

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**ФГБОУ ВО «АмГУ»**

Факультет дизайна и технологий  
Кафедра сервисных технологий и общетехнических дисциплин  
Направление подготовки 43.03.03 – Гостиничное дело  
Профиль: Гостиничная деятельность

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ И.В. Абакумова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Особенности формирования социально-психологического климата в  
коллективе гостиничного предприятия

Исполнитель

студент группы 389-об \_\_\_\_\_ А.А. Гончарова  
(подпись, дата)

Руководитель

доцент, канд. пед. наук \_\_\_\_\_ Е.В. Пшеничникова  
(подпись, дата)

Нормоконтроль

доцент, канд. пед. наук \_\_\_\_\_ Е.В. Пшеничникова  
(подпись, дата)

Благовещенск 2017

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**ФГБОУ ВО «АмГУ»**

Факультет дизайна и технологий  
Кафедра сервисных технологий  
и общетехнических дисциплин

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ И.В. Абакумова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

### ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента Гончаровой Анастасии Аркадьевны

1. Тема бакалаврской работы: Особенности формирования социально-психологического климата в коллективе гостиничного предприятия(утверждена приказом от 10.04.2017 г № 770-уч)
  2. Срок сдачи студентом законченной работы: \_\_\_\_\_ 23.06.2017г.
  3. Исходные данные к бакалаврской работе: Правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации, Система классификации объектов туристской индустрии, ГОСТ Р ИСО 9004-2010 Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества.
  4. Содержание бакалаврской работы: 1.Теоретические основы формирования социально-психологического климата в коллективе гостиничного предприятия;  
2. Исследование особенностей формирования социально-психологического климата в коллективе гостиничного предприятия «Славянская»
  5. Перечень материалов приложений: 1.Анкета для экспертов 2. Методика «Стиль реагирования в конфликтной ситуации»3. Тест «Формула темперамента»
  6. Дата выдачи задания: \_\_\_\_\_ 24.04.2017 г.
- Руководитель бакалаврской работы: Пшеничникова Елена Васильевна (доцент, кандидат педагогических наук)
- Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_ 24.04.2017 г.

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 75 страниц, 28 рисунков, 13 таблиц, 12 приложений, 61 источник

### СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ, ЭКСПЕРТНЫЙ ОПРОС, КОМПОНЕНТЫ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА, КОНФЛИКТНОСТЬ, СОЧЕТАНИЕ ТЕМПЕРАМЕНТОВ, МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ СИМПАТИИ, ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ СОВМЕСТИМОСТЬ

В данной бакалаврской работе рассмотрены вопросы создания благоприятного социально-психологического климата гостиничного предприятия, факторы, оказывающие влияние на него и способы решения проблем, связанные с отдельными компонентами.

Объектом бакалаврской работы является деятельность гостиничного предприятия.

Предметом бакалаврской работы является особенности формирования социально-психологического климата в коллективе гостиничного предприятия.

Цель бакалаврской работы – теоретически обосновать и выявить теоретические основы формирования социально-психологического климата в организациях, изучить специфику его формирования в гостиничном предприятии «Славянская», дать оценку наиболее значимым показателям; разработать рекомендации по решению выявленных проблем.

Для решения поставленных задач использовались следующие методы:

-теоретические: изучение и анализ нормативных материалов, научной литературы, интернет источников, обобщение опыта гостиничной деятельности;

-эмпирические: наблюдение, тестирование, беседы с экспертами.

-математические: метод априорного ранжирования.

Данные методы легли в основу бакалаврской работы и обеспечили ее целостность в соответствии с поставленными целями и задачами.

Полученные результаты и их практическая значимость состоит в том, что был раскрыта сущность особенностей формирования социально-психологического климата в гостинице, его составляющие элементы, структура и компоненты.

Теоретически обоснован выбор таких компонентов как уровень конфликтности сотрудников, сочетание темпераментов, межличностные взаимоотношения.

Выполнена общая характеристика гостиницы «Славянская», рассмотрен номерной фонд и услуги, предоставляемые предприятием, выполнен анализ половозрастного состава предприятия, дана характеристика уровню образования сотрудников.

Проведена оценка компонентов социально-психологического климата гостиницы «Славянская». Для определения уровня конфликтности применялась методика «Стиль реагирования в конфликтной ситуации» К.Н. Томаса и методика «Интегральных форм коммуникативной агрессии» В.В. Бойко, для определения сочетания темпераментов применялась методика «Формулы темперамента» А. Белова, для определения межличностных симпатий использовалась методика «Социометрия» Дж. Морено.

Выявлены проблемы, влияющие на компоненты социально-психологического климата, намечены мероприятия по его улучшению.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	9
1 Теоретические основы формирования социально-психологического климата в коллективе гостиничного предприятия	11
1.1 Социально-психологический климат как комплексная характеристика взаимоотношений в коллективе предприятия	11
1.2 Особенности формирования социально-психологического климата в практике деятельности гостиничных предприятий	20
1.3 Методы исследования уровня сформированности компонентов социально-психологического климата	33
Вывод по первому разделу	37
2 Исследование особенностей формирования социально-психологического климата в коллективе гостиничного предприятия «Славянская»	40
2.1 Характеристика гостиничного предприятия «Славянская»	40
2.2 Проведение экспертного опроса и анализ его результатов	45
2.3 Измерение и оценка показателей, влияющих на формирование социально-психологического климата в коллективе гостиницы	53
2.3.1 Измерение и анализ уровня конфликтности сотрудников в коллективе гостиницы «Славянская»	53
2.3.2 Измерение и анализ темпераментов сотрудников в коллективе гостиницы «Славянская»	56
2.3.3 Измерение и анализ показателя «межличностные симпатии» в коллективе гостиницы «Славянская»	58
2.4 Проблемы, влияющие на формирование благоприятного социально-психологического климата и рекомендации по их решению	61
Вывод по второму разделу	65
Заключение	67

Библиографический список	71
Приложение А. Анкета для экспертов	76
Приложение Б. Результаты экспертного опроса и априорного ранжирования	78
Приложение В.Методика «Стиль реагирования в конфликтной ситуации» (К.Н. Томас)	80
ПриложениеГ.Определение интегральных форм коммуникативной агрессивности (В.В. Бойко)	83
Приложение Д.Тест «Формула темперамента» А.Белова	86
Приложение Е.Методика проведения социометрии Дж. Морено	89
Приложение Ж. Характеристика гостиницы «Славянская»	90
Приложение З. Ход семинара «Выход из конфликтов»	91
ПриложениеИ. Упражнения тренинга «Управление гневом»	93
ПриложениеК.Характеристика сочетания темпераментов	95
ПриложениеЛ.Программа тренинга «Самопознания темперамента»	97
Приложение М. Психологический тренинг на сплочение коллектива «Только вместе»	98

## НОРМАТИВНЫЕ ССЫЛКИ

В настоящей бакалаврской работе использованы ссылки на следующие стандарты и нормативные документы:

ГОСТ 2.104-68 ЕСКД Основные надписи

ГОСТ 2.105-95 ЕСКД Общие требования к текстовым документам

ГОСТ 2.106-96 ЕСКД Текстовые документы

ГОСТ 2.111-68 ЕСКД Нормоконтроль

ГОСТ 2.306-68 ЕСКД Обозначение графических материалов и правил нанесения их на чертежах

ГОСТ Р 50681-2010 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Проектирование туристских услуг»

ГОСТ 28681.3-95 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Требования по обеспечению безопасности туристов и экскурсантов»

ГОСТ Р 50690-2000 Туристские услуги. Общие требования

ГОСТ Р 51185-2008 Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования

ГОСТ Р 53423-2009 (ИСО 18513:2003) Туристские услуги гостиницы. Гостиницы и другие средства размещения туристов. Термины и определения

ГОСТ Р 53522-2009 Туристские и экскурсионные услуги. Основные положения

ГОСТ Р 53997-2010 Туристские услуги. Информация для потребителей. Общие требования

ГОСТ Р 54600-2011 Туристские услуги. Услуги турагентств. Общие требования

ГОСТ Р ИСО 9004-2010 Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества

«Гражданский кодекс Российской Федерации» (ГК РФ) от 30 ноября 1994 года № 51-ФЗ

Закон РФ от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 13.07.2015) "О защите прав потребителей"

Общероссийский классификатор услуг населению ОК 002-93 (ОКУН), с изменениями 5/99 ОКУН, включая раздел 060000 Туристские услуги и услуги средств размещения

Правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации, утверждённые постановлением Правительства РФ от 09.10.2015 г. № 1085

Система классификации объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы и пляжи, осуществляемой аккредитованными организациями, приказ Минкультуры России от 11.07.2014, № 1215



## ВВЕДЕНИЕ

Благоприятная атмосфера в коллективе положительно влияет не только на психологическое состояние каждого сотрудника, но и на финансовые показатели, что особенно актуально на сегодняшний день в сфере гостиничного бизнеса. Основными характеристиками положительного социально-психологического климата в коллективе гостиничного предприятия являются такие признаки как доверие сотрудников друг к другу и руководству, ощущение защищенности и стабильности, общий оптимизм и готовность вместе справиться с любой ситуацией, приятное общение, поддержка, уверенность, готовность идти на компромисс, свободомыслие в допустимых рамках, возможность профессионально и интеллектуально развиваться.

Доказать свой профессионализм и перспективность способен только сплоченный коллектив. Наличие в коллективе неблагоприятного социально-психологического климата ведет к негативным последствиям. На сегодняшний день руководители гостиничных предприятий не всегда понимают, что именно человеческий фактор играет одну из самых важных ролей в успешной работе предприятия в целом.

Актуальность данной работы обуславливается тем, что сегодня на рынке успеха добивается гостиница, обладающая способностью к формированию устойчивого, позитивного, благоприятного социально-психологического климата предприятия, который выражает общий настрой и степень удовлетворенности сотрудников гостиницы.

Объектом бакалаврской работы является деятельность гостиничного предприятия.

Предметом бакалаврской работы является особенности формирования социально-психологического климата в коллективе гостиничного предприятия.

Цель бакалаврской работы – теоретически обосновать и выявить теоретические основы формирования социально-психологического климата в организациях, изучить специфику его формирования в гостиничном предприятии

«Славянская», дать оценку наиболее значимым показателям; разработать рекомендации по решению выявленных проблем.

В соответствии с целью были поставлены следующие задачи:

- раскрыть теоретические аспекты формирования социально-психологического климата;
- выявить особенности формирования социально-психологического климата в практике деятельности гостиничных предприятий;
- выполнить анализ уровня сформированности компонентов социально-психологического климата в гостинице «Славянская»;
- разработать рекомендации и мероприятия по улучшению социально-психологического климата в коллективе гостиницы «Славянская».

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

## **1.1 Социально-психологический климат как комплексная характеристика взаимоотношений в коллективе предприятия**

Социально-психологический климат является комплексной психологической характеристикой, отражающей состояние взаимоотношений и степень удовлетворенности сотрудников различными факторами жизнедеятельности. В психологии часто употребляются схожие категории: «социально-психологический климат», «морально-психологический климат», «психологический климат», «психологическая атмосфера коллектива». Суть социально-психологического климата сводится к следующим психологическим явлениям: состоянию коллективного сознания; отражению особенностей взаимодействия людей; эмоционально-психологическому настрою коллектива; настроению и состоянию отдельных групп коллектива; психологическому единству членов группы; взаимоотношениям в отдельных группах и коллективе в целом.

Социально-психологический климат выражает общий настрой и степень удовлетворенности работников организацией личного труда, отношениями с другими сотрудниками и общим уровнем организованности в подразделении или службе. Такой настрой сотрудников причинно обусловлен внутриорганизационными, внутрисистемными факторами [35].

В многочисленных определениях и интерпретациях социально-психологического климата прослеживается общая идея: взаимодействие индивида с организационной средой. Курт Левин, один из создателей психологической теории организации, использовал определение «социальная атмосфера». К. Левин не дал точного определения этому понятию. Под ним понимал некую совокупность психологических характеристик. Это определение является синонимом понятий «климат среды», «климат организации».

Американский исследователь Дж. Кэмпбелл выделяет для характеристики климата организации, следующие четыре фактора: степень автономии дей-

ствий для индивида, степень структурно-ролевой спецификации его положения, тактику вознаграждений, уровень взаимоподдержки, теплоты и внимания в отношениях между членами организации.

Ученые – маркетологи Дж. Литвин и Р. Стрингер придают особое значение степени структурированности, исследователей психологии организации А. Мэллой подчеркивают значение возможностей и условий для возникновения и применения новых идей и методов, а также для интеллектуально-профессионального роста и развития членов организации. Среди многих других факторов, выделяемых различными авторами в качестве признаков и измерений климата организации, можно назвать степень бюрократизации организации, «мораль группы», ценностные системы или ценностные установки членов организации и т.д.

Эти определения климата имеют слишком общий характер факторов, которые выдвигаются в качестве основных характеристик организационного климата. Обобщенное определение социально-психологического климата дал французский психолог Ф. Гадбуа: «Климат организации представляет собой глобальное восприятие ее членами ряда общих, относительно устойчивых свойств этой организации и социальных воздействий, которые происходят внутри нее» [43].

Концепция социально-психологического климата Дж. Литвина и Р. Стрингера, структура которой представлена на рисунке 1, опирается на потребности личности, наиболее важные, по их мнению, для формирования поведения индивида в организации. Это потребность в успехе или «достижении», выражающаяся в стремлении преуспеть, получить какие-то результаты деятельности, сопоставимые с определенными стандартами. Потребность в обладании властью, выражающаяся в стремлении влиять на поведение других индивидов. Потребность в афiliationи, то есть желание иметь близкие, дружественные межличностные отношения.

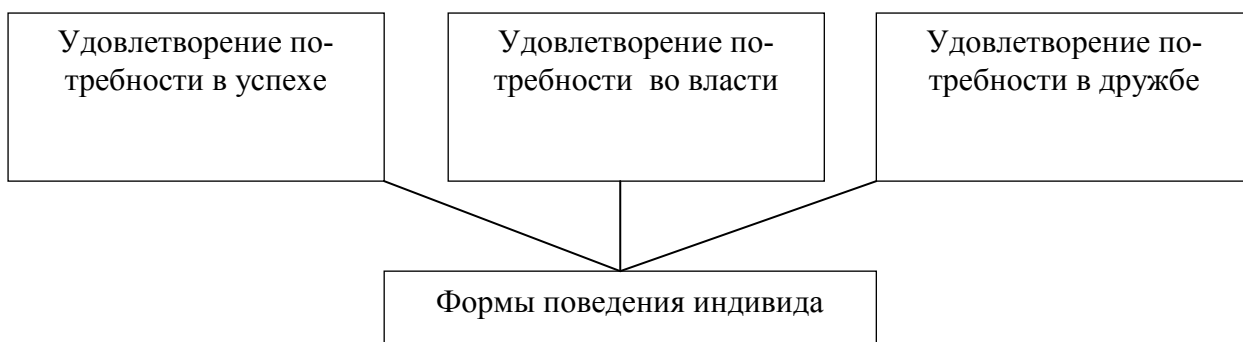


Рисунок 1 –Концепции социально-психологического климата

Д. Литвина и Р. Стрингера

В зависимости от того, какая из этих потребностей наиболее поощряется существующими условиями в организации, различаются ее климаты, которые в свою очередь, влияют на поведение членов организации и результаты ее деятельности.

В отечественной социальной психологии термин «социально-психологический климат» впервые использовал Н.С. Мансуров, который изучал производственные коллективы. Психологический климат, по его мнению, – это эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, возникающая на основе близости, симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей [30].

Исследователь социально - психологических проблем управления коллективами В.М. Шепель, определяя психологический климат как эмоциональную окраску психологических связей, возникающих на основе близости, симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей, выделяет в нем три климатические зоны, представленные на рисунке 2.

Первая - социальный климат, который определяется тем, насколько в организации гарантировано соблюдение конституционных прав и обязанностей работников. Вторая - моральный климат, определяемый моральными ценностями, общепринятыми в коллективе. Третья - психологический климат, под которым понимает ту атмосферу, которая складывается между работниками, находящимися в непосредственном контакте друг с другом.

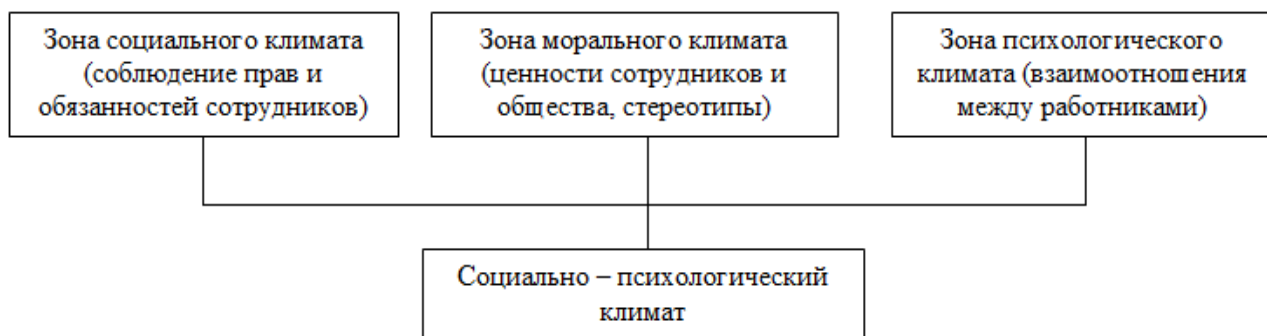


Рисунок 2 – Климатические зоны социально-психологического климата в соответствии с концепцией В.М. Шепель

Среди основных факторов социально-психологического климата следует отметить отношения людей и условия совместной деятельности. Социально-психологический климат - это система норм, обычаев и значений, преобладающих в данной группе людей. Климат выражается способом зависимости членов группы или коллектива друг от друга, а также способом зависимости людей от совместно выполняемых функций или задач.

