

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский государственный профессионально-педагогический университет»  
Институт гуманитарного и социально-экономического образования  
Кафедра социологии и социальной работы

КОМАНДНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ  
ПЕРСОНАЛА ГОСТИНИЦЫ

Выпускная квалификационная работа бакалавра  
по направлению 44.03.04 Профессиональное обучение  
(по отраслям)  
профилю подготовки «Экономика и управление»  
специализации «Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве»

Идентификационный код ВКР: 379

Екатеринбург 2016

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский государственный профессионально-педагогический университет»  
Институт гуманитарного и социально-экономического образования  
Кафедра социологии и социальной работы

К ЗАЩИТЕ ДОПУСКАЮ:

Заведующая кафедрой социологии

\_\_\_\_\_ Н.Ю. Масленцева

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

КОМАНДНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ  
ПЕРСОНАЛА ГОСТИНИЦЫ

Выпускная квалификационная работа бакалавра  
по направлению 44.03.04 Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве

Идентификационный код ВКР: 379

Исполнитель:

студент группы ТГ-411

Е.В. Татарских

Руководитель:

доцент кафедры социологии

и социальной работы

канд. филос. наук, доцент

Л.Ф. Беликова

Нормоконтролер:

ст. преподаватель кафедры социологии

и социальной работы

В.С. Куимов

Екатеринбург 2016

## РЕФЕРАТ

Дипломная работа выполнена на 41 страницах, содержит 33 источник литературы, 4 приложения на 23 страницах.

*Ключевые слова:* КОМАНДА; КОМАНДНАЯ РАБОТА; КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ, ФОРМЫ И МЕТОДЫ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА ГОСТИНИЦЫ.

*Объектом* исследования является командная работа.

*Предметом* – особенности организации командной работы персонала гостиницы.

*Цель* дипломной работы заключается в изучении особенностей командной организации работы персонала гостиницы.

Работа посвящается изучению командной работы персонала в гостиничном предприятии.

В первом параграфе «Теоретические предпосылки изучения командной работы», рассматриваются теоретические аспекты изучения вопросов командной работы и командообразования; определения, научные подходы.

Во втором параграфе - раскрыто содержание особенностей, форм и методы командной работы персонала гостиничного предприятия.

Третий параграф содержит анализ уровня работы персонала в команде на примере гостиницы «Визави».

В заключении подведены итоги работы, сформулированы ключевые выводы.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ 6	
2. ФОРМЫ И МЕТОДЫ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА ГОСТИНИЦЫ .....	18
3. АНАЛИЗ ОПЫТА РАБОТЫ В КОМАНДЕ ПЕРСОНАЛА ГОСТИНИЦЫ "ВИЗАВИ" .....	31
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	42
ПОИЛОЖЕНИЕ А Кодификатор участников интервью .....	45
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Интервью с руководителем отдела персонала.....	46
ПРИЛОЖЕНИЕ В Интервью с сотрудниками службы приема и размещения .....	49
ПРИЛОЖЕНИЕ Г Интервью с сотрудниками хозяйственной службы	59

## ВВЕДЕНИЕ

*Актуальность темы исследования.* В настоящее время среди российских организаций и предприятий наблюдается интерес к процессам формирования команд и использованию методов командной работы. Актуальность формирования команд в гостинице и внедрение в практику командных методов работы имеют под собой достаточно объективные основы. Во-первых, методы коллективной работы позволяют лучше решать задачи с минимальными затратами времени, повышая тем самым эффективность работы организации в целом. Во-вторых, использование командной работы в современных условиях является одним из конкурентоспособных преимуществ организации, т.к. позволяет более успешно строить развитие организации на основе удовлетворения запросов потребителей. В-третьих, в настоящее время дальнейшее повышение производительности управленческого труда зависит от осознания того факта, что менеджер любого ранга связан с созданием коллективного продукта труда. И, наконец, признание самого существования командного подхода связано с исследованиями в области развития организации и представлениями о ней как об обладающей особой культурой, ценностями социотехнической системе. То есть культуру организации рассматривают как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и достичь их конструктивного взаимодействия.

В условиях обострения конкуренции на рынке гостиничных услуг вопросы командообразования, использования командных методов работы применительно к управлению персоналом гостиницы актуализируются.

*Степень научной разработанности темы.* У истоков изучения метода командной работы лежат работы психологов. Наиболее ярким представителем является Дж. Морено. Также свой вклад в изучение командного подхода внес российский ученый А. С. Макаренко, работы которого лежат в смежной сфере научного знания: на стыке социологии и педагогики. Большую базу знаний о командной работе содержат научные теории в сфере менеджмента, а также

теории в смежной дисциплине – социологии управления. В сфере менеджмента наиболее известны работы Э. Мэйо, Ф. Скиннера, Р. Танненбаума и Ф. Массарика. В области же социологии управления знаменательными фигурами, которые изучали командную работу, являются Ф. У. Тейлор, Ф. Герцберг, Р. Акофф. В зарубежной науке изучением мотивации, командной работы также занимались М. Фоллет, Т. Лири, Т. Питерс и многие другие ученые из разных областей научного знания. Отечественные же ученые изучали проблему командной работы в основном в рамках педагогики. Однако есть ученые, которые изучали ее в рамках управленческой науки. К ним относятся Базаров Т.Ю., Рыбкин И.В., Пыркова Т. С. Также в этой сфере известны работы таких российских ученых, как В. Михеев, О. А. Козлов, Е. В. Попова, О. В. Евтихов и др.

*Объектом* исследования является командная работа персонала.

*Предметом* – особенности организации командной работы персонала гостиницы.

*Цель* дипломной работы заключается в изучении особенностей командной организации работы персонала гостиницы.

Для достижения цели, нами были поставлены следующие *задачи*:

1. Рассмотреть теоретические основы изучения командной работы.
2. Выявить формы и методы командной работы персонала гостиницы
3. Проанализировать опыт работы в команде персонала гостиницы «Визави»

В процессе написания дипломной работы были использованы следующие *методы исследования*: анализ документов, полужформализованное интервью.

*Практическая значимость* полученных результатов исследования состоит в том, что материалы данной работы могут быть использованы в учебном процессе при чтении курсов по менеджменту в туризме и управлению персоналом.

## 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ

Метод командной работы был актуален во все времена. Вспомните отряды Древнего Египта, аджета и групповое принятие решений на разных уровнях иерархии управления в Японии, цеховые объединения ремесленников в Западной Европе<sup>1</sup>. Коллективная форма организации труда всегда считалась наиболее эффективной и остается таковой и по сей день.

Современный мир стремительно развивается и усложняется. Задачи, которые ставятся перед людьми, год от года становятся все труднее. Для их решения требуются специальные знания и умения. Причем, основная сложность заключается в том, что для выполнения задания надо обладать самыми разнообразными качествами личности, знаниями и умениями.

Как правило, один человек не может выполнить все необходимые функции самостоятельно. Это связано с тем фактом, что требования могут быть противоположны сами себе. Если исполнитель в ходе решения возникшей проблемы будет переключаться между такими противоречивыми подзадачами, он неминуемо будет совершать ошибки. Это предсказуемо приведет к ухудшению качества работы, а зачастую и вообще к провалу.

В связи с этим, очень актуальной стала проблема создания эффективных команд, которые могли бы решать самые разнообразные по качеству и сложности задачи. Команды строятся на основе определенных моделей командных ролей, к выбору которых в каждой конкретной ситуации надо подходить с особым вниманием.

И особенно важно формирование эффективной команды в гостиничной сфере. В гостиничном бизнесе все строится на командной работе, правильно подобранные методики организации командной работы – залог успеха в гостинице.

---

<sup>1</sup> *Карякин А. М.* Командная работа: основы теории и практики. // Иваново. 2003. С. 6.

Процесс формирования команды может быть стихийным, а также целенаправленным. Стихийный процесс характеризуется появлением неформальных лидеров и сплоченностью вокруг общей деятельности, которая и становится целью: путешествия, спорт, музыка. Целенаправленный подход к процессу командообразования требует от руководителя ясного представления причин серьезных изменений в системе управления.

Создание команды – многоступенчатый и продолжительный процесс, который включает ряд этапов: знакомство, сплочение посредством team building, выработка единых целей и задач, определение роли каждого человека в команде, разработка методов работы в спорных и кризисных ситуациях, выбор различных механизмов мотивации, мониторинг продуктивности последующей деятельности работников при решении возникших проблемных ситуаций.

В настоящее время различают несколько технологий повышения командной эффективности<sup>1</sup>:

Тимбилдинг (team building) в переводе с английского языка означает построение эмоционально сплоченной команды, путем выполнения совместных упражнений, которые невозможно сделать в одиночку.

Тимдесинг (team design) сконцентрирован на принципах проектирования команды, распределения в ней ролей, факторах организации команды.

Ретиминг (reteaming – реформирование команд) – технология, которая позволяет создавать эффективные управленческие команды.

Так как команда строится на межличностном взаимодействии участников, большую роль играет субъективный фактор. Поэтому стоит рассматривать командную работу с психологического аспекта, а именно с психологии групп.

Одним из самых ярких представителей этого направления является Дж. Морено и его социометрический метод. По мнению ученого, совокупность межличностных отношений в группе составляет ту первичную социально-

---

<sup>1</sup>Картушина Е. Н. Командообразование как потребность в современном процессе управления персоналом // Социально-экономические явления и процессы. 2013. №5 (051) С. 101.



психологическую структуру, характеристики которой во многом определяют не только целостные характеристики группы, но и душевное состояние человека. Он разработал специальную технику для диагностики межличностных и межгрупповых отношений в целях их изменения, улучшения и совершенствования. С помощью социометрии можно изучать типологию социального поведения людей в условиях групповой деятельности, судить о социально-психологической совместимости членов конкретных групп<sup>1</sup>.

Не менее известная теория коллектива отечественного ученого А. С. Макаренко также важна для изучения командной работы. Учение А. С. Макаренко содержит подробную технологию поэтапного формирования коллектива. Он сформулировал закон жизни коллектива: движение — форма жизни коллектива, остановка — форма его смерти; определил принципы развития коллектива (гласность, ответственная зависимость, перспективные линии, параллельное действие); вычленил этапы (стадии) развития коллектива.

Чтобы стать коллективом, группа должна пройти нелегкий путь качественных преобразований. На этом пути А. С. Макаренко выделил несколько стадий (этапов)<sup>2</sup>:

Первая стадия — становление коллектива (стадия первоначального сплочения). Первая стадия считается завершенной, когда в коллективе выделился и заработал актив, воспитанники сплотились на основе общей цели, общей деятельности и общей организации.

Вторая стадия — усиление влияния актива. Теперь уже актив не только поддерживает требования педагога, но и сам предъявляет их членам коллектива, руководствуясь своими понятиями о том, что приносит пользу, а что — ущерб интересам коллектива. Если активисты правильно понимают потребности коллектива, они становятся надежными помощниками педагога. Работа с активом на этом этапе требует пристального внимания педагога.

---

<sup>1</sup> *Метод социометрический измерений* [Электронный ресурс]: Режим доступа: [http://www.miu.by/kaf\\_new/mpp/062.pdf](http://www.miu.by/kaf_new/mpp/062.pdf).

<sup>2</sup> *Подласый И.П.* Педагогика: 100 вопросов - 100 ответов: учеб. пособие для вузов // И. П. Подласый. М. ВЛАДОС-пресс, 2006. С. 302.

Третья и последующие стадии характеризуют расцвет коллектива. Чтобы подчеркнуть уровень развития коллектива, достаточно указать на уровень и характер требований, предъявляемых друг другу членами коллектива: более высокие требования к себе, чем к своим товарищам.

Итак, для лучшего понимания, нужно ввести понятие «коллектив». В современной литературе употребляется два значения понятия «коллектив» – первое под «коллективом» понимается любая организованная группа людей, и второе, которое приобрело понятие «коллектив» в педагогическом аспекте, «коллективом называется объединение воспитанников или учеников, отличающееся рядом важных признаков: общая социально значимая цель, общая совместная деятельность, отношения соответственной зависимости, общий выборный руководящий орган»<sup>1</sup>.

Кроме этого понятия часто встречается такое понятие, как «команда». В русском языке слово «команда» имеет два распространенных значения: команда как приказ и команда как группа людей, организованная для определенной цели. Нас интересует второе значение этого слова. Однако и в этом значении термин «команда» несет разный смысл для разных людей. Одни, услышав это слово, вспоминают только о спорте, о тренировках; другие – о совместной деятельности, связанной с сотрудничеством и помощью друг другу; третьи думают, что любая группа, которая работает вместе – команда; некоторые полагают, что любая управленческая группа – команда.

В общем, команда определяется как несколько человек, действующих совместно при выполнении какой-либо работы или деятельности. Другое, более сложное определение термина «команда» – это группа индивидов, которые распределяют между собой рабочие операции и ответственность за получение конкретных результатов. Члены команды взаимозависимы в работе, т. е. для достижения разделяемых целей они нуждаются в работе других членов.

---

<sup>1</sup> Кенсарина М. В. Теория коллектива А. С. Макаренко: философские и психологические аспекты // Успехи современного естествознания. 2015. №1-2. С. 301.

В данных определениях подчеркивается три важных момента, характерных для команд:

1. Взаимозависимость. Каждый член команды вносит свой индивидуальный вклад в общую работу. Другие члены команды зависят от работы каждого. В команде все делятся рабочей информацией друг с другом. Члены команды также воспринимаются как равноправные участники процесса Деятельности и имеют возможность влиять друг на друга.

2. Разделяемая ответственность. Ответственность за командные цели понимается и разделяется всеми.

