготовки.

-Подготовка сотрудников к возможному замещению ими коллег на время отпуска, болезни, командировки и в случае увольнения. Обычно работу отсутствующих сотрудников неизбежно выполняют оставшиеся. И если не обучить их этому заранее, она будет сделана плохо или не сделана вовсе. Нередко на практике приходится иметь дело с неравномерной загрузкой отдельных работников и целых подразделений, когда приходится подключать на «перегруженные» направления сотрудников родственных профессий. Поэтому для успешной работы организации определенная часть сотрудников должна быть обучена навыкам, позволяющим заменять отсутствующих коллег.

-Подготовка работников к перемещению или продвижению по службе. Среди сотрудников любой фирмы есть определенный процент людей с высоким потенциалом, которые обеспечивают ее успешное поступательное развитие. Но прежде чем продвигать сотрудников, их надо обучить прежде всего навыкам управления, в том числе и руководства людьми. В организации должна проводиться плановая работа по обучению перспективных сотрудников с целью подготовки к возможному продвижению.

-Создание и поддержание у персонала чувства причастности к деятельности организации, знакомство сотрудников со стратегией, структурой, услугами, технологией деятельности.

Для осмысленного, гибкого, а при необходимости и творческого подхода к человеку необходимы и соответствующие знания. Соотношение знаний и навыков сотрудников с требованиями, предъявляемыми к должности, которую он занимает, можно иллюстрировать диаграммой. Сотрудника с избыточной квалификацией нет смысла учить, по крайней

мере, для работы на данной должности. Скорее, такого сотрудника следует переместить на иную должность, где высокая квалификация будет полезней.

Поддержание профессионального уровня персонала и современных достижений технологии.

Подготовка может происходить в виде ежегодного обучения руководителей и специалистов - для ознакомления их с новой техникой и прогрессивными технологиями, эффективными приемами управления и анализа производства, инновациями на производстве и в сфере управления человеческими ресурсами. Ежегодное обучение организуется в виде нескольких модулей программ продолжительностью 1-3 дня.

Повышение квалификации проводится для обновления практических и теоретических знаний, умений и навыков руководителей и специалистов в соответствии с постоянно возрастающими требованиями развития производства.

Повышение квалификации включает следующие виды обучения:

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

2) Тематические и проблемные семинары (от 72 до 100 часов) по научно-техническим, технологическим, социально-экономическим и другим проблемам организации. Обучение проводится образовательными учреждениями повышения квалификации, учебными центрами по разрабатываемым ими планам и программам.

3) Длинное (свыше 100 часов) обучение руководителей и специалистов для углубленного изучения актуальных проблем науки, техники, технологии, социально-экономических и других проблем профессиональной деятельности. Осуществляется в образовательных учреждениях повышения

квалификации, учебных центрах по разработанным ими образовательным программам и учебным планам.

Повышение квалификации может происходить в виде:

1) стажировки - формы обучения, закрепляющей на практике профессиональные знания, умения и навыки, полученные в результате теоретической подготовки. Осуществляется также для изучения передового опыта, приобретения профессиональных и организационных навыков с целью выполнения обязанностей по занимаемой или более высокой должности.

2) профессиональной переподготовки, направленной на получение руководителями и специалистами дополнительных знаний, умений и навыков по образовательным программам, предусматривающим изучение отдельных дисциплин, разделов науки, техники и технологии, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности. Содержание переподготовки определяет руководитель предприятия, направляющий работника на обучение.

3) переподготовки руководителей и специалистов, проводящейся для получения ими второго образования по новой специальности или квалификации на базе имеющегося высшего или среднего профессионального образования. Осуществляется соответственно в образовательных учреждениях высшего или среднего профессионального образования.

Выбор форм обучения зависит от наличия в организации финансовых и временных ресурсов. Принята следующая квалификация форм обучения. В качестве критерия классификации в данном случае выступает степень взаимосвязи работника с рабочим местом. Согласно этому критерию формы обучения подразделяются:

- на рабочем месте - внутрипроизводственное обучение;
- вне рабочего места - внепроизводственное обучение.

Критериями выбора вида обучения являются, с одной стороны, доходы (повышение квалификации приводит к росту экономических результатов работы), с другой - внушительные расходы на образовательные мероприятия. Если доходы от профессионального обучения трудно поддаются расчетам, то расходы подсчитываются относительно легко. Выбор формы обучения является многокритериальной задачей. Некоторые из критериев приведены в таблице 1.