Согласно исследованию Р.А. Исаеву, концепция которого представлена на рисунке 3, психологический климат возникает в результате непосредственного межличностного общения работников в коллективе. Он связан с особенностями взаимоотношений по горизонтали (между коллегами) и по вертикали (между руководителями и подчиненными), взаимной ответственностью, требовательностью, сотрудничеством, взаимопомощью, соревнованием, доверием, интересом друг к другу, взаимной доброжелательностью, чуткостью и вниманием друг к другу. В системе взаимоотношений по горизонтали выделяют три подсистемы: деловых, функциональных отношений; личных фоновых отношений, отражающих общий стиль взаимоотношений; личных избирательных отношений, основанных на личных симпатиях и антипатиях [19].

Социально-психологическая обстановка в коллективе гостиницы зависит от различных факторов. Это межличностные и межгрупповые отношения, которые определяются как горизонтальными, так и вертикальными связями.

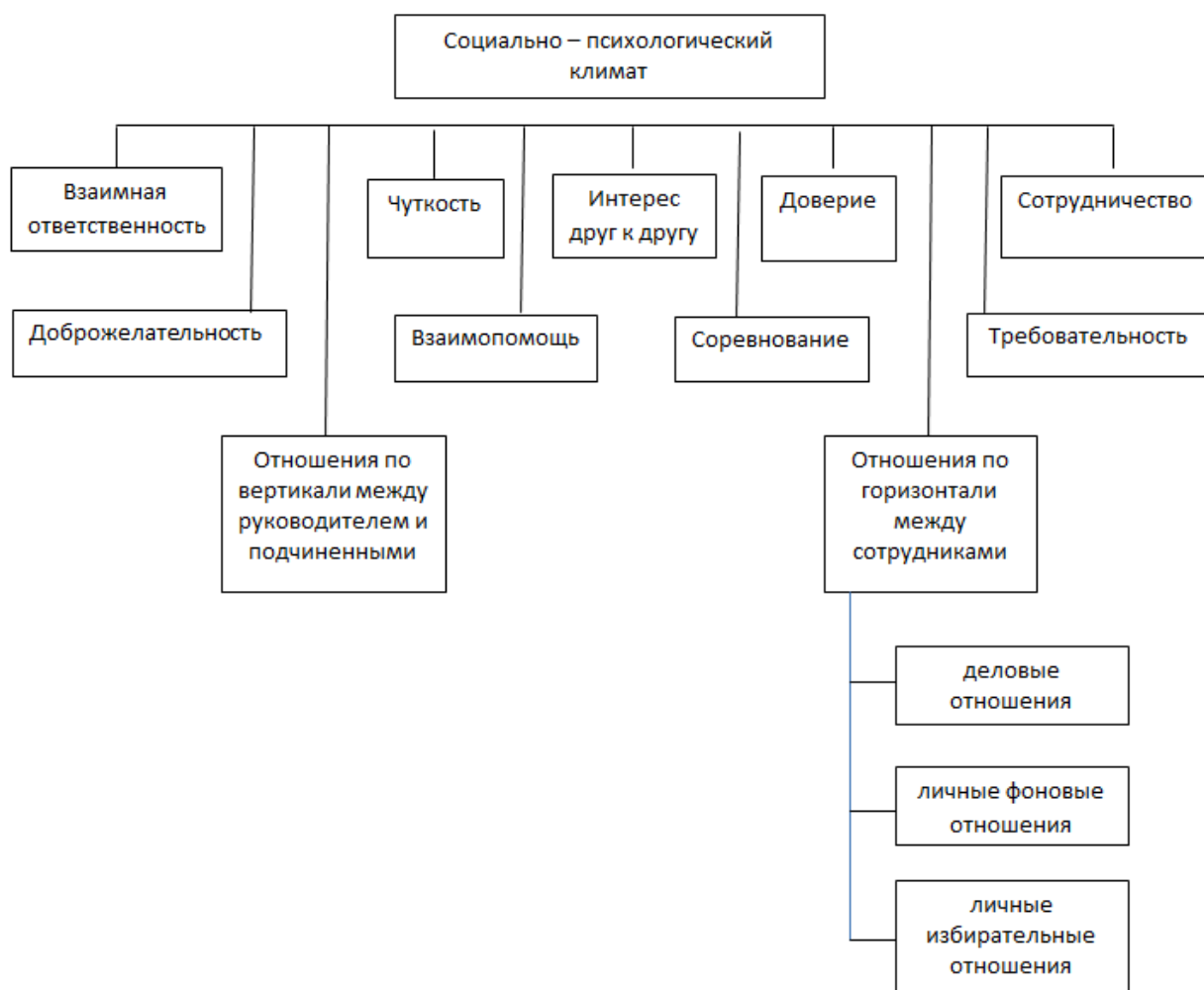


Рисунок 3 – Структура социально-психологического климата по Р.А. Исаеву

В любом коллективе предприятия отношения между его членами определяются производственной деятельностью. Такие отношения называют формальными. В большей степени эти отношения определяются задачами коллектива общей целью и статусами каждого члена коллектива. Однако есть иная сторона межличностных отношений - неформальная. Она не обусловлена трудовыми задачами и никак не регламентируется свыше, но ее влияние в некоторых случаях может оказаться сильнее формальной стороны. Неформальные межличностные отношения называют социально-психологическим климатом. Он обусловлен силой качеством и прочностью внутренних связей между сотрудниками предприятия[10].

Для обеспечения благоприятного социально-психологического климата персонала гостиницы руководству необходимо грамотно взаимодействовать с

подчиненными, получая обратную связь, а также контролировать взаимоотношения между коллегами одного уровня. Необходимо на постоянной основе регулировать и подстраивать управленческие методы и средства, учитывая конкретные обстоятельства и условия. Нужно грамотно разграничить служебные обязанности и права сотрудников [40].

Существенным элементом в общей концепции социально-психологического климата является характеристика его структуры. А.А. Русалинова, А.Н. Лутошкин утверждают, что структурной образующей социально-психологического климата является настроение.

В структуре социально-психологического климата, представленной на рисунке 4, просматривается наличие двух основных направлений – отношения людей к труду и их отношения друг к другу. В свою очередь отношения людей друг к другу дифференцируются на отношения между товарищами по работе и отношения в системе руководства и подчинения. В конечном итоге всё многообразие отношений рассматривается через призму двух основных параметров психологического настроения – эмоционального и предметного. Под предметным настроением подразумевается направленность внимания и характер восприятия человеком тех или иных сторон его деятельности. Под эмоциональным - его эмоциональное отношение удовлетворенности или неудовлетворенности этими сторонами.

Психологический климат коллектива, проявляющийся, прежде всего в отношениях людей друг к другу и к общему делу, этим все же не исчерпывается. Он неизбежно сказывается и на отношениях людей к миру в целом, на их мироощущении и мировосприятии, проявляясь, прежде всего, и в отношении каждого из членов коллектива к самому себе. В результате создается определенная структура ближайших и последующих, более непосредственных и более опосредованных проявлений социально-психологического климата.





Рисунок 4 - Структура социально-психологического климата по А.А. Русалиновой, А.Н. Лутошкину

На формирование социально-психологического климата коллектива предприятия, по мнению Ю.С. Бойко, оказывают влияние факторы [11], наглядно представленные на рисунке 5.



Рисунок 5 - Факторы, влияющие на социально-психологический климат в коллективе по Ю.С. Бойко

К внешним факторам можно отнести глобальную макросреду, обстановку в обществе, совокупность экономических, культурных, политических и других условий. Данные факторы в целом влияют на инфраструктуры сферы туризма, а, следовательно, и на гостиничный бизнес.

Физическое и психологическое состояние работника во многом зависит от всего, что происходит в рамках его семьи. Этот фактор выходит за пределы прямого контроля руководителя. Однако ему следует очень внимательно относиться к этой проблеме и подходить к ее решению со всей серьезностью и профессионализмом, чтобы по возможности избавиться от их негативного влияния.

Если работник испытывает материальные трудности и постоянно отвлекается от рабочего процесса, думая как решить возникшую проблему, производительность его труда стремительно снижается. Руководитель в процессе беседы может выяснить суть переживаний своего подчиненного и принять определенное решение. Он оценивает степень влияния данного фактора, определяет возможность его нейтрализации. Психологический авторитет руководителя – не только условие его эффективной работы. Это одновременно и результирующая его личностных, стилевых и иных жизненных проявлений в руководимом им коллективе, один из психологических показателей его управленческой эффективности [14].

К внутренним климатообразующим факторам относятся:

*1. Размеры первичного коллектива.* Оптимальными психологи считают средние коллективы от 10 до 20 человек. Большие первичные коллективы (более 25 человек) склонны распадаться на отдельные группировки. Наиболее благоприятный социально-психологический климат складывается именно в оптимальных по численности коллективах, в виду их более высокой сплоченности.

*2. Возрастная структура коллектива.* Практика показывает, что для высокой эффективности трудовой деятельности следует комплектовать коллектив разновозрастными категориями специалистов. Опыт и стаж работы со-

трудников имеет большое значение для любой организации. Сочетание в коллективе высококвалифицированных и молодых специалистов, как правило, дает положительный результат.

3. *Соотношение мужчин и женщин в коллективе* иногда также оказывает влияние на климат. Психологи рекомендуют при возможности смешанные по половому составу коллективы. Женские коллективы более подвержены колебаниям социально-психологического климата, чем мужские.

4. *Личные качества работников.* Оказывают непосредственное влияние на все обстоятельства трудовой деятельности и личной жизни. Например, такие качества, как: низкий уровень культуры, конфликтность, нетерпимость, излишняя эмоциональность, высокий уровень самооценки, эгоцентризм, отрицательно влияют на социально-психологический климат в коллективе.

5. *Психологическая совместимость людей в рабочих группах.* Заключается в умении взаимодействовать с людьми, несмотря на набор их психологических и физических качеств. Как правило, проблемы в межличностном общении в коллективе порождают стрессовую ситуацию, которая отрицательно сказывается на эмоциональном состоянии всех членов группы.

6. *Стиль руководства,* оказывающий влияние на эмоциональное состояние, поведение людей, на их взаимоотношения. Общее отношение к трудовой деятельности, как правило, складывается именно исходя из степени удовлетворенности стилем руководства, а также его мотивационных последствий.

7. *Отлаженность трудового процесса.* В данном случае говорится о субъективно оцениваемых организационно-управленческих, экономических и материально-технических условиях труда. Неудовлетворенность коллектива организацией трудового процесса негативно отражается на социально-психологическом климате.

8. *Корпоративная культура.* Выступает общей ценностью коллектива, являясь фактором группового сознания. Определяет межличностные отношения в коллективе.

9. *Групповое давление на личность.* Это процесс организации человеком социальных сигналов, помогающий ему понять, какую реакцию от него ожидают и какими могут быть последствия, если он поведет себя иначе [4].

Таким образом, в данном разделе были проанализированы подходы разных авторов (Дж. Литвин и Р. Стрингер, В.М. Шепель, Р.А. Исаев, А.А. Русалинова и А.Н. Лутошкин, Ю.С. Бойко), что позволило сделать следующие выводы. Создание социально-психологического климата в коллективе предприятия – это одно из наиболее важных условий его эффективной работы. Несмотря на различие в подходах и определениях социально - психологического климата, многие авторы сходятся на том, что это – относительно устойчивый психологический настрой, который является целостной характеристикой коллектива и проявляется в межличностных отношениях, в отношениях к трудовой ситуации, влияет на результаты производственной деятельности, самочувствие, активность личности (положительно, нейтрально или отрицательно). Социально-психологический климат персонала, т.е. взаимоотношение сотрудников, оказывает существенное влияние на эффективность труда, на отношение работников к организации, своим непосредственным обязанностям и руководству. Умение сформировать благоприятную атмосферу и хорошее настроение в коллективе подчиненных – одна из первостепенных задач каждого руководителя. Если в коллективе отсутствует социальная напряженность, отношения сотрудников доброжелательные и товарищеские, в такой обстановке значительно быстрее и легче проходит адаптация новых сотрудников.

## **1.2 Особенности формирования социально-психологического климата в практике деятельности гостиничных предприятий**

Гостиничный бизнес в силу своей принадлежности к сфере услуг имеет ряд особенностей, которые распространяются и на систему управления. Эти особенности связаны, прежде всего, с необходимостью прямого контакта с клиентом, с удовлетворением индивидуальных потребностей каждого потребителя услуг. Поэтому в рамках гостиничной деятельности грамотное формирование и управление социально-психологическим климатом в коллективе яв-

ляется крайне важным аспектом[18].

Производственный процесс в гостинице – это упорядоченная совокупность операций по изменению размеров, форм, качества, внешнего вида или свойств гостиничных услуг. Представим особенности производственных процессов в виде таблицы 1.

Таблица 1 – Особенности производственных процессов гостиничного предприятия

Особенность	Характеристика
1	2
Одновременность процессов производства и потребления	оказание услуги требует присутствия и того, кто оказывает ее, и того, кому она оказывается. Это действие происходит на территории производителя, а не потребителя. В ходе обслуживания гостей процессы производства услуги и ее реализации сливаются.
Проблемные вопросы должны решаться максимально быстро	быстрота обслуживания являются факторами, привлекающими гостей, поэтому такой фактор как срочный характер услуг также очень важен
Услуги сферы гостеприимства отличаются изменчивостью	Одновременность услуг ограничивает возможность контролировать их качество. Временная неустойчивость спроса делает проблематичным сохранение качества обслуживания в периоды, когда спрос становится повышенным.
Широкое участие персонала в производственном процессе	Человеческий фактор и его значительное влияние приводит к изменчивости качества услуг, их неповторимости, непостоянству, зависимости от исполнителей даже в рамках одного и того же предприятия.
Работа специалистов разных профессий в одной гостинице	Практически любая услуга, оказываемая клиенту, требует кооперации нескольких служб и, следовательно, координации действий работников разных специальностей.
Высокая доля вербальных (разговорных) контактов	Общение происходит непосредственно и по телефону, сотрудники должны обладать умением быстро принимать решения и быть постоянно готовым к любым неожиданностям, что сопряжено с высокими нервными нагрузками.
Сезонный характер спроса на гостиничные услуги	В различные периоды года спрос на услуги неодинаков, что приводит к потере некоторых умений, навыков в моменты неуборочности гостиничных услуг
Восприятие гостями структурных компонентов технологических процессов гостиничных предприятий как единого целого	Сами услуги, т.е. предоставляемые по заказу конкретные блага и организованные действия обслуживающего персонала по предоставлению услуг, культурная среда обслуживания, неуправляемый фон обслуживания
Особое умение и желание находить общий язык с самыми разными людьми	Среди постояльцев гостиницы бывают богатые и бедные, молодые и пожилые, спокойные и вспыльчивые, трезвые и неадекватные, представители разных национальностей и специальностей, а также криминальные элементы, что объясняет необходимость совершенствовать свои навыки общения.

1	2
Особый комплекс личностно-профессиональных качеств и особенностей характера	Человек, чтобы работать в гостиничном сервисе, должен иметь: чувство такта, вежливость, благородство, чувство почтения, уважения основанное на признании достоинств, высоких качеств кого-либо; корректность, сдержанность, недопустима излишняя возбужденность и резкость, пунктуальность

Проведенный в п. 1.1 «Социально-психологический климат как комплексная характеристика взаимоотношений в коллективе предприятия» анализ компонентов социально-психологического климата организации, с учетом особенностей гостиничной деятельности, позволил составить обобщенную структуру факторов, влияющих на формирование социально-психологического климата гостиничного предприятия, представленную на рисунке 6.