3. Результат. Ответственность за командные результаты разделяется всеми членами группы и фокусирует групповую активность.

Таким образом, команда – это группа людей, имеющих общие цели, взаимодополняющие навыки и умения, высокий уровень взаимозависимости и разделяющих ответственность за достижение конечных результатов<sup>1</sup>.

Также известны теории о командной работе не только в педагогической и психологической практиках, но и в теории менеджмента.

Расцветом теоретических разработок можно считать 50-е и 60-е годы. К тому времени вполне сформировалась система образования во многих странах, свое развитие получила школа человеческих отношений Э. Мэйо (его разработки и эксперименты помогли сформировать теоретическую и практическую базу знаний о группе в условиях труда), произошло развитие менеджмента как науки. В 50-х годах XX века проблемы мотивации в менеджменте начали заново пересматриваться. В этот период Ф. Скиннер выдвинул свою теорию подкрепления, впоследствии нашедшую отражение в системах Скэнлона, Раккера и "Импрошейра". Сенсационным успехом пользовались курсы психологии человеческих отношений, поведенческие науки (Крис Арджирис, Ренсис Лайкерт, Дуглас МакГрегор, Фредерик Герцберг). Большое количество супервайзеров и младших менеджеров приняли

---

<sup>1</sup> Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде. // Учебное пособие, М.: ФИНАНСЫ И СТАТИСТИКА 2005. С. 176.

концепции школы поведенческих наук на вооружение. В конечном итоге в этот процесс были вовлечены и менеджеры среднего и старшего уровней управления. Американский академический менеджмент начал признавать новаторские идеи людей типа Эрика Триста, который считал, что взаимосвязь различных факторов внешней среды должна превратить среду организаций в бурно изменяющуюся. В конце 50-х - начале 60-х годов многие развитые западные страны столкнулись с проблемой, потребовавшей нового взгляда на менеджмент. Развитие производительных сил резко подняло образовательный уровень рабочих и служащих, и как следствие этого денежные стимулы перестали играть ключевую роль в поддержании высокого уровня производительности труда. Люди хотели не просто работать, но и получать удовлетворение от работы. Несомненно, что вопросы мотивации труда поднимались и раньше, однако именно в этот период они встали наиболее остро. Поэтому можно с уверенностью сказать, что в 60-х годах XX века произошел переворот в сознании людей, который определил появление многих новых разработок в теории менеджмента<sup>1</sup>.

Знаменательной для этого периода можно считать работу Р. Танненбаума и Ф. Массарика о групповом принятии решений. Они определили его следующими критериями:

1. Наличие времени (обсуждения не следует применять в условиях дефицита времени).
2. Рациональные экономические критерии (затраты на участие в управлении должны быть сопоставимы с выгодами от внедрения).
3. Безопасность подчиненных (обсуждения не должны вести к снижению статуса рабочих).
4. Устойчивость позиций руководства (обсуждения не должны угрожать полномочиям менеджеров).

---

<sup>1</sup> *Карякин А. М.* Командная работа: основы теории и практики. // Учебное пособие Иваново. 2005. С. 12.

5. Стратегия внешних отношений (необходимо избегать утечки информации к конкурентам).

6. Создание коммуникативных каналов.

7. Обучение участию<sup>1</sup>.

Кроме выше перечисленных научных направлений одним из ключевых и наиболее значимых является социология управления, объектом изучения которой является социальная система, элементами которой как раз и являются социальные группы. А этими группами нужно уметь управлять, без грамотного управления невозможно достичь организационного целого группы, ее здорового функционирования. Управляемость – как основная характеристика системы – означает ту степень контроля, который управляющая подсистема какого-либо организационного целого осуществляет по отношению к управляемой, а также ту степень автономии, которую управляемая подсистема сохраняет по отношению к управляющей<sup>2</sup>.

Если рассматривать возникновение управления, как области научного исследования, в зарубежной историографии единодушно называется 1911 год. В этом году вышла книга Ф. У. Тейлора "Основы научного менеджмента". Эта дата является точкой отсчета, с которой стала развиваться наука управления<sup>3</sup>.

Тем самым можно считать, что социология управления включает в себя элементы менеджмента и социологии. И во многом социология управления схожа с менеджментом. Многие ученые даже считают, что они одинаковы по своей природе. С точки зрения науки менеджмента, «менеджмент» – это и есть управление. Однако социология управления разделяет два этих понятия.

Менеджмент — это совокупность конкретных механизмов управления, существующих в рыночном обществе.

---

<sup>1</sup> *О'Шонесси Дж.* Принципы организации управления фирмой. // М: Прогресс, 2005. С. 94.

<sup>2</sup> *Фененко Ю. В.* Основы социологии управления // Учебное пособие. М.: Пкц Альтекс, 2005. С. 9.

<sup>3</sup> *Семенова И.И.* История менеджмента. // Учебное пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. С. 118.

Управление с социологической точки зрения — это властная форма закрепления социальных отношений людей, различающихся местом в системе организации труда (важностью и сложностью выполняемых задач), которое принято называть должностным положением, и местом в системе распределения труда, которое определяет размер основного вознаграждения (оклад, заработная плата) и дополнительных выплат (премия, доля от прибыли)<sup>1</sup>.

Большинство теорий в социологии управления посвящено мотивации в трудовом коллективе, командной работе.

Одна из таких теорий – это теория мотивации Ф. Герцберга. В основе двухфакторной теории Ф. Герцберга лежат две большие категории потребностей: гигиенические факторы и мотивирующие факторы. Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивирующие — с характером работы.

Герцберг назвал первую категорию потребностей гигиеническими, употребив медицинское значение слова «гигиена» (предупреждение), так как, по его мнению, эти факторы описывают окружение сотрудника и обслуживают первичные функции, предупреждая неудовлетворенность работой. Вторую категорию факторов Ф. Герцберг назвал мотивирующими или способствующими, так как они побуждают сотрудников к лучшему исполнению<sup>2</sup>.

Гигиенические факторы:

- политика организации и руководства;
- условия работы;
- заработная плата, социальный статус;
- межличностные отношения с начальником, коллегами и подчиненными;
- степень непосредственного контроля за работой.

---

<sup>1</sup> *Понятие* социологии управления [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://method.volny.edu/data/soc/2/1.htm>.

<sup>2</sup> *Боронова Г. Х., Прусова Н.В. Психология труда. // Конспект лекций, 2008. С. 31.*

Мотивирующие факторы:

- успех;
- продвижение по службе;
- признание и одобрение результатов работы;
- высокая степень ответственности;
- возможность творческого и профессионального роста.

Эта теория очень популярна для развития мотивации в рабочей команде, ведь если ваша команда мотивирована сделать работу лучше, то рабочий процесс будет проходить легче, намного веселее и активнее. Таким образом, нормализуется психологический климат в команде, это помогает сделать работу более эффективной и продуктивной.

Кроме теории Ф. Герцберга можно выделить также теорию Р. Акоффа, который выделил два параметра мотивации: степень привлечения работников к установлению целей в группе и степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Исходя из этих параметров, он выделил несколько типов культуры трудовой организации:

1. Корпоративный тип культуры. Низкая степень привлечения работников к установлению целей, низкая степень привлечения работников к выбору средств по достижению поставленных целей. Отношения автократии (традиционно управляемая корпорация с централизованной структурой).

2. Консультативный тип культуры. Высокая степень привлечения работников к установлению целей, низкая степень привлечения работников к выбору средств по достижению поставленных целей. Отношения «доктор-пациент» (институты социальных и других услуг, лечебные и учебные заведения).

3. «Партизанский» тип культуры. Низкая степень привлечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения работников к выбору средств по достижению поставленных целей. Отношения автономии (кооперативы, творческие союзы, клубы).

4. Предпринимательский тип культуры. Высокая степень привлечения работников к установлению целей, высокая степень привлечения работников к выбору средств по достижению поставленных целей. Отношения демократии (группы и организации, управляемые «по целям» или по «результатам», компании со структурой «перевернутой пирамиды»)<sup>1</sup>.

В зарубежной науке изучением мотивации, командной работы также занимались М. Фоллет (социальные отношения в малых группах), Л. Кох (харвардские эксперименты), Т. Лири (тест межличностных отношений), Э. Мейо (хоторнские эксперименты), Т. Питерс (улучшение производственного процесса), Е. Локк (изучение партисипативности) и многие другие ученые из разных областей научного знания<sup>2</sup>.

Отечественные же ученые изучали проблему командной работы в основном в рамках педагогики. Однако есть ученые, которые изучали ее в рамках управленческой науки. К ним относятся Базаров Т.Ю., Рыбкин И.В., Пыркова Т.С, которые дали развернутую характеристику команд: «Для этого типа групп характерно открытое обсуждение проблем, хорошая циркуляция информации. Деятельность ориентирована на решение задач, цели сменяются по мере необходимости. Основное внимание уделяется достижению конкретных результатов: подходящие сотрудники и соответствующие ресурсы объединяются ради максимально быстрого и качественного выполнения задачи, сроки и этапы ее решения постоянно контролируются. Отношения между сотрудниками строятся на принципах взаимозависимости. Лидерство основывается на содействии контактам и сотрудничеству. Руководство действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества. Эффективность деятельности группы определяется индивидуальной

---

<sup>1</sup> *Ветлужских Е.* Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика // Е. Ветлужских. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. С. 96.

<sup>2</sup> *Карякин А. М.* Командная работа: основы теории и практики. // Иваново. 2003. С. 68.



успешностью в сочетании с возможностью объединить личные цели сотрудников со стратегическими целями организации<sup>1</sup>».

Кроме того Базаров Т. Ю. в соавторстве с Б. Л. Ереминой заложили в типологию классификации команд индикатор рода деятельности, которой призвана заниматься команда:

- подготовка рекомендаций (проектные группы, контроль качества);
- непосредственное изготовление чего-либо (концентрация на производительности);
- управление процессом (идентификация поставленных целей).

В своей научной работе они называли такой тип менеджмента в науке как командный менеджмент, который, в свою очередь, базируется на доктрине человеческих отношений<sup>2</sup>.

Также известны и другие отечественные ученые, которые занимались изучением командной работы: В. Михеев (проектные группы), О. А. Козлов (человеческий ресурс), Попова Е. В. (преодоление конфликтов в организации)<sup>3</sup>.

Итак, в этой главе мы рассмотрели базовые теории, которые легли в основу изучения командной работы, некоторые теоретические и методологические предпосылки возникновения новых теорий в этой области. Однако область знаний в теории о командной работе, которую мы рассмотрели выше, отличается практической направленностью, отсутствует интегрированный подход, каждая работа описывает узкую практическую интерпретацию в конкретной организации. Это отражается и в способах определения «команды» и «командной работы». Так, например, по определению М. Армстронга: «Команда - это небольшое число людей со взаимодополняющими навыками, людей, которые собраны для совместного решения задач в целях повышения производительности и в соответствии с

---

<sup>1</sup> Базаров Т.Ю., Рыбкин И.В., Пыркова Т.С. Управленческие команды и их формирование // Под ред. Т.Ю. Базарова. М.: ИПКГосслужбы, 2009. С. 30.

<sup>2</sup> Базаров Т. Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов. // Под редакцией Т.Ю. Базарова, М: АКАДЕМИЯ, 2011. С. 151.

<sup>3</sup> "Человеческий капитал" организации [Электронный ресурс]: Режим доступа: [http://old.nasledie.ru/obraz/7\\_3/7\\_3\\_3/3\\_31/article.php?art=32](http://old.nasledie.ru/obraz/7_3/7_3_3/3_31/article.php?art=32).

подходами, посредством которых они поддерживают взаимную ответственность»<sup>1</sup>. Тогда как И. Салас, Р. Берд и С. Таненбаум называют командой небольшое количество человек (чаще всего 5-7, реже до 15-20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности и взаимопределяют принадлежность свою и партнеров к данной группе. Кроме того, они указывают, что члены команды имеют взаимодополняющие навыки, принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны исполнять любые внутригрупповые роли<sup>2</sup>.

Мы же будем использовать определение Евтихова О. В.:

Команда – группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения общих результатов, использующих особую форму организации совместной деятельности, которая основывается на продуманном позиционировании участников, имеющих согласованное видение ситуации и стратегических целей команды и владеющих отработанными процедурами взаимодействия<sup>3</sup>.

Мы рассмотрели предпосылки изучения командообразования в гостинице, которые базируются на теории менеджмента, социологии управления, а также на психологических и педагогических теориях. Поэтому для управления персоналом гостиницы требуется руководитель, обладающий большим багажом знаний во всех выше перечисленных сферах. Далее мы рассмотрим наиболее эффективные формы и методы командной работы в гостинице.

---

<sup>1</sup> Армстронг М. Основы менеджмента. // Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. С. 401.

<sup>2</sup> Карякин А. М. Командная работа: основы теории и практики. // Иваново. 2003. С. 66.

<sup>3</sup> Москалюк В. Ю. Организация команды, признаки команды, принципы командообразования [Электронный ресурс]: Режим доступа:<http://spbume.ru/up/article/file/fsu/moskaluk.pdf>.

## 2. ФОРМЫ И МЕТОДЫ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА ГОСТИНИЦЫ

Для качественной и эффективной деятельности любого подразделения наиболее существенным являются две составляющие: профессионализм каждого человека, вовлеченного в процесс выполнения работы, и наличие безупречной системы управления всеми звеньями цепи. Справедливо это и для гостиничного бизнеса, однако здесь, помимо специфических знаний и навыков одним из основных факторов становится психологический аспект взаимодействия членов коллектива между собой. Эмоциональное равновесие сотрудника гостиницы, его уверенность в том, что каждая часть общего механизма работает безупречно, дает ему возможность в свою очередь спокойно и без ошибок выполнять свою работу. Если же на одном из этапов происходит сбой, то получается, что усилия, прикладываемые остальными, проходят впустую<sup>1</sup>.