Таблица 1

Критерии выбора формы обучения

Критерий	Форма обучения	
	Внепроизводственное обучение	Внутрипроизводственное обучение
Расходы на обучение	Значительные, нефиксированные	Средние, фиксированные
Методы обучения	Универсальные, без учета специфики	Адаптированные к организации
Контроль обучения	Абстрактный	Производственный (текущий)
Условия обучения	Комфортные (специальные)	Менее комфортные (производственные)
Преподаватели	Профессионалы, специалисты - педагоги	Мастера, не педагоги
Практическая применимость	Средняя	Высокая

Постановка целей обучения представляет собой основной момент, который должен определять потребности обучения. Цели определяют, какие функции сможет выполнять обучающийся, успешно закончивший программу обучения. Таким образом, обеспечивается концентрация усилий как обучающегося, так и преподавателя, что является отправной точкой для оценки успешности программы обучения.

При планировании обучения предварительно составляется программа, которая включает следующие этапы:

- определение контингента обучающихся;
- формулирование целей обучения и результатов, которые будут получены после обучения;
- выбор методов, составление учебного плана и методического обеспечения обучения;
- оценка результатов обучения.

Первоначально определяется, какое обучение требуется и требуется ли оно вообще. Выясняется, какие процессы включает данная работа, и какие задачи ставятся. Существует два основных метода определения потребностей в обучении - это анализ задач и анализ исполнения.

Существует большое количество методов обучения, поэтому важно правильно выбрать метод или группу методов для каждой группы работников исходя из задач обучения, сроков, финансовых средств и прочих критериев. Кроме того, следует учесть ряд характеристик обучающих методов, позволяющих правильно подобрать программу обучения, таких как:

- 1)область применения - ориентация метода на развитие:
 - знаний, умений, навыков;
 - личностных особенностей (мотивации, целей, ценностей и т.д.);
 - способностей;
 - навыков межличностного общения;
 - креативности (творческого решения проблем и т.д.);
- 2)валидность обучающих программ - соответствие содержания, формы, подачи материала исходной проблематике, сформулированному запросу, восприятию обучаемых;
- 3)техническое обеспечение - необходимость технического (или иного) оснащения обучающей программы;

4) система контроля - наличие (или отсутствие) стандартизированных норм, соответствующих факту успешности обучающей программы.

Методы обучения делятся на традиционные и активные. К традиционным относятся лекции, семинары и учебные видеофильмы. Эти методы являются преобладающими при передаче и закреплении знаний. Несмотря на то, что традиционные методы преобладают и сегодня, они имеют ряд недостатков: не позволяют учитывать разный уровень знаний, не предполагают обратной связи, демонстрирующей степень усвоения материала.

К производственному персоналу предприятия всех типов и классов предъявляют следующие общие требования [1, с. 34]:

- знание основ технологии и организации производства продукции общественного питания, правил и техники обслуживания потребителей;

- соблюдение должностных инструкций, тарифно-квалификационных характеристик и правил внутреннего трудового распорядка предприятия;

- соблюдения требований санитарии, правил личной гигиены и гигиены труда на рабочем месте;

- знание и соблюдение мер пожарной и электробезопасности;

- соблюдение культуры и этики общения с коллегами по работе и потребителями;

- знание рациональной организации труда на рабочем месте и умение четко планировать работу.

Персонал предприятия должен быть одет в санитарную одежду и обувь установленного образца, находящихся в хорошем состоянии без видимых загрязнений, повреждений и заметных следов ремонта, и изготовленных из материалов, разрешенных Госсанэпиднадзором [4, с. 227].

Персоналу категорически запрещается появляться в помещении для потребителей в санитарной одежде, если это не связано с выполнением им прямых обязанностей [6, с. 105].

Все работники общественного питания подлежат периодическому медицинскому освидетельствованию. Каждый поступающий на работу должен пройти медицинский осмотр и прослушать курс по санитарной гигиенической подготовке. На каждого работника должна быть заведена личная медицинская книжка, в которую вносятся результаты медицинских обследований. К работе на производства не допускаются лица, являющиеся источниками инфекционных заболеваний.

