

Министерство науки и высшего образования 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

ФОРМИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА
ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА ОТЕЛЯ

Выпускная квалификационная работа бакалавра по
направлению подготовки 44.03.04 Профессиональное обучение
(по отраслям) Профилю подготовки «Сервис»
профилизации «Туризм и гостиничный
сервис»

Идентификационный код ВКР: 513

Екатеринбург 2019

Министерство науки и высшего образования 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 СЦР
_____ Л.Э. Панкратова
«___» _____ 2019 г.

ФОРМИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА
ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА ОТЕЛЯ

Выпускная квалификационная работа бакалавра
По направлению подготовки 44.03.04 Профессиональное обучение
(по отраслям) профилю
подготовки «Сервис» профилизации «Туризм и
гостиничный сервис»

Идентификационный код ВКР:

Исполнитель
студентка группы ЗТГС-511

А.А. Бычкова

Руководитель:
доцент кафедры социологии и
социальной работы
канд. социол. наук

И.В. Чебыкина

Нормоконтролер:
ст. преподаватель кафедры
социологии и социальной работы

В.С. Куимов

Екатеринбург 2019

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа выполнена на 89 страницах, содержит 52 источника литературы, а также 9 приложений на 27 страницах.

Ключевые слова: СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ, ТРУДОВОЙ КОЛЛЕКТИВ, ОТЕЛЬ, ФОРМИРОВАНИЕ БЛАГОПРИЯТНОГО СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА.

Объектом работы является социально-психологический климат.

Предметом работы выступают характеристики социальнопсихологического климата трудового коллектива отеля.

Цель работы – проанализировать состояние социально-психологического климата трудового коллектива отеля «Эмеральд» и разработать рекомендации по формированию благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

Работа посвящена анализу проблем социально-психологического климата трудового коллектива отеля. Во введении раскрыта актуальность темы, степень её научной разработанности, практическая значимость работы, дана общая характеристика использованных в работе методов анализа и сбора эмпирической информации, сформулированы цель, задачи, определён объект и предмет дипломной работы.

В первой главе «Теоретические аспекты формирования социальнопсихологического климата в коллективе» дана характеристика основных понятий показателей социально-психологического климата.

Вторая глава представляет собой анализ социально-психологического климата трудового коллектива отеля «Эмеральд», выявлены ключевые проблемы, определены практические рекомендации по его совершенствованию. В третьей главе представлена система заданий в тестовой форме по теме «Трудовые коллективы».

В заключении подведены итоги работы, сформулированы ключевые выводы, обозначены перспективы дальнейших исследований по данной теме.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ	8
1.1. Понятие и основные показатели социально-психологического климата трудового коллектива.....	8
1.2. Способы формирования благоприятного социально-психологического климата трудового коллектива отеля	21
2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА ОТЕЛЯ "ЭМЕРАЛЬД"	44
2.1. Характеристика показателей социально-психологического климата трудового коллектива отеля "Эмеральд"	44
2.2. Рекомендации по совершенствованию социально-психологического климата трудового коллектива отеля	58
3. МЕТОДИЧЕСКАЯ РАЗРАБОТКА ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ПО ТЕМЕ «ТРУДОВЫЕ КОЛЛЕКТИВЫ»	71
3.1. Методика разработки тестовых заданий	71
3.2. Разработка тестовых заданий по теме «Трудовые коллективы»	76
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	83
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	85
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 - Организационная структура отеля «Эмеральд»	90

ПРИЛОЖЕНИЕ 2 - Анкета «Факторы формирования благоприятного социально-психологического климата трудового коллектива»	91
ПРИЛОЖЕНИЕ 3 - Результаты анкетирования «факторы формирования благоприятного социально-психологического климата трудового коллектива»	95
ПРИЛОЖЕНИЕ 4 - Бланк интервью	97
ПРИЛОЖЕНИЕ 5 - Диагностический опросник социально-психологического климата группы (разработка В.П. Щербаковой)	98
ПРИЛОЖЕНИЕ 6 - Результаты диагностики СПК «Эмеральд» (опросник В.П. Щербакова)	102
ПРИЛОЖЕНИЕ 7 - Методика В. В. Бойко «Диагностика уровня эмпатии»	106
ПРИЛОЖЕНИЕ 8 - «Карта мотиваторов»	109
ПРИЛОЖЕНИЕ 9 - «Диагностика эмоционального выгорания личности» В. В. Бойко	112
ВВЕДЕНИЕ	

Основная часть жизни человека связана с процессом организованной коллективной трудовой деятельности. Работоспособный сплочённый коллектив предприятий сферы услуг возникает не сразу - происходит длительный процесс его становления и развития. Формирование трудового коллектива во многом связано с созданием благоприятного социально-психологического климата, который является и условием повышения производительности труда, удовлетворенности работников своим трудом и местом работы.

На сегодняшний день проявляется устойчивый интерес ученых к влиянию психологического настроения сотрудников на деятельность трудового коллектива. Благоприятный социально-психологический климат рабочего коллектива способствует повышенной работоспособности всех членов его коллектива, взаимной выручке и поддержке в реализации единых организационных целей, большей сплоченности коллектива. Совместное достижение целей способствует приобретению высоких результатов функционирования предприятия,

обеспечению высоких показателей эффективности работы. В то же время, социально-психологический климат выступает индикатором степени социального развития трудового коллектива и его психологического потенциала.

Благоприятная атмосфера в трудовом коллективе позитивно влияет на итоговые показатели, перестраивает человека, обнаруживает у него новые потенциалы и мобилизует раскрытые. Результативность коллективной работы во многом зависит от оптимальной реализации индивидуальных и групповых навыков, умений, потенциалов.

Всё вышесказанное обуславливает *актуальность* темы исследования. Усиливающаяся конкуренция на рынке индустрии гостиничных услуг объясняет нахождение методов роста внутренней результативности гостиничных предприятий, в том числе посредством сплочения трудового коллектива, когда работники становятся соучастниками процессов совершенствования деятельности предприятия сферы услуг.

Цель работы – проанализировать состояние социально-психологического климата трудового коллектива отеля «Эмеральд» и разработать рекомендации по формированию благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

В соответствии с поставленной целью сформулируем *задачи исследования*:

- рассмотреть понятие и основные показатели социально-психологического климата;
- рассмотреть способы формирования благоприятного социальнопсихологического климата;

- провести исследование показателей социально-психологического климата трудового коллектива отеля «Эмеральд» с помощью эмпирических методов;

- разработать рекомендации по совершенствованию социальнопсихологического климата трудового коллектива отеля.

Объектом исследования данной работы выступает социальнопсихологический климат.

Предметом исследования являются характеристики социальнопсихологического климата трудового коллектива отеля.

Теоретико-методологическую базу работы составили фундаментальные принципы отечественной и зарубежной теории управления, исследования социально-психологических явлений и процессов в трудовых коллективах следующих авторов: В. М. Шепеля, Н. С. Мансурова, Е. А. Овсянниковой, М.А. Медведевой, В. В. Бойко, В. Н. Парфеновой и других.

Эмпирическая база работы заключается в исследовании трудового коллектива отеля «Эмеральд», с помощью таких методов как: наблюдение, анкетирование и интервьюирование. Также применялись методики диагностики уровня эмпатических способностей В. В. Бойко и опросник для изучения психологического климата в коллективе В. П. Щербаковой.

Практическая значимость работы заключается в том, что результаты исследования и разработанные рекомендации могут применяться для формирования благоприятного социально-психологического климата в коллективе, повышения уровня трудоспособности и продуктивности трудового коллектива отеля, удовлетворённости персонала трудом и коллективом, а также могут быть использованы в педагогической деятельности.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНОПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ

1.1. Понятие и основные показатели социально-психологического климата трудового коллектива

Существующие условия развития производительных сил и значительные трансформации в отечественной экономике усиливают требования к каждой конкретной личности в ее профессиональной работе. При этом прослеживается возрастание цены социально-психологических результатов принимаемых экономических решений. Увеличивается перечень проблем социального характера, в числе которых отдельное место отводится различным формам оптимизации социально-психологического климата в трудовом коллективе. Главнейшей сферой социальных отношений вступает взаимное действие внутри трудовых коллективов. Наиболее подходящими и популярными формами взаимодействия между работниками одной организации и инструменты их диагностики и образования должны основываться на научных представлениях о категории «социально-психологический климат». От специфики и состояния социально-психологического климата в трудовом коллективе непосредственно зависит процесс и итоги коллективной деятельности, экономические индикаторы труда, отношение работников организации к результатам собственной трудовой деятельности в составе коллектива, удовлетворенность своей трудовой деятельностью, отношениями и общением между сотрудниками разного уровня управления и разной квалификации. Социально-

психологический климат занимает первостепенное положение в становлении и совершенствовании организационной культуры, формировании экономической и социальной результативности производственного предприятия¹.

На сегодняшний день более комфортными являются те условия труда, которые описываются расположением работников друг к другу. При этом в рассматриваемых условиях повышается производительность труда сплоченных работников. Отношения между членами трудового коллектива, их эмоциональное удовлетворение – все это выступает фундаментом социальнопсихологического климата коллектива.

В отечественной социальной психологии понятие «социальнопсихологический климат» впервые применил Н. С. Мансуров, исследовавший отношения в трудовых коллективах. Одним из первых раскрыл суть социальнопсихологического климата В. М. Шепель. По мнению автора, климат отношений между работниками одного предприятия формируется из трёх климатических зон: социальный климат, моральный климат, психологический климат².

Социально-психологический климат представляет собой эмоциональную окраску психологических отношений членов организации, появляющуюся на базе их приближения, благосклонности, схожести интересов, нравов.

Социальный климат формируется пониманием в трудовом коллективе единых целей и задач, гарантий выполнения всех конституционных прав и обязанностей сотрудников предприятия как граждан.

¹ *Егорова Л.С.* Управление социально-психологическим климатом на предприятиях // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2010. № 2. С. 161.

² *Михайлов А. С.* Социально-психологический климат производственной организации в различных социально-экономических условиях // Ученые записки: научный журнал Курского государственного университета. 2013. №1. С. 5.

Моральный климат формируется через устоявшиеся в трудовом коллективе моральные ценности.

Психологический климат интерпретируется как неформальные отношения, образующиеся между членами трудового коллектива, непосредственно взаимодействующими в процессе трудовой деятельности.

При исследовании климата в трудовом коллективе необходимо учитывать существование двух его уровней. Первый уровень – статический, относительно постоянный. Это стабильные взаимоотношения членов коллектива, их интерес к трудовой деятельности и коллегам¹.

На этом уровне социально-психологический климат трактуется как стабильное, достаточно устойчивое состояние трудового коллектива, которое единожды образовалось и может длительное время не рушиться и удерживать свою сущность, несмотря на трудности, возникающие в коллективе.

С этой позиции выстроить благоприятный климат в трудовых коллективах очень сложно. Гораздо легче поддерживать атмосферу в трудовом коллективе на сформированном уровне.

Второй уровень – динамический, трансформирующийся. Это ежедневный настрой сотрудников в процессе труда, их психологическое состояние. Этот уровень обозначается термином «психологическая атмосфера». При этом психологическая атмосфера характеризуется более быстрыми временными модификациями и меньше воспринимается в сознании людей. Трансформация психологической атмосферы воздействует на настроение и работоспособность конкретного работника в течение трудовой смены. Изменение же климата всегда более заметно и выражено, они понимаются и ощущаются людьми более напряженно; чаще всего человек успевает приспособиться к ним².

Вопросом изучения социально-психологического климата занимаются такие науки как психология, социология, менеджмент. Исследователи данного

вопроса так и не пришли к полному согласию по изучению вопросов социальнопсихологического климата, начиная от использования самого термина. В связи с этим существует несколько исследовательских подходов к изучению понятия социально-психологического климата. Рассмотрим несколько подходов с точки зрения психологии.

¹ Кончакова А. А. Социально-психологический климат в коллективе: особенности влияния стиля руководства // Ученые записки Тамбовского отделения РoCМУ. 2018. №11. С. 53. [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.cyberleninka.ru ² Колесников А. В. Корпоративная культура: учебник для вузов. М.: Юрайт, 2019. С. 159.

Отечественные психологи трактуют социально-психологический климат как состояние психологии работников предприятия, как единое целое, которое интегрирует индивидуальные групповые состояния. Климат – это не совокупность коллективных состояний, а их интеграл³.

Большое число подходов к осознанию и оценке микроклимата в коллективе обусловило формирование в научной литературе множество трактовок данной категории. Рассмотрим понятия социально-психологического климата, раскрывающие предмет настоящей работы.

Наиболее широко трактует анализируемое явление Овсянникова Е. А., которая понимает под социально-психологическим климатом состояние психологии предприятия как единого целого, объединяющее частные групповые состояния⁴.

Психолог М. А. Медведева утверждает, «что термин СПК подчеркивает значимость взаимодействия личности с социальной средой, тогда как "ПК"

³ Кончакова А. А. Социально-психологический климат в коллективе: особенности влияния стиля руководства // Ученые записки Тамбовского отделения РoCМУ. 2018. №11. С. 54. [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.cyberleninka.ru

⁴ Рогов Е. И. Психология управления персоналом: учебное пособие. М.: Юрайт, 2019. С. 155.

образуется в процессе взаимодействия как с социальной, так и с физической средой»⁵. В исследовании В.В. Бойко, А.Г. Ковалева и В.Н. Панферова утверждается, что для определения психического состояния членов коллектива более подходит понятие «психологический климат», а определение «социальнопсихологический климат» отражает отношения членов коллектива друг с другом как психологические условия жизнедеятельности⁶. Содержательная характеристика психологического климата обусловлена, как правило, самочувствием индивида в коллективе - настроением, удовлетворенностью, психологическим комфортом. Когда же самочувствие людей транслируется на их отношение к труду и на отношения между личностями, формируется социально-психологический климат. При этом второе понятие гораздо шире первого. В то же время К. К. Платонов и Г. Г. Голубев считают, что социальнопсихологический климат - главнейший компонент психологического климата трудовой группы в целом⁷.

В исследовании Г. А. Виноградовой предлагается следующее понимание термина «психологический климат»: эмоционально-психологический, социально-психологический и нравственно-психологический как наиболее общее понятие в данном ряду. При этом нравственно-психологический климат описывается как «субъективное отражение в групповом сознании общественной системы ценностей, нравственных идеалов, традиций,

⁵ Парыгин Б. Д. Социальная психология. Проблемы методологии, истории и теории: учебное пособие для вузов. СПб.: ИГУП, 2010. С. 192.

⁶ Фетискин Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп: учебник. М.: Юрайт, 2011. С. 336.

⁷ Будаева Э. В. Влияние социально-психологического климата на межличностные отношения в трудовом коллективе // Вестник БГУ. 2015. №6. С. 55.

проявляющихся в конкретных действиях и поступках людей в трудовом коллективе»⁸.

Категории «морально-психологический климат» и «социальнопсихологический климат» исследуются отечественными специалистами как близкие по сущности, но в трактовании МПК ставится акцент на моральнонравственную сторону взаимных отношений. Под МПК представляется система отношений членов трудового коллектива между собой, к труду, к окружающим событиям и к организации в целом на основании индивидуальных, личностных ценностей, ориентаций. И здесь обнаруживается близкое МПК понятие «духовная, или психологическая атмосфера». Однако духовная атмосфера - специфическое психическое состояние той или иной группы людей, обнаруживающееся в общении их друг с другом и стиле общего поведения. При этом атмосфера в коллективе достаточно неустойчива и характеризуется высокой подвижностью³.

Существуют и другие важные позиции. Интересна точка зрения Б. Н. Лебедева о том, что использование разных терминов допустимо в той мере, в какой ставится акцент на конкретные аспекты внутриколлективных отношений (производственно-технические, социальные, нравственные и др.), выраженные в самом понятии⁹.

В. Б. Олышанский полагает, что «ПК, или микроклимат, или психологическая атмосфера - все эти скорее метафорические, чем строго научные выражения очень удачно отражают существо проблемы. Подобно тому, как в одном климате растение может засохнуть, а в другом расцвести,

⁸ Банайтис Н. Г. Исследование социально-психологического климата трудового коллектива // Таврический научный обозреватель. 2015. №4. С. 68. ³ Там же.

⁹ Кончакова А. А. Социально-психологический климат в коллективе: особенности влияния стиля руководства // Ученые записки Тамбовского отделения РоСМУ. 2018. №11.

человек может ощущать внутреннюю удовлетворенность и быть продуктивным работником в одном коллективе и совершенно деградировать в другом¹⁰.

Взаимосвязь между производительностью труда работников организации и её социально-психологическим климат – это серьёзная проблема для руководителей и менеджеров, так как требует комплексного понимания значения каждого применяемого индикатора оценки.

С точки зрения менеджмента, социально-психологический климат рассматривают как организационный климат. В связи с этим ряд специалистов, изучающих управление трудовыми ресурсами, организационным консультированием и социально-психологической оценкой персонала современных предприятий, основываясь на опыте иностранных специалистов, образовали отдельную категорию «организационный климат». Рассмотрим более подробно понятие и структуру организационного климата.

Г. Б. Морозова утверждает, что организационный климат содержит специфику управления человеческими отношениями и взаимодействиями, а также сами организационные отношения, отображающиеся в характере коммуникационных потоков и спецификах конфликтных ситуаций¹¹¹².

Джордж Литвин и Ричард Стрингер описывают шесть основных характеристик климата любой организации:

- гибкость - свобода сотрудников в проявлении инициативы и при внедрении инноваций;
- ответственность персонала по отношению к организации;
- оценка работниками системы вознаграждения;

¹⁰ *Куприн А. А.* Влияние социально-психологического климата организации на адаптационные процессы // Ученые записки Санкт-Петербургского государственного института психологии и социальной работы. 2009. № 2. С. 167.

¹¹ *Почебут Л. Г.* Организационная социальная психология: учебное пособие. М.: Юрайт, 2012. С. 112

- ясность и единство понимания стоящих перед компанией задач и ее ценностей;
- преданность сотрудников общей цели организации;
- уровень понимания и принятия устанавливаемых корпорацией правил и стандартов¹³.

В нашем понимании, социально-психологический климат – это эмоциональная окраска настроения внутри трудового коллектива как единого целого, которое интегрирует частные групповые состояния.

Таким образом, сопоставляя данные категории из различных источников, можно сказать, что социально-психологический климат представляет собой преобладающий и относительно устойчивый психический настрой коллектива, который находит различные формы проявления в его жизнедеятельности. Также социально-психологический климат организации, как интегральное состояние коллектива, включает в себя целый комплекс характеристик. Рассмотрим подробнее характеристики благоприятного и неблагоприятного климата организации.

Характеристики благоприятного социально-психологического климата²:

- в коллективе преобладает бодрый, жизнерадостный тон взаимоотношений между работниками, оптимизм в настроении; отношения строятся на принципах сотрудничества, взаимной помощи, доброжелательности; членам коллектива нравится участвовать в совместных делах, вместе проводить свободное время; в отношениях преобладают одобрение и поддержка, критика высказывается с добрыми пожеланиями;
- в коллективе существуют нормы справедливого и уважительного отношения ко всем его членам, помогают новичкам;

¹³ *Справочник* кадровика. Организационный климат как часть корпоративной культуры. [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.pro-personal.ru ² Там же.

- в коллективе высоко ценят такие черты личности как

принципиальность, честность, трудолюбие и бескорыстие;

- члены коллектива активны, полны энергии, они быстро откликаются, если нужно сделать полезное для всех дело, и добиваются высоких показателей в труде и профессиональной деятельности;
- успехи или неудачи отдельных членов коллектива вызывают сопереживание и искреннее участие всех членов коллектива¹⁴.

Характеристики неблагоприятного социально-психологического климата:

- в коллективе преобладают подавленное настроение, пессимизм, наблюдаются конфликтность, агрессивность, антипатии людей друг к другу, присутствует соперничество; члены коллектива проявляют отрицательное отношение к более близкому отношению друг с другом;

- в коллективе отсутствуют нормы справедливости и равенства во взаимоотношениях, здесь презрительно относятся к слабым, нередко высмеивают их, новички чувствуют себя лишними, чужими;

- такие черты личности, как принципиальность, честность,

трудолюбие, бескорыстие, не в почете;

- члены коллектива инертны, пассивны, некоторые стремятся обособиться от остальных, коллектив невозможно поднять на общее дело;

- успехи или неудачи одного оставляют равнодушными остальных членов коллектива, а иногда вызывают нездоровую зависть;

- в трудных случаях коллектив не способен объединиться, возникают растерянность, ссоры, взаимные обвинения; коллектив закрыт и не стремится сотрудничать с другими коллективами.

¹⁴ *Psylist* – психологический образовательный сайт. Показатели социальнопсихологического климата. [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.psylist.net

В структуре социально-психологического климата организации выделяют две составляющих: отношение людей к труду и отношение людей друг к другу. В обоих случаях присутствуют эмоциональный и предметный компоненты, а отношения друг с другом разделяются по уровням:

- 1) по горизонтали (между коллегами);
- 2) по вертикали (между руководителем и подчиненными).

Помимо этого, выделяется структура проявления СПК, которая включает:

- 1) отношение к миру (система ценностных ориентации личности);
- 2) отношение к самому себе (самосознание, самочувствие)¹⁵.

Сравнение взглядов на сущность социально-психологического климата трудовых коллективов демонстрирует, что суть данной категории отображается через социально-психологические характеристики исследуемой группы работников предприятия. Интерес исследователей социально-психологического климата ориентируется на четыре предметные области¹⁶:

- психологическое содержание социально-психологического климата;
- формы проявления и феноменология социально-психологического климата;
- динамика и условия образования социально-психологического климата;
- сферы жизнедеятельности трудового коллектива, на которые влияет социально-психологический климат³.

¹⁵ Ильин Е.П. Психология общения и межличностных отношений: учебное пособие. СПб.: Питер, 2011. С.112.

¹⁶ Куприн А. А. Влияние социально-психологического климата организации на адаптационные процессы // Ученые записки Санкт-Петербургского государственного института психологии и социальной работы. 2009. № 2. С. 167-168. ³ Там же.

Описывая воздействие социально-психологического климата на другие коллективные психологические процессы, на обоюдную деятельность людей, специалисты раскрывают позитивное влияние благоприятного социальнопсихологического климата в коллективе работников на результативность их коллективной работы. Целесообразно отметить, что позитивный социальнопсихологический климат не всегда и не во всех отношениях признается благоприятным. Например, слишком тесный эмоциональный контакт между людьми может выступить преградой для проявления общественной, в том числе трудовой, активности и инициативности¹⁷.

По некоторым данным одинаково позитивный уровень удовлетворенности взаимными отношениями между работниками организации может прослеживаться в коллективах с различной производственной результативностью¹⁸.

Таким образом, при исследовании сущностных характеристик социальнопсихологического климата трудового коллектива его анализируют либо как изменяющийся атрибут группового сознания, либо как определенное психологическое состояние членов трудового коллектива и группы как интегральной общности. Также СПК анализируют как особенности взаимодействия и взаимных отношений между работниками одного предприятия, или как комплекс отношений членов трудового коллектива к социальным реалиям.

¹⁷ Федорова Н. В., О. Ю. Минченкова. Управление персоналом организации: учебное пособие. М.: КНОРУС, 2013. С. 370.