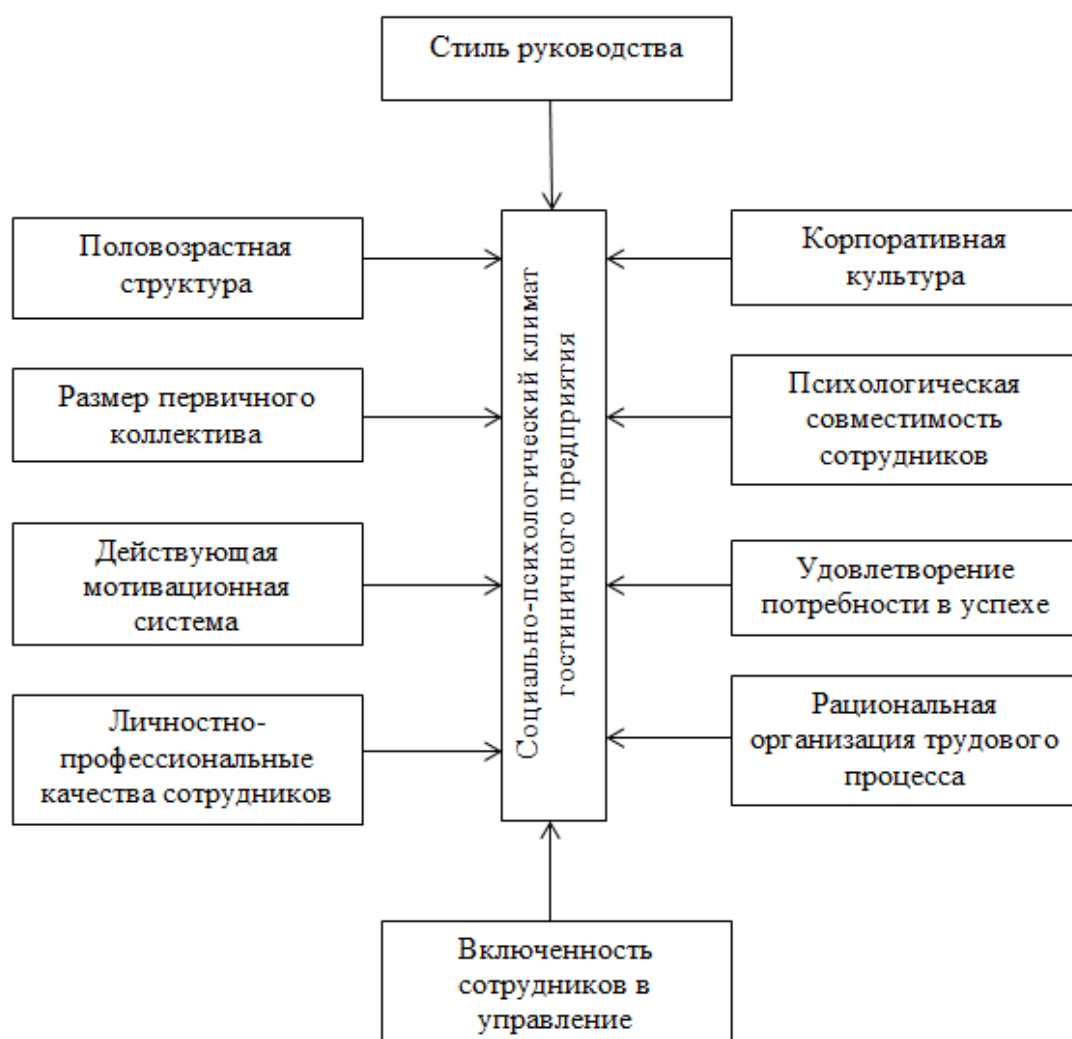


Рисунок 6 – Факторы, влияющие на социально-психологический климат гостиничного предприятия

Элементом микроклимата гостиничного предприятия являются отношения по вертикали, то есть отношения между руководителями и подчиненными. Здесь особо следует отметить доминирующий *стиль руководства*, так как именно от него зависит восприятие руководителя подчиненными и построение деловых отношений. Выделяют следующие стили руководства: авторитарный, либеральный и демократический, представленные на рисунке 7.



Рисунок 7 – Показатели, определяющие стиль руководства

Для *авторитарного (автократического) стиля* характерна централизация власти в руках одного руководителя, требующего, чтобы о всех делах докладывали только ему. Этому стилю присущи ставка на администрирование и ограниченные контакты с подчиненными. Менеджер, использующий преимущественно *демократический стиль*, стремится как можно больше вопросов решать коллегиально, систематически информировать подчиненных о положении дел в коллективе, правильно реагирует на критику. Руководитель с *либеральным стилем* руководства практически не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам предоставлена самостоятельность и возможность творчества. Такой руководитель с подчиненными обычно вежлив, готов отменить ранее принятое им решение, особенно если это угрожает его популярности. Руководитель либерального стиля не проявляет выраженных организаторских способностей, слабо контролирует и регулирует действия подчиненных и, как следствие, его управленческая деятельность не результативна [12].

Следующей составляющей социально-психологического климата предприятия является *размер первичного коллектива*, показатели представлены на рисунке 8. Число сотрудников, задействованных в работе предприятия, определяется раз-

мером гостиницы. Предприятию с большим числом сотрудников сложнее организовать взаимодействие внутри коллектива, чем предприятию с меньшим числом сотрудников.



Рисунок 8 – Показатели, определяющие размер первичного коллектива

Чем больше по размерам гостиничное предприятие, тем более разветвленная структура, так как увеличивается количество промежуточных звеньев, на которые возлагается функция выполнения задач в работе подразделений.

Такой показатель как *половозрастной состав* персонала гостиничного предприятия влияет не только на эффективность деятельности всего предприятия, но и на социально-психологический климат. Возрастная структура характеризуется долей лиц соответствующих возрастов от общей доли персонала, то же наблюдается и с половой структурой. Социологи – психологи рекомендуют создавать производственные коллективы со смешанной структурой: около 40 % до 30 лет, около 40 % от 30 до 40 лет, примерно 20 % 40 – 45 лет и старше. От половозрастного состава зависит частота конфликтов, степень сплоченности коллектива. Возраст выступает критерием, выделяющим из всего населения наиболее подходящие трудовые ресурсы [22].

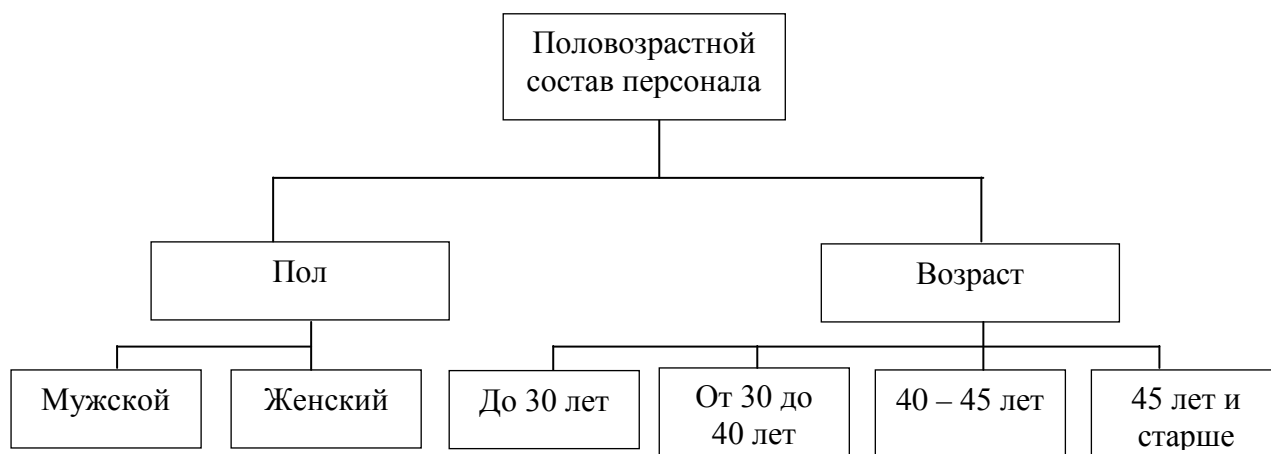


Рисунок 9 – Показатели половозрастного состава предприятия



*Личностно-профессиональные качества сотрудников* определяют культуру общения как внутри коллектива гостиницы, так и по отношению к потребителям гостиничных услуг является одним из значимых показателей, влияющих на благоприятный социально-психологический климат в гостинице[17]. Основополагающими личностно-профессиональными качествами сотрудников гостиничного предприятия являются уровень конфликтности, стрессоустойчивость, темперамент, самооценка, коммуникативность, терпимость. Наглядно личностно-профессиональные качества представлены на рисунке.

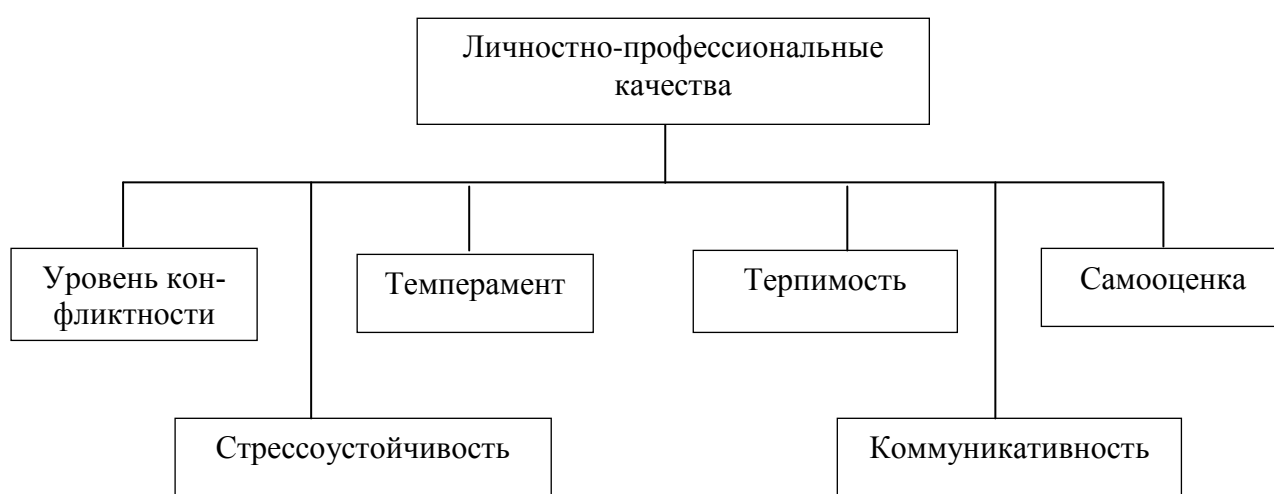


Рисунок 10 – Показатели личностно-профессиональных качеств сотрудников гостиничного предприятия

*Самооценка* сотрудника — это оценивание им самого себя, своих возможностей, качеств и места среди других людей, это ценность, приписываемая им себе или отдельным своим качествам. Завышенная или заниженная самооценка существенно ухудшают эмоциональное самочувствие и создают барьеры для формирования навыков правильного и эффективного профессионального поведения.

Пригодность будущих сотрудников к профессиональной деятельности в гостиничном сервисе, определяется наличием определенных *коммуникативных навыков*. Важнейшими приоритетными коммуникативными навыками, которыми должен обладать сотрудник гостиницы являются доброжелательность, лидерское начало, рациональность, дар убеждения, способность применять ре-

зультативные формы общения, умение подчинять себе сотрудников, а также сопереживание, толерантность [26].

Гостиничные сотрудники должны иметь достаточно высокую степень *стрессоустойчивости*. Стрессоустойчивость – как качество личности представляет собой способность человека переносить значительные информационные и эмоциональные нагрузки, обусловленные особенностями профессиональной деятельности, без особых вредных последствий для своего здоровья, способность к спокойному появлению, протеканию и прекращению эмоциональных процессов и их внешнего выражения.

Одним из компонентов бесконфликтного взаимодействия на гостиничном предприятии является такое качество личности, как *терпимость* в отношении людей и их поступков. Высокий уровень терпимости свидетельствует о том, что сотрудник может принять любую идею, с пониманием отнестись к достаточно парадоксальному на первый взгляд поступку, но достаточно критически относиться к своему мнению. Сотрудники со средним уровнем терпимости могут вести диалог с гостями, но при этом менять свое мнение, если это необходимо, способны иногда и на излишнюю резкость, неуважение к собеседнику. Для низкого уровня характерно стремление сотрудника навязать свое мнение другим во что бы то ни стало.

Особую роль для обеспечения бесконфликтного взаимодействия в гостинице играет *темперамент* сотрудника. Работник-сангвиник способен быстро и качественно обслуживать клиентов, но его деятельность не должна быть связана с монотонной работой и однообразными операциями. Сотрудникам-сангвиникам, которым, в силу своего темперамента, свойственно излишнее любопытство, любознательность и назойливость. Холерики же незаменимы, когда необходимо обслужить большие группы туристов, но не умеют справиться с напряженными и конфликтными ситуациями.

С любыми конфликтными ситуациями легко справится работник-флегматик, так как выдержан и уравновешен. Но, чтобы не вызывать раздражение у клиентов, его нельзя использовать для обслуживания большого коли-

чества гостей, где необходим быстрый темп. В общении флегматики надежные друзья и не склонны к перемене своего окружения, хорошо сопротивляются сильным и продолжительным раздражителям.

Очень осторожно нужно подбирать рабочие места для работника-меланхолика. Он обладает замечательными качествами для деятельности в гостиничном сервисе, отзывчив, доброжелателен, неконфликтен, но его медлительность и обидчивость создает большие проблемы для гостиничного менеджмента. В общении и взаимодействии с другими людьми меланхолика настораживает новая обстановка и новые люди. Поэтому он часто уходит в себя, уединяется.

С личностно-профессиональными качествами сотрудников связан и такой фактор психологического климата гостиничного предприятия как *психологическая совместимость сотрудников*.

Психологическая совместимость может быть обусловлена сходством характеристик участников совместной деятельности. Людям, похожим друг на друга легче наладить взаимодействие. Сходство способствует появлению чувства безопасности и уверенности в себе, повышает самооценку. Условием и результатом совместимости является межличностная симпатия, привязанность участников взаимодействия друг к другу.

На степень психологической совместимости сотрудников влияет то, насколько однородным является состав рабочей группы по различным социальным и психологическим параметрам. Выделяют три уровня совместимости: психофизиологический, психологический и социально-психологический.

*Психофизиологический уровень* совместимости имеет в своей основе оптимальное сочетание особенностей системы органов чувств и свойств темперамента. *Психологический уровень* предполагает совместимость характеров, мотивов, типов поведения. *Социально-психологический уровень* совместимости основан на согласованности социальных ролей, социальных установок, ценностных ориентации, интересов. Психологической совместимости способствуют критичность к себе, терпимость и доверие по отношению к партнеру по взаимодействию [4].



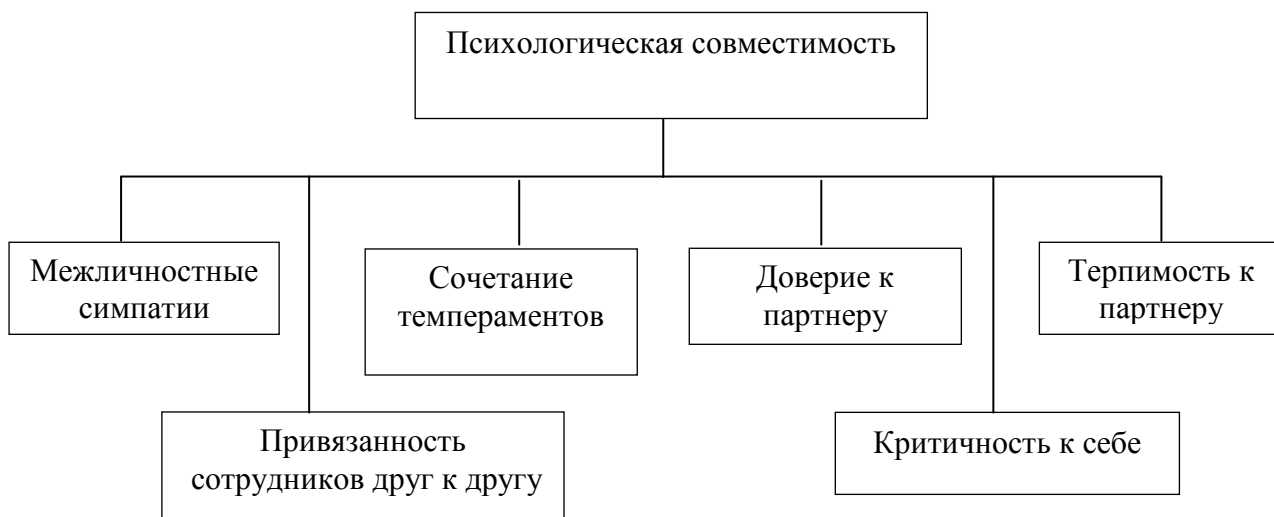


Рисунок 11 – Показатели психологической совместимости сотрудников гостиничного предприятия

*Действующая система мотивации сотрудников* гостиничного предприятия включает в себя поощрения обслуживающего персонала гостиничной индустрии на всех уровнях (карьерный рост, периодическое повышение заработной платы, премирование, система льгот и др.) – это, прежде всего, элемент побуждения к более эффективной трудовой деятельности, т.е. росту производительности труда. В основе разработки системы мотивации труда лежит необходимость поощрения желаемого нормативного поведения сотрудников, т.е. соответствие определенным нормам: профессионально-функциональным, нормативным требованиям управленческой и исполнительской деятельности, нормам функциональных взаимодействий, требованиям дисциплины и корпоративной культуры, нормам взаимодействия с клиентами и поставщиками [55].

Разработка системы мотивации труда учитывает ее соответствие целям предприятия, точность при оценке сотрудников, прозрачность и доступность к пониманию сотрудников самой системы мотивации труда, гибкость самой системы мотивации труда, соответствие внешним вызовам, саморегуляция системы.

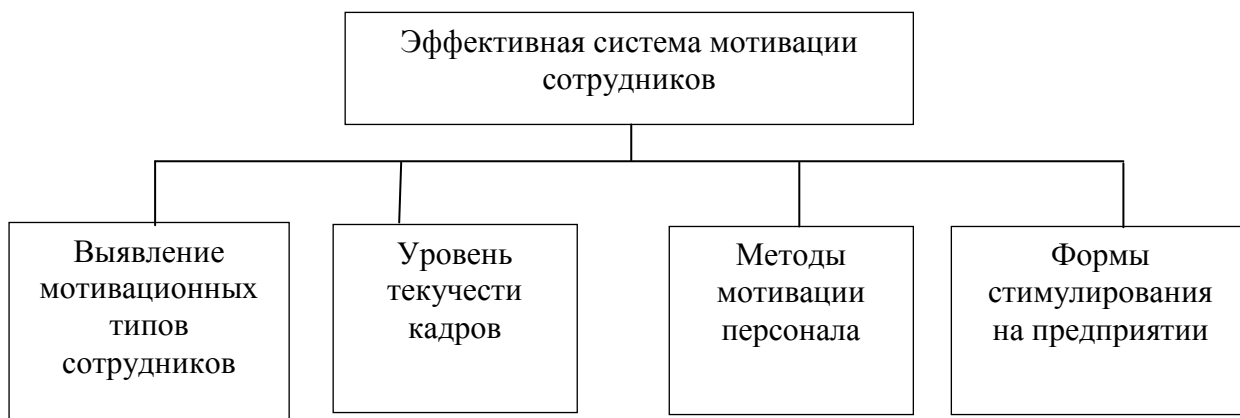


Рисунок 12 – Показатели действующей системы мотивации сотрудников

*Удовлетворение потребности в успехе* как фактор, влияющий на социально-психологический климат гостиничного предприятия, связан с удовлетворенностью сотрудниками своей работой. Потребность успеха соотносится с потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, а процессом доведения работы до успешного завершения. Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно [39].