Одним из первых о командной работе заговорил американский ученый Д. Джуран. Он считал, что ничего нельзя назвать «чудом возникновения качества», повышение качества требует фокусирования усилий на процессе, внимания ко всем работникам, так как каждый из них одновременно является и поставщиком, и потребителем<sup>2</sup>. Все работники в процессе труда должны становиться единой командой с общими корпоративными целями, их единство также должно подкрепляться и психологической составляющей, только тогда можно добиться наивысшего качества работы.

Современные российские ученые также уделяют внимание изучению командной работы в гостиничной сфере. Так ученые Макринова Е. И. и

---

<sup>1</sup> *Климентова О.* Командная борьба за клиента. // Журнал «Отель» [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.hotelmagazine.ru>.

<sup>2</sup> *Джозеф М. Джуран* Принципы качества: Автобиография доктора Джозефа М. Джурана // Издательство: McGraw Hill Professional, 2004. С. 177.

Трунова С. Е. в своей публикации говорят о важности командой идентичности для ведения гостиничного бизнеса, а также говорят о синергетическом эффекте взаимодействия участников рабочего процесса. Важно, что ученые отделяют команду от остальных групп. По их мнению, команда отличается от группы следующими признаками:

- Борьба за личные преимущества не поощряется, требуются взаимные уступки для максимизации коллективного результата.
- Участники принимают работу как собственное дело.
- Участники открыто делятся информацией, чужие предложения получают развитие и поддержку.
- Конфликт воспринимается как возможность новых идей, участники стараются понять мнение оппонента<sup>1</sup>.

Также ученые дали развернутую классификацию команд, которую мы представали: (см. табл. 1)

Таблица 1

Классификация команд			
<i>Классификация команд</i>			
В зависимости от места команды в структуре гостиницы			
<i>Вертикальные</i> (функциональные, могут включать 3-4 иерархии)		<i>Горизонтальные</i> (руководители и специалисты на одном уровне, но разных подразделений и служб гостиницы)	
Линейный руководитель	Формальные подчиненные	Комитеты (постоянные образования)	Специальные/Ситуационные группы межфункциональные команды, не являются частью формальной структуры, работают над уникальными проектами)

Другие исследователи – П. Г. Николенко и Ю. С. Ключева – расширили спектр методов и технологий командной работы, которые должны применяться для эффективного функционирования гостиницы. Кроме описанных раньше командного и синергетического менеджмента они добавили к инновационным

<sup>1</sup> Макринова Е. И., Трунова С. Е. Интегрированная модель формирования и развития команд в управлении персоналом гостиницы // *Фундаментальные исследования*. 2012. С. 1274.

технологиям сетевой и гендерный менеджмент, экологизацию, концепцию управления знаний в гостиничном бизнесе и корпоративное управление капиталом<sup>1</sup>. Гостиничный бизнес, по мнению ученых, во многом зависит от экономических процессов и процессов глобализации. И поэтому очень важно направление экологизации, в условиях глобального кризиса, любой сотрудник гостиницы должен быть сориентирован на бережливое осуществление технологического процесса, рациональное пользование природными ресурсами, экономия. Также важно управлять не только экономическими ресурсами, но и интеллектуальными, грамотно использовать накопленный опыт, передавать его новым сотрудникам. Поэтому важно организовать в гостинице систему постоянных тренингов по обучению персонала.

Немаловажно учитывать гендерные различия при построении взаимодействия в команде гостиницы, важно знание психологии обоих полов. В этом заслуга использования гендерного менеджмента.

Кроме гендерного, исследователи предлагают использовать и сетевой менеджмент, в основе которого лежит использование ресурсов многих внешних организаций, где основные функции компании распределены между отдельными структурами. Такой метод более эффективный, но и более сложный, так как приходится управлять сразу несколькими командами.

Также наше внимание привлекла работа Селюкова М. В. и Рогова А. В., посвященная целевому развитию персонала гостиницы<sup>2</sup>. Ученые в своей публикации говорят о важности раскрытия личностного потенциала каждого работника. Внимание к каждому работнику порождает отличные результаты работы в целом. Зная подход к каждому сотруднику, управляющий сможет грамотно организовать командную работу в целом. Ведь каждый человек обладает потенциалом личностного и профессионального роста. Поэтому

---

<sup>1</sup> *Николенко П.Г., Ключева Ю. С. Инновационные подходы к управлению персоналом гостинично-ресторанных комплексов // Вестник Алтайского государственного университета. №5. 2015. С. 159.*

<sup>2</sup> *Селюков М. В., Рогова А. В. Целевое развитие персонала как фактор успешной деятельности организаций в сфере гостеприимства // Современные проблемы науки и образования. 2012. №4 С.154.*

нужно уметь систематизировать и применять на практике в команде потенциал отдельного работника. Ученые Селюков М. В. и Рогов А. В. охарактеризовали систему целевого развития персонала:

- элемент организационной структуры (штатное расписание);
- элементы развития кадрового потенциала (ротация, замещение должностей);
- элементы развития личного потенциала (переквалификация и др.);
- информационные элементы (анализ образовательных потребностей участников трудовой команды, оценка работы персонала).

Некоторые исследователи, проанализировав предложения зарубежных и российских тренинговых компаний по построению команд, предложили четыре основополагающих методики:

1. На основе эмоциональной сплоченности;
2. Ролевой подход;
3. Проблемно-ориентированный подход;
4. Динамический подход<sup>1</sup>.

Построение команды на основе *эмоциональной сплоченности*.

В тренингах командообразования, основанных на этом методе, акцент делается на эмоциональное сплочение, совместные действия, решение задач, которые невозможно выполнить в одиночку.

Это самый распространенный подход к командообразованию. Все знают так называемые «веревочные тренинги»; тим-билдинги в отелях и «на выезде»; корпоративные поездки на природу, которые сопровождаются «командными играми»; квесты; ролевые и постановочные игры; совместные видеофильмы, спектакли и т. п. В этих предложениях на первый взгляд царит разнообразие. Но на самом деле разнообразие только во внешних формах. Принцип везде один и тот же — на основе совместной деятельности люди объединяются эмоционально, знакомятся, сплочаются, улучшаются коммуникации.

---

<sup>1</sup>Сартан Г. Командообразование в компании // «Катарсис» [Электронный ресурс]: Режим доступа:<http://www.trainings.ru/library/articles/?id=14341>.

Большинство компаний предпочитает использовать именно такие формы командообразования, так как считает, что сразу много сотрудников и за короткое время можно объединить в команду, и они после этого начнут работать лучше.

Рассмотрим минусы и плюсы построения команд на основе эмоциональной сплоченности (см. табл. 2).

Таблица 2

Преимущества и недостатки построения команд на основе эмоциональной сплоченности

Плюсы	Минусы
Можно охватить большое количество участников одновременно.	Тренинг обычно не затрагивает реальные бизнес-проблемы компании.
Не требует предварительной подготовки от сотрудников и руководства компании. Только организационные моменты.	Строится на отвлеченных кейсах, заданиях, не имеющих отношения к бизнесу и проблемам компании.
Улучшение межличностных отношений между участниками тренинга.	Взаимоотношения, выстраиваемые между участниками на тренинге (лидерские позиции, способы разрешения проблем и конфликтов, стратегии принятия решений и т. д.), как правило, не переносятся на реальную деятельность компании.
Получение знаний о более эффективных способах межличностного взаимодействия.	Эмоциональный подъем, ощущаемый участниками, в течение 1—2 месяца сходит «на нет», и требуется очередной тренинг для «эмоциональной подпитки».

Таким образом, чтобы сотрудники отдохнули, отвлеклись от работы, пообщались в комфортной обстановке между собой, улучшили свои коммуникации, компания обращается к подобному виду командообразования.

*Ролевой подход к формированию команд.*

Существует несколько моделей ролевого подхода. Выделим наиболее распространенные, которые используют при построении команд.

*Модель Реймонда Мередита Белбина<sup>1</sup>.*

Формирование команды происходит на основе взаимодополнения по функциям или ролям сотрудников, которые необходимы для совместной деятельности. Роли могут быть функциональными или командными.

М. Белбин выделяет следующие роли:

<sup>1</sup> Белбин Р. Типы ролей в командах менеджеров // НИРРО, 2003. С 143.

- Реализатор/Company Worker и Контролер/Completer/Finisher — Менеджеры-исполнители;
- Ведущий/Chairman и Мотиватор/Shaper — Лидеры;
- Аналитик/Monitor Evaluator и Генератор идей/Plant — Интеллектуалы;
- Гармонизатор/Team Worker и Изыскатель/Resource Investigator — Переговорщики.

*Модель Т. Ю. Базарова<sup>1</sup>.* Оценка управленческого потенциала команды через ролевой подход. Он выделяет роли, близкие к тем, которые выделил М. Белбин.

Управленец — анализирует сильные и слабые стороны организации и возможности рынка. Определяет стратегические направления развития организации и условия, при которых эти направления должны быть изменены. Устанавливает связи, определяет стратегическое партнерство.

Организатор — разрабатывает мероприятия по достижению целей. Проектирует бизнес процессы, организационные структуры. Решает задачи развития и модернизации. Проектирует взаимодействие между должностями и подразделениями. Разрабатывает технологические нормы, определяет процедуры контроля за их соблюдением.

Администратор — обеспечивает деятельность организации в режиме функционирования. Решает задачи обеспечения подструктур организации всевозможными ресурсами (время, финансы, люди, информация и др.) Контролирует использование ресурсов подчиненными. Оперативно перераспределяет сроки и ресурсы для выполнения поставленных задач.

Руководитель — направляет желания, мотивы, умения подчиненных и коллег. Отбирает, расставляет, обучает и мотивирует. Делится собственным опытом и адаптирует новых сотрудников. Урегулирует конфликты между

---

<sup>1</sup>*Комплектование управленческих команд: ролевые подходы [Электронный ресурс]:* Режим доступа:<http://arborcg.org/downloads/publication/ch3.pdf>



коллегами и подчиненными. Распространяет формальные и неформальные ценности, нормы, традиции и ритуалы поведения<sup>1</sup>.

Взаимодополняющая команда по *Ицхаку Адизесу*<sup>2</sup>

И. Адизес также дает свою классификацию (см. табл. 3).

Таблица 3

Взаимодополняющая команда по Ицхаку Адизесу

Управленческая роль	Делает организацию	Временной диапазон
Направляющая (Purposeful)	Эффективной	Краткосрочный
Административная (Administrative)	Продуктивный	Краткосрочный
Предпринимательская (Entrepreneurial)	Эффективной	Долгосрочный
Интегрирующая (Intergrative)	Продуктивный	Долгосрочный

Несмотря на наличие нескольких вариантов ролевого подхода к построению команд, в основе лежит практически одна методология — сотрудников тестируют, определяют их тип в поведении и соединяют в команды по принципу взаимодополняемости.

Рассмотрим плюсы и минусы данной методики (см. табл. 4).

Таблица 4

Плюсы и минусы ролевого подхода к построению команд

Плюсы	Минусы
Попытка предотвратить конфликты при взаимодействии сотрудников в реальной деятельности подразделений.	Не подходит для уже работающих коллективов, состоящих из профессионалов, которых заменить невозможно.
Выделение ролевой структуры работоспособного коллектива, понимание необходимости распределения ролей в группе.	В создающиеся коллективы сложно подобрать людей по заданным критериям и одновременно сохранить профессиональные требования.
Разработка простого, понятного инструментария для диагностики ролевого состава группы и качества исполнения участниками ролей.	Яркое разделение людей по типам личности/командным ролям современными исследованиями не нашло подтверждения. Сотрудники в разных ситуациях меняют свои роли, дополнительное влияние оказывают опыт, установки, ценности.
	Жесткое распределение ролей останавливает развитие группы, приводит к

<sup>1</sup> *Лунатов С. А.* Управление персоналом развивающейся организации // Организационная психология. 2014. №2 С. 92.

<sup>2</sup> *Ицхак Адизес.* Идеальный руководитель // *Альпина Паблишер*, 2014. [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://consult-dnd.com.ua/d/741334/d/adizes-idealnyy-rukovoditel.pdf>

	доминированию личных целей над коллективными, каждый сотрудник работает на достижение результативности, исходя из своей роли.
--	---

Ролевой подход в первую очередь связан с оценкой персонала по определенным критериям. Этот метод наиболее эффективен, когда руководителю необходимо определить ролевой потенциал сотрудников и учесть его в проектных группах, формируемых для решения краткосрочных и локальных задач. Но он не даст ожидаемой результативности в построении команд из существующих сотрудников, ориентированных на достижение стратегических целей, и будет достаточно сложен, если подбирать сотрудников, учитывая их роли и одновременно профессионализм во вновь создающиеся коллективы<sup>1</sup>.

*Проблемно-ориентированный подход.* В основе проблемно-ориентированного подхода лежит теория «Ограниченной рациональности» Гербер Саймана. За эту теорию Гербер Сайман в 1978 году получил Нобелевскую премию.

Суть идеи «Ограниченной рациональности» Герберта Саймона заключается в невозможности даже самого эффективного лидера увидеть лучшее решение в силу следующих ограничений:

1. Ограниченных познавательных способностей человека.
2. Политических факторов в организации.
3. Организационных факторов<sup>2</sup>.

Этот метод воплощается в проведении мозговых штурмов, бизнес-сессий, стратегических сессий.