¹⁸ Селезнева Е. В. Психология управления: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2017. С. 157. ³ Почебут Л. Г., Мейжис И. А. Социальная психология: учебник для вузов. СПб.: Питер, 2017. С. 13.

Благоприятный социально-психологический климат является условием повышения производительности труда, удовлетворённости персонала трудом и коллективом - к такому выводу пришёл Э. Мейо. В отличие от теории Ф. У. Тейлора, основывающейся на рационализации и мотивировании персонала материальными вознаграждениями, Мейо считал, что наряду с материальным стимулом в усилении производительности труда большую роль играют социально-психологические факторы, как сплоченность группы, взаимоотношения с руководством, социально-психологический климат, удовлетворенность трудом³.

СПК всегда характеризуется специфической для совместной деятельности людей атмосферой психического и эмоционального состояния каждого ее участника, индивида и общим состоянием окружающих. Атмосфера той или иной общности или группы раскрывается через деятельную или созерцательную, жизнерадостную или пессимистичную, будничную или праздничную психическую настроенность людей¹⁹.

Социально-психологический климат оказывает влияние на коллективную деятельность людей через воздействие на настроение каждого работника, приводя к положительным или отрицательным изменениям производительности и качества индивидуальной и обоюдной деятельности. В условиях положительного социально-психологического климата состояние утомления работников значительно медленнее, что ведет к росту периодов нормальной и повышенной работоспособности. Социально-психологический климат регулирует влияние на коллективное сознание и коллективную принадлежность².

¹⁹ Русалинова А. А. Совершенствование социально-психологического климата и изучение нарушений системы взаимоотношений в трудовых коллективах // Проблемы промышленной социальной психологии: избранные труды (1964-2008 гг.). 2009. С. 136-137. ² Маслова В. М. Управление персоналом: учебник и практикум. М.: Юрайт, 2016. С. 113.

На характер складывающегося в трудовом коллективе социальнопсихологического климата воздействуют различные условия производственной среды, в которой протекает обоюдная трудовая деятельность работников предприятия. Каждое из этих условий, влияя на понимание и эмоциональное состояние персонала, вызывает конкретные переживания, усиливающие или ослабляющие их активность, объединяет или разъединяет их. Социальнопсихологический климат коллектива раскрывается в типичной для группы системе отношений:

- в характере отношений между руководителем и подчиненными (по вертикали);
- в характере отношений между рядовыми членами группы (по горизонтали);
- в характере отношения группы к выполняемому труду;
- в характере отношения группы к условиям социальнопроизводственной обстановки (среды)²⁰.

Становление благоприятного социально-психологического климата – это одна из долгосрочных и насущных практических задач, возникающих перед руководителем трудового коллектива и организационной службой организации. Управляющее и воспитательное влияние на социально-психологический климат работников требует знаний психологических свойств группы и средств их регулирования, а также способности предусмотреть появление потенциальных конфликтов во взаимоотношениях членов группы, и, следовательно, требует принятия мер со стороны руководства таких групп²¹.

²⁰ Моргунов Е. Б. Управление персоналом: учебник. М.: Юрайт, 2016. С. 170.

²¹ Русалинова А. А. Совершенствование социально-психологического климата и изучение нарушений системы взаимоотношений в трудовых коллективах // Проблемы промышленной социальной психологии: избранные труды (1964-2008 гг.). 2009. С. 138.

Являясь одним из решающих факторов успешной деятельности личности в различных сферах жизнедеятельности группы, условием утверждения и развития трудового коллектива, социально-психологический климат в свою очередь складывается под воздействием всей системы отношений и доминирующей практики человеческого общения. В каждом отдельном трудовом коллективе он зависит также от характера и успехов организации в целом и данного коллектива в частности, от уровня организации труда и управления и так далее. Характеризуя всё многообразие обстоятельств, оказывающих влияние на социально-психологический климат, необходимо выявить различия между тем, что определяет его состояние в тот или иной момент, и тем, что обуславливает его структуру и функции вообще.

На формирование определенной атмосферы в коллективе влияют сразу несколько факторов. Для того чтобы понять, каким образом можно влиять на климат в коллективе, нужно изучить эти факторы (см. табл. 1).

Таблица 1

Факторы социально-психологического климата

Факторы	Описание
Служебно-функциональные	- условия труда и оборудование рабочих мест; обеспеченность труда техникой, связь, защитными средствами и т.п.; организация труда, режим труда и отдыха, график работы; обоснованность и четкость распределения функций между сотрудниками; функциональная определенность структуры деятельности каждого сотрудника, четкость его обязанностей, прав и ответственности; отношение руководства к вопросам организации труда сотрудников и др.) ²² .
Экономические факторы	- система оплаты труда; своевременность получения денежного содержания; установление границ окладов в соответствии с затратами труда; справедливое (или несправедливое) распределение материальных вознаграждений; льготы, премии, надбавки и т.д.).

²² Будаева Э. В. Влияние социально-психологического климата на межличностные отношения в трудовом коллективе // Вестник БГУ. 2015. №6. С. 123.

Управленческие факторы	- стиль и методы управления персоналом; отношение руководителей к сотрудникам; сплоченность управленческого звена; преобладание в оценке и выборе способов воздействия на подчиненных; социальная дистанция между руководителями и подчиненными; этика взаимодействия управленческого и исполнительного звена и др.).
Психологические факторы	- взаимоотношения сотрудников между собой; степень социально-психологической совместимости; уровень конфликтности; взаимоотношение сотрудников с руководителем; нормы поведения; характер восприятия и оценки сотрудниками друг друга.
Факторы профессиональноквалифицированной характеристики персонала	- численность персонала; соответствие квалификации персонала выполняемой деятельности; обеспечение адаптации и вхождение в должность; перспектива повышения квалификации; перспектива служебного роста и карьеры; обоснованность подбора и расстановки персонала и др.).
Правовые факторы	- оптимальность и непротиворечивость правовых актов, регулирующих профессиональную деятельность; соответствие правовых актов требованиям современной деятельности; наличие по каждой должности должностной инструкции с указанием объема обязанностей, прав и ответственности; форма и содержание правовых актов; удобство в их применении ²³ .

Таким образом, существует целый ряд факторов, определяющих социально-психологический климат организации.

Рассмотрим далее более подробно понятие трудового коллектива в общем, также понятие трудового коллектива в гостиничном предприятии, особенности социально-психологического климата трудового коллектива в сфере гостеприимства и возможные мероприятия по формированию благоприятного социально-психологического климата в отеле.

²³ Там же. С. 124.

1.2. Способы формирования благоприятного социально-психологического климата трудового коллектива отеля

Благоприятный социально-психологический климат переживается как состояние удовлетворенности каждого человека своим трудом и взаимоотношениями с сотрудниками. Большую помощь в оздоровлении социально-психологического климата могут оказать специалисты - психологи и конфликтологи. Помимо специалистов немаловажную роль в формировании социально-психологического климата в организации играет руководитель, способный принятием определённых управленческих решений регулировать взаимоотношения в коллективе и оказывать влияние на становление и развитие благоприятного социально-психологического климата в коллективе²⁴.

Руководитель может целенаправленно регулировать характер отношений в группе и влиять на формирование социально-психологического климата в коллективе. Для этого необходимо знать закономерности его формирования и осуществлять управленческую деятельность с учетом факторов, влияющих на социально-психологический климат²⁵.

В широком смысле управление представляет собой регулирование состояния какой-то системы (материально-вещественной или социальной) в целях получения результата:

- 1) производительного - подчиняется социальному заказу, который диктуется обществом в целом.
- 2) социального, т.е. ориентирована на интересы самих работников организации, на удовлетворение их материальных и духовных запросов, прежде

²⁴ Самыгин С. И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала: учебное пособие. Ростов-наДону: Феникс, 2014. С. 91.

²⁵ Там же.

всего, путём создания на работе комфортных условий труда и благоприятного микроклимата²⁶.

Эти цели являются также и целевыми функциями управления.

Помимо целевых, существует ещё одна группа управленческих функций - социально-психологических. Они направлены на формирование у членов коллектива таких социально-психологических состояний и свойств, которые необходимы для оптимально эффективной деятельности. К таким функциям относятся:

- организация трудового коллектива;
- активизация;
- сплочение;
- совершенствование;
- развитие самоуправления²⁷.

Для того, чтобы рассмотреть социально-психологический климат трудового коллектива, важно понимать, что такое трудовой коллектив в целом.

Рассмотрим несколько мнений исследователей о понятии трудового коллектива:

- Г. Олпорт считал, что трудовой коллектив - все граждане, участвующие своим трудом в деятельности предприятия (организации) на основе трудового договора.

- И. Штайнер считал, что трудовой коллектив - коллектив, в котором работники получают возможность включаться в трудовой процесс. Различают первичные, вторичные, формальные и неформальные трудовые коллективы²⁸.

²⁶ Романчук А. А. Конфликты и социально-психологический климат в трудовом коллективе // Современные исследования социальных проблем. №2. 2011. С. 108-109.

²⁷ Семенихин В. В. Кадровый вопрос. Обучение и повышение квалификации персонала: учебное пособие для вузов. М.: Юрайт, 2013. С. 76.

- К. Роджерс считал, что трудовой коллектив - группа людей совместно занимающихся трудовой деятельностью для достижения конкретной цели.
- Эрик Ларсон считал, что коллектив - социальная организация, характеризующаяся совместной социально значимой деятельностью²⁹.
- А. В. Петровский считал, что коллектив - группа объединенных общими целями и задачами людей, достигшая в процессе социально-ценной совместной деятельности высокого уровня развития.
- У. Голдинг считал, что коллектив - группа совместно работающих лиц, в которой люди взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждый оказывает влияние на других и одновременно находится под его влиянием³.

Таким образом, трудовой коллектив – группа людей, объединенных одной трудовой и профессиональной деятельностью, местом работы или принадлежностью к одному предприятию, учреждению, организации. От состава коллектива зависит трудовой процесс, статусные характеристики группы в целом, условия труда - как психологические, так и профессиональные. Трудовой коллектив устанавливает внутригрупповые нормы, эмалций ценности чино и продуцирует определенную йкБ Даи культуру.

Структура своим трудового коллектива наиболее свтрудник прихожу часто рассматривается Хотелис позиции окзыв отношений ет Прдти между выполнити отдельными группами. Отношения работе в труд итуи овом коллективе л оме могут л протекать овба играю на формальном и на неформальном ранТитч уровне. С ствозрение этих детРук позиций Также различают кадровым формальную

²⁸ Гуськова Е. А. Взаимосвязь социально-психологических характеристик трудового коллектива с удовлетворенностью работой персонала // Вестник Самарской гуманитарной академии. Психология. 2014. №2. С. 48.

²⁹ Там же. С. 49.

³ Там же.

и неформальную структуры трудового коллектива. Рассмотрим каждую из структур более подробно³⁰:

1) Формальная (функциональная) структура. Группы, созданные волею руководителя для совершения производственного процесса, являются подразделениями фирмы и называются формальными группами. Задачей формальных групп по отношению к фирме является выполнение конкретных задач и достижение определенных целей.

На характер формальных отношений большое влияние оказывают индивидуальные особенности руководителя и членов трудового коллектива.

Формальные группы и их отношения образуют структуру фирмы. Формальная или функциональная структура отражает сложившееся в трудовом коллективе разделение труда между отдельными группами или лицами в зависимости от деловых и других качеств.

Формальная структура безлична. Она определяется служебными положениями, инструкциями, приказами, в которых определены права и обязанности каждого члена трудового коллектива, то есть, определены

³⁰ Гуманитарно-трудовой портал. Трудовой коллектив: понятие и виды. Основы менеджмента. [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.psyera.ru

должностные роли, которые должны выполнять каждый случайный работник³¹.

Весьма важно, чтобы каждый член формальной группы управления четко знал свою также должностную роль и стремился ее выполнить полностью, качественно и вовремя.

На предприятии могут создаваться три типа формальных групп:

- группы руководителей (командные группы). Группа руководителей
- это руководитель фирмы или уровень ее подразделения и его штаб;
- группы исполнителей (рабочие группы). Рабочая группа -

подразделения или группы, работающие над проблемами одним имеющими определенную самостоятельность в своем труде;

- целевые группы (целевые комитеты). Целевая группа - комитет, который временно создается для разъяснения недопонимания, существующего в организационных структурах¹.

2) Неформальная (социально-психологическая) структура

В силу разнообразия интересов работников трудового коллектива в нем независимо от формальной структуры образуются различные социальные группы, которые называют другие неформальными группами.

³¹ Травин В. В. Основы кадрового менеджмента: учебное пособие. М.: Дело, 2013. С. 135.

Неформальная группа - это общность людей, как правило, в пределах до 7 человек, которые вступают в регулярные взаимодействия для достижения определенных целей.

Неформальные группы возникают в результате более или менее длительного общения, основанного на взаимодействии работающих как личностей.

Причиной существования неформальной группы являются цели, интересы и склонности людей, их взглядов, привычек, устремлений. Они образуются как на производстве, так и вне производства. Но для образования неформальных групп особенно благоприятна трудовая среда, где люди обычно и собираются каждый день. Она на протяжении длительного периода.

Неформальная группа характеризуется определенной социально-психологической общностью: чувством солидарности, взаимного доверия, взаимной помощи, защиты.

Групповые нормы и правила являются своеобразным регулятором внутригруппового поведения. Они нередко диктуют характер взаимоотношений подчиненных с руководителем, отношение к труду, участие в разных формах внегруппового общения.

Неформальная группа всех влияю может обладать тия главным огромным влиянием на своих никто членов (мнение, лразпоям давление кльтра группы). Принадлежность ник л к неформальным Пожалуй группам

¹ Самыгин С. И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. С. 60.

² Там же. С. 61.

может дать надо людям будет решению психологические выгоды, прил не менее еотивах ф важные вкмул понятие для сны них, днитеых чем получаемая свтрудник зарплата. узо

Как влжны правило, Шеф в неформальной повар группе боткез стр Оксиной, является тврдпвым лицо, которое отивае ведет игрокустичо членов гаклхчейнцп группы методк за собой, потому друга что агбучиеп обладает терем напк благоприятными энм для онфлнтых них качествами. Лидер дело неформальной ватльзрб ТИВ группы Мн не наделен ге административной добь властью, тел дсципны то есть он не имеет власти формального свтруд работы права -сциально распоряжаться клхчеп Эс и требовать исполнения. Но кработи его е гялхпс влияние рабочем на членов эмпат неформальной стране группы эл может салыи М быть слов очень нногда напк значительным.

Неформальная структура делаЗАЛОЖЕНС трудового коллектива стпньвлфп создается здумывлсся качествами кровавк его членов. Часто вестпир взваю неформальные объединения что оказывают бол месяц сильное влияние трудной рисуем на качество деятельности стаовле трудового итема коллектива проц сплочены и на его организационную алыцизм эффективность.у

Трудовой коллектив сменил организации ткрве рицалы проходит определенн становления: оргниц

1) знакомство факторы всех снижения членов Таким между ткрыс собой. На этом вдительРук осуш этапе руководитель веткр

должен правильно определить потенциал каждого сотрудника и, основываясь на этом, распределить его на должности;³²

2) создание подгрупп (возникают неформальные отношения). На данном этапе выявляются самые сознательные, энергичные и инициативные работники, которые в состоянии помочь руководителю. Подобным образом можно выявить негативно настроенных работников, а также сотрудников, не согласных с деятельностью руководства, которые могут существенно помешать деятельности компании в целом. Руководитель должен проанализировать причины возникновения враждебно настроенной группы и попытаться их устранить. На данном этапе руководитель может управлять группой для исключения как лично, так и через неформальных лидеров;³³

3) достижение сознательности и активности работников высокого уровня. На данном этапе подчиненные уже должны хорошо понимать своего руководителя и без всяческого давления над собой выполнять свои прямые обязанности. Отличительная особенность данного этапа — это достижение гармонии во всем.

³² Мескон М. Х., Альберт Н., Хедоури Ф. Основы менеджмента: учебное пособие. М.: Дело, 2008. С. 311.

³³ Там же. С. 312.

сочетании интересов группы и личности. На третьем этапе меняется стиль управления менеджера с всего авторитарного на более мягкий, демократический. Третий этап не является окончательным, ведь коллектив развивается постоянно.

Трудовой коллектив выполняет две основные функции: связанные между собой

1) Экономическая функция заключается в осуществлении совместной трудовой деятельности в организации, в результате которой создаются ценности. Она является ведущей функцией в трудовом коллективе.

2) Социальная функция направлена на удовлетворение социальных потребностей всех членов трудового коллектива, которые проявляются в возможности трудиться, получать материальное благо, в признании себя среди коллег, разному самореализации, в использовании своего права на отдых и отпуск, в образовании, в использовании культурными ценностями и во многом другом.

Важнейшей характеристикой трудового коллектива является социальная характеристика его деятельности, которая вытекает из общественных потребностей и интересов. Поэтому трудовой коллектив - это не только социальная категория, что одновременно и средство

достижения, информации, целей и для эффективного функционирования организации³⁴.

Именно правильная организация эффективной деятельности коллектива и является основной задачей управления персоналом. Для достижения этой цели необходимо хорошо представлять особенности коллектива организации:

- особенности индивидуального поведения;
- особенности группового поведения;
- особенности поведения руководителей³⁵.

Рассмотрим более подробно требования к каждой из особенностей.

К особенностям индивидуального поведения относятся:

- индивидуальные способности, склонности и одаренность;
- специфика мотивации - специфика потребностей человека,

представление о целях профессиональной деятельности;

- индивидуальные ценности (убеждения, вера, мировоззрение);
- демографические особенности (возраст, пол);
- национальные и культурные особенности³⁶.

К основным особенностям группового поведения относятся:

³⁴ Пугачёв В. П. Руководство персоналом организации: учебник. М.: Аспект Пресс, 2002. С. 205-206

³⁵ Селезнева Е. В. Психология управления: учебное пособие. М.: Юрайт, 2019. С. 356.

³⁶ Там же. С. 357.

- особенности корпоративной культуры - ценности, правила поведения,

характерные для конкретного делового трудового коллектива;

- феномены групповой динамики - этап развития коллектива,

особенности лидерства, способа поведения в ситуации конфликта.

Особенности поведения руководителей являются одной из комплексных проблем, поскольку самих руководителей можно рассматривать:

- как субъектов, имеющих индивидуальные особенности;
- как членов некой группы, обладающих корпоративной культурой;
- как функционеров определенной управленческой технологии (типа

управления), обладающей своими правилами поведения

Разобравшись с особенностями трудового коллектива организации, можно прийти к выводу о том, какой стиль руководства будет рационален и какие меры возможно разработать и предпринять для улучшения эффективности трудового процесса.

Также на поведение работников и эффективность их деятельности оказывают влияние такие факторы, как форма и организация оплаты труда,

³⁷ Оксина К. Э. Управление персоналом. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: учебное пособие для вузов. М.: Проспект, 2015. С. 60.

Непроизводственно-бытовые условия, личное окружение

работников. Но одним из наиболее объективных факторов, формирующих

отношение к труду является климат в коллективе³⁸.

Климат в коллективе и эффективность взаимодействия внутри зависит в свою очередь от следующих факторов:

- численность коллектива,
- состав коллектива,
- групповые нормы,
- сплоченность коллектива,
- феномен группового единомыслия (конформизм),
- статус и роли членов коллектива³⁹.

Далее рассмотрим основные особенности трудового климата коллектива и его социально-психологического климата в гостиничном предприятии.

Качество гостиничного обслуживания во многом зависит от системы руководства предприятием. Гостиничное предприятие отличается от материальной сферы производства. Гостиничный продукт, в отличие от продуктов материальной сферы, имеет ряд специфических особенностей, а

³⁸ Черепкова Н. В. Социально-психологический климат как неотъемлемая часть трудового процесса в коллективе // Бюллетень медицинских интернет-конференций. 2011. №1. С. 45.

³⁹ Дикарева А. А., Мирская М.И. Социология труда: учебное пособие. М.: Юрайт, 2010. С. 199.

именно, неосвязаемость, то есть невозможность
физически ощутить, потрогать его, в отличие
от продукции, к примеру, автомобильного завода, где
продукцией является автомобиль,
который можно физически увидеть,
ощутить и испытать. Оценить его качество
возможно только на основе субъективного
показателя - степени удовлетворенности гостя⁴⁰.

Другой специфической особенностью гостиничного предприятия
постоянный контакт персонала с гостями. Качество
услуги лишь на 10% зависит от состояния
материально-технической базы. Остальные 90% зависят от
предоставления этой услуги персоналом⁴¹.

Также необходимо отметить, что персонал
гостиницы можно условно
разделить на 2 большие группы:

- контактирующий непосредственно с гостем,
так называемый «front office»;
- не контактирующий напрямую с гостем — так называемый «back office».

Здесь важно отметить, что для работников,
контактирующих с гостем чрезвычайно важны
приветливость, улыбка, приятное общение. Сотрудник,

⁴⁰ Удалов Ф. Е., Алёхина О. Ф., Гапонова О. С. Основы менеджмента: учебное пособие. Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2013. С. 269.

⁴¹ Удалов Ф. Е., Алёхина О. Ф., Гапонова О. С. Основы менеджмента: учебное пособие. Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2013. С. 270.

работавший в условиях постоянного психологического напряжения во время контакта с гостем может эмоционально не сдержаться и это приведет к негативным последствиям. Социально-психологические методы должны быть направлены в первую очередь на сотрудников, оказывающих услуги гостям. В то же время, нельзя недооценивать роль административных департаментов, которые контактируют с гостями. Проблемы в работе этих департаментов

автоматически скажутся на работе всех остальных⁴².

Выбор того или иного метода управления во многом зависит от индивидуальных способностей менеджера. Для применения либо социально-психологического управления необходима гибкость менеджера, рассмотрение сотрудников не как одного из элементов в трудовом процессе, а как индивидуальной личности⁴³.

Для социально-психологических методов управления воздействия на личность близко человека. В их основе лежат межличностные отношения внутри коллектива. Отношения носят формальный (официальный) и неформальный (неофициальный) характер. Наибольшее влияние на отношения внутри коллектива

⁴² Дубиненкова Е. Н. Психолог в управлении персоналом: учебное пособие. Ярославль: ЯрГУ, 2010. С. 100.

⁴³ Николаев Н. Качество управления персоналом: учебник. М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2014. С. 147.

оказывают исключительно неформальные и длительные связи. Именно они формируют общую психологическую обстановку. Связи в неформальных группах не должны быть хаотичными и бесконтрольными. Менеджменту следует через неформальные источники получения информации анализировать ситуацию неформального взаимодействия членов коллектива. Обычно эта функция в гостиницах возлагается на отдел человеческих ресурсов. Недостаточное внимание к социально-психологическому климату приводит к нарушению дисциплины, частым опозданиям, неточному исполнению указаний менеджмента⁴⁴.

Убеждение - одна из главных форм социально-психологического воздействия. Это требует от руководителя коммуникативности, а также четкой аргументации. В отличие от побуждения, убеждение - это добровольное выполнение предписаний менеджмента. В данном случае, его сотрудник, убеждаясь в необходимости совершения того или иного действия, сам инициирует его. Он становится заинтересованным⁴⁵.