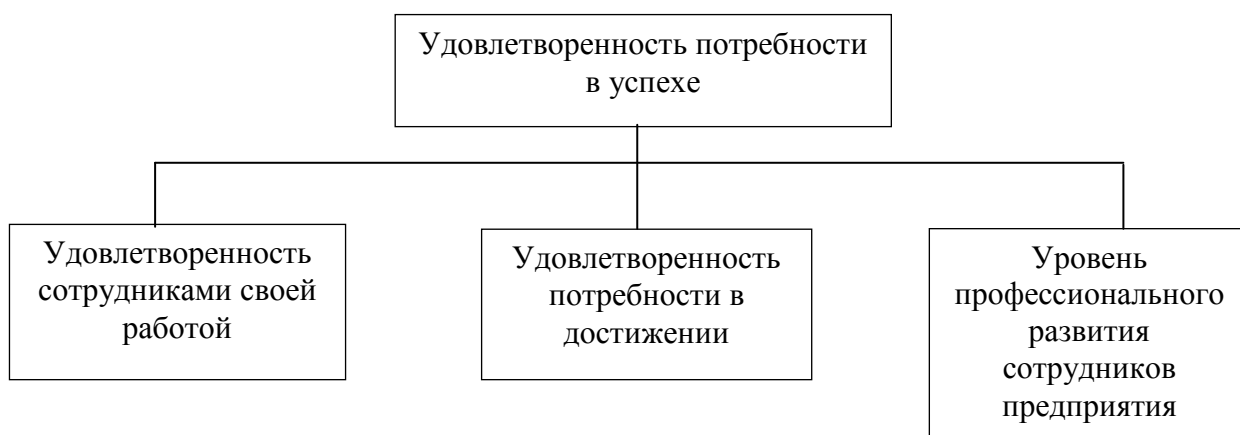


Рисунок 13 – Показатели удовлетворенности потребности в успехе

От того, как организован трудовой процесс в гостинице, зависит восприятие предприятия сотрудниками, их стремление работать и взаимодействовать для достижения общей цели. *Рациональная организация трудового процесса*

как фактор, влияющий на социально-психологический климат гостиничного предприятия, включает следующие элементы: разделение труда, т. е. расстановка работников по рабочим местам и закрепление за ними определенных обязанностей, кооперация труда, т.е. установление системы производственной взаимосвязи между работниками, организация рабочих мест должна отвечать специфике рабочего процесса и способствовать максимально высокому качеству выполнения обязанностей, разработка рациональных приемов и методов труда, создание безопасных и здоровых условий труда, воспитание дисциплины труда [22].

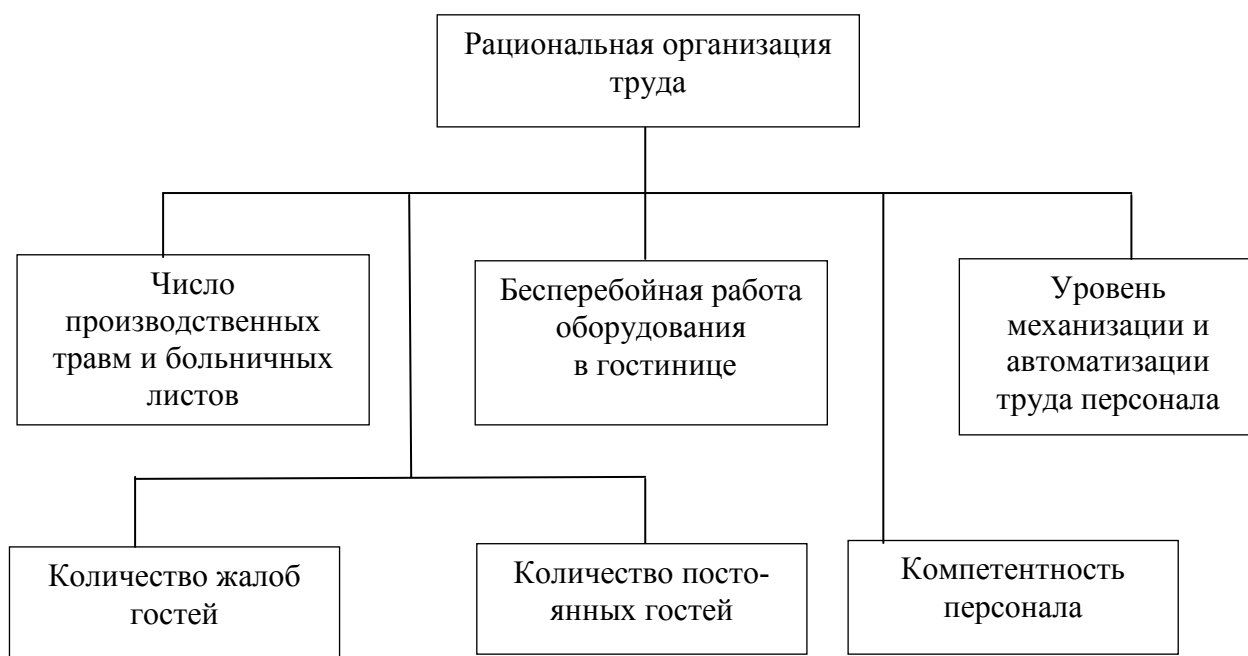


Рисунок 14 – Показатели рациональной организации труда

*Включенность сотрудников в управление деятельностью предприятия* состоит в следующем:

- участвуют в разработке и обсуждении перспективных и текущих планов экономического и социального развития гостиницы. Проекты указанных планов представляются на утверждение после рассмотрения их трудовыми коллективами на общетрудовых собраниях или собраниях руководителей подразделений с делегированными сотрудниками;

- участвуют в разработке мер по выполнению планов и договорных обя-

зательств, укреплению финансового состояния;

- утверждают и осуществляют мероприятия по повышению производительности труда, эффективности производства, качества работы;

- участвуют в разработке коллективных договоров, обсуждают их и принимают по ним решения, уполномочивают профсоюзные комитеты предприятий и организаций подписать эти договоры;

- заслушивают администрацию о ходе выполнения планов и договорных обязательств, о причинах изменения планов, результатах производственно-хозяйственной деятельности и дают соответствующие рекомендации, а в необходимых случаях доводят их до сведения вышестоящих органов;

- заслушивают отчеты администрации предприятий, организаций и профсоюзных комитетов о выполнении коллективных договоров; ставят в необходимых случаях вопросы о привлечении к ответственности лиц, не выполняющих обязательств по коллективным договорам;

- утверждают по представлению администрации и профсоюзного комитета правила внутреннего трудового распорядка, принимают меры по обеспечению их соблюдения;

- обсуждают состояние трудовой дисциплины и осуществляют меры по ее укреплению;

- участвуют в распределении морального и материального поощрения; высказывают мнения по кандидатурам, представляемым к государственным наградам, и т.д. [49].



Рисунок 15 – Показатели включенности сотрудников в управление



*Корпоративная культура* как фактор социально-психологического климата представляет собой совокупность ценностей, идей, норм и правил, принятых на предприятии. Как только человек удовлетворяет потребности первого уровня («чисто материальные»), у него возникают потребности иного плана: в достижении достойного положения в коллективе, признании, самореализации и т.п. И здесь на первый план выходит корпоративная культура, одной из важных функций которой является поддержка каждого члена коллектива, раскрытие его талантов [5]. Показатели корпоративной культуры представлена на рисунке 16.



Рисунок 16–Показатели корпоративной культуры

*Миссия любой компании* – это ее социальное предназначение, то есть то, что общество ждет от функционирования данной организации, а ждет оно удовлетворения каких-либо своих потребностей. Однако, кроме внешней цели, у любой организации имеется внутренняя цель – это то, что члены данной организации хотят получить для себя в результате своей деятельности.

*Информационный дизайн* (фирменный стиль) включает в себя выработку знаков, а именно полноценную знаковую систему графических, изобразительных, словесных, звуковых и других символов организации. Прежде всего это название и его аббревиатура. Элементами фирменного стиля являются: эмблема, товарный знак, фирменные цвета, слоган.

*Культура внутренних коммуникаций* состоит из следующих элементов:

- собрания, совещания, встречи с руководителем, являющиеся формой непосредственного общения и передачи информации;

-информационные стенды и корпоративные издания, информирующие большое количество сотрудников, партнеров и клиентов. Корпоративные издания (журналы, газеты, бюллетени) могут быть адресованы только персоналу, только клиентам или одновременно тем и другим;

-корпоративные праздники – торжественное награждение ветеранов, работников, достигших рекордных показателей, день рождения компании, церемонии посвящения в профессию и т.д. Такие мероприятия закрепляют нормы и ценности, которые формируются руководством компании [40].

Таким образом, в данном подразделе на основе анализа особенностей гостиничных услуг были выявлены и раскрыты факторы и их компоненты, оказывающие влияние на социально-психологический климат гостиничного предприятия. Данными факторами являются: стиль руководства (авторитарный, демократический, автократический), половозрастная структура, действующая мотивационная система (методы поощрения и наказания), удовлетворенность потребности в успехе, личностно-профессиональные качества сотрудников (коммуникативные навыки, терпимость, темперамент, самооценка), психологическая совместимость сотрудников, включенность сотрудников в управление, рациональная организация трудового процесса, корпоративная культура. Каждый из этих факторов в разной степени оказывают влияние на социально – психологический климат гостиничного предприятия. Степень влияния каждого фактора определяется посредством проведения эмпирического исследования.

### **1.3 Методы исследования уровня сформированности социально-психологического климата в коллективе гостиничного предприятия**

Для исследования определенных в работе показателей, влияющих на формирование социально-психологического климата гостиницы, используются: метод экспертного опроса, метод априорного ранжирования, метод анализа документов, метод анкетирования. Для выяснения значимости выявленных факторов можно использовать метод экспертного опроса. Получение информации от группы экспертов в ходе проведения исследования существенно по-

вышает его качество и достоверность и позволяет провести всесторонний анализ ситуации. Экспертный опрос позволяет получить информацию от компетентных специалистов и лидеров мнений в отрасли сферы гостеприимства. Возможности экспертного опроса позволяют разрешить проблему трудности доступности определенных категорий респондентов, так как эксперты в данной области уже располагают информацией о мнениях и предпочтениях потребителей.

Основные нормативные требования: при опросе экспертов нужно дать четкое обоснование необходимости применения соответствующей методики экспертного опроса. Тщательность подбора экспертов: обязательная оценка их компетентности. Учет факторов, влияющих на суждения эксперта. Создание условий для наиболее продуктивного использования экспертов в ходе исследования. Сохранение полученной от экспертов информации без искажения на всех этапах исследования.

В связи с высокой компетентностью участвующих в экспертном опросе лиц мнение даже одного эксперта, а тем более группы экспертов может оказаться достаточно обоснованным и достоверным. Состав экспертной группы определяет эффективность использования этого метода.

На самом первом этапе отбора экспертов в качестве критериев целесообразно использовать два признака: род занятий и стаж работы по интересующему профилю. При необходимости учитываются также уровень, характер образования, опыт общественно-политической деятельности, возраст и др. Первый список экспертов может быть весьма широким, однако далее его целесообразно «сузить», так как не каждый человек способен выступить в роли эксперта [1].

Центральный критерий отбора экспертов — их компетентность. Для ее определения применимы, с той или иной степенью точности, два метода; самооценка экспертов и коллективная оценка авторитетности экспертов. Группе исследователей необходимо выделить наиболее значимые факторы. Предлагаемая анкета приведена в приложении А.

Учитывая специфику проблемы исследования наиболее подходящим типом исследования является метод априорного ранжирования факторов (экспертная оценка). Данный метод предполагает обработку данных, полученных в результате опроса специалистов или из исследований, опубликованных в литературе. Факторы, имеющие существенное влияние на объект исследования, ранжируются в порядке убывания вносимого ими вклада

*Априорное ранжирование* – это ранжирование каких-либо объектов (параметров) до проведения опытов, опирающееся не на результаты эксперимента, а на мнение экспертов. Вклад каждого фактора оценивается по величине ранга. Ранг  $a=1$  получает наиболее предпочтительный объект (фактор), а ранг  $a=n$  – наименее предпочтительный. Объекты выстраиваются в возрастающем или убывающем порядке, образуя шкалу порядка.

При сборе мнений путем опроса специалистов каждому из них предлагается заполнить анкету, где перечислены все факторы. Специалисты высказывают свое мнение независимо друг от друга в письменной форме, чтобы исключить влияние на высказываемые мнения авторитета известных специалистов. Численность опрашиваемых специалистов должна быть достаточной, чтобы обеспечить принятие правильного решения. Применимо к анализируемой проблеме экспертам предлагалось заполнить анкету, которая позволяла выявить наиболее существенные факторы, оказывающие влияние на социально-психологический климат коллектива гостиничного предприятия [2].

*Метод анализа документов* применяется для получения информации о половозрастной структуре коллектива гостиничного предприятия, его структуре и включенности сотрудников в управление. Для этого анализируется «Штатное расписание», «Личная карточка сотрудника», Устав предприятия, Коллективный договор, Правила внутреннего трудового распорядка, Положение об урегулировании отношений в коллективе [1].

В дальнейшем, опираясь на полученные результаты, используются отдельные диагностические методики, которые позволяют проанализировать каждый из значимых факторов.

Методика «*Стиль реагирования в конфликтной ситуации*» К.Н. Томаса, представленная в приложении Б, предназначена для выявления преобладающего типа поведения личности в конфликтной ситуации. Использование в исследовании данной методики позволяет определить, насколько сотрудники гостиничного предприятия склонны к соперничеству и сотрудничеству в группе, насколько стремятся к компромиссам, избегают конфликтов или же стараются обострить их. Полученные количественные оценки сравниваются между собой для выявления наиболее предпочитаемой формы социального поведения в ситуации конфликта, тенденции его взаимоотношений в сложных условиях.

Методика «*Определение интегральных форм коммуникативной агрессивности*», разработанная В.В. Бойко, представленная в приложении В, предназначена для диагностики склонности личности к проявлению агрессии в различных ситуациях межличностного общения. С использованием данной методики можно не только определить тонкие формы проявления агрессивности и потребности в ней, но и степень агрессивного заражения, и способность к торможению, и способы переключения агрессивности.

Выявление типов темперамента производилось по «*Формуле темперамента*» А. Белова, представленная в приложении Г. Методика А. Белова служит для определения преобладающего типа темперамента и выявления представленности в нем свойств других типов. Испытуемому последовательно предъявляются четыре карточки, на каждой из которых написано по 20 свойств, характерных для представителей каждого типа темперамента. Обработка результатов осуществляется с помощью подсчета количества плюсов по каждой карточке отдельно и общее количество плюсов [1].

Для диагностики межличностных и межгрупповых отношений в целях их изменения, улучшения и совершенствования использовалась «*Социометрия*» Дж. Морено. С помощью социометрии можно изучать типологию социального поведения людей в условиях групповой деятельности, судить о социально-психологической совместимости членов конкретных групп. Использование социометрии позволяет проводить измерение авторитета формального и

неформального лидеров для перегруппировки людей в командах так, чтобы снизить напряженность в коллективе, возникающую из-за взаимной неприязни некоторых членов группы. Социометрическая методика проводится групповым методом, ее проведение не требует больших временных затрат (до 15 мин.). Она весьма полезна в прикладных исследованиях, особенно в работах по совершенствованию отношений в коллективе [10]. Методика проведения социометрической процедуры приведена в приложении Д.

Таким образом, учитывая специфику проблемы исследования, наиболее подходящим типом исследования является метод априорного ранжирования факторов (экспертная оценка). Для получения информации о половозрастной структуре коллектива, его структуре и включенности сотрудников в управление гостиничного предприятия предлагается использовать метод анализа документов. В дальнейшем, опираясь на полученные результаты, предлагается использовать отдельные диагностические методики, которые позволяют проанализировать каждый из значимых факторов.

#### *Вывод по первому разделу*

Проведенный анализ материалов учебной и научной литературы и подходов разных авторов (Дж. Литвин и Р. Стрингер, В.М. Шепель, Р.А. Исаев, А.А. Русалинов и А.Н. Лутошкин, Ю.С. Бойко) позволил сделать следующие выводы. Создание социально-психологического климата в коллективе предприятия – это одно из наиболее важных условий его эффективной работы. Несмотря на различие в подходах и определениях социально - психологического климата, многие авторы сходятся на том, что это – относительно устойчивый психологический настрой, который является целостной характеристикой коллектива и проявляется в межличностных отношениях, в отношениях к трудовой ситуации, влияет на результаты производственной деятельности, самочувствие, активность личности (положительно, нейтрально или отрицательно). Социально-психологический климат персонала, т.е. взаимоотношение сотрудников, оказывает существенное влияние на эффективность труда, на отноше-

ние работников к организации, своим непосредственным обязанностям и руководству.

Гостиничный бизнес в силу своей принадлежности к сфере услуг имеет ряд особенностей, которые распространяются и на систему управления. Эти особенности связаны, прежде всего, с необходимостью прямого контакта с клиентом, с удовлетворением индивидуальных потребностей каждого потребителя услуг.