Как правило, он состоит из следующих этапов:

- процесс обсуждения рабочих задач, выработка множества решений;
- выбор лучшего решения;

---

<sup>1</sup> Ярушева С. А. Ролевой тренинг как инструмент корпоративного управления // Вестник ЧелГУ. 2015. №1 (356) С. 77.

<sup>2</sup> Герберт С. Рациональность как процесс и продукт мышления [Электронный ресурс]: Режим доступа:[http://lms.hse.ru/content/lessons/599/thesis\\_Simon.pdf](http://lms.hse.ru/content/lessons/599/thesis_Simon.pdf)

- принятие согласованного решения;
- разделение ответственности за реализацию.

Плюсы и минусы данного подхода (см. табл. 5).

Таблица 5

Плюсы и минусы проблемно-ориентированного подхода к построению команд

Плюсы	Минусы
Осуществляется на реальном проблемном поле компании.	Не происходит системных изменений во взаимодействии членов группы, так как основное внимание уделяется решению задач, а законы групповых процессов не учитываются.
Может проходить без отрыва от основной деятельности.	Функции лидера (руководителя) заменяются функциями внешнего модератора (консультанта).
Совместное обсуждение снижает сопротивление изменениям, так как сотрудники принимают участие в выработке решения и разделяют ответственность за их реализацию.	Лидер не обучается иным стилям управления своими сотрудниками, за него группой управляют внешние консультанты. Его стиль управления на работе остается прежним.

Проблемно-ориентированный подход можно применять для построения управленческих команд. Но только если сотрудники уже готовы к совместным обсуждениям и, хотя бы частично, готовы нести личную и групповую ответственности за реализацию решений.

*Динамический подход.* В основе данного подхода лежит динамическая психология Курта Левина. Формирование команды происходит при последовательном прохождении стадий развития группы по законам групповой динамики и достижения уровня зрелости. Основное внимание уделяется процессу развития группы и развитию межличностных отношений.

Динамический подход получил наибольшее распространение в психотерапевтических группах. Применение в бизнесе было затруднено тем, что не были выделены четкие критерии этапов и методы управления группами для перехода с одного этапа на другой.

Это наименее распространенный, но наиболее действенный подход в формировании команд под бизнес-цель.

Рассмотрим плюсы и минусы динамического подхода в формировании команд (см. табл. 6).

Плюсы и минусы динамического подхода к построению команд		
Плюсы		Минусы
Понимается необходимость групповых процессов, как определяющих эффективность работы группы		Обязательные значительные временные затраты
Учитывается взаимозависимость членов группы		Требует высокой квалификации консультантов
Улучшается коммуникация между участниками		

Далее рассмотрим конкретные методы, наиболее часто применяемые в гостиничных предприятиях.

По мнению большинства специалистов, наиболее популярными командообразующими (групповыми) мероприятиями на сегодняшний день являются активные тренинги с элементами ролевых игр<sup>1</sup>.

Тренеры в ходе мероприятий по командообразованию, ставят перед собой задачи повышения эффективности командной работы: повышения уровня взаимодействия между сотрудниками, сплочение коллектива, выявление лидеров, аутсайдеров, расширение навыков решения нестандартных ситуаций, повышение мотивации на достижение коллективных целей, снятие стресса, усталости, моделирование бизнес-процессов, повышение эффективности бизнес-коммуникаций.

Технику тимбилдинга часто реализуют в ходе проигрывания различных активных сюжетов за счет создания игровой реальности, где участникам легче погрузиться в процесс выполнения заданий. В ходе тренинга группа может пройти все стадии групповой динамики, включая агрессию и обратную связь. Задача инструкторов состоит в помощи участникам эффективно проанализировать полученный опыт и перенести его на реальные рабочие ситуации. Основными блоками тренинга могут быть: совместное планирование и распределение ответственности в команде; умение договариваться; видение общей цели; ролевое распределение в команде; эффективное исполнение

<sup>1</sup> *Сартан Г.* Командообразование в компании // «Катарсис» [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=14341>.

командных задач; рациональное использование командного ресурса; контроль выполнения поставленных задач; принятие ценностей компании.

Результатом тренингов становится повышение общей эффективности работы коллектива как комплексный результат, складывающийся из влияния различных факторов. Повышается уровень доверия в коллективе, появляется команда, сплоченная вокруг общей цели с настоящим лидером. Новый тип отношений внутри команды, основанный на глубоком принятии и понимании друг друга способствует повышению личной ответственности членов команды за достижение общей цели. Снижается уровень конфликтности, возрастает конструктивность работников и творческая активность команды, что создает условия для личностного развития<sup>1</sup>.

Так же часто принимаемым является метод мозгового штурма.

Мозговой штурм является одним из методов коллективного решения проблем или, во всяком случае, коллективной выработки предложений по их решению. И хотя метод подвергнут справедливой критике за весьма ограниченные возможности, особенно при решении изобретательских задач, его определённые преимущества перед другими методами.

Основные этапы мозгового штурма и правила его построения.

#### 1. Постановка проблемы

Этот этап считается предварительным. Он подразумевает чёткую формулировку проблемы, отбор участников и распределение их ролей (ведущего, помощников и т.д.). Распределение, в свою очередь, зависит от специфики проблемы и формы, в которой будет проводиться штурм.

#### 2. Генерация идей

Это основной этап и именно от него зависит успех всего предприятия. По этой причине важно соблюдать следующие правила:

- Максимальное количество идей, без любых ограничений
- Принимаются даже фантастические, абсурдные и нестандартные идеи

---

<sup>1</sup> Картушина Е. Н. Командообразование как потребность в современном процессе управления персоналом // Социально-экономические явления и процессы. 2013. С.102.

- Идеи можно и нужно комбинировать и улучшать
- Не должно быть никакой критики или оценивания предлагаемых идей

### 3. Отбор, систематизация и оценка идей

Заключительный, но не менее важный этап, который почему-то часто упускается из виду. Нужно понимать, что посредством этого этапа становится возможным выделить по-настоящему эффективные идеи и привести весь мозговой штурм к общему знаменателю. В противоположность второму этапу, оценка и критика приветствуются. А то, насколько данный этап пройдет успешно, зависит от согласованности работы участников и общего направления их мнений относительно решаемой задачи и предлагаемых решений.

Как правило, для мозгового штурма создаётся две группы. В первую группу входят люди – генераторы идей, предлагающие решения. А вторая группа состоит из так называемой комиссии, занимающейся обработкой предложенных решений.

Представленные ниже преимущества мозгового штурма основаны на идеях кандидата философских наук, социолога и доцента кафедры социологии Сибирского федерального университета П. А. Старикова.

*Во-первых*, совместная деятельность участников, каждый из которых имеет свой опыт, видение ситуации и знания, образует синергетический эффект, многократно усиливающий результат поиска решений.

*Во-вторых*, сам процесс мозгового штурма обладает особым творческим потенциалом, тем самым преобразуясь в увлекательную коллективную и даже игровую деятельность.

*И, в-третьих*, царящая во время мозгового штурма дружественная и позитивная обстановка позволяет его участникам не только конструктивно воспринимать любую критику, но и импровизировать и использовать максимум

своего потенциала, а также служит усилению доверия и положительного настроения<sup>1</sup>.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что существует множество методов командообразования в гостинице. Ведь главное в них – задействовать личностный потенциал каждого участника, создавая при этом эффект групповой динамики. Методы, устроенные таким образом, позволяют быстро и эффективно собрать идеи, структурировать мысли и искать управленческие решения. Кроме того в результате группового эффекта, полученного с помощью описанных нами методов командной работы, возникает позитивная взаимозависимость, индивидуальная ответственность и стимулирование успеха друг друга.

---

<sup>1</sup>*Алмухамедова М. А.* Интерактивное обучение - метод мозгового штурма в информатике // Научно-информационный издательский центр и редакция журнала "Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук", М.:2015. С.77.

### 3. АНАЛИЗ ОПЫТА РАБОТЫ В КОМАНДЕ ПЕРСОНАЛА ГОСТИНИЦЫ "ВИЗАВИ"

В условиях обострения конкуренции на рынке гостиничных услуг актуализируются вопросы командообразования, использования командных методов работы применительно к управлению персоналом гостиницы.

Общие цели и задачи, социальная и психологическая совместимость всех членов трудового коллектива, четко определенный объем компетенции каждого субъекта группы — показатели, достигаемые в процессе создания команды на базе трудового коллектива.

Достижение данных показателей осуществляется посредством перепроектирования структуры организации, проведения специализированных тренингов среди руководителей и подчиненных, обеспечения обратной связи и разветвленной системы коммуникации среди всех индивидов внутри группы.

В результате формируется усовершенствованная модель трудового коллектива — команда, способная оперативно, наиболее эффективно, качественно достигать целей, поставленных перед коллективом в условиях динамично развивающейся агрессивной социально-экономической среды<sup>1</sup>.

Управленческие команды могут быть классифицированы по выделенным признакам:

- продолжительности жизненного цикла;
- профессиональной компетентности работников;
- используемым информационным технологиям;
- роду деятельности;

---

<sup>1</sup> Жабин А. П. Командообразование как способ деконфликтизации в трудовом коллективе Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://naukovedenie.ru>.



- месту команды в структуре гостиницы и др.<sup>2</sup>

С целью изучения практики командной работы персонала конкретной гостиницы был проанализирован опыт отеля «Визави» г. Екатеринбурге. В исследовании был применен метод анализа документов, а также интервью с представителями позиционных групп персонала гостиницы.

Отель «Визави» является современным трехзвездочным гостиничным комплексом, расположенным на западе города Екатеринбург. Номерной фонд отеля включает в себя 54 номера различных категорий.

Рассмотрим организационную структуру в гостиничном комплексе «Визави» (см. рис. 1).



Рис. 1. Организационная структура гостиницы «Визави»

Каждая из представленных служба имеет свою внутреннюю организационную структуру. Это играет важную роль в процессе работы каждой из служб, именно из-за определенной организационной структуры все работает в правильном порядке.

Одной из самых крупных служб является хозяйственная служба. Помимо большого количества работников они выполняют и большое количество работы в номерном фонде, в общественных помещениях.

На втором месте стоит служба приема и размещения, потому что они работают напрямую с посетителями.

<sup>2</sup>Макринова Е. И., Трунова С. Е. Интегрированная модель формирования и развития команд в управлении персоналом гостиницы // Фундаментальные исследования. 2012. №11-5 С.1271-1276.

Создание команды — это, в первую очередь, заслуга руководителя. И отзывы работников гостиницы довольно положительны *«Наш руководитель просто обожает всех анализировать, а так же следит, чтобы не было никого в плохом настроении, бережно относится к своим подчиненным»* (см. ПРИЛОЖЕНИЕ В).

По мнению руководителя отдела персонала, *«...именно в этих двух отделах и сформированы самые эффективные рабочие команды. Работа в команде помогает достичь наиболее эффективного рабочего процесса»* (см. ПРИЛОЖЕНИЕ Б).

Команда в хозяйственной службе сформировалась своим путем: *«...со временем из-за необходимости много контактировать со своими коллегами появилась необходимость в распределении обязанностей и выборе формального лидера. Таким образом, в данном подразделении появилась самая настоящая команда»* (см. ПРИЛОЖЕНИЕ Б).

При этом, руководство гостиницы «Визави» не считает, что данный отдел нуждается в большом внимании и совершенствовании как команда: *«Хотя персонал данной команды и повышает эффективность производства за счет выручки товарищей и взаимопомощи, общее настроение может сильно ухудшиться из-за мелких межличностных стычек и отсутствия сильного лидера»* (см. ПРИЛОЖЕНИЕ В).

Итак, Перейдем к отделу службы приема и размещения. В отличие от хозяйственной службы, команда в этом отделе создана «искусственно», то есть руководством отеля.

Каждому руководителю хочется, чтобы его сотрудники работали как единое целое, четко выполняли свои обязанности, были дисциплинированными и аккуратными.

Однако реализовать такое желание весьма непросто. Одни стараются сплотить участников коллектива, надеясь на их лояльность к компании; другие, наоборот, используют жесткие методы: штрафы, наказания, увольнения; а

третьи предоставляют подчиненным свободу принимать решения самостоятельно.

Правильным же будет решение выработать комплексный подход, используя на каждом этапе подходящие методы. Основная задача руководителя создать такую систему, которая будет работать при минимальном внешнем воздействии. Невозможно стоять за спиной у каждого подчиненного и абсолютно все контролировать. Неправильно также заставлять персонал информировать начальника обо всем, что происходит. Однако, работники должны понимать, что есть серьезные правонарушения, которые ведут к негативным последствиям, которые отрицательно скажутся не только на самом провинившемся, но и на всем коллективе<sup>1</sup>.

Подбирая команду, руководитель организации осуществляет выбор персонала исходя из имеющихся у него навыков, знаний и опыта.

Но для создания эффективной команды важны не только навыки, знания и опыт, но и личные качества, и характеристики членов команды.

Каждый член команды при взаимодействии с другими ее членами выполняет роли двух типов. Первая — это профессиональная роль, базирующаяся на профессиональных навыках и практическом опыте, которые вносятся работником в реализацию проекта или решение проблемы. Вторая роль, нередко упускаемая из виду, является командной ролью, в основе которой лежат личностные данные человека, его ценности и менталитет.

Поэтому с целью создания хорошо функционирующей команды персонал в гостиницу «Визави» принимался с учетом ролевой модели Ричарда Белбина<sup>2</sup>.

В результате чего *«сформировалась рабочая команда, члены которой отлично взаимодействуют между собой, благодаря чему качественно делают свою работу»* (См. ПРИЛОЖЕНИЕ Г).