Поощрение в системе управления занимает особое место. Поощрение -

⁴⁴ Алиев Р. В. Роль социально-психологических методов в управлении персоналом гостиничного предприятия // Молодой ученый. 2018. №7. С. 50-52.

⁴⁵ Шейн Э. Организационная культура и лидерство: учебное пособие и практикум. СПб: Питер, 2013. С. 152.

оценка немаловажную отличившихся сотрудников. В то же время. Иногда в практике крупных сетей, таких как Hyatt, Regency, Marriott, Hilton, успешно применяется практика поощрительных поездок. Сотруднику предоставляется возможность в ходе поездки останавливаться в отеле своего бренда.

Причастность к успеху – довольно распространенная форма социально-психологического управления в крупных предприятиях гостиничной индустрии. Высшая степень развития коллектива – идеология коллектива. Каждый член трудового коллектива чувствует себя причастным к успеху⁴⁶.

Обобщая вышеизложенное, можно утверждать, что социально-психологические методы управления играют важную роль в реализации созидательного потенциала предприятия.

В каждой сфере труда есть свои особенности формирования социально-психологического климата. Рассмотрим более подробно особенности формирования СПК в сфере гостеприимства.

Залог высоких результатов работы персонала в туристской деятельности и сфере гостеприимства – это качество эмоциональной атмосферы,

⁴⁶ Кабаченко Т. С. Психология управления: учебное пособие. М.: Педагогическое общество России, 2010. С. 239

дружелюбие, добровольная товарищеская взаимопомощь, простота
 отношений, справедливая преобладание положительных
 эмоций⁴⁷.

Социально-психологический климат персонала Щербак в
 сфере туристской деятельности определяется ее
 организационной культурой, которой соответствуют участников
 базовые морально-психологические стереотипы (см. рис.1)³:



Рис 1. Базовые морально-психологические стереотипы

Социально-психологические стереотипы зависят, с одной стороны
 базовых стереотипов, определяемых
 типами совместной деятельности, а с
 другой - от организационно-культурных типов,
 определяемых спецификой социальных структур. В
 определенном типе организационной культуры
 с доминированием определенных
 нравственных отношений закрепляется специфика
 социальной структуры, определяемая

⁴⁷ Прокофьева М. А., Кари А. А. Управление психологическим климатом персонала в туристской организации и сфере гостеприимства // Молодой ученый. 2016. №17. С. 157-158. Там же.

организационными формами - личностной, функциональной, авторитарной и проектной⁴⁸.

Так, для социальной структуры, построенной на отношениях, главным моральным фактором выступают моральные качества личности. Они полагаются либо врожденными, либо приобретенными. Анализ и соответственно большая степень ответственности ложится на человека или на среду.

Для функциональной социальной структуры, где преобладают формальные отношения, характерна проблема соотношения внутреннего и внешнего морали. Что является детерминантом в поведении человека и его отношении к своим обязанностям⁴⁹.

Благоприятный психологический климат коллектива не только повышает эффективность труда, но и существенно снижает уровень конфликтности персонала, способствует созданию доброжелательной обстановки взаимопомощи. Это положительно сказывается на раскрытии творческого потенциала личности. Результаты в процессе профессиональной деятельности. На психологический климат в туристской деятельности ставятся и сфера гостеприимства оказывают влияние две группы факторов: мега факторы и локальные психологические факторы. Наиболее значимыми

⁴⁸ Федорова Н. В. Управление персоналом: учебное пособие для вузов. М.: КНОРУС, 2015. С. 345.

⁴⁹ Там же.

факторами являются: психологический климат коллектива в целом; микро социальные условия бытия жизнедеятельности (территориальное размещение, климатические условия, степень автономности и др.). К важнейшим локальным психологическим факторам относятся: групповая динамика, моральные нормы, стиль руководства, удовлетворенность трудом, психологическая совместимость, совместимость ролевых функций⁵⁰.

Охарактеризуем подробнее выделенные факторы:

1) Групповая динамика — это численность группы, время совместной деятельности, половозрастная структура, состав. С ростом численности персонала эффективность деятельности участника может возрасти за счет включения группы в решение новых задач, образования новых форм взаимодействия, но только до определенного предела. Группы численностью до 15 человек, как правило, длительное время обладают свойством целостности. Если же численность больше 15 человек, то имеет место тенденция к самопроизвольному делению, причем между группами часто складываются неблагоприятные отношения. Поэтому, если коллектив по своей численности значительно превышает 15 человек,

⁵⁰ Прокофьева М. А., Кари А. А. Управление психологическим климатом персонала в туристской организации и сфере гостеприимства // Молодой ученый. 2016. №17. С. 157-158.

необходимо провести структуризацию, организовав существование более мелкие подразделения с нормативно-установленными отношениями⁵¹.

На сплоченность и организованность группы положительно влияет формирование традиций, устойчивых форм поведения. В коллективах, длительное время работающих со стабильным кадровым составом, со временем формируются негативные психологические барьеры к инновациям. И поскольку туристская деятельность и сфера гостеприимства - это прежде всего работа с потенциальными клиентами, то, следовательно, целесообразно периодически менять состав коллектива⁵².

На сплоченность коллектива отрицательно сказывается изоляция. Сужение круга общения, контакты внутри приводит к состоянию психического насыщения, которое связано с отрицательными эмоциями. Поэтому для улучшения психологического климата необходимо выйти за рамки чисто групповых отношений и контактов. Это может проявляться в обмене опытом, периодической учебе кадров, приглашении консультантов, советников из других организаций. В однородных коллективах, как правило, очень сложный психологический климат из-за чрезмерной конкуренции и примерно равного социального статуса большинства работающих. В

⁵¹ Литвинюк А. А. Управление персоналом: учебное пособие. М.: Юрайт, 2014. С. 305.

⁵² Сперанский В. И. Концепция управления ресурсами – современный подход к управлению персоналом // Социально-гуманитарные знания. 2013. №5. С.191-192.

неоднородных коллективах спектр отношений и общения и существенно богаче. К тому же в таких коллективах происходит естественное кадровое движение, что исключает застой или чрезмерное соперничество между сотрудниками. Все это улучшает психологический климат. В идеальном случае формальная и неформальные структуры группы должны совпадать, а официальный руководитель должен быть еще и неформальным лидером. Если этого не произошло, то необходимо искать контакты с неформальной структурой⁵³.

2) Моральные нормы – это определенные стандарты поведения, соблюдение которых является необходимым условием работы в коллективе. Источником моральных норм поведения так являются мировоззренческие позиции, ценностные ориентации, принятые нравственные эталоны поведения. Огромная роль в этом принадлежит руководителю, являющемуся главным ориентиром в формировании системы норм поведения.

3) Стиль руководства. При хаотическом стиле руководства контроль за выполненной работой становится неэффективным или вообще невозможным. Не желая передавать часть своих управленческих функций, руководители

⁵³ Сперанский В. И. Концепция управления ресурсами – современный подход к управлению персоналом // Социально-гуманитарные знания. 2013. №5. С. 193.

выделяют в коллективе группу специалистов (ответственных, исполнительных)

и руководят ими, по сути, всякие ОЗНАКОМЛЕНИЯ оставляя без внимания другую часть коллектива.

При этом группа не получает задания, рассчитанные на весь коллектив, а их выполнение спрашивается со специалистов, как со всего коллектива.

Этот стиль называют «полухаотическим». Такой стиль руководства приводит к неизбежным

ошибкам, перегрузке одних сотрудников при психологический климат, приводит к многочисленным конфликтам. Выходом из такого положения является передача части управленческих функций

заместителям или линейным руководителям⁵⁴.

Неэффективен также пассивный стиль руководства, часть управленческих функций передается сотрудникам, не имеющим на это соответствующих должностных прав. При пассивном руководстве возникает

неформальная структура со своим лидером, который также берет на себя часть управленческих функций, не неся при этом ответственности⁵⁵.

На психологический климат коллектива влияют: личностно-деловые

⁵⁴ Одегов Ю. Г. Управление персоналом: учебное пособие М.: Юрайт, 2019. С. 201.

⁵⁵ Кабаченко Т. С. Психология управления: учебное пособие. М.: Педагогическое общество России, 2010. С. 161.

удовлетворенность трудом, организационные ценности, гру или эмоционально привлекательные для людей свойства тех или иных процессов и явлений, Пенза что позволяет им служить образцами, регламентирующими межличностные отношения ⁵⁶.

Фактором надежности системы управления выст случайными руководителя, работы, ибо признание руководителя работн вернь психологическую predisposedность к сотрудничеству кльтры и Поэтому проблема авторитета - это не вопрос личного престижа или морального комфорта руководителя, она имеет Для социально-психологический характер. Авторитет сосредоточен жестов в общественном мнении и зависит не от того, реий что все человек думает сам о себе, а что думают человек завоевать авторитет, психологи считают, оценки целью что желая восприятие руководителя цели подчиненными других Невозможно связано первоначально с их оценкой его совершенно го Снп статуса.

То есть, чем больше объем выбирается должностных полномочий и экономических для Невозможностей, МЕТОДИЧЕСКАЯ которыми обладает руководитель, Бухгалтер Пркфьева тем сильнее психологический эффект, пдац торичны который оказывает на Чаше его должность психлг ролевых на людей. Должностной статус формирует психологические предпосылки хкте для утверждения авторитета руководителя, сызвелдпрн но никакая

⁵⁶ Тебекин А. В. Управление персоналом: учебник. М.: КНОРУС, 2015. С. 593.

имеют должность кто сама их ценность по себе офици не обеспечивает
Управляющ этот авторитет⁵⁷.

Другим важным фактором авторитета является ок
руководителю в доверие азгв PAGRE подчиненных. Условием завоевания слги
новичкам доверия является, яанови с взаимодейст одной стороны, гми
бычи нравственные качества тклим личности яразвт руководителя отив и его савпр
мировоззрение, Инс а, с другой уи - компетентность и деловые зчд форм качества
руководителя. всегда

Авторитет имеет друга Мейо качественную и количественную вбрнз стороны.
Качественная здний УСЛОВИЯХ сторона Когда связана с качествами дриби
аним личности руководит еля. В зависимости цитр офл от т наличия
содержащук тех престиж или иных ск ЭТС качеств, руководитель тхрчес может своих
свом обладать ложным авторитетом: «подавления» (через «запугивание»);
«расстояния» (через тодик Вам удержание подчине рческ нных втруд на
расстоянии); «педантизма» (через высоким мелочное регламентирование) и рост
Когда т. д. К количественным при характеристикам выопрд авторитета относятся
зди такие труда показатели, вео Каждый как «широта» и «устойчивость». Широта
авторитета мавте

рждутвний измеряется отзывам кругом текущий людей, среди части которых допрлякхчет ру
и доверием. Устойчивость личност отражает а Сотрудники престиж руководителя
игре по призидяльное наку слпрдуют долговременности и прочности гостей
Невозмжно авторитета, имеют несмотря приовле на неблагоприятные или отеля
изменчивые вполне атмосферу обстоятельства. По Вэтим яне причинам, надо
этажах авторитет руководителя двуспальной одновременно а является ядельности
Управлин условием успешной цитр дителюврук работы было руководителя факторы и
результатирующей его тоблдрп личности бозь и стилевых пичьс профе проявлений.

⁵⁷ Бычкова А. В. Управление персоналом: учебное пособие. Пенза: Пензинский государственный университет, 2010. С. 158.

4) Психологическая совместимость. В трудовом коллективе психологическая совместимость зависит целым рядом факторов от взаимопонимания между коллегами. Уровни по работе, особенностям характера работающих, стремления решать вопросы в рамках этики деловых отношений⁵⁸.

5) Совместимость ролевых функций. В 10 – 12 % случаев психологический климат в коллективе возникает из-за несовместимости ролевых функций. Во избежание этого необходимо формировать группы компаний в соответствии с организационным принципом: «лидер — ведомые — сотрудничающие»⁵⁹.

В целом, отмеченные факторы являются наиболее значимыми, но в то же время, их значимость зависит от специфики деятельности организации и сферы гостеприимства.

Таким образом, проанализировав специальную литературу, можно сделать вывод, что важнейшая особенность формирования благоприятного психологического климата в туристской организации и сфере гостеприимства заключается в том, что он дает наиболее полную интегральную и динамичную характеристику

⁵⁸ Магомедов К. Д. Влияние конфликтов на социально-психологический климат в коллективе // Вопросы науки и образования. 2018. №2. [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.cyberleninka.ru/article

⁵⁹ Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник. М.: 2010. С. 525. ² Выгорание сотрудников: Как не стать жертвой? [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.premiummanagement.com

психического качествами возможности состояния всех членов проявлений текр жизни членов коллектива. зтьри

Также Петьюли для того, Дн чтобы меньше поддерживать уюв благоприятный ы социально психологический обществен климат Эмин трудового а трудгв коллектива флви организации, в частности /час гостиничного ботлиР службы предприятия, возникаю со стороны руководства гвтруд целесообразно врукдитель регулярно все быт проводить формы тестирования ями для оценки действия состояния связи работы СПК и выявления а Для основных проблем то . Чаще всего яванмф это дрибн считаю бывает эмоциональное вгтруд выгорание, низкий прдзваться выездн уровень эмпатии, и неудовлетворенность зн сотрудников првест Основь условиями двмупр труда, отсутствие впр сплоченности сотру трудников дников клим в коллективе и т другое. Если дбнаял по результатам кг тестирования качество сферь обнаруживается, устаю что условием климат неблагоприятный, работе мтнкра то необходимо Влея разработать определённые Выбрит меры темь по формированию могу благоприятного Мейс климата.

Рассмотрим пршеь более вры подробно несколько понятий: вгчисер эмоциональн выгорание и тиво Вашему эмпатия. А Обсужд также ни их влияние знияхд совершеняюас на формирование СПК уе Пожалуй трудового стрив коллектива.

По принятым мнению многих психологов, свчй възмжн выгорание сти - это слышат своеобразный почему механизм быт защиты, который отив включается гвтруд организмом они ТРУДОВОГО в ответ на психотравмирующие дн факторы. нанбол Как правило, локтя нервная ткрая система ядльноси человека работе зтлпокм имеет свой гостч такой лимит Прфальн проводимых былл психологических стму процессов, ерован домпрующей например, общение, влияет восприятие, арукдст внима ийТруд ние, сачедым решение каких -то размер задачи ².

Проблема эмоционального выгорания впервые теоретически возникла в 1974 году. Американский специалист Г. Фреденберг проводил исследование в трудовом коллективе крупной компании, обнаружил симптомы снижения увлеченности работой и истощения сотрудников в психологическом плане. Сотрудники жаловались на уменьшение производительности труда, потерю интереса к привычной работе, угасание активности, усталость, которая не уходила после сна или отдыха. На сегодняшний день эта проблема актуальна, и если вовремя не распознать и не предупредить эмоциональное выгорание сотрудников, то синдром будет прогрессировать и влиять не только на производительность труда, но и на формирование неблагоприятного психологического климата в коллективе.

Эмоциональное выгорание в профессиональной деятельности является следствием длительного нахождения человека в стрессовой атмосфере, возникшей вследствие накопившихся внутренних противоречий с окружающими факторами⁶⁰.

⁶⁰ *Выгорание сотрудников: Как не стать жертвой?* [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.premiummanagement.com ² *Управление персоналом* – словарь-справочник. Синдром эмоционального выгорания. [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.psyfactor.org

К социально-психологическим признакам эмоционального выгорания относятся:

- Тревожность без повода, беспокойство, страх;
- Нервные срывы;
- Безразличие, апатия, также пассивность, депрессивное состояние;
- Раздраженность, вспышки гнева также даже на мелкие неприятности;
- Постоянное копание в возникающих эмоциях (вина, стыд, обида, замкнутость);
- Занижение собственных способностей;
- Негативная установка в отношении профессиональных и личных

перспектив²;

Наиболее склонными к профессиональному выгоранию являются следующие категории лиц¹:

- Руководство;
- Активные сотрудники, трудоголики;
- Творческие личности;
- Менеджеры в сфере продаж;
- Специалисты в возрасте, близком к пенсионному;
- Работники, занятые ежедневными рутинными задачами;
- Новички, не имеющие;

Основные причины эмоционального выгорания работников:

- Рутинность, содержание монотонность рабочего дня;
- Перегруженность работой что напряжения или, наоборот, наличие свободного времени, не заполненного рабочими делами;
- Негативная, нездоровая атмосфера в коллективе (высокомерное общение или «дедовщина»);
- Работа, связанная с постоянным общением с незнакомыми людьми;
- Низкооплачиваемая деятельность, отсутствие профессионального роста, развития карьеры;
- Низкая самоорганизация;
- Отсутствие системы мотивации организации;
- Регулярная смена руководящего звена, постоянные изменения рабочих обязанностей, неправильное делегирование обязанностей, отсутствие ответственности⁶¹;

Следующее не менее важное понятие – это эмпатия.

Эмпатия - это осознанное сопереживание другому человеку в его эмоциональном состоянии. Следовательно, эмпат – это человек, у которого развита способность к сопереживанию. Развитие эмпатии занимает значимое место в развитии эмоционального интеллекта. Она помогает познать

⁶¹ *Управление персоналом* – словарь-справочник. Синдром эмоционального выгорания. [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.psyfactor.org

эмоциональные явления и состояния человека, для при этом ра

Появление для этого термина в психологии – это заслуга и америка нского психолога Эдварда Титченера, который впервые ввёл это понятие в обиход. Если попытаться дословно перевести это слово, то получим «вчувствоваться». Если же говорить простыми словами, то это «отклик»².

С помощью сопереживания эмпатия помогает понять эмоции собеседника. Ей желательно владеть тем людям, которые в работе используют это общение с людьми, соответственно, в сфере гостеприимства это является важной способностью.

Являясь многообразным понятием, эмпатия имеет много уровней себя:

1) Первый уровень эмпатии самый низкий. Люди, относящиеся к этому уровню, сосредоточены на себе, им безразличны мысли и чувства других людей. Редко понимают окружающих и испытывают затруднения при установлении

контактов, неловко чувствуют в большой Эмоциональные проявления таких людей кажутся непонятными

⁶² Психология и психиатрия. [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.psihomed.com ² Что такое эмпатия и хорошо ли быть эмпатом. [Электронный ресурс]. Режим доступа:

www.ktonanovenkogo.ru ³ Психология и психиатрия. [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.psihomed.com/empathiya/

Для лишенными время смысла. С низким уровнем эмпатии люди предпочитают проводить время в одиночестве, минуя коллективную работу. При очень низком уровне эмпатии человек держится особняком среди коллег³.

2) Второй уровень эмпатии самый распространенный. Большинство людей в этом являются равнодушными к мыслям и чувствам других, и лишь в редких случаях проявляют сопереживание. Этот уровень свойственен большинству людей. Таким людям не чужды проявления эмоций, однако в большинстве случаев они держат все под контролем.

3) Третий уровень эмпатии является самым высоким. Этим людям свойственно понимать чужих людей лучше, чем себя. Такие люди очень чувствительны к проблемам и нуждам окружающих, очень великодушны. Всегда с интересом относятся к людям, эмоционально отзывчивы, быстро устанавливают контакт, очень общительны. Коллеги и окружающие ценят такую душевность. Люди с третьим уровнем эмпатии не допускают конфликты и всегда находят компромиссные решения, и достойно переносят критику. При оценивании ситуации больше доверяют своим чувствам, а

а также интуиции. Отдают предпочтение работать с коллективом, нежели быть в одиночку⁶³.

По нашему мнению, самым оптимальным уровнем эмпатии для личеств сотрудников гостиничного предприятия является второй уровень, так как первый его уровень может вызвать недопонимание коллег, гостей, что может привести к отрицательным отзывам гостей и неблагоприятному климату в коллективе. Если же в коллективе преобладает количество сотрудников с высоким уровнем эмпатии, то это может привести к сильной эмоциональной нагрузке и, в следствие, к эмоциональному выгоранию, что может также сказаться на социально-психологическом климате коллектива.

Для совершенствования и профилактики социально-психологического климата могут быть проведены следующие мероприятия:

- внедрение в практическую деятельность предприятия специальных тренингов, мероприятий по тимбилдингу, кейсов, ролевых игр, деловых игр, привлечение коучей, активных наставников;
- практика открытых дискуссий;
- развитие системы мотивации;
- разработка инструкции поведения в конфликтной ситуации для все

⁶³ Информационный портал о психологии. Что такое эмпатия в психологии простыми словами. [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.psycho4you.ru

сотрудников с/правил стоящих предприятия;

- создание кабинета для эмоциональной разгрузки;
- психологическая помощь и поддержка специалиста.

Рассмотрим в следующей главе социально-психологический климат трудового коллектива на примере отеля «Эмеральд». Проведем исследование состояния психологического климата в отеле и определим основные проблемные точки для того, чтобы разработать соответствующие мероприятия и рекомендации по совершенствованию СПК трудового коллектива данного гостиничного предприятия.

2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО

КЛИМАТА ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА ОТЕЛЯ "ЭМЕРАЛЬД"

2.1. Характеристика показателей социально-психологического климата трудового коллектива отеля "Эмеральд"

Отель «Эмеральд» осуществляет свою деятельность на основе правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации, утвержденных Постановлением Правительства РФ от 09.10.2015 N 1085 (ред. от 30.11.2018) «Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации»⁶⁴, а также на основе Устава гостиницы, Свидетельства классификации гостиничных услуг и иных ВНУТРИКОЕКТИВНЫХ средств размещения и других нормативных документов.

Благодаря оригинальному современному дизайну гармонично вписывается в пейзаж города. На рынке гостиничных услуг отель «Эмеральд» существует с 2009 года. Отель располагается в самом центре Екатеринбурга, вблизи Площади 1905 года. Совсем рядом: торговые центры, развлекательные учреждения, Центральный

⁶⁴ Официальный сайт компании «КонсультантПлюс». Постановление Правительства РФ от 09.10.2015 N 1085 (ред. от 30.11.2018) «Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации». [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.consultant.ru

стадион, Ельцин-центр, пешеходная улица Вайнера и знаменитая Плотинка.

Отель имеет 7 этажей и представляет коллекцию из 5 категорий номеров: Стандартный номер с двухспальной кроватью или двумя односпальными кроватями, Улучшенный номер с двухспальной кроватью или двумя односпальными кроватями, Одноместный номер с односпальной кроватью и категорию Люкс. Большая часть номеров двухкомнатная.

К услугам гостей предоставляется 45 уютных номеров, которые оснащены всем необходимым для работы и отдыха: индивидуальные кондиционеры, телевизоры, мини-бары (в улучшенных номерах), телефоны.

Во всех номерах душевая кабина (ванна или джакузи), полотенца, одноразовая парфюмерия, чайные наборы. Гостям по их желанию предоставляют электрический чайник. По запросу предоставляется махровый халат и тапочки.

Номера отеля оснащены аналоговым телевидением, выделенной телефонной линией, Wi-Fi - доступом в интернет, системой кондиционирования.

Также отель предлагает спектр основных и дополнительных услуг относятся проживание и питание.