Проведенный анализ компонентов социально-психологического климата организации, с учетом особенностей гостиничной деятельности, позволил составить обобщенную структуру факторов, влияющих на формирование социально-психологического климата гостиничного предприятия.

Элементом микроклимата гостиничного предприятия являются отношения по вертикали, то есть отношения между руководителями и подчиненными. Здесь особо следует отметить доминирующий *стиль руководства*, так как именно от него зависит восприятие руководителя подчиненными и построение деловых отношений. Выделяют такие стили руководства как авторитарный, либеральный и демократический.

Следующей составляющей социально-психологического климата предприятия является размер первичного коллектива. Число сотрудников, задействованных в работе предприятия, определяется размером гостиницы.

Такой показатель как половозрастной состав персонала гостиничного предприятия влияет не только на эффективность деятельности всего предприятия, но и на социально-психологический климат. Возрастная структура характеризуется долей лиц соответствующих возрастов от общей доли персонала, то же наблюдается и с половой структурой.

Личностно-профессиональные качества сотрудников определяют культуру общения и является одним из значимых показателей, влияющих на благоприятный социально-психологический климат в гостинице. Основными личностно-профессиональными качествами сотрудников гостиничного предприятия являются уровень конфликтности, стрессоустойчивость, темперамент,

самооценка, коммуникативность, терпимость. С личностно-профессиональными качествами сотрудников связан и такой фактор психологического климата гостиничного предприятия как психологическая совместимость сотрудников. Действующая система мотивации сотрудников гостиничного предприятия включает в себя поощрения обслуживающего персонала гостиничной индустрии на всех уровнях (карьерный рост, премирование, система льгот).

Удовлетворение потребности в успехе как фактор, влияющий на социально-психологический климат гостиничного предприятия, связан с удовлетворенностью сотрудниками своей работой. Потребность успеха соотносится с потребностью в уважении и потребностью в самовыражении.

От того, как организован трудовой процесс в гостинице, зависит восприятие предприятия сотрудниками, их стремление работать и взаимодействовать для достижения общей цели. Включенность сотрудников в управление деятельностью предприятия состоит в участии в разработке и обсуждении перспективных и текущих планов экономического и социального развития гостиницы; участии в разработке мер по выполнению планов и договорных обязательств и т.п.

Корпоративная культура как фактор социально-психологического климата представляет собой совокупность ценностей, идей, норм и правил, принятых на предприятии, что влияет на идентификацию сотрудников с предприятием и чувство сопричастности.

Каждый из описанных факторов в разной степени оказывают влияние на социально – психологический климат гостиничного предприятия. Степень влияния каждого фактора определяется с применением следующих методов: экспертный опрос, экспертная оценка (априорное ранжирование), метод анализа документов.

В дальнейшем, опираясь на полученные результаты, используются отдельные диагностические методики, которые позволяют проанализировать каждый из значимых факторов.



## 2 ИССЛЕДОВАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ ФОРМИРОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ «СЛАВЯНСКАЯ»

### 2.1 Характеристика гостиничного предприятия «Славянская»

Гостиничное предприятие «Славянская» осуществляет свою деятельность с 2012 года. Гостиница расположена в г. Благовещенске Амурской области по адресу ул. 50-летия Октября, 112. По расположению гостиница находится в непосредственной близости от железнодорожного вокзала, что позволяет привлекать как местных жителей, так и гостей города Благовещенска. Гостиница имеет удобные подъездные пути, собственную автопарковку, в пешей доступности расположены остановки общественного транспорта. Гостиничное предприятие не проходило классификацию на соответствие национальной системе, но руководство позиционирует свое предприятие как гостиница категории 3 звезды. По продолжительности функционирования является круглогодично работающей, по форме собственности - частной гостиницей, по типологии является городской туристической.

Гостиница «Славянская» представляет собой 6-этажное здание. В гостинице расположены 39 номеров, из них одноместных – 13 номеров, двухместных – 20 номеров, полулюксов – 3 номера, люксов – 1 номер, семейных – 1 номера. Общая вместимость 96 человек. Номера категорий одноместный, двухместный, полулюкс состоят из одной комнаты, категорий люкс и семейный – из двух комнат. Номера оснащены телефоном, телевизором, холодильником, душем, туалетом, точкой доступа к сети Интернет. Номерной фонд гостиницы представлен в приложении Е.

Гостиница «Славянская» оказывает разнообразные услуги в процессе временного размещения гостей. На первом этаже гостиницы размещено кафе «Славянское», которое предоставляет услуги питания гостям гостиницы, организует завтраки (с 7-30 до 10 часов) за дополнительную плату, кроме того обслуживает всех жителей и гостей города. На цокольном этаже гостиницы расположена сауна «Славянская», предлагающая услуги традиционной (финской)

сауны и турецкий хаммам. Полный перечень гостиничных услуг гостиницы «Славянская» представлен в приложении Е.

Первый этаж гостиницы занят административно-хозяйственными помещениями: холл со стойкой администратора (ресепшн), оборудованным необходимой техникой для работы двоих человек (компьютер, телефон, принтер, рабочий стол, стул для каждого), зал ожидания с мягкой зоной (диваны, кресла, декоративный камин), уголок потребителя с информацией о руководстве гостиницы и его контактах, копиями документов, на основании которых гостиница осуществляет свою деятельность, книга жалоб и предложений, прайс-лист, Правила предоставления гостиничных услуг в РФ, Правила проживания в гостинице.

В таблице 2 представлена загруженность номерного фонда гостиницы «Славянская» за 2016 год.

Таблица 2 – Загруженность номерного фонда гостиницы «Славянская»

Период загрузки	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
За месяц	620	290	620	600	1395	2100	2480	2480	2100	1550	1350	775
За день	20	10	20	20	45	70	80	80	70	50	45	25
Загрузка	20%	11%	20%	20%	47%	73%	84%	84%	73%	52%	47%	26%

Наибольшая загрузка гостиницы приходится на период с июня по сентябрь и равна 70-85% загрузки гостиницы. С Октября по ноябрь гостиница загружена на половину. С Декабря по май загруженность гостиницы 10-25%. Загруженность гостиницы представлена на рисунке 17.

Контингент потребителей услуг гостиницы «Славянская» представлен в таблице 2 и на рисунке 18. Всего за 2016 год гостиницу «Славянская» посетило 16360 человек. Основными потребителями являются китайские туристы.

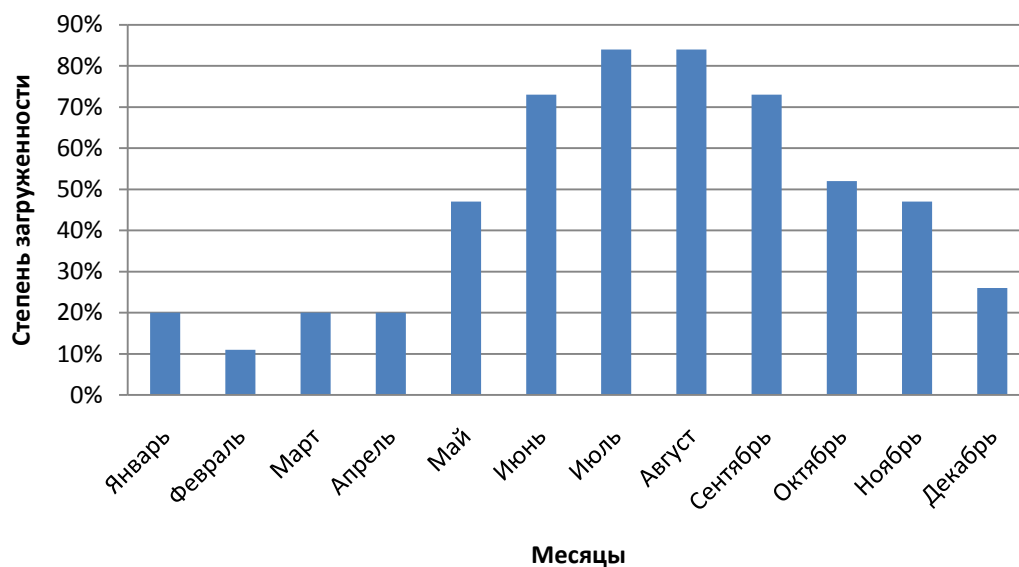


Рисунок 17 – Загруженность гостиницы «Славянская», %

Таблица 3 – Контингент потребителей

Общее количество человек	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь
		620	290	620	600	1395	2100	2480	2480	2100	1550	1350
Китайские туристы	186	58	124	150	698	1260	1488	1488	1155	543	405	233
Деловые туристы	372	174	403	240	349	420	248	496	420	542	540	310
Выездные туристы	62	58	93	210	348	420	744	496	525	465	405	232

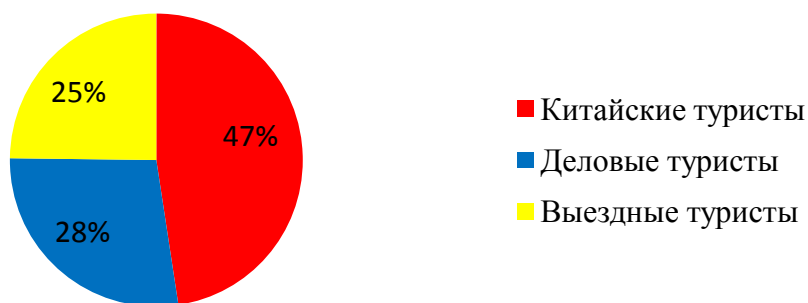


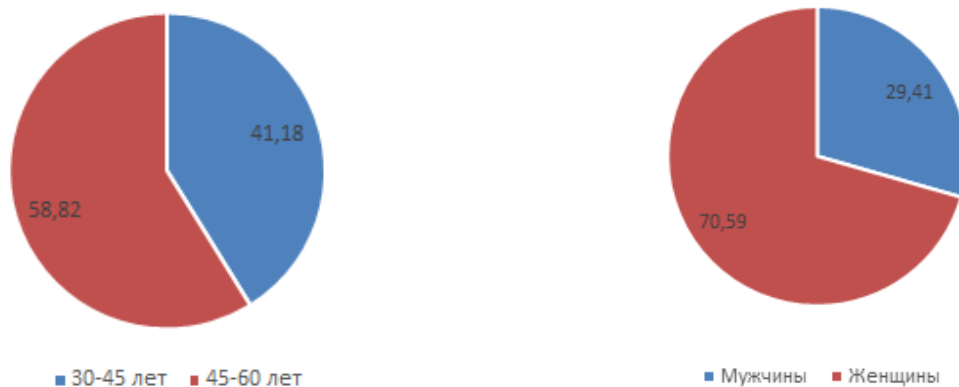
Рисунок 18 – Контингент потребителей услуг гостиницы «Славянская»

Анализ документа «Штатное расписание», представленное в таблице 3 за 2017 год показал, что в настоящее время состав персонала насчитывает 17 человек.

Таблица 4 – Штатное расписание

Наименование структурного подразделения	Должность (специальность, профессия)	Количество штатных единиц	Образование	Пол	Возраст
Администрация	Генеральный директор	1	Высшее профессиональное образование	Муж	45
	Исполнительный директор	1	Высшее профессиональное образования	Жен	50
Служба приема и размещения	Администраторы	3	Высшее образование не по профилю	Жен	35, 45, 48
Служба обслуживания номерного фонда	Горничные	5	Среднее специальное образование не по профилю	Жен	32, 35, 45, 48, 48
Финансовая служба	Бухгалтер	1	Высшее профессиональное образование	Жен	54
Инженерно-техническая служба	Инженер	1	Среднее специальное образование по профилю	Муж	55
Служба безопасности	Охранник	3	Среднее специальное образование не по профилю	Муж	47, 55, 58
Служба прачечной	Работник прачечной	2	Среднее специальное образование не по профилю	Жен	36, 58
Всего:		17 человек			

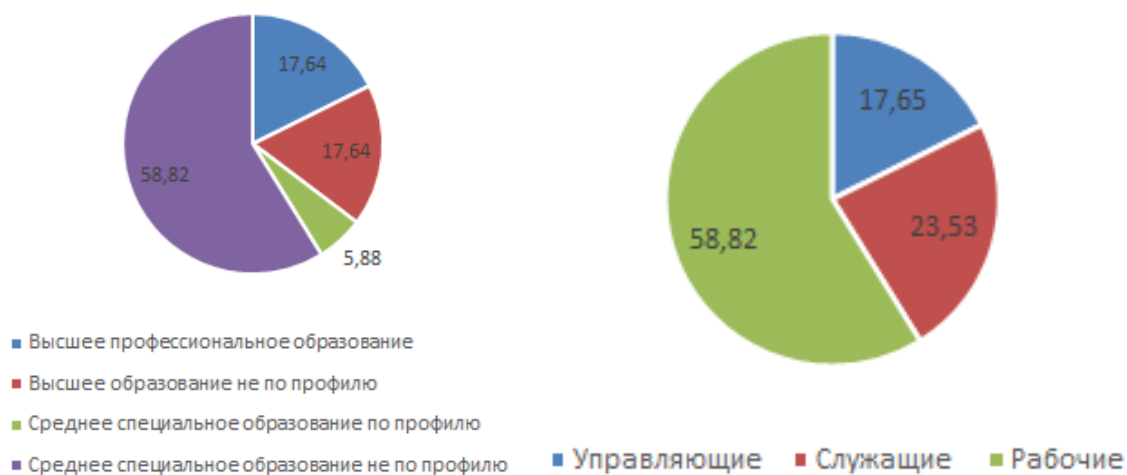
Преобладающее количество персонала приходится на возрастную категорию 45-60 лет. Следующим по численности является возрастная категория персонала 30-45 лет. Категории 20-25 лет и 25-30 лет в гостинице отсутствуют. Число сотрудников женского пола гораздо больше числа сотрудников мужского пола. Половозрастная характеристика персонала представлена на рисунке 19.



а) возрастная структура персонала б) гендерная структура персонала

Рисунок 19 – Половозрастная характеристика персонала, %

На предприятии трудится персонал, который имеет два уровня образования. К таким уровням относятся среднее специальное и высшее профессиональное и образование не по профессии, а также организовывается аттестация сотрудников один раз в год. На предприятии работает персонал трех трудовых категорий – это управляющие, служащие, рабочие. Управляющими являются директор и руководители основных служб. Служащие – персонал, который осуществляет работу непосредственно в кабинетах. Рабочими являются сотрудники, находящиеся в подчинении и служащих и управляющих. Наибольшее количество людей – это рабочие. Категории сотрудников представлены на рисунке 20.



а) образование персонала

б) категории персонала

Рисунок 20 – Категории и образование персонала предприятия, %

На рынке труда наблюдается напряженная ситуация, связанная с текучестью кадров. Был проведен анализ документа «Отчет о текучести кадров за 2016 год». Средняя текучесть персонала представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Средняя текучесть персонала

Месяц	Среднесписочная численность	Рабочие, чел.	Служащие, чел.	Управляющие, чел.
Январь	17	0	0	0
Февраль	17	0	0	0
Март	17	0	0	0
Апрель	16	1	0	0
Май	17	0	0	0
Июнь	17	0	0	0
Июль	17	0	0	0
Август	17	0	0	0
Сентябрь	17	0	0	0
Октябрь	17	0	0	0
Ноябрь	17	0	0	0
Декабрь	17	0	0	0
Итого	Чср=16,92			

Коэффициент текучести кадров рассчитывается по следующей формуле:

$$K_T = K_u / Ч_{ср} * 100, \quad (1)$$

Где  $K_T$  – коэффициент текучести;

$K_u$  – количество уволенных сотрудников;

$Ч_{ср}$  – среднесписочная численность.

$$K_T = 1 / 16,92 * 100\% = 5,91\%$$

*Естественная текучесть* (3-5% в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы.

## 2.2 Проведение экспертного опроса и анализ его результатов

Методом выявления значимости факторов, влияющих на формирование социально-психологического в коллективе гостиничного предприятия, был выбран экспертный опрос.

В качестве экспертов для участия в исследовании были приглашены четыре сотрудника гостиницы «Славянская»: генеральный директор, исполнительный директор, старший администратор, бухгалтер, а также доцент, канди-

дат педагогических наук, преподаватель АмГУ по направлению гостиничное дело. В качестве экспертов были выбраны именно эти сотрудники, так как они отвечают за организацию трудового процесса, участвуют в отборе и приеме сотрудников, регулируют взаимоотношения и решают трудовые конфликты и споры, а также контактируют со всеми сотрудниками предприятия.

Экспертам было предложено заполнить анкету, приведенную в приложении А, определив максимальный вес каждого фактора.

Таблица 5 – Условное обозначение факторов, оказывающих влияние на социально-психологический климат

Наименование фактора	Обозначение
Стиль руководства	X1
Размер первичного коллектива	X2
Половозрастной состав предприятия	X3
Личностно-профессиональные качества сотрудников	X4
Психологическая совместимость сотрудников	X5
Эффективная действующая система мотивации сотрудников	X6
Удовлетворенность потребности в успехе	X7
Рациональная организация труда	X8
Включенность сотрудников в управление	X9
Корпоративная культура	X10

Эксперты некоторым показателям присвоили одинаковые ранги, представленный в таблице 6, поэтому необходимо было осуществить преобразование рангов, представленные в таблице 7. Для показателей, оказавшихся одинаково важными, ранги рассчитывали как среднее арифметическое соответствующих мест.