---

<sup>1</sup>Командная борьба за клиента! / [Электронный ресурс]: Режим доступа: [http://hotelline.ru/management\\_article.php?news\\_cid=544&news\\_id=405](http://hotelline.ru/management_article.php?news_cid=544&news_id=405)

<sup>2</sup> Белбин Р. Типы ролей в командах менеджеров // НИРРО, 2003. С 143.

Таким образом, в результате проведенного анализ удалось выяснить что гостиница «Визави» сформированы и эффективно функционируют следующие команды: команда хозяйственного отдела и команда службы приема и размещения. Однако не все подразделения гостиницы задействованы в процессах командообразования, для более эффективного функционирования гостиницы необходимо создать систему команд на каждом уровне предприятия. Все команды должны быть взаимосвязанными между собой и представлять собой систему взаимодополняющих собой друг друга групп.

Поэтому руководителю необходимо развивать потенциал работников следующих подразделений: отдел продаж, бухгалтерия, отдел питания, отдел безопасности и инженерная служба.

Большую роль в сплоченности и функционировании данного коллектива играет руководство, которое систематично проводит обучение и тренинги для своего персонала с целью улучшения их знаний, умений и навыков, а так же для более продуктивного взаимодействия.

Таким образом, анализ работы в отеле «Визави» позволил сделать вывод, что в коллективе сформированы как минимум две полноценный рабочие команды: одна в службе приема и размещения, а другая в хозяйственном отделе.

Хотя обе эти команды и сформированы лишь на уровне подразделения, они имеют постоянный характер и всем их членам распределены их собственные роли.

Но то, что действительно выделяет эти группы людей как команды это их эффективная работа при взаимодействии. Все члены команды взаимодополняют и могут подменить друг друга во время достижения общих целей.

Всех членов команды объединяет не только совместная деятельность, но и их межличностные отношения, выделенный лидер, участие всех членов команды в принятии решений, а главное взаимное доверие.

Эти команды созданы для достижения общей цели, они отвечают за результат и способны оперативно, эффективно и качественно решать профессиональные задачи.

По оценкам респондентов гостиницы «Визави» преимущества работы в команде сводятся к следующим:

- создание команды предполагает объединение нескольких профессионалов в разных областях, а это обеспечивает полный охват и видение проблемы с различных точек зрения;

- при работе в команде происходит наиболее полная реализация потенциала каждого ее члена. Если в обычном режиме работы, сотрудник замкнут в рамках своей должности, то в команде происходит интеграция различных сфер (посредством объединения людей) и у каждого человека появляется возможность выразить свои идеи и свежий взгляд на ту или иную область деятельности;

- в условиях командной работы увеличивается вероятность принятия наиболее уместного решения, так как в команде учитывается мнение всех участников, каждый из которых компетентен в то или иной области;

- команда способствует развитию индивидуальности каждого отдельного человека. *«Каждый занимает в команде место, соответствующее его способностям и возможностям. В команде каждый ее член ощущает себя значимым и незаменимым»* а для сотрудника это является обязательным условием удовлетворения своей профессиональной деятельности (см. ПРИЛОЖЕНИЕ Б).

- работа в команде способствует реализации творческого потенциала сотрудника;

- работа сотрудника в команде, увеличенная вовлеченность, обеспечивает сотрудника наиболее ясным и четким осознанием целей и задач, поставленных перед компанией. А это осознание, в свою очередь, мотивирует и достаточно сильно увеличивает производительность.

Поддержание уровня сервиса в отеле с помощью подобных мер гарантирует тот персонал, который может генерировать дополнительную ценность в глазах гостя. Самое главное, – результат – это квалифицированный и профессиональный штат сотрудников.

Анализ опыта формирования рабочих команд в отеле «Визави» позволил подтвердить выводы исследователей о стереотипах и заблуждениях, порой присутствующих в среде современных компаний (см. табл.7)<sup>1</sup>.

Таблица 7.

Стереотипы и заблуждения в работе по формированию команд в организации

Встречающиеся «стереотипы» и заблуждения	Как это реализуется в профессиональной команде на самом деле	Что необходимо сделать
В команде всем комфортно, всегда царит дружеская приятная обстановка	Участники команд, действующие в ситуации неопределенности, испытывают в процессе решения задачи дискомфорт чаще и сильнее, чем в индивидуальной деятельности. Состояние комфорта у членов команды наступает в момент достижения результата и прекращается действиями лидера, ведущего команду к новой цели.	Сформировать у сотрудников готовность к изменениям, способность принять дискомфорт как атрибут развития. Такая готовность к новым «вызовам» во многом основывается на доверии к своим коллегам, прежде всего лидерам.
В команде не бывает конфликтов	Конфликт – это источник развития, необходимый для создания энергии и определения областей не оптимальности в работе.	Научить персонал правилам конструктивной конфронтации, создать процедуры разрешения спорных ситуаций, выработать стандарты взаимодействия
Лидеры – это те, кого считают «своими» в команде	Лидер - это тот, кто наиболее соответствуют Философии Компании, являются примером для всех членов команды и отличаются своей целеустремленностью, последовательностью, инициативой,	Контрастно выделить центры власти, создать лидерскую позицию для всех руководителей, поскольку в нашей культурной среде формальный менеджмент и административная власть малоэффективны без неформального авторитета.

<sup>1</sup> Вартамян П.В. [Электронный ресурс]: Режим доступа: Проблемы командообразования в российских компаниях <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4780>

	ответственностью и результативностью	
В команде всегда выслушивают и учитывают мнение всех	В условиях дефицита времени это не возможно, в первую очередь выслушиваются те, кто обладает наибольшей компетентностью в отношении актуальной задачи. Именно так строятся процедуры взаимодействия. Те, кого нет возможности выслушать – полностью разделяют принятое решение и считают его своим.	Определить процедуры принятия решения для различных вариантов задач. Сформировать доверие к лидерам – руководителям. Научить лидеров принимать решения по процедуре, наиболее подходящей к условиям задачи, а не их личным предпочтениям.
В команде решения принимают большинством	Коллективная ответственность в команде основывается, прежде всего, на высокой личной ответственности в соответствии с требованиями рабочих мест и стандартов взаимодействия, а также установки на взаимопомощь и поддержку.	Научить персонал активно участвовать в процессе принятия решения (создать процедуры обсуждений, вовлечь персонал в процесс выработки решений), а принятые решения воспринимать как данность, как руководство к действию. Научить персонал навыкам «неформального» принятия мнений своих лидеров.
Команду можно сформировать путем проведения корпоративного праздника, спортивных соревнований, туристического похода и т. п. неформальными мероприятиями.	Неформальные мероприятия, безусловно, связаны с темой тимбилдинга и тимспирита, но вносят скорее добавочный вклад и особенно эффективны в случае встраивания их в единую систему процесса развития командных эффектов в организации.	Формирование профессиональной команды – это путь, полный возможностей для проявления лидерами, ориентированными на достижение самых амбициозных целей, своей управленческой воли.
Сформировать команду возможно путем проведения краткосрочного курса обучения, например тренинга формирования команды	Обучение технологиям формирования команды и командной работы используется для начала и дальнейшего повышения эффективности процесса командообразования в организации.	Вместе с сотрудниками осознать существующие проблемы эффективности, определить, какие знания и умения были бы полезны для их решения, организовать обучение, как один из этапов общего процесса развития командных эффектов в организации.

Таким образом, можно подчеркнуть, что создание настоящей команды – это сложный процесс, который состоит из многих этапов.

Командообразование в отеле рассматривается как процесс повышения качества взаимодействия. Но при все этом дающий свои результаты, в виде: всегда качественно функционирующей гостиницы, дружного и ответственного коллектива, а так же, что наиболее важно, довольных посетителей.

*Профессиональная команда* – группа единомышленников-профессионалов, обладающих единой целью, четкой иерархией, стандартами взаимодействия и функционально-ролевой специализацией.

*Формирование эффективной команды* – длительный и кропотливый процесс. Команда в своем развитии проходит несколько стадий: от рабочей группы до реальной команды.

*В рабочей группе* люди взаимодействуют между собой, чтобы обменяться информацией, опытом работы или для определения перспективы и принятия решений. *В реальной команде* люди обладают *суперобязательностью* относительно выполнения командной работы. Методы работы и взаимодействия в группе способствуют персональному росту и успеху членов команды.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время актуализируются процессы командообразования в гостинице. Ведь работа в команде – ключевой фактор успеха в гостиничном бизнесе. Для работы в команде не имеет значения, какую должность занимает сотрудник на предприятии. В рамках команды все сотрудники имеют равные позиции. Права и обязанности членов команды служат, с одной стороны, основой организации работы в рамках команды, а с другой — базисом для оценки способностей участников к такой форме работы.

В результате проведенного исследования удалось систематизировать теоретическую базу командообразования, а также проанализировать и выявить наиболее эффективные формы и методы командной работы. Можно заключить, что практика командообразования базируются на довольно широкой теоретической и эмпирической базе знаний, которая включает в себя массу теорий не только в сфере менеджмента, но и в сфере социологии, психологии, педагогики и других наук.

Анализ результатов изучения опыта командообразования в гостинице «Визави» дает возможность сделать вывод о том, что отель включает в себя хорошо сформированные команды в подразделениях, которые обеспечивают эффективное функционирование отеля.

Командообразование это предельно эффективный инструмент, при помощи которого различные люди и организации реализуют намеченные планы. Ни одна прогрессирующая компания не оставляет без внимания этот вопрос. Правда, далеко немногие изучают его с правильным отношением и со всей присущей ему серьезностью. Именно по этой причине кто-то просто не двигается с места, а кто-то делает только хуже. Ведь в командообразовании нужно действительно учитывать многие вещи: психологические особенности людей, скрытые резервы их личности и взаимопонимание, слаженность действий, умение работать сообща, наличие одной для всех мотивации, стремление к одному результату и другие. А само формирование команды должно способствовать появлению доверия между членами команды,

раскрывать их потенциал и мотивировать к продуктивной трудовой деятельности.

Только профессиональный подход способен принести пользу и высокий результат. А профессиональный подход, в свою очередь, подразумевает знание форм командообразования и чёткое понимание главных принципов этого процесса.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. *Арбузова Н. Ю.* Технология и организация гостиничных услуг: учебное пособие для вузов [Текст] // Н. Ю. Арбузова. Москва: Академия, 2012. 220 с.
2. *Армстронг М.* Основы менеджмента. [Текст] / М. Армстронг. Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. 512 с.
3. *Базаров Т. Ю., Еремин Б.Л.* Управление персоналом: Учебник для вузов. [Текст] // Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина. Москва: ЮНИТИ, 2002. 560 с
4. *Базаров Т.Ю., Рыбкин И.В., Пыркова Т.С.* Управленческие команды и их формирование [Текст] // Под редакцией Т.Ю. Базарова. Москва: ИПКгосслужбы 2009. 51 с.
5. *Боронова Г. Х., Прусова Н.В.* Психология труда: конспект лекций. [Текст] / Г. Х. Боронова Москва 2008. 160 с.
6. *Ветлужских Е.* Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика [Текст] / Е. Ветлужских. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2007. 133 с.
7. *Галкина Т. П.* Социология управления: от группы к команде, Учебное пособие [Текст] / Т. П. Галкина Москва: ФИНАНСЫ И СТАТИСТИКА, 2005. 224 с.
8. *Гордеев А. В.* Выявление недостатков режущих инструментов методом обратного мозгового штурма [Текст] / А. В. Гордеев. Вектор науки ТГУ. 2012. №3 С.75-80.
9. *Дрогобыцкий И. Н.* Парадигма организационного менеджмента [Текст] / И. Н. Дрогобыцкий. Вектор науки ТГУ. 2011. №2 С. 300-305.
10. *Картушина Е. Н.* Командообразование как потребность в современном процессе управления персоналом [Текст] / Е. Н. Картушина. Социально-экономические явления и процессы. 2013. №5 (051) С. 99-102.

11. *Карякин А. М.* Командная работа: основы теории и практики. [Текст] / А. М. Карякин. Иваново, 2003. 136 с.
12. *Кенсаринова М. В.* Теория коллектива А. С. Макаренко: философские и психологические аспекты [Текст] / М. В. Кенсаринова. Успехи современного естествознания №1-2. 2015. 301-304 с.
13. *Липатов С. А.* Управление персоналом развивающейся организации [Текст] / С. А. Липов. Организационная психология. 2014. №2 С. 92-95.
14. *Макринова Е. И., Трунова С. Е.* Интегрированная модель формирования и развития команд в управлении персоналом гостиницы [Текст] / Е. И. Макринова. Фундаментальные исследования. 2012. №11-5 С. 1271-1276.
15. *Марковская И. М.* Лидерство: командный подход [Текст] / И. М. Марковская. Вестник ЮУрГУ. Серия: Психология. 2008. №31. (131) С. 69-72.
16. *Николенко П. Г., Ключева Ю. С.* Инновационные подходы к управлению персоналом гостинично-ресторанных комплексов [Текст] / П. Г. Николенко. Вестник Алтайского государственного университета. 2015. №5 С. 157-164.
17. *О'Шонесси Дж.* Принципы организации управления фирмой. [Текст] / Дж. О'Шонесси. Москва: Прогресс, 2005. 420 с.
18. *Подласый И. П.* Педагогика: 100 вопросов - 100 ответов [Текст] // Учебное пособие для вузов. / И. П. Подласый. Москва: ВЛАДОС-пресс, 2006. 365 с.
19. *Семенова И. И.* История менеджмента: Учебное пособие для вузов. [Текст] / И. И. Семенова. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. 199 с.
20. *Сербиновский Б. Ю., Емец Э. В.* Производительность предприятия и труда: управление и контроллинг [Текст] // Научный журнал КубГАУ / Б. Ю. Сербиновский. 2011. №67 С. 240-258.
21. *Фененко Ю. В.* Основы социологии управления: Учебное пособие. [Текст] / Ю. В. Фененко. Москва: Пкц Альтекс, 2005, 236 с.