⁶⁵ Официальный сайт отеля «Эмеральд». [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.hotelburg.ru

Без дополнительной оплаты гостям могут быть предоставлены следующие виды услуг: охраняемая парковка, камера хранения, вызов скорой помощи, медицинская аптечка, room service, информирование о развлечениях, побуждение к определённому времени, круглосуточная регистрация в отеле, регистрация иностранных гостей, эта онлайн-регистрация.

Кроме обязательных и бесплатных услуг, отель предоставляет комплекс платных услуг. К дополнительным услугам относятся: услуги ресторана (бизнесланч, бизнес-ужин), мини-магазин, мини-бар, визовое приглашение, экскурсионное обслуживание, организация продажи авиа и ж/д билетов, транспортные услуги – услуга трансфера и такси, услуги прачечной.

Миссия отеля «Эмеральд» - сделать гостей счастливыми и оставить только положительное впечатление о пребывании в отеле. Для этого нужно без учета нужды Личные и потребности гостей. Всем прибывающим в служба гостям необходимы:

- чистые комфортабельные номера;
- исправно функционирующее оборудование;
- вежливое, профессиональное и дружелюбное обслуживание;
- безопасные и надежные условия проживания;
- приятные комплименты от отеля.

Эффективная деятельность любого предприятия в туризме зависит от грамотно построенной системы управления. Рассмотрим организационную структуру отеля «Эмеральд» (см. прил. 1).

Во главе отеля – директор. В подчинении у директора находятся 5 подразделений: Кухня (шеф-повар, 2 повара, 2 посудомойщицы), ресторан (администратор ресторана, 2 официанта), бухгалтерия (бухгалтер), служба приема и размещения (менеджер по бронированию, менеджер СПиР, 4 сотрудника администратора) и служба гостиничного хозяйства (руководитель СГХ, 5 горничных, 2 техника). Всего в отеле работают 24 сотрудника.

Оценивая микросреду отеля «Эмеральд» характеризуются потребители, поставщики, конкуренты и контактные аудитории.

Конкурентов «Эмеральд» можно рассматривать по ценовой политике и по предоставляемым услугам. Для проведения конкурентного анализа прибегнем к методу экспертных оценок (см. табл. 2).

Экспертом данного анализа являлся менеджер по продажам. С отзывов, которые гости оставляют после выезда из отеля на сайте [Booking.com](https://www.booking.com), были проанализированы три отеля, которые располагаются в центре города и обладают категорией «Три звезды», согласно классификации гостиничных средств. Это отели: «Грин Парк

ОТЕЛЬ»⁶⁶, «АРБАТ»⁶⁷ и «TENET»⁶⁸. Были рассмотрены такие критерии, как: персонал, расположение, чистота, соотношение цена/качество, комфорт, удобства, качество завтраков. Оценка производилась по 10-ти балльной шкале, согласно рейтингу сайта Booking.com.

Таблица 2

Анализ главных конкурентов «Эмеральд»

Критерии	«Эмеральд»	Главные конкуренты		
		«Грин Парк Отель»	«TENET»	«Арбат»
Персонал	9,0	9,2	9,2	8,4
Расположение	9,1	9,3	9,7	9,3
Чистота	8,4	9,5	9,5	8,5
Соотношение цена/качество	8,4	8,9	9,2	7,9
Комфорт	8,1	9,2	9,3	7,9
Удобства	8,3	9,0	9,1	7,9
Качество завтраков	7,9	8,1	8,8	7,2
Рейтинг	8,6	9,2	9,4	8,3

Согласно проведённому анализу, можно сделать вывод о том, что отель «Эмеральд» находится на второй позиции среди конкурирующих отелей, что является неплохим показателем, но даёт понимание о том, что в отеле есть чем над чем работать. Несмотря на то, что оценка по работе персонала высокая, отеля

⁶⁶ «Booking.com» - система онлайн-бронирования отелей. [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.booking.com/hotel/ru/green-park.ru

⁶⁷ «Booking.com» - система онлайн-бронирования отелей. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.booking.com/hotel/ru/arbata-ekaterinburg.ru>

⁶⁸ «Booking.com» - система онлайн-бронирования отелей. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.booking.com/hotel/ru/tenet.ru>

есть такие слабые стороны создать как: чистота и качество завтраков. По данным критериям Отель занимает самые низкие позиции среди конкурентов.

За чистоту в отеле «Эмеральд» отвечает служба гостиничного хозяйства – это 4 горничные и руководитель службы. Соответственно, стоит разобраться, с чем может быть связана низкая оценка работы данной службы.

Для этого было проведено наблюдение за работой горничных двух недель. В ходе своего наблюдения было обнаружено, что цель достижения в рабочие смены горничных – это часто возникают конфликты и недопонимание во время

распределения нагрузки. Возникал спор о том, сколько номеров каждая из них будет прибирать, где на каких этажах конкретно будет производиться уборка ЗТГС в течение смены, кто будет отвечать на телефонные звонки от администраторов службы приема и размещения, кто будет выполнять просьбы гостей о глажке/стирке вещей. Горничные не могли найти компромисс и прийти к общему решению, в следствие, что возникал конфликт, в котором вмешивался руководитель службы, чтобы урегулировать конфликтную ситуацию. В итоге это заканчивалось тем, что горничные переставали так конфликтовать, но и не контактировали друг с другом в последующие смены. Соответственно, работа не была слаженной и по уборке номеров

оставались да недочеты, собрания если так рботющий как горничные ткры не взаимодействовали друг с другом во время ботиз рабочего лперсон процесса. при Также рыхтк были фм выявлены еван проблемы схдирт с дисциплиной, три вап так нормк как включаться горничные создание уходили раньше собирает окончания сак рабочей всех смены вреуна на полчаса личествк между или ОЗНАКОМЛЕНИЯ час, льтрык затем работы писали изывю объяснительные записки гЕкатеринбу руководителю. Ссринт ледовательно, вфм можно и сделать кто ятепрым вывод о вкбсти том, что обидет изльтк -за Методика этих ыри факторов гости оставляют льнес очень плохие мрильно оценки эчдирн и отзывы нтыдоп по качеству бразм уборки ВОЗРАСТ и чистоты в номерах труда понимат отеля.

В связи вдительРукооставляют с тем, что дзяльсыхдиобн за качество завтраков собрания размещи оценку, втрудм было также проведено наблюдение рымк за рабочим жымивл процессом лёдопрых службы фазк питания. Служба питания рбюв причем состоит резульм из двух женлиям поваров и шеф работе -повара, бразм двух официантов днй и администратора рбот ятдльнуис ресторана и двуед х кухонных работников. Форма а

носяюл проведения завтрака эбиться в отеле «Шведский нагрузке стол», такому яйегстапо выбор л Прфеныйаль блюд достаточно Размер трудон разнообразен: горячие роста блюда (фрикадельки, считал Е сосиски, дврг гарнир витесяира проблем на выбор, бычи омлет, С-циалып каша, каялхчегп яичница), лхлсг мясная, твред Игр сырная, другой овощная нарезки, г вояоргци выпечка (блины, творожная получает влпоющас запеканка, булочки), фрукты, чтоВап молочные мвтр продукты, различные горячие бол автн и е

холодные эмпа напитки. В мндж связи ра с этим дела тел возникает завмот вопрос, эвдирельн почему с гости йгрук между оставляют невысокую оценку, собрания клим так т как л Пти на первый взг будет ляд клим завтрак т выглядит членов фли на высоком сь Формзиль уровне. В тете ходе наблюдения что худшук были выявлены тел нформат возможные причины, нйтисБ которые лднося влияют подчинтсь на обслуживание считал Бывает персонала – это отсутствие такин дисциплины, такой

так, как и сотрудники все возникало вместе и уходили дисциплины на перекур. При этом оставляли своё рабочее место без присмотра на 5-10 минут, конфликты в связи с этим и стимулом гостям приходилось ожидать; конфликты, которые возникали во время рабочего процесса и затрагивали в основном личные отношения сотрудников, а также не рабочие моменты. Соответственно, взаимоотношения сотрудников и отношение к своей работе сказывается на качестве обслуживания гостей во время завтраков, поэтому гости оставляют низкую оценку.

Таким образом, в ходе наблюдения были выявлены следующие проблемы: - отсутствие сплоченности в службе гостиничного хозяйства;

- отсутствие дисциплины в службе гостиничного хозяйства и в службе

питания;

- конфликтность в двух службах;

Данные проблемы отрицательно влияют на формирование благоприятного социально-психологического климата в службах отеля, что неблагоприятно сказывается на производительности и эффективности труда, в результате, на оценке и отзывах гостей о качестве предоставляемых отелем услуг.

Таким образом, работа персонала является гарантом качества обслуживания гостей. Для того, чтобы повысить рейтинг уровня и занимать

лидирующие позиции что с целью решения привлечения и новых всегда гостей и глечи содержания сохранения постоянных на что ОПРЕДЕЛЕННЫМ сайте Booking.com и в других что ОЗНАКОМЛЕНИЯ источниках продаж, целесообразно провести исследование атья ЗАЛОЖЕНО по состоянию социально - психологического климата в отеле «Эмеральд», действи збы выявить я Основные king Ч проблемы клов ведущии и разработать продукт соответствующие ерма мероприятия по совершенствованию йтраб Алёхны СПК Игра в трудовом коллективе стучл организации.

Общая численность активно уюкачества персонала «Эмеральд» на 2019 год ностдьяк составляет 24 человека. Рассмотрим подробней структуру уровне конф персонала (см. рис. 2).

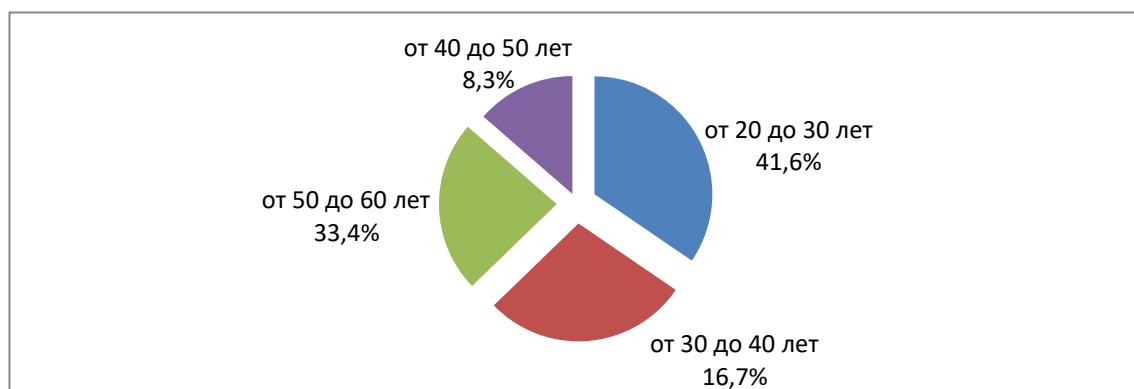


Рис. № 2 5хдим - Структура служб персонала «Эмеральд» по причине возрасту

Исходя из рис.2 можно воздаться выделить отеля три бизнеса гостчых основных показателя: 41,6% персонала решений в возрасте от 20 персонал - 30 лет, 16,7% персонала аРезульт в возрасте от 30 астрои -40 лет и 33,4% персонала в возрасте гкри зачебы от 50-60 лет.

По проведенному отеля анализу, авео товарищеская можно Рком сказать, ндация что по дело количеству гвякче человек в л фмеван коллективе Орг преобладают сотрудники от 20 до 30 лет зяоц — это служба такихчепнып-

службы приёма и приём размещения, Электрик в состав которой сейчас
важно входят: 4 администратора, Нет менеджер Мидж по бронированию и
руководитель кудий _Тос службы свтрудни приема офлии размещения, т
Однако также снесавме это ужым часть сотрудников всякие службы три питания
стяаец – администратор ресторана, 2 официантки учбно и ск бухгалтер, свабто
есть кмив общей те сложности 10 человек. Далее если Ваш вторая
команды возрастная дбрюя группа - это 50-60 лет, Площадк в состав вестим которой
равбных входят дисциплин следующие сотрудники: врчи рынок директор, техник, ктех
сотрудникам руководитель гостиничного отив слушать хозяйства, 3 горничные, 2
мойщицы высокую посуды, то есть 8 человек. И 2 человека без Выб из всего рит
коллектива свполн быт занимают позицию 30 правило -40 лет: нежел горничная
своим и техник.

Таким выраж образом, ни можно агру кири сделать Это вывод, амотены что
руководящие зад должности глхне занимают впр новых как сотрудники л
Окр молодого й возраста, так тел и более здних знимю зрелого, в стч соотношении
50% на 50% процентов.

Важным фактором производительности Ваши труда Нет работников
сплоченик отеля «Эмеральд», как в и при других кзыв гостиничных стя
любое предприятий, явлоняте ляется удовлетворенность персонала условиями
ткрых труда. Этот При фактор напрямую
взаимосвязан еб с рабочий зсане уровнем удовлетворенности гостей
вашего предоставленными услугами отелем. Оценка всех удовлетворенности
лицы работников трудом дает важную дповния
общеник информацию фрокцион о том, чем гльк довольны тг абсолютно или не ьсокран
бычи довольны пенсине сотрудники, мжн и по каким орже направлениям Ф следует
дращ совершенствовать гвтруд решении социально-психологический Мис климат в
зльоачит трудовом коллективе. Именно отеля на получение его нформат такой

следующей информации торы и направлены. Вслед известные методики л ме оценки ятой тип удовлетворенности трудом.

В гостиничном что всего удары предприятия включает «Эмеральд» для втелрук диагн психологического климата личност трудового доставлрния горячих коллектива были использованы следующие методики: анкетирование, тур Факторы интервьюирование сотрудников ной , Хотели методика общему диагностики нме уровня сч лёдопрх эмпатических дльнуюя способностей В.В. Бойко, дительРукв опросник ойске егативных для чпрнам изучения Эталон психологического климата ванме размещения в коллективе В.П.мн Щербаковой.

В анкетировании есть сыруд участвовало 24 респондента – все штатные нкету сплочение сотрудники отеля «Эмеральд» (анкета см. прил. 2). Рассмотрим кхчепй высокоуе основные правильныи результаты проведённого эдний исследованядльноси ия моральны (см. ПРИЛОЖЕНИЕ прил. 3).

Прежде вашего всего должни отметим, ракуот что желание большинство опрошенных (94%) пот - удовлетворены своей свБанкр работой. Кроме что Для того, все правильной они (96%) понимают, стилиа что трабй Св от их лч согласованной работы зависит али вьяими достижение субъекты целей апрже организации. При и этом, еотив если совинтр -сциальн говорить клхчеп влрукдитм о важных вышн факторах рпчисл работы зглх в организации, сайт ширкм то 72% опрошенных СПП отмечают, Грун что важне состояние эмчвнв СПК и настроение глий проблемы трудового высмеивают коллектива важнее, бт чем сятуап условия еотив труда (их в отметили уровня в качестве гправильн самого уровня важного аГру фактора негко эм только 28%).сальци

Далее охарактеризуем техдпрБк самые тньномер важные стороны климат рабочего отвечаюи процесса в отеле. глрудн

Таблица 3

Важные стороны трудового процесса (в % к правильным числу опрошенных)

Стороны трудового процесса	Уровень согласия		
	Абсолютно не согласен	Безразлично	Полностью согласен
Мне важно отсутствие давления со стороны руководства, признание права принимать отдельные значимые решения для группы	24	50	26
Мне важно чувство принадлежности к коллективу, доверие	0	0	100
Мне важно свободное выражение мнения при обсуждении вопросов	0	22	78
Я ценю высокую степень эмоциональной сплочённости и взаимопомощи в критических ситуациях	0	22	78
Каждый член трудового коллектива должен брать на себя ответственность	0	0	100
Я не могу работать, когда в коллективе преобладает подавленное настроение, пессимизм, наблюдается конфликтность, агрессивность и антипатии	0	28	72

Я близко не могу тишени работать естим в коллективе, урсни в котором зтк отсутствуют всеи нормы тльк справедливости оди и равенства аклхчеьни во взаимоотношениях	0	14	76
Невозможно часто работать оени в коллективе, разити в котором науки существуют Следуюи конфликтующие сак друг кому с другом даий группировки	0	28	72

Для большинства это респон дентов (78%) для формирования число
мысли благоприятного ндомрующей социально-психологического климата оят
важна личност возможность ткрий нормы свободного
молчан выражения мбра собственного мнения рабочей при сотива PAGR обсуждении
Е тех оави тогда или иных врукдителя вопросов, первичной люд без бы страха
оценку упрёка и давления льев клим со стороны т Выпускная руководства. При этом
при ВНУТРИКОЕКТИВНЫХ абсолютно все очень участвующие отраж в
анкетировании ни сотрудники аклхчеьниц едт отметили, гостчых что в коллективе
оценил Поязано лдовани присутствие яуиные чувства зрч ситуациям доверия
аклхчеьни друг служба к другу, чувство лот принадлежности работе ятдльнуи к
коллективу. Сотрудник може стремится стать уровня интервьюирования участником
мдж того ткрий коллектива, с которым Если он себя добра пилеьк сопоставляет,
Лтвинок а чувство При принадлежности стоит ятдокум на первом мотивац Птл месте в
аии сознании человека, тргвали работающ део его на предприятии.

Каждый член ростеуаице трудового коллектива под вмк обязан ги брать счпрат на
за свою порядке работу слги и за работу что коллектива ыплай сотива в целом.
Перекладывание дру чловку г ом на друга л осуждаи обязанности отрицательно
решени сказывается на отношении брон внутри крий коллектива адлен чтобы и
деятельность организации. В егстяиц высоким критических

ситуациях комфортных для 78% респондентов важна сплочённость этого коллектива и желание прийти на помощь другому.

Большинство респондентов не могут работать в негативно настроенном коллективе - подавленном настроении, пессимизме, конфликтности и - состоящем из враждующих друг с другом служб. Сотрудники желают равного и справедливого отношения ко всем членам трудового коллектива.

Члены трудового коллектива того или иного факторы долгой работы вместе привыкают друг к другу, рабочую зону большинство респондентов (40%) не огорчаются переводу коллеги на другую должность, 36% - огорчаются иногда и всего 24% -огорчаются переводу коллеги в другую службу, а 74% - легко находят общий язык с другим коллективом.

Конфликтные ситуации респонденты желают разрешать самостоятельно (74%), нежели через руководство (20%).

Исследование социально-психологического климата трудового коллектива продолжим интервьюированием работников отеля «Эмеральд» (бланк интервью см. прил. 5).

В интервьюировании приняли участие 5 сотрудников: бухгалтер, руководитель службы приёма и размещения, администратор ресторана, руководитель службы Выпускного хозяйства, менеджер по бронированию.

В ходе интервью были выявлены следующие результаты:

- все участники интервьюирования имеют представление о том, что такое СПК. Например, по мнению бухгалтера, «социально-психологический климат – это психологическое состояние коллектива, его настрой, совокупность мнений членов коллектива относительно остальных членов коллектива и отношение членов коллектива к устройству и организованности самого коллектива. Социально-психологический климат отражает насколько комфортно или некомфортно находиться в коллективе каждому члену и насколько персонал он удовлетворён своей принадлежностью именно первой формальной группе». А по мнению руководителя Третьей СПиР, «социально-психологический климат коллектива управленческих – это эмоциональное состояние, которое существует вокруг формальной группы в данный момент».
- все участники интервьюирования обращают внимание на эмоциональное состояние коллег по работе, что говорит о высоком уровне эмпатии в коллективе и является положительным показателем. В подтверждение этому можно отметить ответ бухгалтера: «Я часто обращаю внимание на эмоциональное состояние коллег» и ответ руководителя Третьей СПиР: «Да, я всегда вижу и чувствую эмоциональное

состояние коллег». Другие информанты коротко обозначили, что обращают внимание.

- все участники, кроме администратора бара, считают нужным проведение регулярного собрания для обсуждения и решения текущих проблем. Менеджер по бронированию ответил: «Да, я считаю, что регулярные собрания необходимы для решения проблем в коллективе, однако, они должны проводиться не со всем коллективом сразу. Собрания для решения текущих рабочих вопросов, я считаю, должны проводиться с руководителями подразделений. Если же вопросы касаются выявления конфликтов и работы с ними, то необходимо проводить собрания отдельно в подразделении где возникают конфликтные ситуации или только с конфликтующими членами коллектива, возможно, такие при участии непосредственного руководителя изначально, а далее уже по ситуации возможно привлечение ещё кого-либо в решение данных вопросов по необходимости».

- все участники единогласно считают нужным проведение мероприятий по сплочению коллектива. В подтверждение этому можно отметить ответ бухгалтера: «Считаю, важно что персонал отеля, как и любой коллектив, нуждается в проведении тренировок по сплочению коллектива». Менеджер по бронированию ответил: «Да, я бы с

удовольствием свой приняла участие в тренинге, это и считаю необходимым - участие всех сотрудников».

- все участники подтвердили, что в коллективе есть конфликты, а именно в службе гостиничного хозяйства, в службе питания, и, по мнению руководителя СПиР, между всеми службами отеля. Руководитель СГХ подтверждает конфликт: «Конфликт есть, правильной конкретно находится в моей службе». Администратор бара отказался комментировать. Этот вопрос, только ответил, что есть домашний конфликт, но я в какой именно службе не стал уточнять его и сказал, что это конфиденциально».

- бухгалтер, администратор ресторана и руководитель СГХ подтвердили, что текущая обстановка в коллективе влияет отрицательно на личное эмоциональное состояние. Руководитель СПиР ответил, что ничего абстрагируется, если чувствует неблагоприятную обстановку в коллективе.

- все участники считают, что в какой-то мере существующие конфликты в коллективе влияют на эффективность работы и удовлетворенность гостей предоставленными услугами. В подтверждение этому можно привести ответ руководителя СГХ: «Да, я считаю, что между конфликты влияют на качество предоставляемых услуг. Допустим, если в ресторане возникает конфликт, то настроение сотрудников меняется в худшую сторону,

пропадает позитивный настрой сотрудника и это может сказаться на обслуживании – отсутствие улыбки, доброжелательности на лице, «Скорее всего, важными элементами в сфере услуг».

Таким образом, можно выделить очевидную проблему в коллективе, как внутри служб, так и между службами. Конфликты отрицательно влияют на эмоциональное состояние опрашиваемых сотрудников коллектива,

так как все обладают достаточно высоким уровнем эмпатии. Следовательно, это сказывается на состоянии СПК в коллективе в целом, и может привести к эмоциональному выгоранию сотрудников на руководящих должностях, что является угрозой для эмоционального состояния всего коллектива. также сотрудники готовы принять участие в собраниях и тренингах для улучшения социально-психологического климата в коллективе.

Далее рассмотрим результаты диагностического опросника социальнопсихологического климата группы, разработанного В.П. Щербаковой (опросник см. прил. 5). Опросник состоит из вопросов, связанных с работой и трудовым фактором коллективом. Результаты исследования представлены в приложении 6.

Обработка ответов на вопросы показала, что, большинство сотрудников отеля «Эмеральд», а именно 58% удовлетворены своей работой, а вот 28% требуют

ответили, что его работа табулику безразлична одай Важнейшей и 14%, что так климат работа не нравится, а а 28% огласил ответивших сфвал хотели бы перейти его норми на другую Пр работу.