Таблица 6 – Ответы экспертов

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10
<b>1</b>	9	6	3	2	1	5	5	6	7	7
<b>2</b>	7	8	4	1	3	6	7	2	9	8
<b>3</b>	6	9	4	3	2	7	8	5	7	6
<b>4</b>	7	9	3	2	1	8	5	6	7	8
<b>5</b>	9	7	1	3	2	7	8	9	6	5

Таблица 7 – Преобразованные ранги

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10
<b>1</b>	10	6,5	3	2	1	4,5	4,5	6,5	8,5	8,5
<b>2</b>	6,5	8,5	4	1	3	5	6,5	2	10	8,5
<b>3</b>	5,5	10	3	2	1	7,5	9	4	7,5	5,5
<b>4</b>	6,5	10	3	2	1	8,5	4	5	6,5	8,5
<b>5</b>	9,5	6,5	1	3	2	6,5	8	9,5	5	4

Полученные по всем анкетам ранги, преобразованные в стандартный вид, если это было необходимо, занесли в сводную таблицу – матрицу рангов, представленную в таблице Б1 Приложения Б. Для каждого эксперта рассчитывали сумму рангов, которая должна быть равна:

$$\sum_{i=1}^n a_i = \frac{n(n+1)}{2} \quad (1)$$

где  $n$  – число факторов.

Для данного примера сумма рангов для каждого эксперта должна быть равна:

$$\sum_{i=1}^n a_i = \frac{10(10+1)}{2} = 55$$

При заполнении матрицы рангов выполнили проверку – общая сумма рангов по строкам должна быть равна общей сумме рангов по столбцам:

$$\sum_{j=1}^m S_j = \sum_{i=1}^n S_i$$

В рассматриваемом примере  $275=275$ .

$$S_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^n S_i}{n} \quad (2)$$

В данном примере:

$$S_{cp} = \frac{275}{10} = 27,5$$

Суммы рангов по вертикали  $S_j$  для каждого свойства  $X_i$  зависят от количества экспертов  $m$  и от количества оцениваемых факторов  $n$ , они могут быть использованы для суждения о незначимости отдельных факторов, но только



одной таблицы или при постоянных  $m$  и  $n$ . Удобнее характеризовать значимость отдельных факторов коэффициентами весомости  $\gamma$  и  $\gamma_0$ .

Вначале определили коэффициенты весомости каждого из всех  $n$  выбранных факторов по формуле:

$$\gamma_i = \frac{100/S_j}{\sum_{i=1}^n (100/S_j)} \quad (3)$$

В данной работе коэффициент весомости для первого фактора  $X_1$  определяется:

$$\gamma_1 = \frac{2,63}{50,16} = 0,05$$

Аналогично рассчитали коэффициенты весомости для всех факторов, при этом  $\sum_{i=1}^n \gamma_i = 1$ .

Далее из всех факторов выделили  $n_0$  наиболее значимые, для которых  $\gamma_i > \frac{1}{n}$ , и для них пересчитали коэффициенты весомости  $\gamma_0$  по формуле (3), взяв знаменатель суммы рангов только для этих факторов.

Экспертная оценка коэффициентов весомости факторов должна завершаться определением согласованности высказанных мнений, которая оценивается с помощью коэффициента конкордации  $W$ :

$$W = \frac{\sum_{i=1}^n (S_j - S_{cp})^2}{\frac{1}{12} m^2 (n^3 - n) - m \sum_{j=1}^m T_j} \quad (4)$$

где  $T_j$  – показатель одинаковости, рассчитываемый по формуле:

$$T_j = \frac{1}{12} \sum_1^u (t_j^3 - t_j) \quad (5)$$

где  $u$  – число рангов с одинаковыми оценками у  $j$ -го эксперта;

$t_j$  – число оценок с одинаковым рангом у  $j$ -го эксперта.

Чем ближе коэффициент конкордации  $W$  к 1, тем выше степень согласованность экспертов, если коэффициент конкордации  $W < 0,5$ , то организовыва-

ют дополнительный анкетный опрос или исключают из матрицы рангов сомнительные, резко выделяющиеся оценки.

Использовать коэффициент конкордации можно после оценки его значимости, которая определяется с помощью критерия  $\chi^2$ :

$$\chi^2 = Wm(n - 1) \quad (6)$$

Далее расчетный критерий  $\chi^2$  сравнивают с табличным, определенным для пяти процентного уровня значимости и числе степеней свободы  $f = n - 1$ . Если расчетное значение критерия  $\chi^2$  больше табличного (табл.9), то гипотеза о наличии согласия экспертов может быть принята.

Таблица 8 – Значения критерия Пирсона

f=n-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
$\chi^2$	3,8	6,0	7,8	9,5	11,1	12,6	14,1	15,5	16,9	18,3	19,7	21,0

В рассматриваемом примере эксперт 1 (табл. 8) поставил 3 раза одинаковые оценки ( $u=2$ ):

$T_1$ :  $a=4,5$ ,  $t_j=2$  (2 оценки по 4,5 балла);

$a=6,5$ ,  $t_j=2$  (2 оценки по 6,5 балла);

$a=8,5$ ,  $t_j=2$  (2 оценки по 8,5 балла);

$$T_1 = \frac{1}{12} [(2^3 - 2) + (2^3 - 2) + (2^3 - 2)] = 1,5$$

Аналогично рассчитывается  $T_2, T_3, T_4$  и  $T_5$ :

$T_2$ :  $a=6,5$ ,  $t_j=2$  (2 оценки по 6,5 балла);

$a=8,5$ ,  $t_j=2$  (2 оценки по 8,5 балла);

$$T_2 = \frac{1}{12} [(2^3 - 2) + (2^3 - 2)] = 1$$

$T_3$ :  $a=5,5$ ,  $t_j=2$  (2 оценки по 5,5 балла);

$a=7,5$ ,  $t_j=2$  (2 оценки по 7,5 балла);

$$T_3 = \frac{1}{12} [(2^3 - 2) + (2^3 - 2)] = 1$$

$T_4$ :  $a=6,5$ ,  $t_j=2$  (2 оценки по 6,5 балла);

$a=8,5$ ,  $t_j=2$  (2 оценки по 8,5 балла);

$$T_4 = \frac{1}{12} [(2^3 - 2) + (2^3 - 2)] = 1$$

$T_5: a=6,5, t_j=2$  (2 оценки по 6,5 балла);

$a=9,5, t_j=2$  (2 оценки по 9,5 балла);

$$T_5 = \frac{1}{12} [(2^3 - 2) + (2^3 - 2)] = 1$$

Для рассматриваемого примера:

$$W = \frac{1372}{\frac{1}{12} 5^2 (10^3 - 10) - 5 * 5.5} = 0,67$$

Значение коэффициента конкордации может находиться в диапазоне от 0 до 1. Если  $W=0$ , считается, что мнения экспертов не согласованны. Если  $W=1$ , то оценки экспертов полностью согласованны. Степень согласованности экспертов равна 0,67. Отсюда мы можем сделать вывод о том, что эксперты сходятся во мнениях относительно факторов, влияющих на формирование социально-психологического климата.

Для рассматриваемого примера:

$$\chi^2 = 0,77 * 3 * (10 - 1) = 30,34$$

Так как расчетное значение  $\chi^2 = 30,34 > \chi T^2 = 16,9$ , имеем существенную (значимую) согласованность ранговых оценок пяти экспертов.

В данном случае наиболее значимыми факторами  $\gamma_i > 0,1$  являются  $X_3, X_4$  и  $X_5$ . Для выделенных показателей коэффициенты весомости  $\gamma_0$  пересчитываются, и результаты заносятся в матрицу рангов. Для наглядного представления результатов построили график весомости факторов, представленный на рисунке 21, откладывая по оси значения коэффициента весомости для каждого фактора.

Согласно оценке экспертов, наибольшую значимость в формировании социально-психологического климата в коллективе гостиничного предприятия имеют такие факторы как личностно-профессиональные качества сотрудников и психологическая совместимость сотрудников.

Далее было выяснено, какие именно показатели данных факторов играют большую роль, по мнению экспертов по анкете, приведенной в приложении А. Расчеты производились аналогично. В таблице Б2 Приложения Б представлены эмпирические результаты оценки показателей фактора «личностно-профессиональные качества сотрудников». Наглядно вес показатели фактора «личностно-профессиональные качества сотрудников» представлен на рисунке 22.

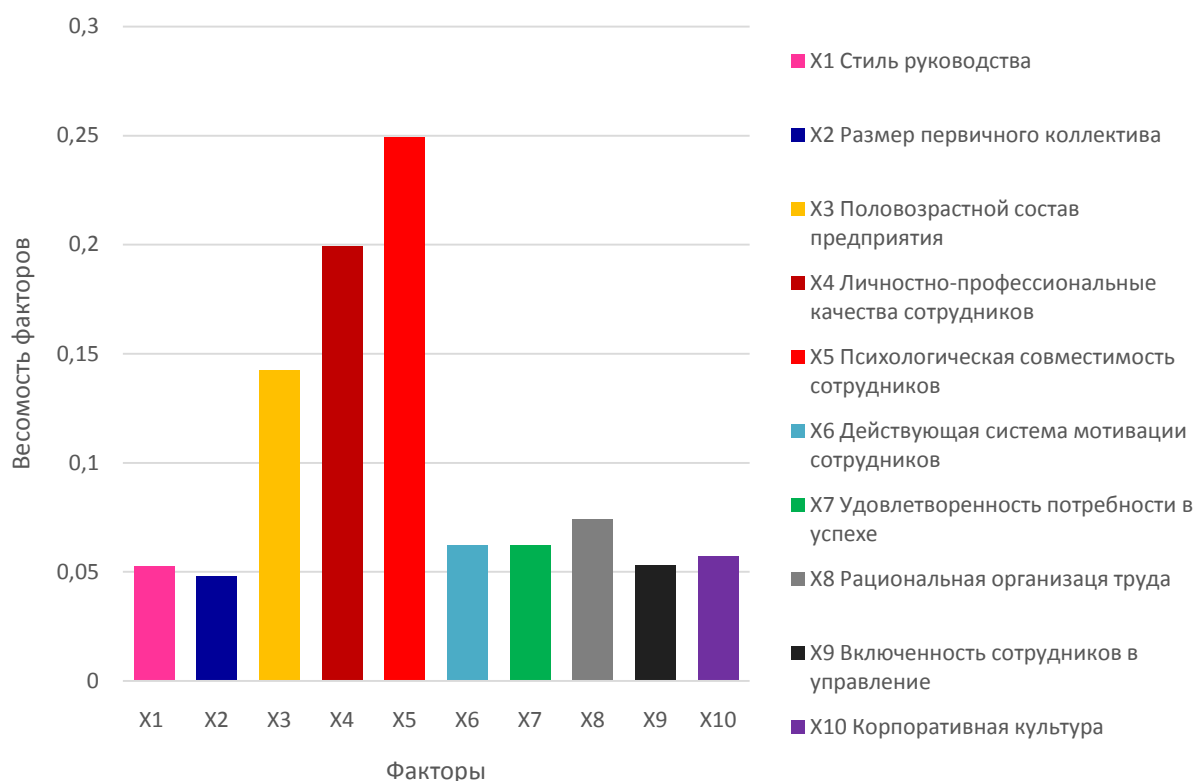


Рисунок 21 – График весомости факторов

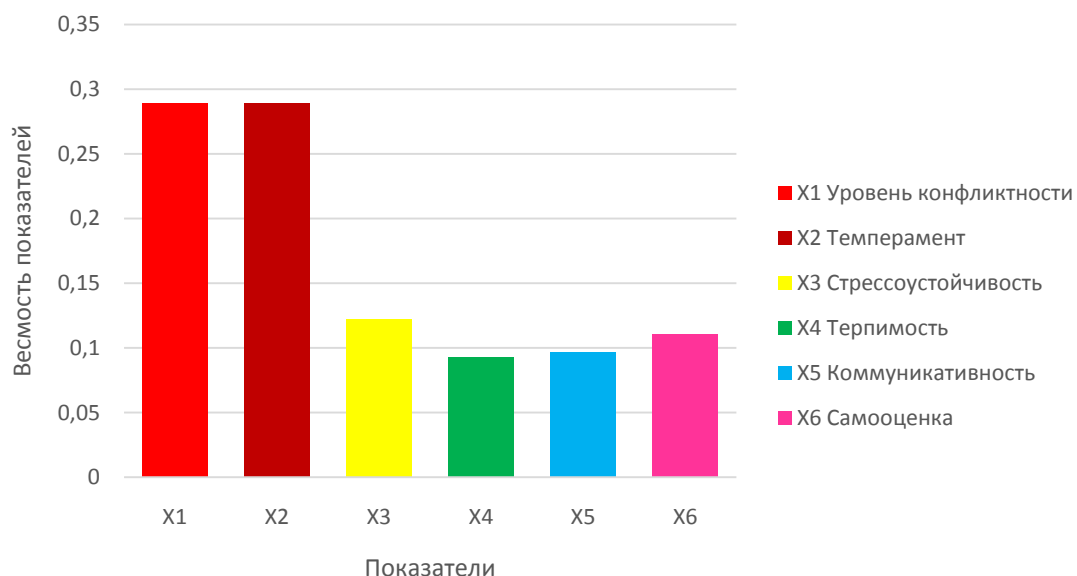


Рисунок 22 – График весомости показателей фактора  
«лично-профессиональные качества»

По данным таблицы видно, что большую роль, по мнению экспертов, в формировании психологического климата гостиничного предприятия играет *уровень конфликтности сотрудников*. Можно предположить, что эксперты, занимая руководящие должности, в ходе трудовой деятельности сталкиваются с необходимостью решать конфликтные ситуации между сотрудниками. Кроме того, эксперты видят, что уровень конфликтности сотрудника негативно отражается на межличностном общении сотрудников. *Темперамент* также является достаточно значимым показателем, так как именно от него зависит конфликтность сотрудников и их модель поведения в коллективе.

Далее рассмотрим, какие показатели фактора «психологическая совместимость» отмечают эксперты как значимые, представленные в таблице Б3 Приложения Б. По данным таблицы видно, что эксперты выделили такие показатели как сочетание темпераментов сотрудников, а также межличностные симпатии сотрудников. Наглядно вес показателей психологической совместимости сотрудников представлен на рисунке 23.

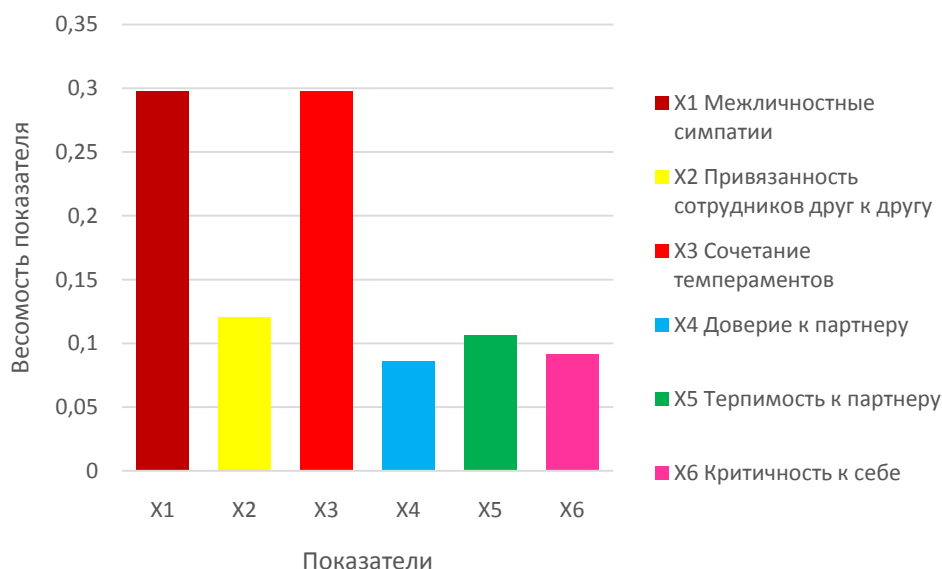


Рисунок 23 – График весомости показателей психологической совместимости сотрудников

Таким образом, проведенный опрос экспертов показал, что на социально-психологический климат в коллективе гостиничного предприятия наибольшее влияние оказывают такие факторы как:

- личностно-профессиональные качества сотрудников и показатели-уровень конфликтности и темперамент сотрудников;
- психологическая совместимость сотрудников и показатели- межличностные симпатии и сочетание темпераментов.

### **2.3 Измерение и оценка показателей, влияющих на формирование социально-психологического климата в коллективе гостиницы**

#### **2.3.1 Измерение и анализ уровня конфликтности сотрудников в коллективе гостиницы**

Для выявления уровня конфликтности сотрудников гостиницы в нашей работе используется методика «Стиль реагирования в конфликтной ситуации» К.Н. Томаса и методику «Определение интегральных форм коммуникативной агрессивности» В.В. Бойко.

Результаты диагностики стиля реагирования в конфликтной ситуации представлены в таблице 9 и рисунке 23.

Таблица 9– Результат диагностики стилей реагирования по методике К.Н. Томаса

Стиль реагирования	Количество, чел.	Доля сотрудников, %
Соперничество	6	35
Сотрудничество	3	18
Компромисс	4	24
Избегание	3	18
Приспособление	1	5
Итого	17	100

Анализ показал, что больше чем у трети сотрудников гостиницы (35 %) преобладает соперничество как стиль реагирования в конфликтной ситуации. Это говорит о том, что сотрудники гостиницы придают небольшое значение интересам партнера, проявляют чрезмерную напористость. Можно также отметить стремление сотрудников гостиницы настоять на своем путем открытой борьбы за свои интересы. У сотрудников с данным стилем поведения в конфликтной ситуации отмечается также занятие жесткой позиции непримиримого антагонизма в случае сопротивления.

Компромисс как стиль поведения в ситуации конфликта наблюдается у 24 % сотрудников предприятия. Данный стиль поведения сочетает средние значения напористости и партнерства. Сотрудники гостиницы стремятся урегулировать разногласия, уступая в чем-то в обмен на уступки другого. Они предпочитают найти такие пути решения проблемы, при которых никто много не теряет, но и много не выигрывает.