Для принятия решения о приеме на работу нового сотрудника руководитель организации (или подразделения) после изучения документов приглашает претендента на вакантную должность для личной беседы. Этот метод подбора кадров позволяет получить дополнительные сведения об уровне специальных знаний, склонностях и недостатках, способностях и моральных качествах кандидата. Эффективность личной беседы во многом зависит от стиля ее проведения, содержания вопросов, правильности их постановки и объективного анализа ответов [14, с. 392].

Для каждой конкретной должности на предприятии должна быть разработана должностная инструкция, определяющая функции, обязанности, права и ответственность работника, устанавливающая объем его работы, порядок ее выполнения и требования к качеству, а также требуемые профессиональное образование, технические знания и опыт работы. Должностные инструкции разрабатывает и утверждает администрация предприятия.

Персонал любого предприятия должен систематически совершенствовать свои знания, квалификацию и профессиональное мастерство на основе теоретической подготовки и практической деятельности [21, с. 336].

Таким образом выбор способов развития и обучения кадров зависит от имеющихся у компании ресурсов, длительности соответствующих мероприятий, состава потенциальных участников, квалификации

преподавателей, штатной структуры самой организации, а также целей и задач, которые ставит руководство.

ГЛАВА 2. ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ГОСТИНИЦЕ «РИНГС»

Материал удален, так как содержит информацию, представляющую коммерческую ценность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данная дипломная работа состоит из трех разделов: теоретического, аналитического и проектного.

В первом разделе мы осветили теоретические основы управления персоналом: описали процесс управления людьми, кадровую политику, охарактеризовали стили руководства.

Обозначили тот факт, что организация труда гостиничного персонала имеет целью обеспечение непрерывного технологического процесса подготовки к приему гостей, организации их размещения, обслуживания и выезда.

Она включает определение необходимой численности персонала, его распределение по структурным подразделениям и должностям, определения обязанностей и полномочий, планирования работы персонала, ее учет и контроль. Все это входит в обязанности кадровой службы, планово-экономического отдела и руководителей служб гостиницы. Они вносят предложения относительно принятия в состав служб нового работника, проводят с сотрудниками необходимые инструктажи и разные виды учебы, складывают график выходов на работу и графику отпусков.

Во втором разделе мы ознакомились с деятельностью «Рингс», рассмотрели историю его создания, основные направления функционирования, проанализировали рынок гостиничных услуг, основных конкурентов и потребителей услуг гостиницы, а также внутреннюю среду компании. Также проанализировали состояние персонала «Рингс» по показателям его использования.

В целом можно отметить, что к персоналу «Рингс» предъявляются высокие требования к соответствующей квалификации и профессиональному опыту. Его можно охарактеризовать как ответственный, производительный,

сплоченный, однако недостаточно организованный и мотивированный персонал.

Проектный раздел содержит предложения относительно совершенствования использования персонала.

Люди являются одной из составляющих управления персоналом, которые воплощают цели и задания в жизнь. Именно персонал - это источник энергии, который приводит в движение всю механику, технику и другие процессы, принимает решение и разрабатывает товары и услуги, которые имеют спрос на рынке, тем же обеспечивая развитие, укрепление всех составляющих организации.

Однако были выявлены и недостатки существующей системы управления персоналом гостиницы, среди которых:

- использование бесплатной рабочей силы в лице практикантов является в настоящее время одним из факторов снижения качества обслуживания посетителей гостиницы;

- отсутствие системы планирования персонала гостиницы;

- отсутствие практики оценки эффективности обучающих программ для сотрудников;

- недостаточное мотивирование и стимулирование труда сотрудников гостиницы.

Разработаны мероприятия по совершенствованию подготовки кадров гостиницы «Рингс». Определены цели и задачи программы обучения, а именно: изучить особенности гостиничного маркетинга, знать административное и трудовое законодательство; улучшить мастерство слушать и использовать выслушанное; использовать современные технологии обслуживания в соответствии с действующими нормами и нормативами. Задачи, которые решаются с помощью обучения можно сформулировать следующим образом:

Повышение эффективности выполнения сотрудниками текущей работы.

Подготовка сотрудников к будущим изменениям.

Повышение общего уровня компетенции сотрудников, расширение их кругозора, создание возможностей для роста.