22. *Филатова А. В.* Сущность и основные теории мотивации эффективности труда персонала [Текст] / А. В. Филатова. Основы ЭУП. 2012. №1. С. 126-138.
23. *Штанько Е. С.* Мозговой штурм как один из наиболее эффективных методов интерактивного обучения [Текст] / Е. С. Штанько. Сборники конференций НИЦ Социосфера. 2013. №25 С.110-114.
24. *Ярушева С. А.* Ролевой тренинг как инструмент корпоративного управления [Текст] / С. А. Ярушева. Вестник ЧелГУ. 2015. №1 С. 77-79.
25. *Жабин А. П.* Командообразование как способ деконфликтизации в трудовом коллективе Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://naukovedenie.ru>.
26. *Климентова О.* Командная борьба за клиента//Журнал «Отель» [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.hotelmagazine.ru>.
27. *Командная борьба за клиента!* / [Электронный ресурс]: Режим доступа:[http://hotelline.ru/management\\_article.php?news\\_cid=544&news\\_id=405](http://hotelline.ru/management_article.php?news_cid=544&news_id=405)
28. *Метод социометрический измерений* [Электронный ресурс]: Режим доступа: [http://www.miu.by/kaf\\_new/mpp/062.pdf](http://www.miu.by/kaf_new/mpp/062.pdf).
29. *Москалюк В. Ю.* Организация команды, признаки команды, принципы командообразования [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://spbume.ru/up/article/file/fsu/moskaluk.pdf>.
30. *Обучение персонала* / [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://prohotel.ru/forum/topic/2122-obuchenie-personala>.
31. *Понятие социологии управления* [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://method.volny.edu/data/soc/2/1.htm>.
32. *Применение на предприятии метода командной работы* [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://fh.kubstu.ru/juk/issues/issue09/st0909.pdf>.
33. *"Человеческий капитал" организации* [Электронный ресурс]: Режим доступа: [http://old.nasledie.ru/obraz/7\\_3/7\\_3\\_3/3\\_31/article.php?art=32](http://old.nasledie.ru/obraz/7_3/7_3_3/3_31/article.php?art=32).

## ПОИЛОЖЕНИЕ А

### Кодификатор участников интервью

Таблица 1.

#### Кодификатор участников интервью

КОД	Ф.И.О.	Должность	Социально-демографические характеристики (пол, возраст, стаж работы)
01	Мухина Тамара Николаевна	Руководитель отдела персонала	жен./31/6
02	Новикова Валентина Станиславовна	Администратор	жен./23/2
03	Глазырина Людмила Викторовна	Прачка	жен./56/5,5
04	Кирилов Федор Дмитриевич	Менеджер по организации конференций	муж./22/1
05	Андреева Екатерина Андреевна	Горничная	жен./22/2,1

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Интервью с руководителем отдела персонала

#### ПРОТОКОЛ интервью

с руководителем отдела персонала, с целью выявления особенностей командообразования в гостинице «Визави»

**Тема:** Командная работа и командообразование в гостинице.

**Цель:** Выявление особенностей командообразования и управления персоналом в гостинице.

**Интервьюер:** Татарских Егор Викторович

**Респондент:** Мухина Тамара Николаевна, руководитель отдела персонала, отель «Визави»

**Обстановка:** Интервью проходило в кабинет Тамары Николаевны, в целом вся беседа проходила в дружелюбной и спокойной обстановке.

**Дата:** 9 апреля 2016

**Время проведения интервью:** с 10.20 до 11.00

№ вопроса	Вопрос\Ответ	Экспрессивные особенности поведения респондента
	<b>Вводная часть:</b> Здравствуйте, Тамара Владимировна. Благодарю вас, за возможность беседы с Вами в рамках моей практики. Цель интервью – в выявлении особенностей командообразования в гостинице.	
1.	<b>Вопрос:</b> Дайте определение команды. <b>Ответ:</b> Команда - это группа людей имеющие одинаковые ценности и стремящиеся достичь единой цели.	
2.	<b>Вопрос:</b> Как вам кажется, зачем необходимо создание управленческой команды в вашей компании? <b>Ответ:</b> Для четкого распределения зон контроля и легкости управления коллективом.	
3.	<b>Вопрос:</b> Что бы вы считали хорошим результатом создания управленческой команды? <b>Ответ:</b> Четко отлаженный механизм функционирования всей системы управления.	
4.	<b>Вопрос:</b> Чем команда отличается от рабочей группы, подразделения, состава топ – менеджеров? <b>Ответ:</b> В команде каждый отвечает за свои результаты так же, как и за общий результат, в определенной мере.	Задумалась на несколько минут.
5.	<b>Вопрос:</b> Назовите преимущества командной работы, которые являются наиболее важными для вашей компании: 1. Позволяет более гибко подойти к проблеме: разные	

	<p>точки зрения, различные пути решения.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Дает возможность всесторонне анализировать проблемы.</li> <li>3. Находится и принимается лучшее решение проблемы.</li> <li>4. Дает внутреннюю уверенность, защищенность каждому члену команды, а также психологическую уверенность «ты не один».</li> <li>5. Позволяет каждому члену команды чувствовать принадлежность к компании.</li> <li>6. Способ получения эмоциональной поддержки и обратной связи от коллег.</li> <li>7. Возможность профессионального и личностного роста.</li> <li>8. Какие еще _____</li> </ol> <p><b>Ответ:</b> Командная работа позволяет более гибко подойти к проблеме: учитывать разные точки зрения, различные пути решения; дает возможность всесторонне анализировать проблемы. Находится и принимается лучшее решение проблемы.</p>	
6.	<p><b>Вопрос: Назовите возможные недостатки командной работы в вашей компании?</b></p> <p><b>Ответ:</b> Для действительно продуктивной работы команды необходимо много времени, а также зачастую проблемы вызывают банальные конфликты интересов.</p>	
7.	<p><b>Вопрос: Какие функции должен выполнять руководитель для того чтобы его команда успешно выполняла работу?</b></p> <p><b>Ответ:</b> Руководитель должен налаживать взаимоотношения между членами команды, ставить команде цели и сроки их выполнения, а так же мотивировать и вдохновлять своих подчинённых.</p>	
8.	<p><b>Вопрос: Какие факторы, по вашему мнению, являются причиной сплочённости в вашей компании?</b></p> <p><b>Ответ:</b> В первую очередь это наличие единой цели для всей группы, а так же дружеская атмосфера доверия друг другу.</p>	
9.	<p><b>Вопрос: Можно ли сказать что сотрудники вашей компании – это одна команда?</b></p> <p><b>Ответ:</b> Да, я абсолютно уверена что да.</p>	<p>Ответила не раздумывая.</p>
10.	<p><b>Вопрос: Оцените, пожалуйста, навыки групповой работы сотрудников вашего предприятия, по пятибалльной шкале.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Навыки эффективного общения.</li> </ol> <p><b>Ответ:</b> 4(четыре);</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Навыки решения проблем и принятия решений.</li> </ol> <p><b>Ответ:</b> 3(три);</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Навыки обратной связи, конструктивной критики.</li> </ol>	<p>Некоторое время (продолжительное) подумала над ответом.</p>



	<b>Ответ:</b> 3(три); 4. Работа на собраниях команды, то есть сама «техника» организации дискуссий, проведения собраний. <b>Ответ:</b> 4(четыре).	
--	---	--

Общий анализ интервью: В ходе интервью респондент и я нашли общий язык, и хорошо понимали друг друга. В целом интервью, считаю проведено успешно и поставленные цели были достигнуты.

Подпись интервьюера:

Татарских Е.В.

Фактическое время проведения интервью (*в минутах*): 32 мин.

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

Интервью с сотрудниками службы приема и размещения

**ПРОТОКОЛ** интервью  
с персоналом гостиницы, с целью выявления особенностей командной  
работы.

**Тема:** Командная работа и командообразование в гостинице.

**Цель:** Выявление особенностей командной работы в гостинице.

**Интервьюер:** Татарских Егор Викторович

**Респондент:** Новикова Валентина Станиславовна, администратор, отель  
«Визави»

**Обстановка:** Интервью проходило у стойки администратора, Валентина  
была не занята и с радостью со мной побеседовала.

**Дата:** 10 апреля 2016

**Время проведения интервью:** с 11.30 до 11.50

№ вопр оса	Вопрос\Ответ	Экспрессивные особенности поведения респондента
	<b>Вводная часть:</b> Здравствуйте, Валентина Станиславовна. Благодарю вас, за возможность беседы с Вами в рамках моей практики. Цель интервью – в выявлении особенностей командной работы. Давайте начнем с преимуществ командной работы.	
1.	<b>Вопрос: Сейчас я перечислю вам базовые ценности и взгляды членов команды.</b> 1. Хорошо продуманные убеждения. 2. Внутренняя ясность собственных позиций, связанных с позициями предприятия в целом. 3. Жизненные принципы, воплощенные или воплощающиеся в жизнь. <b>Какие из них присущи сотрудникам вашей фирмы?</b> <b>Ответ:</b> Я думаю, все они свойственны членам нашей компании.	Улыбается и смеется.
2.	<b>Вопрос: Сталкивались ли вы с ситуациями, когда сотрудник компании обращал внимание в первую очередь на себя. И как это проявлялось?</b> <b>Ответ:</b> Ну, мне кажется, все наши сотрудники выделяются	

	своими действиями, но не во вред другим членам команды.	
3.	<p><b>Вопрос: Могли бы вы сказать, что сотрудники вашей гостиницы достаточно целенаправленны и эмоционально выносливы. В чем это выражается?</b></p> <p><b>Ответ:</b> Да, определённо наши сотрудники очень настойчивы в достижении целей и очень увлечены в процессе выполнения работы.</p>	
4.	<p><b>Вопрос: Поддерживают ли сотрудники деловые отношения между собой и как это проявляется?</b></p> <p><b>Ответ:</b> Ну, бывают, конечно, мелкие конфликты, но в основном коллектив у нас очень дружный.</p>	
5.	<p><b>Вопрос: Сейчас я перечислю несколько характеристик, которыми, по вашему мнению, обладает ваш руководитель:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Имеет мужество самоопределения, т.е. знает свои функциональные границы и границы своих подчиненных и четко им следует;</li> <li>2. Стремится вкладывать не только в свое благосостояние, но и в благосостояние группы;</li> <li>3. Редко проявляет раздражение при своих сотрудниках;</li> <li>4. Старается избегать догм в своей работе;</li> <li>5. На изменение себя направляет больше энергии, чем на изменение других;</li> <li>6. Знает и уважает весь спектр чужих мнений;</li> <li>7. Может изменить себя в соответствии с сильными сторонами своих подчиненных;</li> <li>8. Не подвержен воздействию безответственных действий других;</li> <li>9. Старается воспитывать качества зрелого лидера в последователях;</li> <li>10. Знает и умеет разделять и передавать ответственность;</li> <li>11. Проходит обучение лидеров, тренинг руководителей, тренинг управления персоналом.</li> </ol> <p><b>Ответ:</b> Я считаю они все ему свойственны кроме пожалуй того про безответственные действия, наш руководитель очень чувствителен к тому что его подводят.</p>	
6.	<p><b>Вопрос: Теперь давайте поговорим, давайте поговорим о недостатках или осложнениях, которые возникают при внедрении командного подхода.</b></p> <p><b>Сейчас перечислю явления, с которыми могут сталкиваться сотрудники. Пожалуйста, ответьте «Да» если это свойственно сотрудникам вашей гостиницы или «Нет» если нет.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Преобладает скованное, схематическое воображение;</li> <li>2. Меньшая открытость и терпимость к различиям как между</li> </ol>	<p>Мало задумывалась над ответами, отвечала почти моментально.</p>

	<p>сотрудниками, так и при сравнении заданий, выполнении работ разными отделами;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. При выполнении заданий склонность к срочности и атаке;</li> <li>4. Преобладание проекций, обвинений, критики;</li> <li>5. Любовь к постановке диагнозов отдельным сотрудникам, компании, руководителям;</li> <li>6. Беспокойство быстро распространяется и становится присущим большинству сотрудников;</li> <li>7. Попытки улучшить самочувствие носителя нездорового микроклимата;</li> <li>8. Группа как система замыкается внутри себя. Отделы и подразделения мало общаются между собой;</li> <li>9. Проблема видится вне себя (энергия направлена на защиту членов группы и обвинение членов другой группы).-</li> <li>10. Поиск жертвы (решение проблемы - в наказании более слабого);</li> <li>11. Злоупотребление доверием: «Что же ты мне не помог?!».-</li> <li>12. Перекалывание ответственности: что-то или кто-то вызывает беспокойство (в собственном недовольстве виноваты другие);</li> <li>13. Плохое понимание того, как сотрудник встроен в систему компании;</li> <li>14. У сотрудников слишком большая тревожность, чтобы быть терпеливыми, чтобы ждать;</li> <li>15. Наличие «линейного» мышления - потребность знать наверняка что-либо, отсутствие вариантов в достижении целей;</li> <li>16. Незрелость суждений и низкая способность к установлению различий.</li> </ol> <p><b>Ответ:</b> Наш руководитель просто обожает всех анализировать, а так же следит, чтобы не было никого в плохо настроении, бережно относится к своим подчиненным.</p>	
7.	<p><b>Вопрос:</b> Теперь давайте поговорим об отрицательных особенностях лидера. Скажите «Да» или «Нет» если это свойственно либо нет вашему лидеру.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Слабый или отсутствует;</li> <li>2. Боязнь восстать против сил реакции, отсутствие своей позиции;</li> </ol>	<p>Очень серьезно настроилась и отвечала категорически.</p>