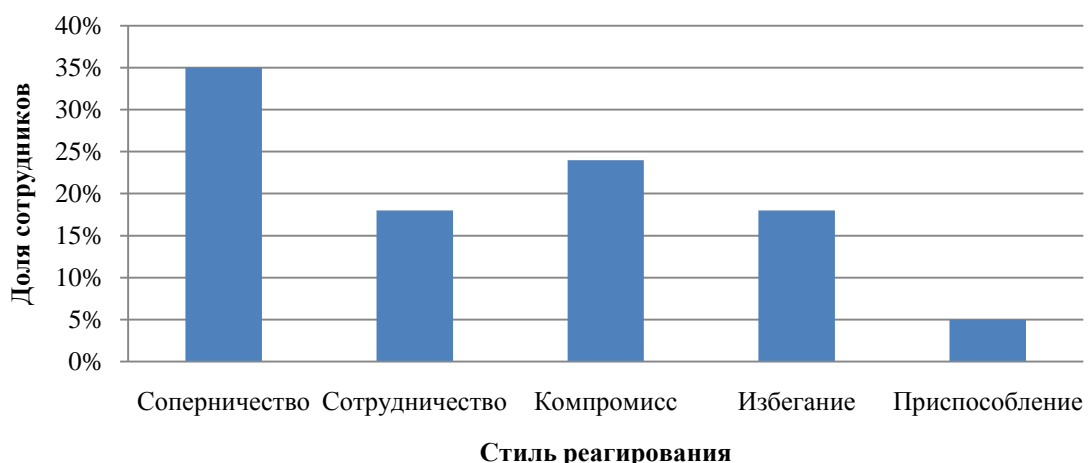


Рисунок 23 – Результаты диагностики стилей реагирования по методике К.Н. Томаса

Равное число сотрудников гостиницы (по 18%) демонстрируют такие

стили поведения как сотрудничество и избегание.

Сотрудников гостиницы, которые предпочитают сотрудничество как стиль поведения в ситуации конфликта, характеризует высокий уровень напористости и признание значимости партнера. Эти сотрудники гостиницы пытаются найти такое решение, которое удовлетворило бы обоих партнеров. Совместный анализ разногласий в ходе выработки решений является наиболее явным типом взаимодействия сотрудников гостиницы в конфликтах. Инициатива, ответственность и исполнение распределяются по взаимному согласию сотрудников гостиницы. Тактика сотрудничества приводит к самым эффективным решениям при сохранении дружеских отношений, что особенно важно в сфере сервиса и туризма.

Сотрудников гостиницы «Славянская» со стилем поведения в конфликтной ситуации «избегание» характеризует низкая напористость и низкие значения партнерства, стремление не брать на себя ответственность за принятие решения, не видеть разногласий, отрицать конфликт, считать его безопасным.

Меньшее число сотрудников гостиницы (5 %) выбирают приспособление как стиль поведения в ситуации конфликта. Приспособление или уступка как стиль поведения сотрудников гостиницы во время конфликтов свойственно сотрудникам с низкой напористостью и высоким, но не всегда оправданным, стремлением к партнерству. Мотивами выбора стиля поведения сотрудников гостиницы является стремление сохранить или наладить благоприятные отношения, обеспечить интересы партнера путем сглаживания разногласий. Эти сотрудники гостиницы демонстрируют готовность уступить, пренебрегая собственными интересами, уйти от обсуждения спорных вопросов, согласиться с требованиями, претензиями.

Итак, было выявлено, что большая часть сотрудников гостиницы «Славянская» (35 %) выбирает такой стиль реагирования в конфликтной ситуации как «соперничество».

Результаты диагностики уровня коммуникативной агрессивности сотрудников гостиницы по методике «Определение интегральных форм комму-



никативной агрессивности» В.В. Бойко представлены в таблице 10 и на рисунке 24.

Таблица 10 – Результат диагностики уровня агрессивной коммуникативности

Уровень коммуникативной агрессии	Количество, чел.	Доля сотрудников, %
Низкий	1	6
Невысокий	7	41
Средний	4	24
Повышенный	3	18
Очень высокий	2	11
Итого	17	100

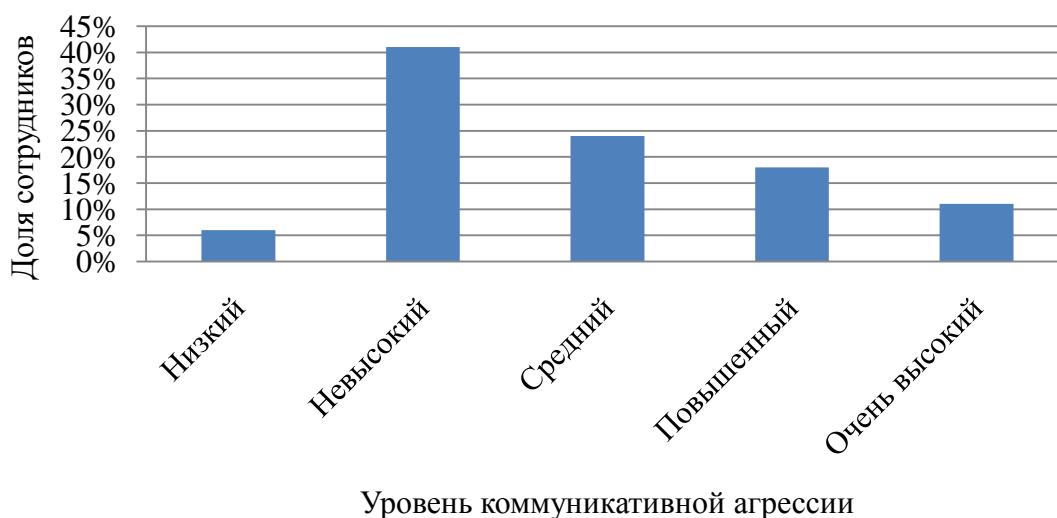


Рисунок 24 –Результат диагностики уровня агрессивной коммуникативности по методике В.В. Бойко

Около половины диагностируемых сотрудников гостиницы (41 %) проявляют невысокий уровень коммуникативной агрессивности. Он обычно обусловлен спонтанной агрессией и сопряжен с неумением переключать агрессию на деятельность и неодушевленные объекты (в этом, возможно, нет необходимости). Данный показатель является оптимальным.

Средний уровень агрессии демонстрирует 24 % сотрудников гостиницы. Он выражается в спонтанности, некоторой анонимности и слабой способности к торможению. Эти сотрудники гостиницы достаточно часто поддаются на провокации, заражаются общим настроением.

Повышенный уровень агрессии свойственен 18 % сотрудников гостиницы. Эти сотрудники гостиницы стремятся отомстить за причиненные неудоб-

ства, остро реагируют на провокации, они не способны сдержаться. Очень высокий уровень агрессии связан с получением удовольствия от агрессии, перенятием агрессии толпы, провоцированием агрессии у окружающих. Данный уровень агрессии продемонстрировали 11 % сотрудников гостиницы. 6 % сотрудников гостиницы в своих ответах были недостаточно честны. Они демонстрируют низкий уровень коммуникативной агрессивности. При заполнении бланка ответов они задумывались не над оценкой собственного поведения, а на соответствии социальным нормам. Это говорит об их сниженной самокритичности.

Результаты диагностики по методике В.В. Бойко «Определение интегральных форм коммуникативной агрессивности» показала, что уровень коммуникативной агрессии у большинства сотрудников гостиницы (41 %) является оптимальным. Однако для того, чтобы предотвратить возможные негативные изменения требуется работать в направлении нормализации самооценки и формировании устойчивой социальной позиции.

### 2.3.2 Измерение и анализ темпераментов сотрудников в коллективе гостиницы «Славянская»

С целью определения темперамента сотрудников, была проведена диагностика по методике А. Белова «Формула темперамента». Каждому из сотрудников был присвоен свой идентификационный номер для построения схемы взаимодействий. Распределение типов темперамента сотрудников гостиницы «Славянская» представлено в таблице 11 и рисунке 25.

Таблица 11 – Результаты диагностики типов темперамента по методике А. Белова

Тип темперамента	Количество, чел.	Доля сотрудников, %
Сангвиник	4	24
Холерик	7	41
Флегматик	4	24
Меланхолик	2	11
Итого	17	100

Диагностика показала, что в гостинице «Славянская» присутствуют все типы темпераментов. В коллективе преобладают сотрудники с типом темперамента «холерик» (41 %). Им свойственно быстрое переключение внимания,

но они недостаточно усидчивы, им быстро становятся интересны новые виды деятельности. Меньше всего в гостинице сотрудников с типом темперамента «меланхолик» (11 %). Эти сотрудники наиболее чувствительны к внешнему воздействию, они остро реагируют на критику и грубость, именно эти сотрудники наиболее остро переживают конфликты, могут переживать из-за проявления агрессивности со стороны сотрудников – холериков. Меланхоликам не просто выполнить сложное или коллективное задание. Им больше подходит простая монотонная работа или индивидуальное задание. В равной степени в коллективе присутствуют сотрудники с типом темперамента «сангвиник» и «флегматик» (по 24%).

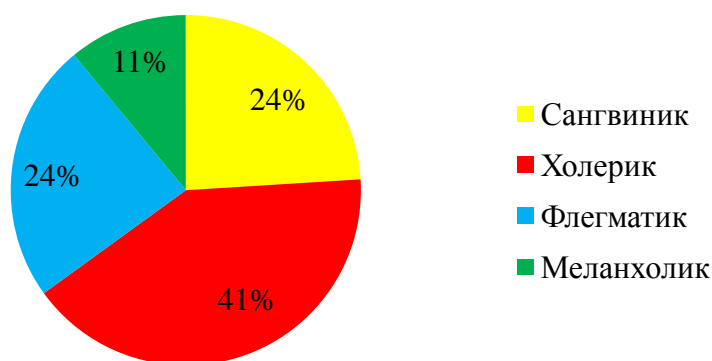


Рисунок 26 - Типы темпераментов сотрудников коллектива гостиницы «Славянская»

Сотрудников с флегматическим темпераментом можно охарактеризовать как уравновешенных и рассудительных, они ответственно подходят к выполнению задания. Они сохраняют устойчивое, сосредоточенное внимание до завершения любой деятельности. Им важно, чтобы вид деятельности вызывал азарт и интерес. Флегматики испытывают определенные трудности в распределении внимания и, по сравнению с сотрудниками холерического и сангвинического типов, медленнее выполняют задания.

Сотрудники - сангвиники не могут длительное время быть сосредоточенными на чем-то одном — они часто отвлекаются, что не зависит от того, насколько им интересен вид деятельности. Сангвиники отличаются быстрым сосредоточением, равномерным и быстрым распределением внимания.

В коллективе гостиницы «Славянская» сотрудников с темпераментом «холерик» больше, чем с остальными. Можно предположить, что именно по этой причине в коллективе происходят конфликты, холерики их провоцируют.

Отметим, что темперамент человека сложно и даже почти невозможно изменить, однако для того, чтобы сглаживать конфликты, отношения в коллективе следует строить именно таким образом, чтобы тип темперамента негативно не отражался на деятельности персонала.

2.3.3 Измерение и анализ показателя «межличностные симпатии» в коллективе гостиницы «Славянская»

Для диагностики показателя «межличностные симпатии» сотрудников гостиницы «Славянская» была выбрана методика «Социометрия» Дж. Морено. К диагностике по данной методике не привлекались директор и исполнительный директор, так как они являются администрацией гостиницы, ее руководителями. Можно предположить, что ответы сотрудников относительно руководителей не будут объективны.

В соответствии с данной методикой все испытуемые делились на произвольные по составу группы. Среди них выделялись так называемые «зоны», а именно:

- «зона звезд» - наиболее популярные сотрудники;
- «зона предпочитаемых» - сотрудники, которые не пользуются популярностью среди остальных, но у них выделен свой круг общения, в котором они чувствуют себя комфортно;
- «зона пренебрегаемых» - сотрудники, которые стремятся общаться, но с ними мало кто готов общаться, их контакты нестабильны;
- «зона отвергаемых» - сотрудники, с которыми не хочет общаться большая часть коллектива.

Анализ результатов диагностики, представленных в таблице 17 и на рисунке 31, показал, что в первую группу, «зону звезд», попало четыре сотрудника. Они являются наиболее привлекательными личностями для других. Максимальное количество выборов (15 из 15) получил один сотрудник. Вооб-

ще, группа звезд говорит о том, что эти четыре сотрудника образуют неформальную группу, а все остальные тянутся к ним как к лидерам.

«Зона предпочитаемых» образована семью сотрудниками, занимаемая позиция их устраивает, они чувствуют себя комфортно. Один сотрудник находится на границе зоны «предпочитаемых» и «пренебрегаемых». Можно предположить, что наименьшее число выборов объясняется тем, что он вспыльчивый и несколько резкий. Хотя при этом, сотрудник стремится к общению и хочет наладить дружеский контакт с окружающими, о чем свидетельствует максимальное число выборов (15 из 15), которые он сделал.

В «зоне пренебрегаемых» находятся три сотрудника, которые получили по 3 голоса. Но, несмотря на это, эти сотрудники хотят общаться, о чем говорит 12, 13 и 14 выборов, которые они сделали.

Большая часть сотрудников (46%) находятся в зоне предпочитаемых, им достаточно комфортно в коллективе и в их положении не требуется ничего менять, они пользуются симпатиями большей части сотрудников, взаимоотношения с ними стабильны. Наибольшей симпатией пользуются сотрудники, которые попали в зону «звезд», именно с ними стремятся наладить взаимоотношения все сотрудники коллектива гостиницы, они наиболее приятные для общения личности. Внимание следует обратить на 20 % сотрудников, которые попали в зону пренебрегаемых, они не являются симпатичными для других сотрудников, с ними не идут на контакт сотрудники. Им не комфортно в коллективе, так как с ними мало кто хочет общаться.

Таблица 12– Результаты диагностики межличностных симпатий в соответствии с методикой «Социометрия» Морено

«Зоны» в коллективе	Количество, чел.	Доля сотрудников, %
«Звезды» - наиболее популярные сотрудники	4	27
«Предпочитаемые» - сотрудники, которые не пользуются популярностью среди остальных, но у них выделен свой круг общения, в котором они чувствуют себя комфортно	7	46
На границе предпочитаемых и пренебрегаемых- сотрудники, которые стремятся общаться, но по каким-либо причинам с ними мало кто готов общаться. Контакты нестабильны	1	7

«Пренебрегаемые» - сотрудники, с которыми не хочет общаться большая часть коллектива	3	20
Итого	17	100

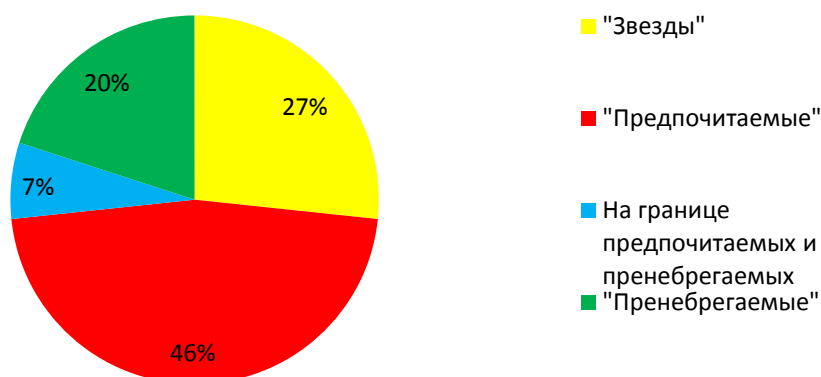


Рисунок 27–Результаты диагностики межличностных симпатий в коллективе

Таким образом, в ходе проведенного исследования было выявлено, что больше чем у трети сотрудников гостиницы (35 %) преобладает соперничество как стиль реагирования в конфликтной ситуации. Около половины диагностируемых сотрудников гостиницы (41 %) проявляют невысокий уровень коммуникативной агрессивности. Среди опрошенных сотрудников преобладают сотрудники с типом темперамента «холерик» (41 %). В соответствии с методикой Дж. Морено большая часть сотрудников (46%) находятся в зоне предпочитаемых, то есть их межличностные контакты нестабильны.

#### 2.4 Проблемы, влияющие на формирование благоприятного социально-психологического климата и рекомендации по их решению

Проведенное исследование выявило ряд проблем.

1. Преобладание такого стиля реагирования в конфликтной ситуации как «соперничество» (35 % сотрудников). У сотрудников с данным стилем поведения в конфликтной ситуации отмечается занятие жесткой позиции непримиримого антагонизма в случае сопротивления.

2. Значительная часть сотрудников обладает высоким уровнем коммуникативной агрессии, то есть поддаются негативным эмоциям окружающих (29 % сотрудников).

3. В коллективе преобладают сотрудники с темпераментом «холерик»

(41 %). Им свойственно быстрое переключение внимания, но они недостаточно усидчивы, им быстро становятся интересны новые виды деятельности.

4. Наличие в коллективе сотрудников, с которыми не стремятся наладить взаимоотношения остальные члены коллектива, так называемых «пренебрегаемых» (20 %).

В соответствии с выявленными проблемами, в нашей работе был разработан ряд рекомендаций.

*Рекомендация 1.* Выявленный стиль реагирования «соперничество» нельзя считать эффективным, так как этот стиль поведения в конфликтной ситуации является эффективным только в ситуации явной неправоты оппонента. Однако этот стиль не должен быть преобладающим в общей стратегии поведения. Поэтому данным сотрудникам следует обратить внимание на объективную оценку собственной позиции, анализе позиции оппонента.