Подробно описан процесс повышения квалификации, который состоит из определения потребностей повышения квалификации, анализа необходимости в обучении, организации обучения, оценки результатов обучения. Выбран метод обучения – обучение без отрыва от производства. Приведены расчеты затрат на проведение курса лекций по повышению квалификации горничных. Предполагаемая эффективность обучения должна составлять 1,8. Иными словами, каждый затраченный рубль на обучение дает эффект в размере 1 руб. 80 коп. Это действительно хороший результат, который говорит о том, что персонал фирмы адаптивен к новациям и реагирует на обучающие программы должным образом.

Предложены рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом гостиницы, которые направлены на исправления положения дел по проблемным вопросам, среди которых:

- повышение эффективности обучающих программ;
- рекомендации по введению высокой культуры обслуживания в гостинице;
- совершенствование социальной программы для работников для повышения их удовлетворенности трудом;
- улучшение использования труда практикантов для повышения качества обслуживания и повышения эффективности всей системы управления персоналом в гостинице.

Для повышения эффективности состояния мотивации в «Рингс» нами предложены следующие мероприятия:

- профессиональное развитие работников гостиницы;

- совершенствование рабочих мест работников гостиницы;
- обеспечение жилищными условиями работников гостиницы.

Реализация предложенных мероприятий приведет к росту трудовой дисциплины работников; уменьшение потерь рабочего времени; повышение производительности труда работников; повышение безопасности труда; улучшение мотивационного климата; рост заинтересованности работников в работе; установление благоприятного психологического климата; укрепление обратной связи с руководителем; удовлетворение первичных потребностей работников; стимулирование работников к эффективной работе; повышение сплоченности коллектива; повышение квалификации работников; уменьшение текучести кадров; улучшение жилищных условий работников и укрепления трудовой дисциплины.

Очевидно, что внедрение этих мероприятий требует достаточно много времени. Но их эффективность, при правильной организации осуществления мероприятий, будет проявлять себя все больше и больше.

Рациональное сочетание средств мотивации в будущем приведет к процветанию «Рингс» и его работников.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Постановление Правительства РФ от 25.04.2015 №490 «Правила предоставления гостиничных услуг в РФ» [Текст]: изм. и доп. от 15.09.2016 №693.
2. Алавердов, А. Р. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / А.Р. Алавердов. - М.: Маркет ДС, 2013. - 227 с.
3. Андреев, С. В. Поиск персонала. Оформление приема на работу. [Текст] / С. В. Андреев. - М.: Альфа-Пресс, 2014. - 105с.
4. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие/ Т. Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2013., - 213 с.
5. Баранова Г. И. Модели управления персоналом [Текст] : учебное пособие / Г. И. Баранова. - М.: Иркутск: Изд-во ИГЭА, 2014. - 290с.
6. Басаков, М. И. Управление персоналом. Конспект лекций. [Текст] / М. И. Басаков изд.3-е испр. и доп. - Ростов н/Д: Феникс, 2015. - 180 с.
7. Бизюкова, И. В. Кадры. Подбор и оценка [Текст] / И. В. Бизюкова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 154 с.
8. Большаков, С. Е. Оценка эффективности управления кадрами. Методы и показатели [Текст] / С. Е. Большаков, С. Костюков. - М.: с.10-11
9. Виханский, О. С. Менеджмент 3-е изд. [Текст] / О. С. Виханский, А. И. Наумов М.: Гардарика, 2013. - 392 с.
10. Дятлов, А. Н. Общий менеджмент [Текст] / А. Н. Дятлов. - М.: Инфра - М 2013.- 165 с.
11. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом: [Текст] / А. П. Егоршин. – М.: Учеб. пособие / 3-е изд., перераб. и доп. 2014. - 352с.
12. Жариков, Е. С. Психология управления. Книга для руководителя и менеджера по персоналу. [Текст] / Е. С. Жариков. - М.: МЦФЭР, 2013. - 512 с.