	<p>3. Поиск «козла отпущения».</p> <p>4. Не развивает лидерских качеств;</p> <p>5. Не проходит тренинги лидеров, тренинги управления персоналом.</p> <p><b>Ответ:</b> Нет, ничего из этого.</p>	
8.	<p><b>Вопрос: Встречаются ли в вашей команде следующие позиции функционирования лидера?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Позиция сверхфункционирования;</li> <li>2. Позиция преследования;</li> <li>3. Позиция недофункционирования;</li> <li>4. Стремление давать советы;</li> <li>5. Повышенное беспокойство за окружающих;</li> <li>6. Чрезмерное чувство ответственности за персонал;</li> <li>7. Говорит больше, чем слушает;</li> <li>8. Эмоциональная усталость;</li> <li>9. Делает за других то, что они могли бы сделать сами;</li> <li>10. Ставит другим цели, которые они сами себе не ставят.</li> <li>11. Излишне погружен в дела других;</li> <li>12. Указывает другим, как им следует думать, чувствовать, действовать;</li> <li>13. Услужливое, контролирующее и обвиняющее поведение;</li> <li>14. Спасает других и помогает им подняться.</li> </ol> <p><b>Ответ:</b> Наш руководитель всегда очень энергичный, бывает, конечно, что он излишне опекает, но и в помощи он никогда не отказывает.</p>	Немного расслабилась и отвечала спокойнее.
9.	<p><b>Вопрос: Проявляется ли распространение или притупление лидерского беспокойства следующим образом?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. молчание, недоговаривание;</li> <li>2. плохо предсказуемые реакции и поступки;</li> <li>3. защищает, объясняет и оправдывает свое поведение;</li> <li>4. меняет других.</li> </ol> <p><b>Ответ:</b> Нет, ничего из этого.</p>	

Общий анализ интервью: Интервью прошло хорошо, я застал Валентину когда она не была занята и она в спокойной обстановке ответила на мои вопросы.

Подпись интервьюера:

Татарских Е.В.

Фактическое время проведения интервью (*в минутах*): 18 мин.

**ПРОТОКОЛ интервью**  
с персоналом гостиницы, с целью выявления особенностей командной работы.

**Тема:** Командная работа и командообразование в гостинице.

**Цель:** Выявление особенностей командной работы в гостинице.

**Интервьюер:** Татарских Егор Викторович

**Респондент:** Кирилов Федор Дмитриевич, менеджер по организации конференций, отель «Визави»

**Обстановка:** С Федором я встретился после обеда, он охотно согласился побеседовать со мной, но не выглядел особо заинтересованным.

**Дата:** 10 апреля 2016

**Время проведения интервью:** с 14.10 до 14.35

№ вопр оса	Вопрос\Ответ	Экспрессивные особенности поведения респондента
	<p><b>Вводная часть:</b> Здравствуйте, Федор Дмитриевич. Благодарю вас, за возможность беседы с Вами в рамках моей практики. Цель интервью – в выявлении особенностей командной работы. Давайте начнем с преимуществ командной работы.</p>	
1.	<p><b>Вопрос: Сейчас я перечислю вам базовые ценности и взгляды членов команды.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Хорошо продуманные убеждения.</li> <li>2. Внутренняя ясность собственных позиций, связанных с позициями предприятия в целом.</li> <li>3. Жизненные принципы, воплощенные или воплощающиеся в жизнь.</li> </ol> <p><b>Какие из них присущи сотрудникам вашей фирмы?</b>  <b>Ответ:</b> Ну какие-то жизненные принципы у членов нашей компании определено есть, а вот по поводу всего остального не уверен.</p>	
2.	<p><b>Вопрос: Сталкивались ли вы с ситуациями, когда сотрудник компании обращал внимание в первую очередь на себя. И как это проявлялось?</b>  <b>Ответ:</b> Бывает, конечно, что кто-то пытается «выпендриваться» но в целом коллектив дружный.</p>	
3.	<p><b>Вопрос: Могли бы вы сказать, что сотрудники вашей гостиницы достаточно целенаправленны и эмоционально выносливы. В чем это выражается?</b>  <b>Ответ:</b> Как бы да, ну точнее за себя могу сказать точно, что да, а</p>	

	в других не всегда уверен.	
4.	<p><b>Вопрос: Поддерживают ли сотрудники деловые отношения между собой и как это проявляется?</b></p> <p><b>Ответ:</b> Ну я бы не сказал, как по мне все слишком дружелюбны, не то чтобы это плохо, просто мне кажется что это не тот профессионализм что должен быть.</p>	
5.	<p><b>Вопрос: Сейчас я перечислю несколько характеристик, которыми, по вашему мнению, обладает ваш руководитель:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Имеет мужество самоопределения, т.е. знает свои функциональные границы и границы своих подчиненных и четко им следует;</li> <li>2. Стремится вкладывать не только в свое благосостояние, но и в благосостояние группы;</li> <li>3. Редко проявляет раздражение при своих сотрудниках;</li> <li>4. Старается избегать догм в своей работе;</li> <li>5. На изменение себя направляет больше энергии, чем на изменение других;</li> <li>6. Знает и уважает весь спектр чужих мнений;</li> <li>7. Может изменить себя в соответствии с сильными сторонами своих подчиненных;</li> <li>8. Не подвержен воздействию безответственных действий других;</li> <li>9. Старается воспитывать качества зрелого лидера в последователях;</li> <li>10. Знает и умеет разделять и передавать ответственность;</li> <li>11. Проходит обучение лидеров, тренинг руководителей, тренинг управления персоналом.</li> </ol> <p><b>Ответ:</b> Он хорошо справляется с распределением работы и передачей обязанностей. Постоянно саморазвивается и вообще он хороший лидер.</p>	
6.	<p><b>Вопрос: Теперь давайте поговорим, давайте поговорим о недостатках или осложнениях, которые возникают при внедрении командного подхода.</b></p> <p><b>Сейчас перечислю явления, с которыми могут сталкиваться сотрудники. Пожалуйста, ответьте «Да» если это свойственно сотрудникам вашей гостиницы или «Нет» если нет.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Преобладает скованное, схематическое воображение;</li> <li>2. Меньшая открытость и терпимость к различиям как между сотрудниками, так и при сравнении заданий, выполнении работ разными отделами;</li> <li>3. При выполнении заданий склонность к срочности и атаке;</li> </ol>	



	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Преобладание проекций, обвинений, критики;</li> <li>5. Любовь к постановке диагнозов отдельным сотрудникам, компании, руководителям;</li> <li>6. Беспокойство быстро распространяется и становится присущим большинству сотрудников;</li> <li>7. Попытки улучшить самочувствие носителя нездорового микроклимата;</li> <li>8. Группа как система замыкается внутри себя. Отделы и подразделения мало общаются между собой;</li> <li>9. Проблема видится вне себя (энергия направлена на защиту членов группы и обвинение членов другой группы).-</li> <li>10. Поиск жертвы (решение проблемы - в наказании более слабого);</li> <li>11. Злоупотребление доверием: «Что же ты мне не помог?!».-</li> <li>12. Перекалывание ответственности: что-то или кто-то вызывает беспокойство (в собственном недовольстве виноваты другие);</li> <li>13. Плохое понимание того, как сотрудник встроен в систему компании;</li> <li>14. У сотрудников слишком большая тревожность, чтобы быть терпеливыми, чтобы ждать;</li> <li>15. Наличие «линейного» мышления - потребность знать наверняка что-либо, отсутствие вариантов в достижении целей;</li> <li>16. Незрелость суждений и низкая способность к установлению различий.</li> </ol> <p><b>Ответ:</b> Всегда действует по какому-то заданному плану или сценарию. И случается, что не удается, уследит за общим настроением, но она всегда старается исправить положение.</p>	
7.	<p><b>Вопрос: Теперь давайте поговорим об отрицательных особенностях лидера. Скажите «Да» или «Нет» если это свойственно либо нет вашему лидеру.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Слабый или отсутствует;</li> <li>2. Боязнь восстать против сил реакции, отсутствие своей позиции;</li> <li>3. Поиск «козла отпущения».</li> <li>4. Не развивает лидерских качеств;</li> </ol>	

	<p>5. Не проходит тренинги лидеров, тренинги управления персоналом.</p> <p><b>Ответ:</b> Она очень уверенный в себе человек, поэтому и не участвует в тренингах.</p>	
8.	<p><b>Вопрос: Встречаются ли в вашей команде следующие позиции функционирования лидера?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Позиция сверхфункционирования;</li> <li>2. Позиция преследования;</li> <li>3. Позиция недофункционирования;</li> <li>4. Стремление давать советы;</li> <li>5. Повышенное беспокойство за окружающий;</li> <li>6. Чрезмерное чувство ответственности за персонал;</li> <li>7. Говорит больше, чем слушает;</li> <li>8. Эмоциональная усталость;</li> <li>9. Делает за других то, что они могли бы сделать сами;</li> <li>10. Ставит другим цели, которые они сами себе не ставят.</li> <li>11. Излишне погружен в дела других;</li> <li>12. Указывает другим, как им следует думать, чувствовать, действовать;</li> <li>13. Услужливое, контролирующее и обвиняющее поведение;</li> <li>14. Спасает других и помогает им подняться.</li> </ol> <p><b>Ответ:</b> Любит советы подавать, как лучше сделать, как лучше не делать. Всегда погружена в работу с головой и пытается помочь другим.</p>	
9.	<p><b>Вопрос: Проявляется ли распространение или притупление лидерского беспокойства следующим образом?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. молчание, недоговаривание;</li> <li>2. плохо предсказуемые реакции и поступки;</li> <li>3. защищает, объясняет и оправдывает свое поведение;</li> <li>4. меняет других.</li> </ol> <p><b>Ответ:</b> Иногда и правда, предсказать ее действия. И старается давать советы и менять других.</p>	

Общий анализ интервью: Хотя мне и показалось, что по началу Федор не сильно задумывался над ответами, ко второй половине интервью он заинтересовался и больше задумывался над ответами.

Подпись интервьюера:

Татарских Е.В.

Фактическое время проведения интервью (*в минутах*): 20.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Интервью с сотрудниками хозяйственной службы

#### ПРОТОКОЛ интервью

с персоналом гостиницы, с целью выявления особенностей командной работы.

**Тема:** Командная работа и командообразование в гостинице.

**Цель:** Выявление особенностей командной работы в гостинице.

**Интервьюер:** Татарских Егор Викторович

**Респондент:** Глазырина Людмила Викторовна, прачка, отель «Визави»

**Обстановка:** Людмилу Викторовну получилось встретить во время ее смены, чем самым я ненадолго отвлек ее от работы. От чего по ней было видно легкое недовольство.

**Дата:** 11 апреля 2016

**Время проведения интервью:** с 13.00 до 13.40

№ вопроса	Вопрос\Ответ	Экспрессивные особенности поведения респондента
	<b>Вводная часть:</b> Здравствуйте, Людмила Викторовна. Благодарю вас, за возможность беседы с Вами в рамках моей практики. Цель интервью – в выявлении особенностей командной работы. Давайте начнем с преимуществ командной работы.	
1.	<b>Вопрос: Сейчас я перечислю вам базовые ценности и взгляды членов команды.</b> 1. Хорошо продуманные убеждения. 2. Внутренняя ясность собственных позиций, связанных с позициями предприятия в целом. 3. Жизненные принципы, воплощенные или воплощающиеся в жизнь. <b>Какие из них присущи сотрудникам вашей фирмы?</b> <b>Ответ:</b> Ну, я думаю, что у каждого есть свои убеждения, я бы выбрала первый вариант.	
2.	<b>Вопрос: Сталкивались ли вы с ситуациями, когда сотрудник компании обращал внимание в первую очередь на себя. И</b>	Немного нервничала.