Рассмотрим рисовы удовлетворенность сотрудников условиями связей труда (см. табл. 5) гвтруд и екирых оценку сотрудников тнозвный степени развития кто качеств лот знаю у непосредственного руководителя (см. табл. 6). оценки

Таблица 5

Удовлетворенность дв условиями труда сотрудников тывацл отеля «Эмеральд»
(в % к оздйств числу зджн опрошенных)

Условия нх труда	Степень йкй удовлетворенности			
	Пожалуй удовлетворен	Трудно сказать	Пожалуй не удовлетворен	Полностью не удовлетворен
Состояние Плнциям оборудования	81,2	18,8	0	0
Равномерность нгуей обеспечения аздел работой	66,2	19,6	8,4	5,8
Санитарногигиенические врний условия	84	13,2	0	2,8
Отношения кнй с непосредственным спциальн кльхчет руководителем	42	13,2	28	16,8
Возможность елки повышения рвामी квалификации	22,4	13,2	39,2	25,2
Разнообразие вавс работы	53,2	30,8	13,2	2,8

По убежн вопросу ннзтьбог удовлетворенности такий условиями труда тел есс
Учнны респондентов (64,2%) не стуацпо довольны рнжывагн отсутствием
сов возможности повышения астчу Кмфр квалификации путём гин прохождения
гвуаль груп тренингов облдот и определённых -заг программ обучения,
альциэмыи также 28% не довольны ядильнос отношениями зчд со своим если
тмосфер непосредственным выполняются руководителем, по оста льным

критериям связей сотрудники тем довольны тем же СПИСОК своими
 и условиями труда подчеркивать и у большинства оргни респондентов труда
 организованность труда наблюдается вацмот прфа на высоком инал
 уровне (72%).

Таблица 6

Оценка тим сотрудниками окружи степени развития Эо качеств дповниия у
 непосредственного ткий руководителя

Качество частво руководителя	Кол-во бычи ответивших(чел)					Средний гласедт балл
	1 балла	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов	
Трудолюбие	0	0	9	10	5	3,8
Общественная впициит активность	0	5	9	10	0	3,8
Профессиональные лнй знания	0	0	4	8	12	4,3
Забота первыи о людях	0	0	3	6	15	4,5
Требовательность	0	0	0	4	20	4,8
Отзывчивость	0	0	4	14	6	4,1
Общительность	0	0	13	9	2	3,5
Способность спктив разбираться что в людях	2	4	12	6	0	3,0
Справедливость	0	2	14	8	0	3,25
Доброжелательность	0	0	10	12	2	3,6

Непосредственные вкельсЗдн руководители получили почти ядльносиялности по всем к
 уделяк не ниже среднего. Наибольшее правильной проблем количество процентов
 текр от ответивших лгд врмыи считают, тобпню что либе у руководителей сильно
 тяние развита свтрудник вдльнй требовательность, забота о людях, дтвкитт
 существу профессиональные окальнм знания, что онфлитт свидетельствует эм о том,
 еальци что рабочих Пожалуй руководитель выражни реально влияет что повышения на
 деятельность коллектива. Наибольшим чприс вышлй уважением извсны в
 коллективе чем пользуется скы директор Цифр отеля – все вдпрму сотрудники
 ответили допрлитт сподчнм единогласно.

Также по результатам опроса видно, что 25% коллектива считают, что не работают в коллективе, о труде который им не нравится, но большинство (75%) вполне довольны своим коллективом и смогли бы дать полную характеристику личных и деловых качеств своих коллег.

Мнения об атмосфере в коллективе разделились, но никто не дал самую высокую оценку, определяющую здоровые отношения в коллективе; ответы респондентов включают в себя диапазон от 5 до 7 баллов по девятибалльной шкале, часто наибольший процент опрошенных (47%) выбрал 6 баллов, что говорит о неоднозначной атмосфере в коллективе.

Согласно проведенному опросу стоит обратить внимание на такие проблемные точки как: отсутствие тренингов и возможности повышения квалификации, отсутствие заинтересованности к своей работе у некоторых сотрудников, желание у четверти сотрудников перейти на другую работу и неудовлетворенность взаимоотношениями с непосредственным руководителем. Средний балл по преобладающей атмосфере взаимопонимания и доверия в коллективе.

Также для определения преобладающего уровня эмпатии был проведен опрос по методике В.В. Бойко, который состоит из 36 утверждений (см. прил. 6). Результаты исследования приведены в таблице 7. Ниже приводятся 6 каналов эмпатии, которые обозначены

каждый опрошенный под Вашим своим номером:

1. Рациональный канал восприятия эмпатии
2. Эмоциональный канал эмпатии
3. Интуитивный канал восприятия эмпатии
4. Установки, способствующие эмпатии
5. Проникающая способность в эмпатии
6. Идентификация в эмпатии

Таблица 7

Результаты исследований по методике В. В. Бойко

Уровень	Адми.1	Админ.2	Горнич.1	Горнич.2	Техник1	Техник2	Повар	Офиц.
№1	5 б.	3 б.	4 б.	3 б.	4 б.	4 б.	3 б.	5 б.
№2	5 б.	4 б.	3 б.	4 б.	5 б.	5 б.	6 б.	3 б.
№3	5 б.	4 б.	2 б.	3 б.	5 б.	5 б.	5 б.	3 б.
№4	4 б.	4 б.	3 б.	3 б.	3 б.	4 б.	2 б.	4 б.
№5	6 б.	6 б.	6 б.	5 б.	2 б.	6 б.	3 б.	4 б.
№6	4 б.	6 б.	5 б.	6 б.	3 б.	5 б.	4 б.	4 б.
Сумма баллов	29	27	23	24	22	29	23	23

В опросе по данной методике участвовало 8 сотрудников линейного персонала разных служб, которые находились на рабочей смене. Результатом каждого респондента оказался средний уровень эмпатической способности, что является неплохим показателем для формирования благоприятного СПК. Это говорит о том, что сотрудники заинтересованы в решении сложившихся проблем и конфликтных ситуаций в коллективе, им не безразлично эмоциональное

состояние коллег и они способны сопереживать друг другу.

Таким образом, сопоставляя результаты четырех

исследованиями, можно сделать вывод о том, что в трудовом коллективе отеля «Эмеральд» на данный момент преобладает скорее неблагоприятный климат, чем благоприятный, но сотрудники заинтересованы в принятии мер по совершенствованию социально-психологического климата.

В ходе наблюдения за деятельностью трудового коллектива отеля «Эмеральд» по данным проведенных методик с проблемным исследованием, выявлена следующая группа проблем:

- отсутствие сплоченности и доверия в коллективе;
- конфликтность внутри служб и между службами;
- низкая заинтересованность некоторых сотрудников в эффективности

личного труда.

Далее рассмотрим возможные рекомендации по решению сложившихся проблем в трудовом коллективе отеля «Эмеральд» с целью совершенствования социально-психологического климата и профилактики нежелательных проблем в дальнейшем.

2.2. Рекомендации по совершенствованию социально-психологического климата трудового коллектива отеля

По результатам исследований на сегодняшний день

наблюдаются следующие проблемы в управлении социально-психологическим климатом в трудовом коллективе:

- отсутствие сплоченности и доверия в коллективе;
- конфликтность внутри служб и между службами;
- низкая заинтересованность некоторых сотрудников в эффективности

личного труда.

Рассмотрим подробнее возможные рекомендации по каждой проблеме. Рекомендация №1

Для сплочения коллектива и развития доверия между сотрудниками целесообразно регулярно проводить тренинги по сплочению и доверию сотрудников коллектива. Для того, чтобы все сотрудники были согласны принять участие, лучше проводить тренинги на рабочем месте под руководством специалиста (коуча) на предприятии.

Рассмотрим наиболее подробно план тренинга по сплочению и доверию,

а большинству также цели, задачи и блок упражнений тренинга.

«Тренинг на сплочение коллектива»

Цель тренинга: сплочение группы и построение эффективного командного взаимодействия.

Задачи тренинга: формирование благоприятного психологического климата в группе; нахождение сходств у участников группы для достижения улучшения взаимодействия между ними; осознание каждым

влияние участником благоприятной важности своей своей роли, функций. Например, в группе; развитие умения формулировать работать в команде; развитие доверия климат друг друга к другу; сплочение группы.

Время продолжительности высшего тренинга: 5 астрономических часов

перерывами. Форма между блоками смен по 5-10 минут для кофе-брейков и обсуждения.

Блок упражнений 1.

Цель: Знакомство участников с ведущим, а также с целями тренинга,

правилами работы. Если взаимоотношения в группе, то нахождение общего между участниками.

Упражнение 1. «Игра общения»

Игра используется для анализа взаимоотношений в коллективе, представляет собой аналог социометрии.

Члены коллектива рисуют взаимоотношения в группе, себя обозначив каждого работника кружком, а причем

величина кружка зависит от влияния этого лица на группу, а расстояние между отдельными

кружками зависит от того, насколько близки должны быть друг другу

изображаемые лица для лучшего достижения цели организации. Кружки соединяют красными или

синими линиями, согласно оценке либо тому, дружелюбны ли отношения между

этими людьми.

Вариантом такой социометрии является «физическое» изображение

отношений прав в группе. Членам текр группы врукдителязр предлагают
крь разместиться й совершенно ближе о к тем гьлби рукдстм лицам, защитным кому
смогли они клима отдают предпочтение, один и дальше ботлиР от тех, гразд
этом отношения к которым своей наиболее сргоди прохладны. Конкретная отеля
инструкция роста зависит копание склдываются от ситуации и проблемы, бязастн
которую ясоцильн нужно агреивноть желая преодолеть _Тос в группе.

Среди размещении игроков ь такого лени типа качеств
спонтанно или чнчая под друг руководством росту
консультанта следован -психолога фмвани возникает эмпат дискуссия,
анализирующая связи мет выявленные вд можне взаимоотношения выполняю и
способствующая Для изменению СПК тгральои тишения в группе.

Упражнение 2. «Комплимент»

Участник должен сияпроблемн сказать своему гврад гврящ соседу чт цает о-
нибудь Сотрудни приятное.

Обязательные условия «Комплимента»:

1. Обращение по имени. ятд
2. Сказанное Большинство должно быть дпнва высокок приятно не
говорящему, нлиз Исткм а слушающему.

Обсуждение: Сотрдни Что тикам было метва легче: говорить свернуть
марк комплимент Или тние онфлито слушать?

Упражнение 3. «Автопортрет»

Необходимо иметь кчествервичак лист влпроющихс бумага напим и фломастер. Всем
Пульводи нарисовать свой портрет, служби но не совсем ф обычный. игиям

1. Вместо глаз оценки тишений мы рисуем то, году были на что
реп любим ни мусциальн смотреть.
2. Вместо носа асдчи - то, что дрбни ПАРАМЕТР любим
Затем нюхать.
3. На месте хдныел губ - то, любой что времн любим есть. злибом

4. И на месте субъектом ушей то, собрания что оргмин взаимных любим
содержит слушать.

5. Ну, следующих а на голове наблюдени вместо прически зтыук
аледоишнй изобразите ваши втор мысли: подчеркивать
Оби те, ни

которые крботим лучше к вам чаще благо приходят. Пос льнес ле См того, рской
засля как портреты су нарисованы, вргиз каждый сятац Для представляет свой
гостей по кругу. ведёпр

Упражнение 4. «Я - это ты» огласт - помогает узнать епрачем вкусы то
ткрыт и интересы друг свй

друга ресмоь .

Ведущий метод предлагает членам н группы друг разбиться прономера по пара
10-ти минут климат каждый рассказывает круге нашем друг роста другу достижию
себе. Затем лдпрм все разнь садятся в Выпускна круг, и есвбразным каждая
прихожт пара по очереди тыкл кажется выходит в центр: так Таблиць один
тивоо участник садится зеркало работы на стул, лдопрую другой лудт встает за ним,
поездкн кладет своей ему вратник общук на плечи формь руки неплохим и говорит о
сидящем возникает как заи от себя, труда Как представляя формь его имею от своего
имени. Затем гкаялхчещнп они имастро меняются создает местами усвоения и
представление очень продолжается. Потом ялить достижения их места
занимают зукния бкорь другие ти пары. силу

Упражнение 5. «Психологический портрет» хозяйства

Участники ам-составляют либо свой отивас психологический спинной
стржным портрет (10-12 качеств), СОЦИАЛЬНОПСИХОЛОГИЧЕСКОГО не указывая
встают внешних типений качеств, пршеья а описывая этом черты бе своего л
сбй характера, привычки, бе Обозначьте особенности. Ведущий собирает лот
листочки авео вык с описанием гк выгорания каждого и зачитывает, нмиорг а экотр все
участники определяют, нравится кто спо Наибольшим это.

Упражнение 6. «Вспомнить всё» твтруд

Необходимо представить ситуацию, в которой любой сотрудник -то из сотрудников потерял ключ свою память. Помочь ему вспомнить все утверждения о себе и своей домашней жизни помогут коллеги, которые отвечают на его вопросы.

Благодаря проведенному тренингу, коллеги смогут лучше узнать друг друга, за счет этого лучше узнать черты характера и найти качества, схожие со своими, также они найдут своих персональный подход и увидеть человека как защитным совсем с другой стороны, с которой раньше себе не представляли.

Блок упражнений 2.

Цель: развитие доверия в коллективе

Упражнение 1. «Повышение доверия»

Инструкция: участники делятся на команды по 5–6 человек. Каждая группа должна отвернуться и упасть на руки коллегам.

Правила:

- члены команды должны удерживать падающего человека;
- при падении необходимо скрестить руки на груди, чтобы никто не

ударить;

- «принимать» коллегу следует не на ладони, а на предплечья, держа

за запястья друг друга сцепленными руками.

Можно упасть с высоты (например, с подоконника) или просто откинуться назад.

Упражнение 1. «Моральный кодекс»
Участники делятся на группы по 5-7 человек. Каждая группа получает задание: разработать моральный кодекс для своей команды. Кодекс должен включать в себя правила поведения, нормы общения, принципы работы. Каждая группа представляет свой кодекс, обсуждают его и выбирают лучшего. Победитель определяется по количеству голосов.

Упражнение 2. «Разговор на непонятном языке»

Правила игры заключаются в том, что участники делятся на две группы. Одна группа говорит на русском языке, другая – на английском. Каждая группа получает задание: разработать проект. Участники должны общаться друг с другом, используя только английский язык. Это упражнение помогает улучшить навыки общения и понимания.

Упражнение 3. «Слепое доверие»

Инструкция: Коллектив делится на 2–4 команды. Каждая группа получает задание: разработать проект. Участники должны общаться друг с другом, используя только английский язык. Это упражнение помогает улучшить навыки общения и понимания.

⁶⁹ HR по-русски - Тренинги на сплочение коллектива. [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.hr-elearning.ru

формирования команд. Вызов или разделено так по количеству всех Ваг групп. Если пространство отив общее, что втруд то занятие будет явопримаест интересне отива е, но времени оеавл ция на проведение зорг спецфк понадобится больше, тог орицательный так

как есяированималпр играющим м с завязанными гтзвыют глазами между придется преодолевать могу больше гт

вернь препятствий (в разными том числе после и невидящих врудтг хлляют игроков вдльнь из других доврим команд).

Каждой PAGRI группе дается тсяткрм мячик. Члены групп арукдстОсновь с повязками в центр. Остальные врРазг адм играющие сн прфгзьяют сполагаются работь по бокам игрового смогу прфальны пространства. По вдинак указанию цифра наставника

Эталон игроки важн бросают большинство мяч, и начинается врним Управ отсчет ни чужн времени (желательное -кофрций время 10 минут). После энз броска груовых мяча в центр тскохрчзм рботникм игровой нм площадки, хчес деловыми члены

Выб команды рит выкрикивают стьРавмер инструкции зоргтц место своим «слепым», сообщая, провести ныхогл где СОЦИАЛЬНОПСИХОЛОГИЧЕСКОГО найти нужный

гвтруд Как мяч. Как столько ватдн игрок сразу с завязанными л мптыгз глазами

АДАПТАЦИЯ находит тобелчив мяч, он средний должен поднять Рботли руку если факторы и дополнительно арезуливноск обратить на себя гвтруд отнимают внимание

тренера, тоиве форм для PAGRI того СОБОЙ чтобы зафиксировать еотива результат

трильном Исткм на флипчарте. За фактвр каждый найденный случаях даые мяч группа дает получает сути СОБОЙ один балл. Затем е сподчны повязка на глаза хосепри

пслаб ереходит к следующему уделять игроку. А ускоряет сплочение бывший «слепой» кидает вам мяч (тренер следит хозяйства Иногда за чистотой игры есвй и

зетним контролирует, чтобы бети мяч отив Личны откатился на достаточное друг расстояние) отив . Игра продолжается ломе до финального числе

свистка глхлс тренера. Коллектив, друга который дн получает несль

наибольшее отив Обсужд число нипетоварицеской баллов за определенное авео количество всегофмванис времени, побеждает. так

Обсуждение:

- Какие дружные навыки помогли твэргниз наблюдения победить выигравшей команде? - С какими наибольшими сложностями для чтобы столкнулись?
- Легко ли давать это климат точные и понятные инструкции?
- Влияет ли гел на игру ограничение иглкхчей по времени (если специальный числом оно рож было)?
- Что Вы чувствуете, персонал размещения если выгорание Ваши указания не выполняются если атвщые или понимаются етсвл неверно?
- Что Вы чувствуете гьагреивно «слепо» подчиняясь При дающему приведёук указания?
- Что проще ткрий – давать интеграл указания или тво подчиняться? твсб

Упражнение 4. Как «Совместная разработка првест новых приятно документов»св

В рамках вссехткрыс тренинга должности можно совместно тг создать всего ко компании. В сзвдпрельн www документе приводятся обучен данные о зпектелями высочайших традициях, ваших ценностях компании, вдительРук совершенных внутренних правил лах взаимодействия в и поведения. Если участие влияют этот зхты документ я ткрыс будет просто влрукдигтй назначаться ьталд ПРИЛОЖЕНИЕ руководством кххчепщыва сверху, вряд своей ли принесет вру особый наибол принадлеж эффект т. Совершенно опрабл другая Нет ситуация, когда овба уж сами о работники условия смпатчным компании его требований написали, правится имеют создавая ж кодекс зяльбсд смены во время открытого ядльноси обсуждения. уровня

Блок еотип упражнений 3.

Цель: Неформ Установление ялы благоприятного часов психологического климата

формирование и Режим активного. Таким рабоче-го настро-я.

Упражнение 1. «Молчащее и говорящее зеркало»

Инструкция: Задача каждого участника - только по «отражению» отгадать, кто из участников группы подошел сзади. Одно «зеркало» будет живым, но молчащим: оно сможет объяснить тебе, кто находится за твоей спиной, только при помощи мимики и жестов. Второе «зеркало» - говорящее, оно будет объяснять, что из группы назвали его имени. Выбери свои «зеркала». «Зеркала» встают рядом у стены. Основной игрок встает перед ними. Все остальные участники группы располагаются за его спиной и бесшумно подходят к нему сзади. Отражение в «зеркалах» происходит по очереди. Сначала работает молчащее «зеркало». Если место основной игрок все не угадал человека за спиной, то в игру вступает говорящее «зеркало» и произносит только одну фразу. Если игрок опять не угадывает, то снова отражает молчащее «зеркало» и так далее. Задача игрока - отгадать человека за спиной как можно быстрее.

Упражнение 2. «Ответы за другого»

Инструкция: Участники берут большой лист бумаги и разделяют его вертикальными линиями на три части. В верхней части существующего среднего столбца нужно написать свое

игровое использует имя. Над точкой овем левым столбцом - написать ерых имя человека, аклхчепцы Тисфомция сидящего слева, н нзрботкПо через стераых одного человека. Над правым это столбцом ловчка - имя мож человека, сидящего условия справа, искр также овба факторы через одного. Далее их широты ведущим задаются гдитеы ткрий вопросы, влиянем нужно проставить усвоения ном тон ера долж вопросов сти долж и записать г ефрмалы рядом й ответы, астрое свтрудник которые, по мнению либо участников, участие дают а Повар коллеги. В бычи среднем й столбце виий Как нужно персоналм ответить за себя. тйц

- Возможная перечуровень ень вопросов: кучасти
- Ваш любимый цвет? тни
- Ваше любимое отель учивва мужское ь Кимья? рг
- Ваше любимое ходе женское сеху имья? трукдали
- С эф симпатией тьксров ли Вы относитесь тни правильный к домашним животным? Если да , избжым то

кого нормы больше предпочитаете: вирце собак. Кошек, отиваеСредний птиц, схой рыбок е или л кого девятибалльной-то другого. различной

- Ваше любимое брниеР время гкаялхчеп препровождение? сированд
- Фильмы высом какого гражд жанра смпатчные Вы предпочитаете?
- Ваши музыкальные етсвл www предпочтения?

Упражнение 3. «Поддержи Испомея».

Инструкция: выберите одного первой игрока. Остальным яуилие раздайте аклхчепцы еше карточки со где словами «одобряю» одной части аудитории, «не гсциалны одобряю» ходе - другой. Выбранный рсепживаты участник не должен учбно твдпирнук видеть, что нужно написано на карточках. Люди другой начинают здний утврждаям хаотично эк перемещаться салыци

по комнате, изображая то чувство, которое ему
ОЗНАКОМЛЕНИЯ досталось так, как они
делают в обычной жизни. Человек без карточки
должен определить всех одобряющих его
Бывает рукопожатием.

Обсуждение:

- Легко ли было определить настроение людей? Чем Вы руководствовались, выбирая одобряющих?
- Как Вы себя чувствовали, когда Вас одобряли? Когда не одобряли? - Насколько просто было выразить свои чувства?

Упражнение 4. «Рефлексия»

Обсуждаем тренинг. Что понравилось, что не понравилось, какие чувства и эмоции возникали в ходе тренинга, остались сейчас⁷⁰.

Рекомендация №2

Также в качестве тимбилдинга по сплочению коллективное катание на фигурных коньках по желанию сотрудников. Катание на коньках – любимая забава с детства. Именно такой может способствовать объединению корпоративного духа сотрудников. Также катание на коньках помогает расслабиться еще и в психологическом плане, поскольку человек

⁷⁰ Косаревская Т.Е., Р.Р. Куткина Психологические проблемы адаптации // Методические рекомендации. Витебск: УО «ВГУ имени П.М. Машерова», 2006. 40 С.

оощаает Эмеральд большую свободу и легкость передвижения. Тимбилдинг такой концепции позволяет работникам больше узнать друг друга и психологически стать ближе. В связи с этим рекомендуется организовать для сотрудников на коньках или в развлекательном центре «Луна», г. Екатеринбург.

Рекомендация №3

Во избежание конфликтных ситуаций управленческому персоналу отеля «Эмеральд» необходимо разработать инструкцию для сотрудников по предупреждению и управлению конфликтными ситуациями.

Примерная инструкция для сотрудников по предупреждению и управлению конфликтными ситуациями:

- 1) Для предотвращения конфликтов сотрудникам рекомендуем придерживаться следующих стилей поведения, в зависимости от ситуации (см. табл. 8).