13. Комуникационный менеджмент. [Текст] / А. Б. Зверинцев. – М.: Питер, 2014. - 398 с.
14. Зеер, Э. Ф. Психология профессий: Учебное пособие для студентов вузов. [Текст] / Э. Ф. Зеер. - М.: Академический проект, 2015. - 336с.
15. Кабушкин, Н. И. Менеджмент гостиниц и ресторанов: [Текст] / Н. И. Кабушкин. Учеб. пособие. - 2-е изд. - Мн.: Новое знание, 2013. - 216с.
16. Карасюк, Е. Г. Отель как лучше. Секрет фирмы. [Текст] / Е. Г. Карасюк 23.05.2012, №19. - С.8-11
17. Карпов, А. В. Психология менеджмента [Текст] / А. В. Карпов. Учебное пособие. - М.: Гардарики, 2014. - 584 с.
18. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: [Текст] / А. Я. Кибанов, Г.А. Мамед-Заде, Т. А. Родкина; Гос. ун-т упр. - 3 изд., перераб. и доп. - М.: Экзамен, 2013. - 480 с.;
19. Котнекова, Т. В. Нематериальная мотивация работников ресторанов [Текст] / Т. В. Котнекова. –М.: Рестораны. 2012. № 4. - С.20 - 21
20. Лайко, М. Ю. Еще раз о кадрах. Кто прав: отели или вузы? Парад отелей. [Текст] / М. Ю. Лайко, 2014. №2. - С.17
21. Лапуста, М. Управление персоналом. [Текст] / М. Лапуста. Энциклопедический словарь. - М.: Инфра-М, 2014 - 580с.
22. Лукичева, Л. И. Управление персоналом. [Текст] / Л. И. Лукичева. – М.: Курс лекций. 2013. - 327 с.
23. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия: [Текст] / Е. В. Маслов. Учебное пособие / Под ред. П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 397 с.
24. Можайская, И. Выбираем систему оценки персонала. [Текст] / И. Можайская. – М.: Человек и труд - 2016. - №5. - С.21-22
25. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. [Текст] / Е. Б. Моргунов. - М.: Бизнес-школа "Интел-синтез", 2012. - 550с.

26. Николаева, Т. И. Менеджмент в торговле. [Текст] / Т. И. Николаева. – М.: КноРус: 2013 г. - 320 стр.;
27. Набоков, В. И. Основы менеджмента. [Текст] / А. К. Семенов, В. И. Набоков. – М.: Учебник. Изд. - Дашков и Ко. - 2013. - 189 с.
28. Сорокина, А. В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах [Текст] / А. В. Сорокина. - М.: 2013-304с.
29. Ступин, И. Мест нет и не будет [Текст] / И. Ступин. – М.: Эксперт, №10, 2015.
30. Федосеев, С. Н. Управление персоналом организации. [Текст] / В. Н. Федосеев, С. Н. Капустин. Учебное пособие для вузов. - М.: Экзамен, 2014. - 129 с.
31. Алесинская Т.В. Основы логистики: методы организации управления материальными потоками. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://phin.ru/lib-rar/112-2014-r-ek4/47/index.shtml> . Загл. с экрана. Дата обращения: 12.05.2016.
32. Беляев, С. Рекрутинг-2013-2014.13 тенденций в подборе персонала [Электронный документ]. Режим доступа: <http://www.navigator.lg.ua/arts.php?mode=r&art=r0019>. Дата обращения 4.05.2016.
33. Бандурин, А. В., Чуб, Б. А. Стратегический менеджмент и кадровый потенциал организации. [Электронный документ]. Режим доступа <http://big.spb.ru/publications>. Дата обращения 9.04.2016.
34. Мокрик, Г. Оценка эффективности подбора персонала в компании. [Электронный документ] Режим доступа <http://www.ht.ru/press/articles/?view=art308>. Дата обращения 17.04.2016
35. Проблемы поиска персонала для отелей // Каталог HoReCa // [Электронный документ]. Режим доступа <http://www.catalog.horeca.ru/newspaper/business/52/>. Дата обращения 12.05.2016

Анкета соискателя должности

ФИО _____

Адрес фактического проживания _____

Дом. телефон: _____ Моб. телефон: _____

E-mail: _____

Опыт работы

Дата	название компании, описание деятельности

Образование

Дата начала-окончания	название ВУЗа и специальности

Тест-опросник Г. Айзенка

Инструкция

Вам предлагается 57 вопросов об особенностях вашего поведения и ваших чувств. Отвечайте на вопросы плюсом "да" и минусом "нет". Работайте быстро, не затрачивая много времени на их обдумывание, так как наиболее интересна ваша первая реакция, а не результат слишком долгих раздумий. Помните, что отвечать надо на каждый вопрос. Здесь не может быть хороших или плохих ответов. Это не испытание ваших способностей, а лишь выяснение особенностей вашего поведения.