	<p><b>как это проявлялось?</b></p> <p><b>Ответ:</b> Да, у нас такое случается иногда, когда кто-то с кем-то поссорится, или просто устал, в стрессовой ситуации. Тогда думаешь только о том, как поскорее домой с работы придти.</p>	
3.	<p><b>Вопрос: Могли бы вы сказать, что сотрудники вашей гостиницы достаточно целенаправленны и эмоционально выносливы. В чем это выражается?</b></p> <p><b>Ответ:</b> Ну, да, думаю, это так. У нас в гостинице не стрессоустойчивые люди просто не смогут работать, бывает много всяких ситуаций непредвиденных, когда не успеваешь сделать всю работу в срок, а еще клиенты бывает недовольные попадают, грубят, это очень действует на нервы.</p>	
4.	<p><b>Вопрос: Поддерживают ли сотрудники деловые отношения между собой и как это проявляется?</b></p> <p><b>Ответ:</b> Ну, не знаю, что даже сказать. Вообще у нас коллектив дружный, все друг друга выручают, помогают с работой. Но бывают такие люди, с которыми общаешься только «по делу» и все, никакой поддержки особой не получаешь от них, каждый выполняет свои обязанности.</p>	
5.	<p><b>Вопрос: Сейчас я перечислю несколько характеристик, которыми, по вашему мнению, обладает ваш руководитель:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Имеет мужество самоопределения, т.е. знает свои функциональные границы и границы своих подчиненных и четко им следует;</li> <li>2. Стремится вкладывать не только в свое благосостояние, но и в благосостояние группы;</li> <li>3. Редко проявляет раздражение при своих сотрудниках;</li> <li>4. Старается избегать догм в своей работе;</li> <li>5. На изменение себя направляет больше энергии, чем на изменение других;</li> <li>6. Знает и уважает весь спектр чужих мнений;</li> <li>7. Может изменить себя в соответствии с сильными сторонами своих подчиненных;</li> <li>8. Не подвержен воздействию безответственных действий других;</li> <li>9. Старается воспитывать качества зрелого лидера в последователях;</li> <li>10. Знает и умеет разделять и передавать ответственность;</li> <li>11. Проходит обучение лидеров, тренинг руководителей, тренинг управления персоналом.</li> </ol> <p><b>Ответ:</b> Наш глава очень ответственный и полностью отдается работе. Ну, и, пожалуй, то, что вы сказали про разделение ответственности тоже.</p>	Долго думала над вопросом.
6.	<p><b>Вопрос: Теперь давайте поговорим, давайте поговорим о</b></p>	

	<p><b>недостатках или осложнениях, которые возникают при внедрении командного подхода.</b></p> <p><b>Сейчас перечислю явления, с которыми могут сталкиваться сотрудники. Пожалуйста, ответьте «Да» если это свойственно сотрудникам вашей гостиницы или «Нет» если нет.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Преобладает скованное, схематическое воображение;</li> <li>2. Меньшая открытость и терпимость к различиям как между сотрудниками, так и при сравнении заданий, выполнении работ разными отделами;</li> <li>3. При выполнении заданий склонность к срочности и атаке;</li> <li>4. Преобладание проекций, обвинений, критики;</li> <li>5. Любовь к постановке диагнозов отдельным сотрудникам, компании, руководителям;</li> <li>6. Беспокойство быстро распространяется и становится присущим большинству сотрудников;</li> <li>7. Попытки улучшить самочувствие носителя нездорового микроклимата;</li> <li>8. Группа как система замыкается внутри себя. Отделы и подразделения мало общаются между собой;</li> <li>9. Проблема видится вне себя (энергия направлена на защиту членов группы и обвинение членов другой группы).-</li> <li>10. Поиск жертвы (решение проблемы - в наказании более слабого);</li> <li>11. Злоупотребление доверием: «Что же ты мне не помог?!».-</li> <li>12. Перекалывание ответственности: что-то или кто-то вызывает беспокойство (в собственном недовольстве виноваты другие);</li> <li>13. Плохое понимание того, как сотрудник встроен в систему компании;</li> <li>14. У сотрудников слишком большая тревожность, чтобы быть терпеливыми, чтобы ждать;</li> <li>15. Наличие «линейного» мышления - потребность знать наверняка что-либо, отсутствие вариантов в достижении целей;</li> <li>16. Незрелость суждений и низкая способность к установлению различий.</li> </ol> <p><b>Ответ:</b> Случаются, конечно, срывы, но это очень редко. Так же всегда пытается оценивать и анализировать, и очень жаловаться на то что ему никто не помог, все самому.</p>	
7.	<b>Вопрос: Теперь давайте поговорим об отрицательных</b>	

	<p><b>особенностях лидера. Скажите «Да» или «Нет» если это свойственно либо нет вашему лидеру.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Слабый или отсутствует;</li> <li>2. Боязнь восстать против сил реакции, отсутствие своей позиции;</li> <li>3. Поиск «козла отпущения».</li> <li>4. Не развивает лидерских качеств;</li> <li>5. Не проходит тренинги лидеров, тренинги управления персоналом.</li> </ol> <p><b>Ответ:</b> Разве что любит поискать виноватых.</p>	
8.	<p><b>Вопрос: Встречаются ли в вашей команде следующие позиции функционирования лидера?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Позиция сверхфункционирования;</li> <li>2. Позиция преследования;</li> <li>3. Позиция недофункционирования;</li> <li>4. Стремление давать советы;</li> <li>5. Повышенное беспокойство за окружающий;</li> <li>6. Чрезмерное чувство ответственности за персонал;</li> <li>7. Говорит больше, чем слушает;</li> <li>8. Эмоциональная усталость;</li> <li>9. Делает за других то, что они могли бы сделать сами;</li> <li>10. Ставит другим цели, которые они сами себе не ставят.</li> <li>11. Излишне погружен в дела других;</li> <li>12. Указывает другим, как им следует думать, чувствовать, действовать;</li> <li>13. Услужливое, контролирующее и обвиняющее поведение;</li> <li>14. Спасает других и помогает им подняться.</li> </ol> <p><b>Ответ:</b> Случается, что много на себя берет, а потом неожиданно посылает всех работать за него еще и советы дает. И сам никогда не слушает советов, хотя сам вечно указывает всем.</p>	
9.	<p><b>Вопрос: Проявляется ли распространение или притупление лидерского беспокойства следующим образом?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. молчание, недоговаривание;</li> </ol>	<p>Какое-то время не знала что ответить, волновалась</p>

	<p>2. плохо предсказуемые реакции и поступки;</p> <p>3. защищает, объясняет и оправдывает свое поведение;</p> <p>4. меняет других.</p> <p><b>Ответ:</b> Даже не знаю, как ответить на этот вопрос. Ну, наверное, первое про молчание подходит. Бывает иногда, что наш начальник что-то недоговаривает нам.</p>	из-за этого.
--	--	--------------

Общий анализ интервью: Я немного отвлек Людмилу Викторовну от работы, от чего она немного нервничала и вероятно довольно сильно волновалась, беседуя со мной, но ближе к концу она успокоилась и даже зантресовалась.

Подпись интервьюера:

Татарских Е.В.

Фактическое время проведения интервью (*в минутах*): 35.



**ПРОТОКОЛ интервью**  
с персоналом гостиницы, с целью выявления особенностей командной работы.

**Тема:** Командная работа и командообразование в гостинице.

**Цель:** Выявление особенностей командной работы в гостинице.

**Интервьюер:** Татарских Егор Викторович

**Респондент:** Андреева Екатерина Андреевна, горничная, отель «Визави»

**Обстановка:** Екатерина была очень заинтересована и интервью и с радостью со мной побеседовала.

**Дата:** 11 апреля 2016

**Время проведения интервью:** с 10.30 до 11.10

№ вопроса	Вопрос\Ответ	Экспрессивные особенности поведения респондента
	<p><b>Вводная часть:</b> Здравствуйте, Екатерина Андреевна. Благодарю вас, за возможность беседы с Вами в рамках моей практики. Цель интервью – в выявлении особенностей командной работы. Давайте начнем с преимуществ командной работы.</p>	
1.	<p><b>Вопрос: Сейчас я перечислю вам базовые ценности и взгляды членов команды.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Хорошо продуманные убеждения.</li> <li>2. Внутренняя ясность собственных позиций, связанных с позициями предприятия в целом.</li> <li>3. Жизненные принципы, воплощенные или воплощающиеся в жизнь.</li> </ol> <p><b>Какие из них присущи сотрудникам вашей фирмы?</b>  <b>Ответ:</b> У людей здесь определенно есть какие-то убеждения, то есть они приходят на работу с конкретной целью, а не просто так.</p>	Очень радостная постоянно улыбается.
2.	<p><b>Вопрос: Сталкивались ли вы с ситуациями, когда сотрудник компании обращал внимание в первую очередь на себя. И как это проявлялось?</b>  <b>Ответ:</b> Нет, точно нет, здесь коллектив очень дружный все всегда готовы помочь друг другу.</p>	
3.	<p><b>Вопрос: Могли бы вы сказать, что сотрудники вашей гостиницы достаточно целенаправленны и эмоционально выносливы. В чем это выражается?</b>  <b>Ответ:</b> Да, все очень ответственные, редко случаются ситуации, что за кем-то нужно доделывать.</p>	
4.	<p><b>Вопрос: Поддерживают ли сотрудники деловые отношения</b></p>	

	<p><b>между собой и как это проявляется?</b>  <b>Ответ:</b> Конечно, коллектив очень дружелюбный.</p>	
5.	<p><b>Вопрос:</b> Сейчас я перечислю несколько характеристик, которыми, по вашему мнению, обладает ваш руководитель:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Имеет мужество самоопределения, т.е. знает свои функциональные границы и границы своих подчиненных и четко им следует;</li> <li>2. Стремится вкладывать не только в свое благосостояние, но и в благосостояние группы;</li> <li>3. Редко проявляет раздражение при своих сотрудниках;</li> <li>4. Старается избегать догм в своей работе;</li> <li>5. На изменение себя направляет больше энергии, чем на изменение других;</li> <li>6. Знает и уважает весь спектр чужих мнений;</li> <li>7. Может изменить себя в соответствии с сильными сторонами своих подчиненных;</li> <li>8. Не подвержен воздействию безответственных действий других;</li> <li>9. Старается воспитывать качества зрелого лидера в последователях;</li> <li>10. Знает и умеет разделять и передавать ответственность;</li> <li>11. Проходит обучение лидеров, тренинг руководителей, тренинг управления персоналом.</li> </ol> <p><b>Ответ:</b> Наш начальник никогда не проявляет раздражительность при рабочих, а в остальном он отличный руководитель.</p>	
6.	<p><b>Вопрос:</b> Теперь давайте поговорим, давайте поговорим о недостатках или осложнениях, которые возникают при внедрении командного подхода.  <b>Сейчас перечислю явления, с которыми могут сталкиваться сотрудники. Пожалуйста, ответьте «Да» если это свойственно сотрудникам вашей гостиницы или «Нет» если нет.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Преобладает скованное, схематическое воображение;</li> <li>2. Меньшая открытость и терпимость к различиям как между сотрудниками, так и при сравнении заданий, выполнении работ разными отделами;</li> <li>3. При выполнении заданий склонность к срочности и атаке;</li> <li>4. Преобладание проекций, обвинений, критики;</li> <li>5. Любовь к постановке диагнозов отдельным сотрудникам компании, руководителям;</li> <li>6. Беспокойство быстро распространяется и становится</li> </ol>	<p>Побольше стала раздумывать над вопросами.</p>

	<p>присущим большинству сотрудников;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Попытки улучшить самочувствие носителя нездорового микроклимата;</li> <li>8. Группа как система замыкается внутри себя. Отделы и подразделения мало общаются между собой;</li> <li>9. Проблема видится вне себя (энергия направлена на защиту членов группы и обвинение членов другой группы).-</li> <li>10. Поиск жертвы (решение проблемы - в наказании более слабого);</li> <li>11. Злоупотребление доверием: «Что же ты мне не помог?!».-</li> <li>12. Перекалывание ответственности: что-то или кто-то вызывает беспокойство (в собственном недовольстве виноваты другие);</li> <li>13. Плохое понимание того, как сотрудник встроен в систему компании;</li> <li>14. У сотрудников слишком большая тревожность, чтобы быть терпеливыми, чтобы ждать;</li> <li>15. Наличие «линейного» мышления - потребность знать наверняка что-либо, отсутствие вариантов в достижении целей;</li> <li>16. Незрелость суждений и низкая способность к установлению различий.</li> </ol> <p><b>Ответ:</b> Склонен к анализу других и хочешь всегда все контролировать.</p>	
7.	<p><b>Вопрос:</b> Теперь давайте поговорим об отрицательных особенностях лидера. Скажите «Да» или «Нет» если это свойственно либо нет вашему лидеру.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Слабый или отсутствует;</li> <li>2. Боязнь восстать против сил реакции, отсутствие своей позиции;</li> <li>3. Поиск «козла отпущения».</li> <li>4. Не развивает лидерских качеств;</li> <li>5. Не проходит тренинги лидеров, тренинги управления персоналом.</li> </ol> <p><b>Ответ:</b> Не замечала, чтобы посещал какие-то тренинги.</p>	
8.	<p><b>Вопрос:</b> Встречаются ли в вашей команде следующие</p>	

	<p><b>позиции функционирования лидера?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Позиция сверхфункционирования;</li> <li>2. Позиция преследования;</li> <li>3. Позиция недофункционирования;</li> <li>4. Стремление давать советы;</li> <li>5. Повышенное беспокойство за окружающий;</li> <li>6. Чрезмерное чувство ответственности за персонал;</li> <li>7. Говорит больше, чем слушает;</li> <li>8. Эмоциональная усталость;</li> <li>9. Делает за других то, что они могли бы сделать сами;</li> <li>10. Ставит другим цели, которые они сами себе не ставят.</li> <li>11. Излишне погружен в дела других;</li> <li>12. Указывает другим, как им следует думать, чувствовать, действовать;</li> <li>13. Услужливое, контролирующее и обвиняющее поведение;</li> <li>14. Спасает других и помогает им подняться.</li> </ol> <p><b>Ответ:</b> Вечно стремится сделать больше чем от него требуется, а еще и советы тебе при этом дает. Вечно думает, что всем вечно нужна помощь</p>	
9.	<p><b>Вопрос: Проявляется ли распространение или притупление лидерского беспокойства следующим образом?</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. молчание, недоговаривание;</li> <li>2. плохо предсказуемые реакции и поступки;</li> <li>3. защищает, объясняет и оправдывает свое поведение;</li> <li>4. меняет других.</li> </ol> <p><b>Ответ:</b> Случается некое недоговаривание из-за чего бывает сложно предсказать его поведение.</p>	

Общий анализ интервью: Екатерина была очень заинтересована в интервью, можно сказать, что она меня сама попросила, но в целом она отвечала честно и интервью считаю успешным.

Подпись интервьюера:

Татарских Е.В.

Фактическое время проведения интервью (*в минутах*): 31.