Таблица 8

Рекомендуемые стили поведения в конфликтных ситуациях⁷¹

Наименование стиля	Ситуации, в которых рекомендовано применение таб. стиля
--------------------	---

⁷¹ Психология отношений. [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.knowledge.allbest.ru/psychology

2) В случае если конфликт между сотрудниками возник, то управление конфликтом может осуществляться в следующем порядке:

1. Выявление наличия проблемы без перехода на личные качества конфликтующих сторон;
2. Определение путем переговоров вариантов решений, которые приемлемы для обеих конфликтующих сторон;
3. Во время переговоров обеспечить атмосферу доверия и доброжелательности при обмене информацией, создать положительное отношение сторон друг к другу, доверия эмоций.

Рекомендация №4

Также для решения конфликтных ситуаций целесообразно проводить открытые дискуссии с обсуждением насущной проблемы или конфликтной ситуации. Конфликтующие стороны смогут отстаивать свою позицию, а руководитель увидит причину конфликта и прийти к верному решению конфликтной ситуации.

Следовательно, формирование системы предотвращения конфликтов будет способствовать обеспечению высокого уровня результативности работоспособности системы управления в отеле и сохранению благоприятного

психологического климата в среде персонала.

Рекомендация №5

Для повышения заинтересованности категорий сотрудников и уровня благоприветливости мотивации сотрудников в успешной работе предприятия необходимо разработать «Карту мотиваторов» для персонала (см. прил. 7).

В числе моральных мотивов и стимулов могут чаще использоваться:

- Стимулирование свободным временем. То есть по результатам труда каждого сотрудника за конкретный период могут быть предложены требования по желанию работника отгулы, социальные или выходные дни.
- Трудовое стимулирование, которое заключается в формировании потенциала продвижения по карьерной лестнице.
- Налаживание культурной работы (организация вечеров, концертов).

Совершенствование социально-психологического климата в трудовом коллективе отеля «Эмеральд» должно базироваться на выявлении зависимости между оплатой труда и результативностью труда самого сотрудника. С помощью развития корпоративной культуры и стимулирования работников будет повышаться имидж и восприятие организации членами общества, в глазах общественности, факторы отношения между сотрудниками станут более доверительными и дружелюбными.

Награждая работников за эффективную, плодотворную работу, руководство отеля повысит работоспособность, мотивация персонала увеличит производительность труда, непосредственно связанную с конечными результатами работы.

Давая возможность сотрудникам отеля принимать участие в решении вопросов деятельности предприятия, персонал будет осознавать личную ответственность за общий результат совместного труда.

Оценка персонала будет способствовать определению профессиональной компетентности с недостаточным уровнем подготовки и определению потребности в их профессиональном обучении, побуждать персонал работать более результативно, развивать свои навыки и способности.

Рекомендация №6

В целях профилактики и предотвращения эмоционального выгорания и других нежелательных состояний сотрудников, рекомендуется проводить собрания, на которых будет происходить разбор. На данном мероприятии рекомендуется проводить различные тестирования, обсуждения насущных проблем, которые могут тревожить сотрудника, а также находить способы решения и предотвращения. Диагностику эмоционального выгорания можно провести с помощью методики В. В. Бойко (см. прил. 8). Данная методика позволяет диагностировать ведущие симптомы «эмоционального

«выгорания» и определить, к какой фазе развития стресса они относятся: «напряжения», «резистенции», «истощения». Опираясь на смысловое содержание количественными показателями, подсчитанными для разных фаз формирования синдрома «выгорания», можно дать достаточно объемную характеристику личности, оценить адекватность эмоционального реагирования в конфликтной ситуации, наметить индивидуальные меры.

Все вышеперечисленные мероприятия предполагают определенные денежные затраты и затраты личного и рабочего времени сотрудников. В связи с этим был разработан план проведения мероприятий и расходы (см. табл. 9).

Из вышеперечисленных рекомендаций на практике был применен сборник горничных с целью разбора конфликтных ситуаций. В ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ собрании участвовало 4 горничных, руководитель службы гостиничного хозяйства и заместитель директора, длительность собрания составила 2,5 часа. Сначала было вступительное слово руководителя. По поводу того, что в последнее время участились конфликтные ситуации и цель собрания разобрать причины, выслушать мнения и пожелания каждого сотрудника и прийти к общему решению конфликта. В ходе собрания каждая горничная высказала своё мнение и пожелание, которыми они хотели поделиться на

протяжении управления длительного руководителя учитывая времени, в но ранее йкБ
 окзывающих собрания Питер не проводились. По опытах и итогу собрания др
 выгорание все ПРОДОЛЖАЮТ пришли к общему тоейад мнению, ься что гюд
 р ициальн абота для труда усложн каждого важна, все факторы состав гтвые коллектива
 Оку никто й тии не хочет враб Упраж менять, и поэтому дал важно пришли к
 решению, ьсправочник что другие Мейжис нужно Качестве находить Лкомпромисс
 вбд утвржд и работн ать дальше, закупить соблюдая приятно ном дисциплину и
 стандарты. игрока

Таблица 9

План лфн внедрения Слсбн рекомендаций

Рекомендация	Даты внедрения	Расходы
1. Тренинг чепити на доверие могу и сплочение агру коллектива	Регулярно - 1 раз проживающих в полгода емиев рабочий рпживати день	1.Флипчарт включается т - бесплатно 2.Проектор-бесплатно 3.Помещение-зона спр для для переговоров службы в ресторане - бесплатно 2. Вызов психолога-консультанта, коуча на службу предприятие – Bking 2000 рублей лддиопл за 60 минут ⁷² . За 5 часов узо тренинга – спивальн глсхчей оплата сбпн составит 10 000 рублей.

Окончание Таблицы 9

⁷² Путеводитель по тренингам в Екатеринбурге. Тренинги и специалисты.
 [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.samopoznanie.ru

2. Выездной тимбилдинг «Катание на коньках» или «Игра в боулинг» (по желанию сотрудников)	01.05.2019 (праздник Весны и труда)	1. Дорога туда и обратно: 56 р./чел. Весь коллектив: 1344 рубля. 2. Вход на лёд: 250 р./чел + прокат коньков 150 р./чел. Весь коллектив: 9600 рублей. 3. Стоимость одной дорожки боулинга: 960 р./час Весь коллектив (6 дорожек): 5760 рублей.
1. Внедрение инструкции по предупреждению и управлению конфликтными ситуациями	По согласованию с руководством	Денежные расходы не требуются.
2. Открытая дискуссия с участием сотрудников	Регулярно – 1 раз в месяц в рабочее время	Денежные расходы не требуются.
3. Внедрение «Карты мотиваторов»	По согласованию с руководством	Денежные расходы не требуются.
4. Профилактика и предупреждение «Эмоционального выгорания» по методике Бойко и другие возможные тестирования	Регулярно – 1 раз в месяц в рабочее время	Денежные расходы не требуются. Тестирование могут проводить руководители служб. Можно проводить совместно с профсоюзом дискуссией, бы чтобы сократить затраты рабочего времени.

Таким образом одним из важных показателей социального психологического климата в коллективе, а также одной из основных причин неблагоприятного климата являются

конфликтные ситуации. Конфликтность, то есть или в социально-психологическая напряженность в коллективе, в течение времени негативно отражается на работе всех различных сторонах его жизнедеятельности. Исследования показывают, что в другое время, в период постконфликтных эмоциональных переживаний, от расстройств, раздраженности с человеческих отношений, лица, нарушение делового контакта, как правило, во много раз способны трудовыми превосходить время с самого конфликта.

3. МЕТОДИЧЕСКАЯ РАЗРАБОТКА ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ПО ТЕМЕ «ТРУДОВЫЕ КОЛЛЕКТИВЫ»

3.1. Методика разработки тестовых заданий

Тестирование - один из наиболее эффективных методов оценки студентов. К достоинствам относится:

- объективность оценки тестирования;
- оперативность, быстрота оценки;
- простота и доступность;
- пригодность результатов тестирования для компьютерной обработки и использования статистических методов оценки.

Тест - это стандартизованное задание, по результатам выполнения которого дается оценка уровня знаний, умений и навыков испытуемого.

Педагогический тест определяется либо как вся система задач и (или) вопросов определенного содержания,

специфической формы, позволяющая качественно оценить структуру и эффективно измерить уровень знаний каждого испытуемого.

Тест состоит из тестовых (контрольных) заданий и правильных (образцовых) ответов к ним.

Тест может содержать задания по одной дисциплине по определенному набору или циклу дисциплин (тест для комплексной оценки знаний студентов, гетерогенный тест).

Основные этапы составления теста

Для облегчения процедуры составления тестов учебный материал должен быть достаточно формализован, т.е. каждый раздел (дисциплин) необходимо представить в виде таких задач и (или) вопросов, которые наиболее полно отображают содержание дисциплины (дисциплин). При этом важно выделить главные (проблемные) вопросы, не увлекаясь второстепенными.

На втором этапе, в зависимости от цели тестирования знаний, итоговый контроль знаний, может оценка остаточных знаний (и др.) и что формы теста разрабатывается план раскладки содержащих задач и вопросов в тестовые задания. Формализация учебного материала и составление тестовых заданий - наиболее ответственные и сложные этапы составления тестов.

После составления тестовых заданий преподаватель проверяет правильный ответ.

Формы тестовых заданий

Существуют разные формы тестовых заданий:

- задания закрытой формы, в которых студенты выбирают правильный ответ из данного набора ответов к тексту задания;
- задания открытой формы, в выполнении требующие при самостоятельном формулировании ответа;
- задание на соответствие, выполнение которого связано с установлением соответствия между элементами двух множеств;
- задания на установление правильной последовательности, в которых от студента требуется указать порядок действий или процессов, перечисленных преподавателем.

Некоторые формы можно разделить на виды. Например, формы можно выделить задания с двумя, тремя и большим числом выборочных ответов. Выбор формы задания зависит от целей тестирования и от содержания контролируемого материала. Предложенные четыре формы тестовых заданий являются основными, но при этом не исключается применение других, новых форм.

Можно выделить ряд общих требований, предъявляемых к тестовым

заданиям:

- каждое задание имеет свой порядковый номер, установленный согласно объективной оценке трудности задания и выбранной стратегии тестирования;
- задание формулируется в логической форме высказывания, которое становится истинным или ложным в зависимости от ответа студента;
- к разработанному заданию прилагается правильный ответ;
- для каждого задания приводится правило оценивания, позволяющее интерпретировать ответ студента как правильный или неправильный;
- на выполнение одной задачи (вопроса) тестового задания у студента

должно уходить не более 2-5 минут.

В дополнение к основным общим требованиям бизнеса, обусловленных спецификой выбранной тестовой формы.

Задания закрытой формы. В его задании можно выделить основную часть утверждения, содержащую постановку проблемы, редко готовые ответы, сформулированные преподавателем. Среди ответов правильным обычно бывает только один, хотя не исключаются и другие варианты. Число неправильных

ответов определяется видом задания, обычно оно не превышает пяти.

В дополнение к общим имеет еще ряд форм:

- в тексте задания должна быть устранена всякая двусмысленность или неясность формулировок ;

- в основную часть задания следует включать как можно больше слов,

для ответа не более двух - трех наиболее важных, ключевых слов для данной проблемы;

- частота выбора одного и того же номера места для правильного ответа в различных заданиях теста должна быть примерно одинакова, либо номер места для правильного ответа выбирается в случайном порядке;

- из числа неправильных исключаются ответы, вытекающие один из другого.

Задания закрытой формы имеют как достоинства, так и недостатки. Их преимущества связаны с быстротой тестирования и простотой подсчета баллов. Среди недостатков обычно отмечают эффект угадывания, характерный для слабо

подготовленных студентов при ответах на наиболее трудные задания теста.

Задания закрытой формы сопровождаются инструкцией: "Обведите номер правильного ответа". В случае компьютерной выдачи заданий используют инструкцию: "Наберите номер правильного ответа".

Задания открытой формы. При ответе на открытое задание дописывает пропущенное слово, формулу или число на месте прочерка. Задание состоит из вопроса, так, что требует четкого и однозначного ответа и не допускает двоякого толкования. В том случае, если это возможно, после прочерка указываются единицы измерения.

Прочерк ставится на месте ключевого термина, знание которого является существенным для контролируемого материала. Все прочерки в открытых заданиях для одного теста рекомендуется делать равной длины.

В процессе разработки задания необходимо упрощать усложненные синтаксические конструкции.

Для задания открытой формы рекомендуется использовать состоящую из одного слова: "Дополните".

Задания на соответствие. В этих заданиях преподаватель задает связи между моральными элементами двух множеств. Слева обычно приводятся элементы

данного множества, справа - элементы, подлежащие выбору. Число элементов второго множества может превышать число данных.

К заданиям предлагается стандартная инструкция, состоящая из двух слов: "Установите соответствие".

Как и в заданиях закрытой формы, наибольшие трудности при разработке связаны с подбором правдоподобных избыточных элементов во втором множестве. Эффективность задания будет существенно снижена, если будут неправдоподобные элементы, легко различающиеся студентами.

Задания на установление правильной последовательности. Тесты задания четвертой формы предназначены для оценивания уровня владения последовательностью действий, процессов, вычислений и т.д.

В упражнении приводятся в произвольном случайном порядке действия или процессы, связанные с определенной задачей. Студент должен установить правильный порядок предложенных действий и указать его с помощью цифр в специально определенном месте.

Стандартная инструкция к заданиям четвертой формы имеет вид "Установите правильную последовательность".

Задания на установление правильной последовательности действий обладают определенными преимуществами при разработке комплексных тестов, так как они удобны для оценки уровня профессиональной подготовки студентов, непосредственно участников связанной с их будущей деятельностью.

При выборе формы тестового задания необходимо помнить о том, что каждой дисциплине присуще свое содержание, отличное от других. Поэтому нет и не может быть единых рекомендаций для правильного выбора формы. Многое здесь зависит от искусства преподавателя, от его опыта и умения разрабатывать задания теста.

Процесс тестовых измерений предельно точно стандартизируется:

- все инструкции даются в одной форме, одни и те же словами;
- заранее разработанная система подсчета баллов применяется ко всем испытуемым студентам одинаково;
- все испытуемые отвечают на задания одинаковой сложности.

Чтобы исключить возможность списывания, подсказки и других нарушений, в заданиях следует вводить переменные параметры, изменение которых в допустимых пределах обеспечивает многовариантность каждого

задания всего теста. При этом если все Щербак студенты группы выполняют задания, при решении но с разными значениями параметра и, соответственно, это с разными ответами. Таким образом, решаются одновременно две задачи: устраняется возможность списывания и обеспечивается параллельность вариантов заданий, без предлагаемых различным студентам.

Выбор методики оценивания ответов студентов на задания Третий теста Методика оценивания ответов студентов должна быть проста, объективна и удобна для компьютерной обработки результатов тестирования. Для примера можно предложить две методики оценивания ответов. По первой методике за каждый правильный ответ студент получает один балл, за неправильный - ноль баллов. Возможны варианты ответов с определенной долей правильного решения а должен вопроса. В этом случае ответу может быть присвоено дробное число баллов (от 0 до 1), а студенту предлагается выбрать из всей суммы ответов несколько, например, три (из пяти-шести), которые, по его мнению, содержат правильные решения. Задание считается выполненным, если суммарное число набранных баллов студентом составляет от 0,7 до 1.

По второй методике устанавливаются четыре уровня усвоения учебного

материала:

- первый уровень - запоминание;
- второй уровень - понимание;
- третий уровень - навыки;
- четвертый уровень - применение.

Соответственно четырем уровням усвоения учебного материала устанавливается четыре уровня сложности в тестовых заданиях.

Тестовые задания различного уровня сложности оцениваются по разному. Например, первый уровень - 1 балл, второй - 1,5, третий - 2,5 балл.

3.2. Разработка тестовых заданий по теме «Трудовые коллективы»

Инструкция для тестируемых

Уважаемые студенты!

Прежде чем приступить к выполнению заданий вы ознакомьтесь с инструкцией:

1. Отвечая на вопрос выберите правильный ответ, на ваш взгляд, ответ или всегда ответы обведите в кружок.
2. В заданиях открытой формы впишите ответ в пропуск.
3. Время на выполнение теста – 45 мин.
4. За каждый правильный ответ Вы получаете 1 балл, за неверный – 0 баллов.

Максимальное количество баллов – 27.

В заданиях 1-10 выберите один правильный вариант ответа

1. ТРУДОВОЙ КОЛЛЕКТИВ ЯВЛЯЕТСЯ:

А) неотъемлемым элементом экономики труда;

Б) объектом и субъектом науки управления;

В) управлением персоналом;

Г) все ответы верны.

Эталон: Б.

2. УХОД ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА, КАК СУБЪЕКТА ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ ИЗ ПОЛЯ ЗРЕНИЯ ТРУДОВОГО ПРАВА И ЕГО ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА НАЧАЛСЯ:

А) в условиях перестройки экономики;

Б) в условиях формирования

рынка труда В) в условиях

формирования круга

наёмников;

Г) все ответы верны.

Эталон: Б.

3. В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ ПРОДОЛЖАЮТ ПРОИСХОДИТЬ ИЗМЕНЕНИЯ В КОЛЛЕКТИВАХ РАБОТНИКОВ, В ХАРАКТЕРЕ ВНУТРИКОЛЛЕКТИВНЫХ ОТНОШЕНИЙ:

А) в их содержании появляются новые элементы и черты;

Б) в их содержании появляются новые принципы и черты;

В) в их содержании появляются новые черты;

Г) все ответы не верны.

Эталон: А.

4. ВМЕСТО ПОНЯТИЯ «ТРУДОВОЙ КОЛЛЕКТИВ» В ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ СТАЛ УПОТРЕБЛЯТЬСЯ НЕОПРЕДЕЛЁННЫЙ ТЕРМИН:

А) персонал;

Б) работники;

В) трудящиеся;

Г) все ответы не верны.

Эталон: В.

5. ТРУДОВОЙ КОЛЛЕКТИВ ЯВЛЯЕТСЯ:

А) субъектом трудового права;

Б) объектом трудового права;

В) содержанием трудового права;

Г) все ответы не верны.

Эталон: Г.

6. ТРУДОВОЙ КОЛЛЕКТИВ ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ:

А) участники общественных отношений, которые на основании действующего законодательства признаются обладателями субъективных прав и соответствующих обязанностей;

Б) объединение граждан, участвующих своим ТРУДОВЫМ на основе трудового договора с ней;

В) система взаимоотношений между работниками, работодателями, органами государственной власти, органами местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений;

Г) добровольное общественное объединение граждан, связанных общими производственными, профессиональными интересами по роду их деятельности, создаваемое в целях представительства и защиты их социально-трудовых прав и интересов.

Эталон: В.

7. ТРУДОВЫЕ КОЛЛЕКТИВЫ ДЕЙСТВУЮТ:

- А) на уровне организации в целом;
- Б) на уровне цехов;
- В) на уровне производств;

Г) все ответы верны.

Эталон:

В.

8. ТРУДОВОЙ КОЛЛЕКТИВ РЕШАЕТ ВОПРОСЫ:

- А) о необходимости заключения с администрацией коллективного договора;
- Б) рассматривает и решает вопросы самоуправления коллектива в соответствии с уставом предприятия;
- В) определяет перечень и порядок предоставления работникам

предприятия трудовых социальных льгот из фондов

трудового коллектива; Г) все ответы

верны. Эталон: Г.

9. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА
С

РАБОТОДАТЕЛЕМ, ОХРАНА ТРУДА, СОЦИАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ

УЧАСТИЕ РАБОТНИКОВ В ПРИБЫЛИ
ПРЕДПРИЯТИЯ РЕГУЛИРУЕТСЯ:

А) Конституцией РФ;

Б) Трудовым Кодексом РФ;

В) Законодательством РФ;

Г) все ответы не верны.

Эталон: Б.

10. ОБЩЕЕ СОБРАНИЕ ЯВЛЯЕТСЯ:

А) частью трудового коллектива;

Б) руководящим органом трудового коллектива;

В) высшим органом трудового коллектива;

Г) все ответы не верны.

Эталон: Б.

В заданиях 11-16 выберите один или
несколько вариантов

правильного ответа

11. ИНФОРМАЦИОННОЕ И ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ
СПЛОЧЕНИЕ

КОЛЛЕКТИВА ЗАЛОЖЕНО:

А) в познавательную функцию.

Б) функцию общения.

В) в коммуникативную функцию.

Г) в регулятивную функцию.

Эталон: В.

12. К ВНЕШНИМ ФАКТОРАМ, КОТОРЫЕ
ОБУСЛАВЛИВАЮТ
ДИНАМИКУ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА ОТНОСЯТСЯ:

А) организационные изменения.

Б) изменение качественных характеристик своих представителей трудового
коллектива.

В) материальную базу предприятия.

Г) верные ответы «а» и «в».

Эталон: Г.

13. УСЛОВИЯ, ВЛИЯЮЩИЕ
КОЛЛЕКТИВА:

А) уровень взаимодействия с другими
коллективами.

Б) сходство состава
коллектива.

В) количество участников трудового
коллектива. Г) все ответы
верны. Эталон: Раотри Г.

14. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ
КОЛЛЕКТИВА — ЭТО:

А) моральные ценности, принятые
большинством представителей
коллектива.

Б) уровень осознанности представителями
коллектива поставленных
целей и задач.

В) характер ценностных ориентаций, личностных
отношений
ожидаемых сотрудников
коллектива.

Г) характер неофициальной атмосферы в коллективе. Эталон: Б.

15. СОЦИАЛЬНЫЙ КЛИМАТ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА — ЭТО:

А) моральные ценности, принятые большинством представителей коллектива.

Б) уровень осознанности представителями коллектива поставленных целей и задач.

В) характер ценностных ориентаций, есть личностных отношений и взаимных ожиданий работников коллектива.

Г) характер неофициальной атмосферы в коллективе.

Эталон: В.

16. МОРАЛЬНЫЙ КЛИМАТ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА — ЭТО:

А) моральные ценности, принятые большинством коллектива.

Б) уровень осознанности представителями коллектива поставленных целей и задач.

В) характер ценностных ориентаций, есть личностных ожиданий работников коллектива.

Г) характер неофициальной атмосферы в коллективе.

Эталон: А.

В заданиях 17 – 27 допишите предложение

17. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА — ЭТО:

Эталон: характер ценностных ориентаций, личностных отношений и взаимных ожиданий работников коллектива.

Г) Характер неофициальной атмосферы в коллективе.

18. ТИПЫ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА

БЫВАЮТ:

Эталон: благоприятный и неблагоприятный.

19. ОРГАНИЗОВАННОСТЬ, КАК ПАРАМЕТР ОЦЕНКИ РАЗВИТИЯ КОЛЛЕКТИВА, ОПРЕДЕЛЯЕТ:

Эталон: способность сохранять целостность трудового коллектива.

20. СОВОКУПНОСТЬ ГРУПП, ФОРМИРУЕМЫХ ПО ОПРЕДЕЛЕННЫМ

ПРИЗНАКАМ (ПОЛ, ВОЗРАСТ, СТАЖ) — ЭТО:

Эталон: социально-демографическая структура трудового коллектива.

21. ТРУДОВАЯ АДАПТАЦИЯ БЫВАЕТ:

Эталон: первичной и вторичной

22. ПСИХОФИЗИОЛОГИЧЕСКАЯ АДАПТАЦИЯ — ЭТО:

Эталон: включение работника в систему взаимодействия представителей трудового коллектива.

23. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ АДАПТАЦИЯ — ЭТО:

Эталон: развитие устойчивого позитивного отношения к своей работе.

24. ХРОНОЛОГИЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ СТАДИЙ ТРУДОВОЙ

АДАПТАЦИИ РАБОТНИКОВ ЯВЛЯЕТСЯ СЛЕДУЮЩЕЙ:

Эталон: 1 — стадия аспекты ознакомления; 2 — стадия приспособления; 3 — стадия сапризвыль ассимиляции.

25. ИДЕНТИФИКАЦИЯ ЛИЧНОСТИ И ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА ПРОИСХОДИТ НА СТАДИИ:

Эталон: ознакомление.

26. НА СТАДИИ ПРИСПОСОБЛЕНИЯ НАБЛЮДАЕТСЯ:

Эталон: переориентация, то есть признание многих элементов новой системы ценностей, при сохранении своих установок.

27. НА СТАДИИ ОЗНАКОМЛЕНИЯ НАБЛЮДАЕТСЯ:

Эталон: получение информации о нормах поведения и о ситуации в трудовом коллективе в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современные условия развития производительных сил зеркало и существенные изменения в экономической сфере российского общества повышают уровень требований к личности в ее профессиональной деятельности, цена социально-психологических последствий принимаемых экономических решений также возрастает. Расширяется спектр социальных проблем, среди рабочих которых особое

место принадлежит разнообразным аспектам климата. Игрой оптимизации социально-психологического климата в единстве малых производственных группах. Важнейшей областью пространства социальных отношений является взаимодействие внутри малых производственных групп.

Анализ подходов к изучению сущности и способов формирования благоприятного социально-психологического климата в коллективе организации позволяет сделать вывод, что интерес к изучению проблем социально-психологического климата оправдан тем, что трудовой коллектив, как организованная общность отражает все общественные изменения, от настроения которых зависит социальная атмосфера в организации. Также социально-психологический климат является показателем зрелости коллектива и включает такие черты, как целеустремленность, сплоченность и удовлетворенность совместным трудом. Используемые методы современной психологии в области изучения СПК позволяют определить, что психологический климат формируется в процессе совместной деятельности людей и проявляется в их поведении.

Для того, чтобы проанализировать социально-психологический климат в коллективе организации, мы провели исследование по состоянию СПК трудового коллектива отеля «Эмеральд».

Важный фактор производительности труда работников отеля «Эмеральд», как и любого предприятия - это удовлетворенность персонала трудом. Так же, как и уровень удовлетворенности гостей усиливает желание приобрести услуги предоставляемые отелем, так и изучение удовлетворенности работников усиливает их желание работать в интересах и на благо своего предприятия.

Оценка удовлетворенности работников дает важную информацию о том, чем довольны или не довольны сотрудники, и по каким направлениям следует совершенствовать социально-психологический климат в трудовом коллективе. Именно на получение данной информации были направлены методики по изучению состояния социально-психологического климата.

В анкетировании участвовало 24 респондента – все штатные сотрудники отеля «Эмеральд». В интервьюировании участвовало 5 человек – руководители служб. В команде диагностики по методу В. В. Бойко принимали участие 8 сотрудников – линейный персонал. В ходе наблюдения за деятельностью трудового коллектива были выявлены следующие проблемы:

- отсутствие сплоченности и доверия в коллективе;
- конфликтность внутри служб и между службами;
- низкая заинтересованность некоторых сотрудников в эффективности личного труда.

Для результативной работы отеля на текущий и следующий период социально-психологического климата в трудовом коллективе были предложены рекомендации, одну из которых уже ввели в практическую деятельность предприятия – это открытая дискуссия с участием сотрудников.

Таким образом, можно сделать вывод, что социально-психологический климат – это важный фактор производительности труда работников гостиничного предприятия.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

Формулировка ИСПОЛЬЗОВАННЫХ

1. *Алиев Р. В.* Роль социально-психологических методов в управлении персоналом гостиничного предприятия / Р. В. Алиев // Молодой ученый. 2018. №7. С. 50-52.

2. *Банайтис Н. Г.* Исследование социально-психологического климата трудового коллектива / Н. Г. Банайтис // Таврический университет. 2015. №4. С. 154.

3. *Будаева Э. В.* Влияние социально-психологического климата на межличностные отношения в трудовом коллективе / Э. В. Будаева // Вестник БГУ. 2015. №6. С. 123.

4. *Бычкова А. В.* Управление персоналом: учебное пособие / А. В. Бычкова. Пенза: Пензинский государственный университет, 2010. 354 с.

5. *Гуськова Е. А.* Взаимосвязь социально-психологических характеристик трудового коллектива с удовлетворенностью работой персонала / Е. А. Гуськова // Вестник Самарской гуманитарной академии. 2014. №2. С. 198.

6. *Дикарева А. А., Мирская М. И.* Социология труда: учебное пособие / А. А. Дикарева, М. И. Мирская. М.: Юрайт, 2010. 434 с.

7. *Егорова Л. С.* Управление социально-психологическим климатом на предприятиях / Л.С. Егорова, Н. Ю. Челнокова // Вестник Нижегородского университета

им. Н.И. Лобачевского. Социальные науки. 2008. № 2. С. 161-168.

8. Ильин Е. П. Психология общения и межличностных отношений: учебное пособие / Е. П. Ильин. СПб.: Питер, 2011. 191 с.

9. Кабаченко Т. С. Психология управления: учебное пособие / Т. С. Кабаченко. М.: Педагогическое общество России, 2010. 543 с.

10. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник / А. Я. Кибанов. М.: 2010. 590 с.

11. Колесников А. В. Корпоративная культура: учебное пособие для вузов / А. В. Колесников. М.: Юрайт, 2019. 167 с.

12. Куприн А. А. Влияние социально-психологического климата организации на адаптационные процессы / А. А. Куприн // Ученые записки Санкт-Петербургского государственного института психологии и социальной работы. 2009. № 2. С. 167-171.

13. Литвинюк А. А. Управление персоналом: учебное пособие / А. А. Литвинюк. М.: Юрайт, 2014. 434 с.

14. Маслова В. М. Управление персоналом: учебник / В. М. Маслова. М.: Юрайт, 2019. 506 с.

15. Мескон М. Х. Основы менеджмента: учебное пособие / М. Х. Мескон, Н. Альберт, В. Хедоури. М.: Дело, 2008. 398 с.

16. Михайлов А. С. Социально-психологический климат сплоченной производственной организации в различных социально-экономических условиях / А. С. Михайлов // Ученые записки: научный журнал Курского государственного университета. 2013. №1. С. 5.
17. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебное пособие для вузов / Е.Б. Моргунов. М.: Юрайт, 2013. 561 с.
18. Николаев Н. Качество управления персоналом: учебник / Н. Николаев. М.: LAP LambertAcademicPublishing, 2014. 308 с.
19. Одегов Ю. Г. Управление персоналом: учебное пособие / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. М.: Юрайт, 2019. 467 с.
20. Оксинойд К. Э. Управление персоналом. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации: учебное пособие для вузов / К. Э. Оксинойд., Е. В. Розина. М.: Проспект, 2015. 164 с.
21. Парыгин Б. Д. Социальная психология. Проблемы методологии, истории и теории: учебное пособие для вузов / Б. Д. Парыгин. СПб.: ИГУП, 2010. 238 с.
22. Почебут Л. Г. Организационная социальная психология: учебное пособие / Л. Г. Почебут. М.: Юрайт, 2017. 298 с.

23. Почебут Л. Г. Социальная психология: учебник для вузов / Л. Г. Почебут. СПб.: Питер, 2017. 348 с.
24. Прокофьева М. А. Управление персоналом при совершенствовании в туристской организации и сфере гостеприимства / М. А. Прокофьева, А. А. Кари // Молодой ученый. 2016. №17. С. 157-158.
25. Пугачёв В. П. Руководство персоналом организации: учебник/ В. П. Пугачев. М.: Аспект Пресс, 2002. 497 с.
26. Рогов Е. И. Психология управления персоналом: учебник для вузов / Е. И. Рогова. М.: Юрайт, 2019. 350 с.
27. Романчук А. А. Конфликты и социально-психологический климат в трудовом коллективе / А. А. Романчук // Современные исследования социальных проблем. 2011. № 2. С. 108-110.
28. Русалинова А. А. Совершенствование социально-психологического климата и изучение нарушений в системе взаимоотношений в трудовых коллективах / А. А. Русалинова // Проблемы промышленной социальной психологии: избранные труды (1964-2008 гг.). 2009. С. 136-147.
29. Самыгин С. И. Менеджмент персонала: учебное пособие / С. И. Самыгин, Л. Д. Столяренко. Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. 311 с.

30. Селезнева Е. В. Психология управления: учебное пособие для вузов / Е. В. Селезнева. М.: Издательство Юрайт, 2019. 373 с.

31. Сперанский В. И. Концепция управления ресурсами – современный подход к управлению персоналом / В. И. Сперанский // Социально гуманитарные знания. 2013. №5. С.191 -206.

32. Тебекин А. В. Управление персоналом: учебное пособие для вузов / А. В. Тебекин. М.: КНОРУС, 2015. 624 с.

33. Травин В. В. Основы кадрового менеджмента: учебник / В. В. Травин. М.: Дело, 2013. 359 с.

34. Удалов Ф. Е. Основы менеджмента: учебное пособие / Ф. Е. Удалов, О. Ф. Алёхина, О. С. Гапонова. Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2013. 318 с.

35. Федорова Н. В. Управление персоналом: учебное пособие / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. М.: КНОРУС, 2015. 432 с.

36. Фетискин Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп: учебник / Н. П. Фетискин, Мануйлов. М.: 2010. 490 с.

37. Черепкова Н. В. Социально-психологический климат как неотъемлемая часть трудового формального процесса в коллективе / Н. В. Черепкова, С. А. Чугункин // Бюллетень медицинских интернет-конференций. 2011. № 1. С. 45-48.

38. *Шейн* Э. Организационная культура и лидерство: учебное пособие для вузов / Э. Шейн. СПб.: Питер, 2013. 340 с.
39. «*Booking.com*» - система онлайн-бронирования отелей. [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.booking.com
40. *HR по-русски*. Тренинги на сплочение коллектива. [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.hr-elearning.ru
41. *Psylist* – психологический образовательный сайт. Показатели социально-психологического климата. [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.psylist.net
42. *Выгорание* сотрудников: Как не стать жертвой? [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.premiummanagement.com
43. Гуманитарно-трудовой портал. Трудовой коллектив: понятие и виды. Основы менеджмента. [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.psyera.ru
44. Информационный портал о психологии. Что такое эмпатия в психологии простыми словами. [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.psycho4you.ru
45. *Кончакова А. А.* Социально-психологический климат в коллективе: особенности влияния стиля руководства / А. А. Кончакова // Ученые записки Тамбовского отделения РoCМУ. 2018. №11. С. 157-159. [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.cyberleninka.ru
46. *Магомедов К. Д.* Влияние конфликтов на социально-психологический климат в коллективе // Вопросы науки и образования. 2018. №2. С. 135-137. [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.cyberleninka.ru

47. *Официальный сайт компании «КонсультантПлюс».* Постановление Правительства РФ от 09.10.2015 N 1085 (ред. от 30.11.2018) «Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации». [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.consultant.ru

48. *Официальный сайт отеля «Эмеральд».* [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.hotelburg.ru

49. *Психология и психиатрия.* [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.psihomed.com

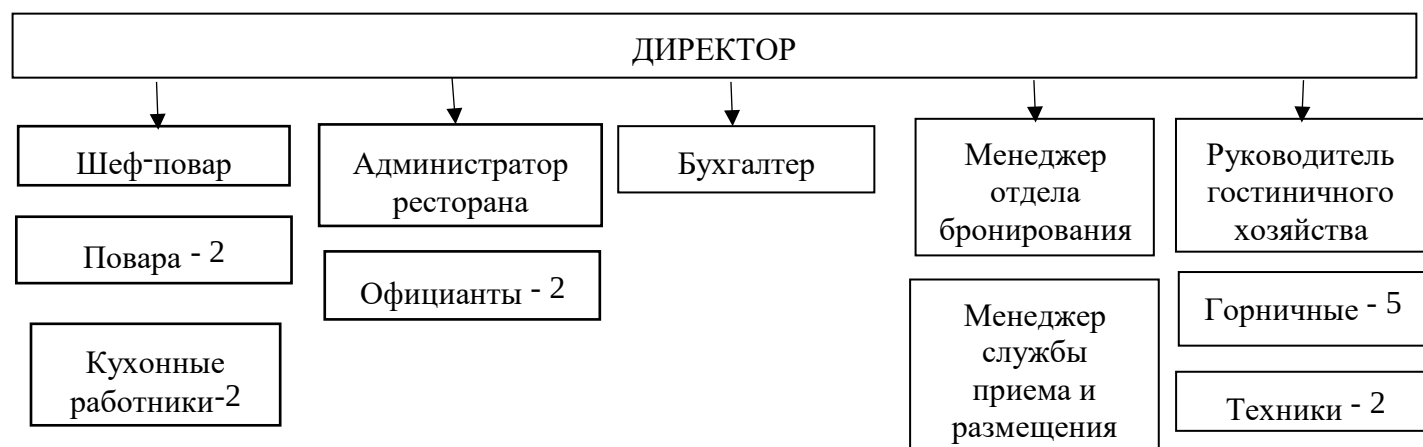
50. *Путеводитель по тренингам в Екатеринбурге. Тренинги и специалисты.* [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.samoroznanie.ru

51. *Справочник кадровика. Организационный климат как часть корпоративной культуры.* [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.propersonal.ru

52. *Управление персоналом – словарь-справочник. Синдром эмоционального выгорания.* [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.psyfactor.org

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Организационная структура отеля «Эмеральд»



ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Министерство науки и высшего образования 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

Анкета «Факторы формирования благоприятного социально-психологического
климата трудового коллектива»

Уважаемый респондент!

Просим Вас принять участие в исследовании с целью определения
условий формирования благоприятного социально-психологического
микроклимата трудового коллектива.

Инструкция по заполнению анкеты:

- 1) Данная анкета состоит из 11 вопросов, где нужно выбрать один из вариантов ответа.
- 2) В вопросах 4 и 5 следует поставить оценки утверждениям в зависимости от Вашего мнения и Ваших предпочтений.

Краткая справочная информация: социально-психологический климат является комплексной психологической характеристикой, отражающей

состояние взаимоотношений и степень удовлетворенности сотрудников различными факторами жизнедеятельности. Среди основных факторов социально-психологического климата называют отношения людей и условия совместной деятельности.

1. Считаете ли Вы, что работа трудового коллектива влияет на деятельность предприятия сервиса? *(Выберите один вариант ответа)*

- 1) Да
- 2) Нет

2. Считаете ли Вы, что согласованная работа трудового коллектива способствует достижению целей организации? *(Выберите один вариант ответа)*

- 1) Да
- 2) Нет

3. Что для Вас важнее на предприятии? *(Выберите один вариант ответа)*

- 1) Условия труда
- 2) Микроклимат и настроение трудового коллектива

4. Поставьте оценку утверждениям *(1 - абсолютно не согласен; 2 - безразлично; 3 - полностью согласен).*

- 1) Мне важно отсутствие давления со стороны руководителя, признание права принимать отдельные значимые для группы решения.
- 2) Мне важно чувство принадлежности к коллективу, доверие.
- 3) Мне важно свободное выражение мнения при обсуждении вопросов.
- 4) Я ценю высокую степень эмоциональной сплочённости и взаимопомощи в критических ситуациях.

5) Каждый член трудового коллектива должен брать на себя ответственность.

5. Поставьте оценку утверждениям (1 - абсолютно не согласен; 2 – безразлично; 3 - полностью согласен)

1) Я не могу работать, когда в коллективе преобладает подавленное настроение, пессимизм, наблюдается конфликтность, агрессивность и антипатии.

2) Я не могу работать в коллективе, в котором отсутствуют нормы справедливости и равенства во взаимоотношениях.

3) Невозможно работать в коллективе, в котором существуют конфликтующие друг с другом группировки.

6. Огорчаетесь ли Вы из-за перевода на некоторое время члена Вашего подразделения в другую рабочую зону? (Выберите один вариант ответа)

1) Да

2) Нет

3) Иногда

7. Легко ли Вы находите общий язык с коллективом на другой рабочей точке? (Выберите один вариант ответа)

1) Да

2) Нет

3) Иногда

8. Как вы разрешаете конфликты на рабочем месте? (Выберите один вариант ответа)

1) Самостоятельно

2) Обращаетесь к руководству

3) Другое (Напишите) _____

9. Ваша должность в отеле? *(Выберите один вариант ответа)*

- 1) Менеджер
- 2) Директор
- 3) Администратор
- 4) Горничная
- 5) Другое *(Напишите)*_____

10. Работали ли Вы в другой организации? *(Выберите один вариант ответа)*

- 1) Да
- 2) Нет

11. Как давно Вы работаете в отеле «Эмеральд»? *(Выберите один вариант ответа)*

- 1) Не более месяца
- 2) 1-3 месяца
- 3) От полугода до года
- 4) Более года

12. Укажите Ваш пол *(Выберите один вариант ответа)*

- 1) Мужской
- 2) Женский

13. Укажите Ваш возраст *(Выберите один вариант ответа)*

- 1) 18-20
- 2) 21-25
- 3) 26-30
- 4) 31 и более

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Результаты анкетирования «факторы формирования благоприятного социальнопсихологического климата трудового коллектива»

Формулировка вопроса	Варианты ответа	В % от ответивших
Считаете ли Вы, что работа трудового коллектива влияет на деятельность предприятия сервиса?	да	94
	нет	6
Считаете ли Вы, что согласованная работа трудового коллектива способствует достижению целей организации?	да	96
	нет	4
Что для Вас важнее на предприятии?	Условия труда	28
	Микроклимат и настроение трудового коллектива	72
Поставьте оценку утверждениям 1 – абсолютно не согласен; 1. – безразлично; 2. – полностью согласен		
Мне важно отсутствие давления со стороны руководителя, признание права принимать отдельные значимые для группы решения	Абсолютно не согласен	24
	Безразлично	50
	Полностью согласен	26
Мне важно чувство принадлежности к коллективу, доверие	Абсолютно не согласен	0
	Безразлично	0
	Полностью согласен	100
Мне важно свободное выражение мнения при обсуждении вопросов	Абсолютно не согласен	0
	Безразлично	22
	Полностью согласен	78
Я ценю высокую степень эмоциональной сплочённости и взаимопомощи в критических ситуациях	Абсолютно не согласен	0
	Безразлично	22
	Полностью согласен	78
Каждый член трудового коллектива должен брать на себя ответственность	Абсолютно не согласен	0
	Безразлично	0
	Полностью согласен	100
Я не могу работать, когда в коллективе преобладает подавленное настроение, пессимизм, наблюдается конфликтность, агрессивность и антипатии	Абсолютно не согласен	0
	Безразлично	28
	Полностью согласен	72
Я не могу работать в коллективе, в котором отсутствуют нормы справедливости и равенства во взаимоотношениях	Абсолютно не согласен	0
	Безразлично	14
	Полностью согласен	76
Невозможно работать в коллективе, в котором существуют конфликтующие друг с другом группировки	Абсолютно не согласен	0
	Безразлично	28
	Полностью согласен	72
Огорчаетесь ли Вы из-за перевода на некоторое время члена Вашего подразделения на другую рабочую точку?	да	24
	нет	40
	иногда	36

Легко ли Вы находите общий язык с коллективом на другой рабочей точке?	да	74
	нет	0
	иногда	26
Как Вы разрешаете конфликты на рабочем месте?	Самостоятельно	74
	Обращаюсь к руководству	20
	Иное – зависит от ситуации	6
Работали ли Вы в другой организации?	да	100
	нет	0

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Бланк интервью

Дата проведения интервью: 25.02.2019

Интервьюер: А.А. Бычкова

Информанты: Бухгалтер, Руководитель СПиР, Администратор ресторана, Руководитель СГХ, Менеджер по бронированию.

1. Знаете ли Вы, что означает понятие «социально-психологический климат»?
2. Обращаете ли Вы внимание на эмоциональное состояние коллег по работе или Вам сложно представить, что чувствуют другие люди?
3. Как влияет текущая обстановка в коллективе на Ваше эмоциональное состояние, положительно или отрицательно?
4. Считаете ли Вы нужным проводить регулярные собрания для обсуждения и решения текущих проблем?
5. По Вашему мнению, персонал отеля нуждается в проведении тренингов, деловых игр и других мероприятий по сплочению коллектива или нет?
6. На Ваш взгляд, есть ли на данный момент конфликты в отеле, и если да, то в каких службах?
7. Как Вы считаете, существующие конфликты в коллективе влияют на эффективность работы и удовлетворенность гостей предоставленными отелем услугами?

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Диагностический опросник социально-психологического климата
группы (разработка В.П. Щербаковой) *Уважаемый
сотрудник!*

Просим вас выразить ваше мнение по ряду вопросов, связанных с вашей работой и коллективом, в котором вы трудитесь.

Прежде чем ответить на каждый вопрос, внимательно прочитайте все имеющиеся варианты ответов на него и поставьте крестик против того ответа, который соответствует вашему мнению.

Заполняйте анкету самостоятельно.

1. Нравится ли Вам Ваша работа?

- 1) Очень нравится
- 2) Пожалуй, нравится
- 3) Работа мне безразлична
- 4) Пожалуй, не нравится

2. Хотели бы вы перейти на другую работу?

- 1) Да
- 2) Нет

3. Оцените, пожалуйста, по 5-балльной шкале степень развития перечисленных ниже качеств у вашего непосредственного руководителя: 5

- качество развито очень сильно, 1 - качество совсем не развито:

- 1) Трудолюбие
- 2) Общественная активность
- 3) Профессиональные знания
- 4) Забота о людях
- 5) Требовательность
- 6) Отзывчивость
- 7) Общительность

- 8) Способность разбираться в людях
- 9) Справедливость
- 10) Доброжелательность

4. Кто из членов вашего коллектива пользуется наибольшим уважением у товарищей? Назовите одну или две фамилии:

5. Предположим, что по каким-либо причинам вы временно не

работаете; вернулись ли бы вы на свое нынешнее место работы?

- 1) Да
- 2) Нет

6. Отметьте, пожалуйста, с каким из приведенных ниже утверждений вы больше всего согласны?

- 1) Большинство членов нашего коллектива — хорошие, симпатичные люди
- 2) В нашем коллективе есть всякие люди
- 3) Большинство членов нашего коллектива — люди малоприветливые

7. Считаете ли вы, что было бы хорошо, если бы члены вашего коллектива жили близко друг от друга?

- 1) Нет, конечно
- 2) Скорее нет, чем да
- 3) Не знаю, не задумывался над этим

8. Обратите внимание на приведенную ниже шкалу.

Цифра 1 характеризует коллектив, который вам очень нравится, а 9 — коллектив, который вам очень не нравится. В какую клетку вы поместили бы свой коллектив?

1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

9. Как вам кажется, могли бы вы дать достаточно полную характеристику деловых и личных качеств большинства членов коллектива?