1. Часто ли вы испытываете тягу к новым впечатлениям, поискам приключений, смене обстановки?
2. Часто ли вы нуждаетесь в друзьях, которые понимают все, могут ободрить и утешить?
3. Вы человек беспечный, беззаботный?
4. Очень ли вам трудно сказать кому-то "нет"?
5. Задумываетесь ли вы перед тем, как что-то предпринимать?
6. Если вы обещаете что-либо сделать, то всегда ли сдерживаете свое слово?
7. Часто ли у вас меняется настроение?
8. Обычно вы действуете и говорите быстро, не задумываясь?
9. Часто ли вы чувствуете себя несчастным человеком, без достаточных на то причин?
10. Упорно ли вы спорите, до конца отстаивая свою точку зрения?
11. Появляется ли у вас чувство робости или смущения, когда хотите познакомиться с симпатичным представителем противоположного пола?
12. Выходите ли вы иногда из себя, сердясь не на шутку?

13. Часто ли вы действуете под влиянием минутного настроения?
14. Часто ли вы переживаете от того, что сделали или сказали такое, что не следовало бы?
15. Отдаете ли вы обычно предпочтение книгам, а не встречам с друзьями?
16. Легко ли вас обидеть?
17. Любите ли вы часто бывать в компаниях?
18. Возникают ли у вас мысли, которые хотели бы скрыть от других?
19. Бывает ли так, что иногда вы так полны энергией, что все горит в руках, а иногда вялы?
20. Предпочитаете ли вы иметь меньше друзей, но зато особенно близких?
21. Часто ли вы мечтаете?
22. Когда с вами говорят в повышенных тонах, отвечаете ли тем же?
23. Часто ли вас беспокоит чувство вины?
24. Все ли ваши привычки хороши и желательны?
25. Способны ли вы дать волю своим чувствам и как следует повеселиться в компании?
26. Считаете ли вы себя человеком возбудимым и чувствительным?
27. Считают ли вас окружающие живым и веселым человеком?
28. Часто ли вы, сделав какое-нибудь важное дело, испытываете такое чувство, что могли бы сделать его лучше?
29. Когда находитесь в обществе других людей, вы больше молчите?
30. Не бывает ли так, что иногда вы сплетничаете?
31. Случается ли так, что вы не можете заснуть оттого, что в голову лезут разные мысли?
32. Если вы хотите узнать о чем-нибудь, то предпочтете прочитать об этом в книге, газете, чем спросить?
33. Бывает ли у вас сильное сердцебиение?

34. Нравится ли вам работа, требующая постоянного внимания?
35. Бывает ли такое состояние, что вас бросает в дрожь от волнения в какой-то экстремальной ситуации?
36. Всегда ли вы платили бы за провоз багажа в транспорте, если бы не опасались проверки?
37. Неприятно ли вам находиться в обществе, где подшучивают, насмеваются друг над другом?
38. Вы раздражительны?
39. Нравится ли вам работа, которая требует быстроты действий?
40. Волнуетесь ли вы по поводу неприятных событий?
41. Вы ходите медленно, не спеша?
42. Вы когда-нибудь опаздывали на работу или встречу?
43. Часто ли вы видите кошмарные сны?
44. Верно ли, что вы так любите поговорить, что никогда не упускаете случая побеседовать даже с незнакомым человеком?
45. Беспокоят ли вас какие-либо боли?
46. Вы бы почувствовали себя очень несчастным, если бы длительное время были лишены широкого общения с людьми?
47. Можно ли назвать вас нервным человеком?
48. Есть ли среди знакомых те, которые вам явно не нравятся?
49. Можно ли сказать, что вы уверенный в себе человек?
50. Легко ли вы обижаетесь, если другие указывают на ваши ошибки в работе или личные недостатки?
51. Считаете ли вы, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки?
52. Беспокоит ли вас чувство, что вы чем-то хуже других?
53. Легко ли вам внести оживление в довольно скучную компанию?
54. Случается ли говорить о вещах, в которых вы не разбираетесь?
55. Беспокоитесь ли вы о своем здоровье?