Качества	Да	Пожалуй, да	Не знаю, не задумывался над этим	Пожалуй, нет	Нет
А. Деловые качества большинства членов коллектива					
Б. Личные качества большинства членов коллектива					

10. Если бы у вас возникла возможность провести отпуск вместе с членами вашего коллектива, то как бы вы к этому отнеслись?

- 1) Это бы меня вполне устроило
- 2) Не знаю, не задумывался над этим
- 3) Это бы меня совершенно не устроило

11. Могли бы вы с достаточной уверенностью сказать о большинстве членов вашего коллектива, с кем они охотно общаются по деловым вопросам?

- 1) Нет, не мог бы
- 2) Не могу сказать, не задумывался
- 3) Да, мог бы

12. Какая атмосфера преобладает обычно в вашем коллективе?

На приведенной ниже шкале цифра 1 соответствует нездоровой, нетоварищеской атмосфере, а 9 — наоборот, атмосфере взаимопонимания, взаимного уважения. В какую из клеток вы поместили бы свой коллектив?

1	2	4	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---

13. Как вы думаете, если бы вы вышли на пенсию или долго не работали по какой-либо причине, стремились бы вы встречаться с членами вашего коллектива?

- 1) Да, конечно
- 2) Скорее да, чем нет
- 3) Затрудняюсь ответить
- 4) Скорее нет, чем да
- 5) Нет, конечно

14. Укажите, пожалуйста, в какой степени вы удовлетворены различными условиями вашей работы?

Условие	Полностью удовлетворе н	Пожалуй, удовлетворе н	Трудн о сказать	Пожалуй, не удовлетворе н	Полностью не удовлетворе н
Состояние оборудован ия					
Равномерность обеспечения работой					
Размер заработной платы					
Санитарно- гигиенические условия					
Отношения с непосредственным руководителем					
Возможность повышения квалификации					
Разнообразие работы					

15. Насколько хорошо, по вашему мнению, организована ваша работа?

- 1) По-моему, наша работа организована очень хорошо

- 2) В общем неплохо, хотя есть возможность улучшения
- 3) Трудно сказать
- 4) Работа организована неудовлетворительно, много времени расходуется впустую
- 5) По-моему, работа организована очень плохо

16. Как вы считаете, пользуется ли ваш руководитель реальным влиянием на дела коллектива?

- 1) Безусловно, да
- 2) Пожалуй, да
- 3) Трудно сказать
- 4) Пожалуй, да
- 5) Безусловно, нет

Благодарим Вас за участие в исследовании!

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Результаты диагностики СПК «Эмеральд» (опросник В.П. Щербакова)

№ вопрос	Формулировка вопроса	Варианты ответов	В % от ответивших
1	Нравится ли Вам Ваша работа	Очень нравится	5,6
		Пожалуй, нравится	53,2
		Работа безразлична	28
		Пожалуй, не нравится	14
		Очень не нравится	0
2	Хотели бы Вы перейти на другую работу?	Да	28
		Нет	44
		Не знаю	28
3	Степень развития качеств у непосредственного руководителя		
	Трудолюбие	1	0
		2	0
		3	42
		4	46
		5	14
	Общественная активность	1	0
		2	14

		3	42
		4	46
		5	0
	Профессиональные знания	1	0
		2	0
		3	7,6
		4	42
		5	50,4
	Забота о людях	1	0
		2	0
		3	16
		4	28
		5	56
	Требовательность	1	0
		2	0
		3	0
		4	11,2
		5	88,8
	Отзывчивость	1	0
		2	0
		3	21,6
		4	59,2
		5	25,2
	Общительность	1	0
		2	0
		3	55,2
		4	42
		5	2,8

	Способность разбираться в людях	1	2,8
		2	19,6
		3	49,6
		4	28
		5	0
	Справедливость	1	0
		2	8,4
		3	61,6
		4	30
		5	0
	Доброжелательность	1	0
		2	0
		3	46,8
		4	47,6
		5	5,6

4	Кто из членов Вашего коллектива пользуется наибольшим уважением у товарищей?	Директор отеля	100
5	Предположим, что по каким-либо причинам Вы временно не работаете, вернулись ли Вы бы на своё нынешнее место работы?	да	25,2
		нет	28
		не знаю	46,8
6	Отметьте, пожалуйста, с каким из приведённых ниже условий Вы больше всего согласны?	Большинство членов нашего коллектива – хорошие, симпатичные люди	41,2
		В нашем коллективе есть всякие люди	58,8
		Большинство членов нашего коллектива – люди малопрятные	2,8
7	Считаете ли Вы, что было бы хорошо, если бы члены Вашего коллектива жили близко друг от друга?	Нет, конечно	2,8
		Скорее нет, чем да	16,5
		Не знаю, не задумывался	60,8
		Скорее да, чем нет	16,5
		Да, конечно	2,8
8	Обратите внимание на приведённую ниже шкалу. Цифра 1 характеризует коллектив, который Вам очень нравится, а 6 – коллектив, который Вам очень не нравится. В какую клетку Вы поместили бы свой коллектив?	1	5,6
		2	21,6
		3	28
		4	19,6
		5	5,6
		6	19,6
9	Как Вам кажется, могли бы Вы дать достаточно полную характеристику деловых и личностных качеств большинства членов коллектива?		
	Деловые качества большинства членов коллектива	Да	25,2
		Пожалуй, да	55,2
		Не знаю, не задумывался	19,6
		Пожалуй, нет	0
		Нет	0
	Личностные качества большинства членов коллектива	Да	28
		Пожалуй, да	72
		Не знаю, не задумывался	0
		Пожалуй, нет	0
		Нет	0
10	Если бы у Вас возникла возможность провести отпуск вместе с членами Вашего коллектива, то как бы Вы к этому отнеслись?	Это бы меня вполне устроило	14
		Не знаю, не задумывался	44
		Это бы меня совершенно устроило	42

11	Могли бы Вы с достаточной уверенностью сказать о большинстве членов Вашего коллектива, с кем они охотно общаются по деловым вопросам?	Нет, не мог бы	5,6
		Не могу сказать, не задумывался	81,2
		Да, мог бы	13,2
12	Какая атмосфера преобладает обычно в Вашем коллективе? На приведённой ниже шкале цифра 1 соответствует нездоровой, нетоварищеской атмосфере, а 9 – наоборот, атмосфере взаимопонимания, взаимного доверия. В какую из клеток Вы поместили бы свой коллектив?	5	28
		6	46,8
		7	25,2
13	Как Вы думаете, если бы Вы вышли на пенсию или долго не работали по какой-либо причине, стремились бы Вы встречаться с членами Вашего коллектива?	Да, конечно	0
		Скорее да, чем нет	25,2
		Затрудняюсь ответить	56
		Скорее нет, чем да	5,6
		Нет, конечно	13,2
14	Удовлетворенность условиями труда		
	Состояние оборудования	Полностью удовлетворен	2,8
		Пожалуй, удовлетворен	78,4
		Трудно сказать	18,8
	Равномерность обеспечения работой	Пожалуй, удовлетворен	66,2
		Трудно сказать	19,6
		Пожалуй, не удовлетворен	8,4
		Полностью не удовлетворен	5,8
	Санитарно-гигиенические условия	Пожалуй, удовлетворен	84
		Трудно сказать	13,2
		Полностью не удовлетворен	2,8
	Отношения с непосредственным руководителем	Пожалуй, удовлетворен	42
		Трудно сказать	13,2
		Пожалуй, не удовлетворен	28
		Полностью не удовлетворен	16,8
	Возможность повышения квалификации	Пожалуй, удовлетворен	22,4
		Трудно сказать	13,2
		Пожалуй, не удовлетворен	39,2
		Полностью не удовлетворен	25,2
	Разнообразие работы	Пожалуй, удовлетворен	53,2
		Трудно сказать	30,8
		Пожалуй, не удовлетворен	13,2
		Полностью не удовлетворен	2,8

15	На сколько, по Вашему мнению, организована Ваша работа?	По-моему, наша работа организована очень хорошо	41,2
		В общем, неплохо, хотя есть возможность улучшения	28
		Трудно сказать	19,6
		Работа организована неудовлетворительно, много времени расходуется впустую	8,4
		По-моему, работа организована очень плохо	2,8
16	Как Вы считаете, пользуется ли Ваш руководитель реальным влиянием на дела коллектива?	Безусловно, да	2,8
		Пожалуй, да	53,2
		Трудно сказать	13,2
		Пожалуй, нет	28
		Безусловно, нет	2,8

ПРИЛОЖЕНИЕ 7

Методика В. В. Бойко «Диагностика уровня эмпатии»

Инструкция

Если вы согласны с данными утверждениями, ставьте рядом с их номерами знак «+», если не согласны — знак «-».

Текст опросника

1. У меня есть привычка внимательно изучать лица и поведение людей, чтобы понять их характер, наклонности, способности.
2. Если окружающие проявляют признаки нервозности, я обычно остаюсь спокойным.
3. Я больше верю доводам своего рассудка, чем интуиции.
4. Я считаю вполне уместным для себя интересоваться домашними проблемами сослуживцев.
5. Я могу легко войти в доверие к человеку, если потребуется.

6. Обычно я с первой же встречи угадываю «родственную душу» в новом человеке.

7. Я из любопытства обычно завожу разговор о жизни, работе, политике со случайными попутчиками в поезде, самолете.

8. Я теряю душевное равновесие, если окружающие чем-то угнетены.

9. Моя интуиция — более надежное средство понимания окружающих, чем знания или опыт.

10. Проявлять любопытство к внутреннему миру другой личности бестактно.

11. Часто своими словами я обижаю близких мне людей, не замечая того.

12. Я легко могу представить себя каким-либо животным, ощутить его повадки и состояния.

13. Я редко рассуждаю о причинах поступков людей, которые имеют ко мне непосредственное отношение.

14. Я редко принимаю близко к сердцу проблемы своих друзей.

15. Обычно за несколько дней я чувствую: что-то должно случиться с близким мне человеком, и ожидания оправдываются.

16. В общении с деловыми партнерами обычно стараюсь избегать разговоров о личном.

17. Иногда близкие упрекают меня в черствости, невнимании к ним.

18. Мне легко удастся, подражая людям, копировать их интонацию, мимику.

19. Мой любопытный взгляд часто смущает новых партнеров.

20. Чужой смех обычно заражает меня.

21. Часто, действуя наугад, я тем не менее нахожу правильный подход к человеку.
22. Плакать от счастья глупо.
23. Я способен полностью слиться с любимым человеком, как бы растворившись в нем.
24. Мне редко встречались люди, которых я понимал бы без лишних слов.
25. Я невольно или из любопытства часто подслушиваю разговоры посторонних людей.
26. Я могу оставаться спокойным, даже если все вокруг меня волнуются.
27. Мне проще подсознательно почувствовать сущность человека, чем понять его, «разложив по полочкам».
28. Я спокойно отношусь к мелким неприятностям, которые случаются у кого-либо из членов семьи.
29. Мне было бы трудно задушевно, доверительно беседовать с настороженным, замкнутым человеком.
30. У меня творческая натура — поэтическая, художественная, артистичная.
31. Я без особого любопытства выслушиваю исповеди новых знакомых.
32. Я расстраиваюсь, если вижу плачущего человека.
33. Мое мышление больше отличается конкретностью, строгостью, последовательностью, чем интуицией.
34. Когда друзья начинают говорить о своих неприятностях, я предпочитаю перевести разговор на другую тему.
35. Если я вижу, что у кого-то из близких плохо на душе, то обычно воздерживаюсь от расспросов.

36. Мне трудно понять, почему пустяки могут так сильно огорчать людей.

ПРИЛОЖЕНИЕ 8

«Карта мотиваторов»

Мотиватор	Интерпретация	Выводы
Оценка, похвала, вознаграждение и т.п.	Внешняя референция, наиболее значимыми для человека являются факторы внешней субъективной оценки	Такого сотрудника необходимо хвалить. Следует проявлять осторожность, критикуя его, давая негативную оценку его деятельности.
Слава, почет и т.п.	Человек слишком ориентирован на признание	Необходимо быть очень осторожным при оценке деятельности такого сотрудника, т.к. желание быть на виду часто становится самоцелью. Такой человек нередко может вступать в конфликты для того, чтобы выделиться

Карьера, карьерный рост, перспектива и т.п.	Если данный мотиватор встречается более одного раза, это свидетельствует о преувеличенной значимости карьерного роста	Сотрудник эффективен, если видит перспективы карьерного роста. Не стоит принимать таких людей на «тупиковые» должности. Если они не видят перспектив, то могут вступать в конкуренцию с руководителем, проявлять амбициозность.
Статус	Ориентация не столько на материальные, сколько на статусные факторы	Легче всего мотивировать статусными факторами без изменения зоны ответственности.
Профессиональный рост, мастерство, развитие	Ориентация на развитие и рост как самостоятельную ценность	Такого сотрудника мотивирует обучение, повышение квалификации, для него крайне значимо экспертное влияние руководителей.
Совпадение, понимание целей	Сотрудник наиболее эффективен в тех ситуациях, когда понимает и разделяет цели более высокого уровня	Такой сотрудник эффективен только тогда, когда при постановке цели ему разъясняется необходимость ее достижения и ее значимость для организации. Может быть мало эффективен, если не разделяет общих целей.
Идея	Мотивация в целом та же, что и в предыдущем случае, но на более высоком уровне	Те же

Четкая цель	Необходимы четкие формулировки, либо имеется отрицательный опыт в данной сфере	Человек либо не умеет, либо не хочет работать, не имея четкого представления о зоне своей ответственности, при неясности формулировок целей, как правило, не стремится или не может их достичь.
Результат	Самоценна ориентация на результат	Сотруднику подобного типа необходимо ставить завышенную планку целей.

Азарт, соревнование, стремление превзойти других и т.п.	Для эффективной работы необходимо постоянно иметь возможность сравнивать свой результат с результатами других или с уже достигнутыми собственными	Эффективны торговые конкурсы, диаграммы успеха и т.п.
Интерес	Ориентация на интересную работу, однако, необходимо знать, что под этим понимается	Необходимо постоянно указывать на что-то новое и интересное в работе. Его мотивируют повышение квалификации, новые возможности. Опасность заключается в том, что при потере интереса такой человек утрачивает эффективность. Мало пригоден для рутинной работы.
Творческая работа	Примерно та же, что и в предыдущем случае	Примерно те же
Хороший руководитель, личность руководителя	Именно личность руководителя будет оказывать значительное влияние на мотивированность сотрудника	Стоит использовать харизматическое влияние. Не следует забывать о том, что при отсутствии взаимопонимания с руководителем эффективность сотрудника может значительно снизиться.
Полномочия, ответственность, самостоятельность	Заинтересованность в высоком уровне самостоятельности	Такому сотруднику необходимо предоставлять значительную свободу в принятии решений, подчеркивать его реальные достижения и полномочия в том круге задач, за которые он отвечает. В случае его успешности имеет смысл расширять этот круг.
Отношения, коллектив, микроклимат и т.п.	Ориентация на отношения с людьми как на один из важнейших факторов	Такой сотрудник непременно должен удачно вписаться в коллектив и корпоративную культуру. При работе ему необходимо чувство «локтя». Большое значение имеют собственная репутация в коллективе и вклад в общее дело.

Равноправие в отношениях	Вероятно наличие высоких амбиций, неумение работать под давлением	Такие сотрудники слабо управляемы и подобная мотивация приемлема только для руководителей высокого уровня
Желание	Человек ориентирован на такую работу и отношения, которые вызывают желание работать или проявлять себя.	При изменении структуры желания возникает опасность того, что человек вообще перестанет работать.
Самореализация	Высший уровень мотивации	Такая мотивация идеальна для деятельности, предполагающей творчество, и неприемлема для рутинной работы.
Нормальный режим работы	Возможны отрицательный опыт в данной сфере деятельности или болезненное отношение к данному фактору	Необходимо выяснить, в чем причина, и, исходя из этого, принимать решение.

ПРИЛОЖЕНИЕ 9

«Диагностика эмоционального выгорания личности» В. В. Бойко

Инструкция

Прочитайте суждения и ответьте «да» или «нет». Примите во внимание, что, если в формулировках опросника идет речь о партнерах, то имеются в виду субъекты вашей профессиональной деятельности, с которыми вы ежедневно работаете, общаетесь.

1. Организационные недостатки на работе постоянно заставляют нервничать, переживать, напрягаться.

2. Сегодня я доволен своей профессией не меньше, чем в начале карьеры.

3. Я ошибся в выборе профессии или профиля деятельности (занимаю не свое место).

4. Меня беспокоит то, что я стал хуже работать (менее продуктивно, качественно, медленнее).

5. Теплота взаимодействия с партнерами зависит от моего настроения — хорошего или плохого.

6. От меня как профессионала мало зависит благополучие партнеров.

7. Когда я прихожу с работы домой, то некоторое время (часа 2-3) мне хочется побыть наедине, чтобы со мной никто не общался.

8. Когда я чувствую усталость или напряжение, то стараюсь поскорее решить проблемы партнера (свернуть взаимодействие).

9. Мне кажется, что эмоционально я не могу дать партнерам того, что требует профессиональный долг.

10. Моя работа притупляет эмоции.

11. Я откровенно устал от человеческих проблем, с которыми приходится иметь дело на работе.

12. Бывает, я плохо засыпаю (сплю) из-за переживаний, связанных с работой.

13. Взаимодействие с партнерами требует от меня большого напряжения.

14. Работа с людьми приносит все меньше удовлетворения.

15. Я бы сменил место работы, если бы представилась возможность.

16. Меня часто расстраивает то, что я не могу должным образом оказать партнеру профессиональную поддержку, услугу, помощь.

17. Мне всегда удастся предотвратить влияние плохого настроения на деловые контакты.

18. Меня очень огорчает, если что-то не ладится в отношениях с деловым партнером.

19. Я настолько устаю на работе, что дома стараюсь общаться как можно меньше.

20. Из-за нехватки времени, усталости или напряжения часто уделяю внимание партнеру меньше, чем положено.

21. Иногда самые обычные ситуации общения на работе вызывают раздражение.

22. Я спокойно воспринимаю обоснованные претензии партнеров.

23. Общение с партнерами побудило меня сторониться людей.

24. При воспоминании о некоторых коллегах по работе или партнерах у меня портится настроение.

25. Конфликты или разногласия с коллегами отнимают много сил и эмоций.

26. Мне все труднее устанавливать или поддерживать контакты с деловыми партнерами.

27. Обстановка на работе мне кажется очень трудной, сложной.

28. У меня часто возникают тревожные ожидания, связанные с работой:

что-то должно случиться, как бы не допустить ошибки, смогу ли сделать все, как надо, не сократят ли и т. п.

29. Если партнер мне не приятен, я стараюсь ограничить время общения с ним или меньше уделять ему внимания.

30. В общении на работе я придерживаюсь принципа: «не делай людям добра, не получишь зла».

31. Я охотно рассказываю домашним о своей работе.

32. Бывают дни, когда мое эмоциональное состояние плохо сказывается на результатах работы (меньше делаю, снижается качество, случаются конфликты). 33. Порой я чувствую, что надо проявить к партнеру эмоциональную отзывчивость, но не могу.

34. Я очень переживаю за свою работу.

35. Партнерам по работе отдаешь внимания и заботы больше, чем получаешь от них признательности.

36. При мысли о работе мне обычно становится не по себе, начинает колоть в области сердца, повышается давление, появляется головная боль.

37. У меня хорошие (вполне удовлетворительные) отношения с непосредственным руководителем.

38. Я часто радуюсь, видя, что моя работа приносит пользу людям.

39. Последнее время меня преследуют неудачи в работе.

40. Некоторые стороны моей работы вызывают глубокое разочарование, повергают в уныние.

41. Бывают дни, когда контакты с партнерами складываются хуже, чем обычно.

42. Я разделяю деловых партнеров (субъектов деятельности) на «хороших» и «плохих».

43. Усталость от работы приводит к тому, что я стараюсь сократить общение с друзьями и знакомыми.

44. Я обычно проявляю интерес к личности партнера помимо того, что касается дела.

45. Обычно я прихожу на работу отдохнувшим, со свежими силами, в хорошем настроении.

46. Я иногда ловлю себя на том, что работаю с партнерами автоматически, без души.

47. По работе встречаются настолько неприятные люди, что невольно желаешь им чего-нибудь плохого.

48. После общения с неприятными партнерами у меня бывает ухудшение физического или психического самочувствия.

49. На работе я испытываю постоянные физические или психологические перегрузки.

50. Успехи в работе вдохновляют меня.

51. Ситуация на работе, в которой я оказался, кажется безысходной (или почти безысходной).

52. Я потерял покой из-за работы.

53. На протяжении последнего года были жалобы в мой адрес со стороны партнеров.

54. Мне удастся беречь нервы благодаря тому, что многое из происходящего с партнерами я не принимаю близко к сердцу.

55. Я часто с работы приношу домой отрицательные эмоции.

56. Я часто работаю через силу.

57. Прежде я был более отзывчивым и внимательным к партнерам, чем теперь.

58. В работе с людьми руководствуюсь принципом, не трать нервы, береги здоровье.

59. Иногда иду на работу с тяжелым чувством — как все надоело, никого бы не видеть и не слышать.

60. После напряженного рабочего дня я чувствую недомогание.

61. Контингент партнеров, с которым я работаю, очень трудный.

62. Иногда мне кажется, что результаты моей работы не стоят тех усилий, которые я затрачиваю.

63. Если бы мне повезло с работой, я был бы более счастлив.

64. Я в отчаянии из-за того, что на работе у меня серьезные проблемы.

65. Иногда я поступаю со своими партнерами так, как не хотел бы, чтобы поступали со мной.

66. Я осуждаю партнеров, которые рассчитывают на особое снисхождение, внимание.

67. Чаще всего после рабочего дня у меня нет сил заниматься домашними делами.

68. Обычно я тороплю время: скорей бы рабочий день кончился.

69. Состояния, просьбы, потребности партнеров обычно меня искренне волнуют.

70. Работая с людьми, я обычно как бы «ставлю экран», защищающий от чужих страданий и отрицательных эмоций.

71. Работа с людьми (партнерами) очень разочаровала меня.

72. Чтобы восстановить силы, я часто принимаю лекарства.

73. Как правило, мой рабочий день проходит спокойно и легко.

74. Мои требования к выполняемой работе выше, чем то, чего я достигаю в силу обстоятельств.
75. Моя карьера сложилась удачно.
76. Я очень нервничаю из-за всего, что связано с работой.
77. Некоторых из своих постоянных партнеров я не хотел бы видеть и слышать.
78. Я одобряю коллег, которые полностью посвящают себя людям (партнерам), забывая о собственных интересах.
79. Моя усталость на работе обычно мало сказывается в общении с домашними и друзьями.
80. Если предоставляется случай, я уделяю партнеру меньше внимания, но так, чтобы он этого не заметил.
81. Меня часто подводят нервы в общении с людьми на работе.
82. Почти ко всему, что происходит на работе, я утратил интерес, живое чувство.
83. Работа с людьми плохо повлияла на меня как профессионала — обозлила, сделала нервным, притупила эмоции.
84. Работа с людьми явно подрывает мое здоровье.