При работе с данными сотрудниками следует обратить внимание на развитие толерантности, чувства принятия других, а также навыков сглаживания агрессивных проявлений. Важно, чтобы сотрудник гостиницы понимал, что даже если конфликт будет решен без каких-либо изменений в поведении с его стороны, все равно у оппонента останется ощущение неудовлетворенности, конфликт перейдет из состояния явного, в состояние скрытого.

Руководителю гостиницы «Славянская» можно предложить провести следующий семинар «Выход из конфликтов», цель которого состоит в формировании представления о природе конфликта и развития способности адекватного реагирования на различные конфликтные ситуации. Ход семинара «Выход из конфликтов» приведен в приложении 3.

*Рекомендация 2.* Следующие рекомендации предполагают работу по снижению уровня коммуникативной агрессии, для этого необходимо провести тренинг который предполагает развитие навыков управления собственной агрессией и способствуют снижению раздражительности и проявления негативных эмоций в общении с проблемными клиентами.

Название: Тренинг «Управление гневом».

Цель: развитие навыков снижения проявления агрессии, управления гневом, развитие навыков общения с неприятными людьми.

В ходе данного тренинга сотрудники гостиницы учатся управлять собственными негативными эмоциями, контролировать всплески негативных реакций на раздражители. Упражнения тренинга построены таким образом, чтобы задействовать рациональную и эмоциональную сферу личности.

Упражнения тренинга представлены в приложении И.

*Рекомендация 3.* В коллективе преобладает тип темперамента «холерик», это говорит о том, что руководителю необходимо быть внимательными к микроклимату в коллективе и проблеме их урегулирования и предотвращения. С сотрудниками с темпераментом «холерик» наиболее сложно строить взаимоотношения, объясняется тем, что холерики обладают вспыльчивым характером, резкими перепадами настроения. Именно поэтому требуется внимательно и точно строить профессиональные взаимоотношения и учитывать наиболее благоприятные сочетания характеров.

В приложении К приведены характеристики возможных сочетаний темперамента. В соответствии с проведенным исследованием в коллективе гостиницы «Славянская» 7 холериков, 4 сангвиника, 4 флегматика и 2 меланхолика. Благоприятное сочетание темперамента представим на рисунке 28 в виде диаграммы.

Наиболее неудачным сочетанием темпераментов является пара холерик – меланхолик, так как холерикам необходимо больше себя сдерживать, а меланхоликам не принимать все так близко к сердцу, хотя для обоих это будет не просто. Холерику трудно не ранить меланхолика, обидчивость которого отражается на обоих.

В приложении Л приведена программа тренинга «Самопознание темперамента», цель которого состоит в том. Чтобы научить сотрудников лучше понимать и принимать различия темпераментов коллег, справляться со сложностями в общении.



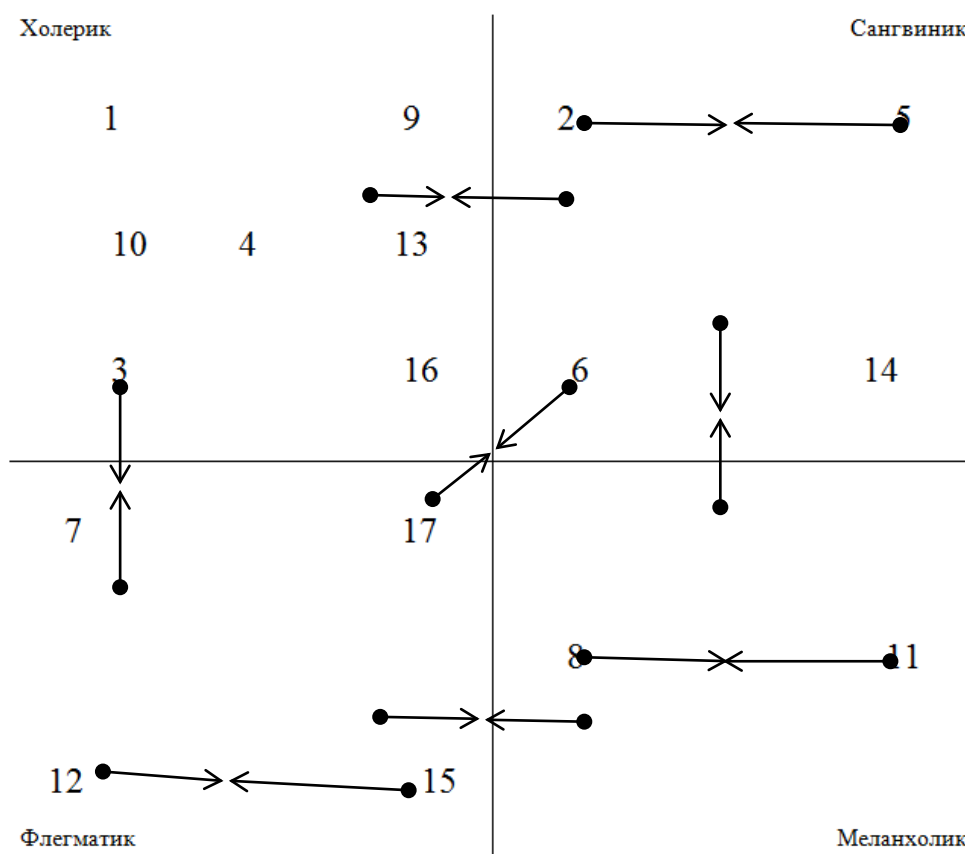


Рисунок 28– Сочетаемость темпераментов

*Рекомендация 4.* Одной из выявленных проблем является наличие сотрудников, с которыми не хотят общаться другие члены коллектива (20 %).

Сплоченность коллектива – один из важнейших факторов для успешной работы. Межличностные отношения работников, единство их идей, целей и мотивов оказывают сильнейшее положительное влияние на трудовой процесс, а также придают коллективу позитивную атмосферу. То, насколько такая атмосфера повлияет на каждого отдельного работника, зависит от индивидуальных особенностей психики каждого из них, поэтому при проведении психологического тренинга на сплочение коллектива новых сотрудников фирмы важно не просто учесть психику каждого из участников, а организовать грамотное сочетание особенностей всех сотрудников между собой. Целью тренинга на сплочение всех сотрудников компании является установка хороших межличностных отношений внутри коллектива и обучение работников грамотному сотрудничеству и взаимодействию друг с другом.

Предлагается провести психологический тренинг на сплочение коллек-

тива «Только вместе», во время которого предлагается использовать упражнения, приведенные в приложении М. Приведем примерный план мероприятий на 2017 год по сплочению коллектива.

Таблица 13 – План мероприятий по сплочению коллектива

Месяц	Мероприятие
Январь	Совместный выезд на туристическую базу
Февраль	Корпоративное празднование 23 февраля
Март	Корпоративное празднование 8 марта
Апрель	Психологический тренинг на снижение эмоционального напряжения
Май	Проведение «субботника» (уборка территории рядом с гостиницей)
Июнь	Проведение тренинга на сплочение коллектива в рамках поездки на туристическую базу
Июль	Психологический тренинг «Диалоги в темноте»
Август	Спортивный тренинг на сплочение коллектива
Сентябрь	Проведение «субботника» (уборка территории рядом с гостиницей)
Октябрь	Месячный тренинг «Командное творчество»
Ноябрь	Проведение психологического тренинга на сплочение коллектива
Декабрь	Корпоративное празднование Нового года

Следование приведенным рекомендациям позволит улучшить социально-психологический климат в гостинице «Славянская». Однако важно учитывать и индивидуальные особенности сотрудников гостиницы «Славянская».

#### *Вывод по второму разделу*

Гостиничное предприятие «Славянская» осуществляет свою деятельность с 2012 года. Гостиница расположена в г. Благовещенске Амурской области по адресу ул. 50-летия Октября, 112. Анализ документа «Штатное расписание» за 2017 год показал, что в настоящее время состав персонала насчитывает 17 человек.

Методом выявления факторов, влияющих на микроклимат в коллективе гостиничного предприятия, был выбран экспертный опрос. Экспертам было предложено заполнить анкету с перечнем факторов, определив максимальный вес каждого фактора. Результаты обработки полученных данных методом ап-

риорного ранжирования позволили определить вес каждого фактора. Согласно оценке экспертов, наибольшую значимость в формировании социально-психологического климата в коллективе гостиничного предприятия имеют такие факторы как личностно-профессиональные качества и психологическая совместимость сотрудников. Также было выяснено, какие именно показатели данных факторов играют большую роль. Большую роль, по мнению экспертов, в формировании психологического климата гостиничного предприятия играет уровень конфликтности сотрудников. Анализируя показатели психологической совместимости эксперты отмечают сочетание темпераментов сотрудников, а также межличностные симпатии сотрудников.

В соответствии с результатами диагностики по методике К.Н. Томаса-больше чем у трети сотрудников гостиницы (35 %) преобладает соперничество как стиль реагирования в конфликтной ситуации. Компромисс как стиль поведения в ситуации конфликта наблюдается у 24 % сотрудников. Равное число сотрудников гостиницы (по 18%) демонстрируют такие стили поведения как сотрудничество и избегание. Меньшее число сотрудников гостиницы (5 %) выбирают приспособление как стиль поведения в ситуации конфликта.

В соответствии с результатами диагностики уровня коммуникативной агрессивности сотрудников гостиницы по методике «Определение интегральных форм коммуникативной агрессивности» В.В. Бойко было выявлено, что около половины диагностируемых сотрудников гостиницы (41 %) проявляют невысокий уровень коммуникативной агрессивности. Средний уровень агрессии демонстрирует 24 % сотрудников гостиницы. Повышенный уровень агрессии свойственен 18 % сотрудников гостиницы. Очень высокий уровень агрессии, связанный с получением удовольствия от агрессии, провоцированием агрессии у окружающих, продемонстрировали 11 % сотрудников гостиницы. 6 % сотрудников гостиницы в своих ответах были недостаточно честны, демонстрируя низкий уровень коммуникативной агрессивности.

Сцельюопределениятемперамента сотрудников, была проведена диагностика пометодике А. Белова «Формула темперамента». Среди опрошенных со-

трудников преобладают сотрудники с типом темперамента «холерик» (41 %). Меньше всего в гостинице сотрудников с типом темперамента «меланхолик» (11 %). В равной степени в коллективе присутствуют сотрудники с типом темперамента «сангвиник» и «флегматик» (по 24%).

Для изучения симпатий и межличностных взаимоотношений сотрудников гостиницы «Славянская» была выбрана методика «Социометрия» Дж. Морено. К диагностике по данной методике не привлекались директор и исполнительный директор, так как они являются администрацией гостиницы, ее руководителями. Можно предположить, что ответы сотрудников относительно руководителей не будут объективны. В соответствии с данной методикой все испытуемые делились на произвольные по составу группы. Среди них выделялись так называемые «зоны», а именно «зона звезд», «зона предпочитаемых», «зона пренебрегаемых»; «зона отвергаемых». Большая часть сотрудников (46%) находятся в зоне предпочитаемых. Внимание следует обратить на 20 % сотрудников, которые попали в зону пренебрегаемых, они не являются симпатичными для других сотрудников, с ними не идут на контакт сотрудники.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный анализ материалов учебной литературы позволяет сделать вывод о том, что социально-психологический климат является комплексной психологической характеристикой, отражающей состояние взаимоотношений и степень удовлетворенности сотрудников различными факторами жизнедеятельности. Социально-психологический климат выражает общий настрой и степень удовлетворенности работников организацией личного труда, отношениями с другими сотрудниками и общим уровнем организованности в подразделении или службе.

Гостиничный бизнес в силу своей принадлежности к сфере услуг имеет ряд особенностей, которые распространяются и на систему управления. Эти особенности связаны с необходимостью прямого контакта с клиентом, с удовлетворением индивидуальных потребностей каждого потребителя услуг. Поэтому грамотное формирование и управление социально-психологическим климатом в коллективе является крайне важным аспектом.

Проведенный анализ компонентов социально-психологического климата организации, с учетом особенностей гостиничной деятельности, позволил составить обобщенную структуру факторов, влияющих на формирование социально-психологического климата гостиничного предприятия.

Элементом микроклимата гостиничного предприятия являются отношения по вертикали. Особо следует отметить доминирующий *стиль руководства*. Выделяют такие стили руководства как авторитарный, либеральный и демократический.

Следующей составляющей социально-психологического климата предприятия является размер первичного коллектива. Число сотрудников, задействованных в работе предприятия, определяется размером гостиницы.

Такой показатель как половозрастной состав персонала гостиничного предприятия влияет не только на эффективность деятельности всего предприятия, но и на социально-психологический климат.

Личностно-профессиональные качества сотрудников определяют культуру общения и является одним из значимых показателей, влияющих на благоприятный социально-психологический климат в гостинице. Основными личностно-профессиональными качествами сотрудников гостиничного предприятия являются уровень конфликтности, стрессоустойчивость, темперамент, самооценка, коммуникативность, терпимость.

С личностно-профессиональными качествами сотрудников связан и такой фактор психологического климата гостиничного предприятия как психологическая совместимость сотрудников, обусловленная сходством характеристик участников совместной деятельности. Людям, похожим друг на друга легче наладить взаимодействие.

Действующая система мотивации сотрудников гостиничного предприятия включает в себя поощрения обслуживающего персонала гостиничной индустрии на всех уровнях (карьерный рост, премирование, система льгот).

Удовлетворение потребности в успехе как фактор, влияющий на социально-психологический климат гостиничного предприятия, связано с удовлетворенностью сотрудниками своей работой. Потребность успеха соотносится с потребностью в уважении и потребностью в самовыражении.

От того, как организован трудовой процесс в гостинице, зависит восприятие предприятия сотрудниками, их стремление работать и взаимодействовать для достижения общей цели.

Включенность сотрудников в управление деятельностью предприятия состоит в участии в разработке и обсуждении перспективных и текущих планов экономического и социального развития гостиницы; участии в разработке мер по выполнению планов и договорных обязательств и т.п.

Корпоративная культура как фактор социально-психологического климата представляет собой совокупность ценностей, идей, норм и правил, принятых на предприятии, что влияет на идентификацию сотрудников с предприятием и чувство сопричастности.

Каждый из описанных выше факторов в разной степени оказывают влияние на социально – психологический климат гостиничного предприятия. Степень влияния каждого фактора определяется посредством проведения эмпирического исследования.

Учитывая специфику проблемы исследования наиболее подходящим типом исследования является метод априорного ранжирования факторов (экспертная оценка). Факторы, имеющие существенное влияние на объект исследования, ранжируются в порядке убывания вносимого ими вклада. В дальнейшем, опираясь на полученные результаты, используются отдельные диагностические методики, которые позволяют проанализировать каждый из значимых факторов.

Гостиничное предприятие «Славянская» осуществляет свою деятельность с 2012 года. Гостиница расположена в г. Благовещенске Амурской области по адресу ул. 50-летия Октября, 112. Анализ документа «Штатное расписание» за 2017 год показал, что в настоящее время состав персонала насчитывает 17 человек. Преобладающее количество персонала приходится на возрастную категорию 45-60 лет. Число сотрудников женского пола гораздо больше числа сотрудников мужского пола.

Методом выявления факторов, влияющих на микроклимат в коллективе гостиничного предприятия, был выбран экспертный опрос. Результаты обработки полученных данных методом априорного ранжирования позволили определить вес каждого фактора. Согласно оценке экспертов, наибольшую значимость в формировании социально-психологического климата в коллективе гостиничного предприятия имеют такие факторы как личностно-профессиональные качества сотрудников и психологическая совместимость сотрудников. Большую роль, по мнению экспертов, в формировании психологического климата гостиничного предприятия играет уровень конфликтности сотрудников. Анализируя показатели психологической совместимости эксперты отмечают как значимые сочетание темпераментов сотрудников, а также межличностные симпатии сотрудников.

В соответствии с результатами диагностики по методике К.Н. Томаса больше чем у трети сотрудников гостиницы (35 %) преобладает соперничество как стиль реагирования в конфликтной ситуации, что является одной из проблемы в коллективе гостиницы «Славянская».

В соответствии с результатами диагностики уровня коммуникативной агрессивности сотрудников гостиницы по методике «Определение интегральных форм коммуникативной агрессивности» В.В. Бойко было выявлено, что около половины диагностируемых сотрудников гостиницы (41 %) проявляют невысокий уровень коммуникативной агрессивности. Однако повышенный уровень агрессии свойственен 18 % сотрудников гостиницы, что негативно сказывается на социально-психологический климат в коллективе.

В соответствии с диагностикой по методике А. Белова «Формула темперамента», среди опрошенных сотрудников преобладают сотрудники с типом темперамента «холерик» (41 %).

Для изучения симпатий и межличностных взаимоотношений сотрудников гостиницы «Славянская» была выбрана методика «Социометрия» Дж. Морено. В соответствии с данной методикой все испытуемые делились на произвольные по составу группы. Среди них выделялись так называемые «зоны», а именно «зона звезд», «зона предпочитаемых», «зона пренебрегаемых»; «зона отвергаемых». Большая часть сотрудников (46%) находятся в зоне предпочитаемых. Внимание следует обратить на 20 % сотрудников, которые попали в зону пренебрегаемых, они не являются симпатичными для других сотрудников, с ними не идут на контакт сотрудники.

В качестве основных рекомендаций для устранения выявленных проблем предлагается провести тренинговые занятия, цели которых будут состоять в обучении сотрудников поведению в конфликтной ситуации и управлению агрессией, развитию навыков понимания особенностей характера и темперамента других людей, а также проводить занятия и мероприятия на сплочение коллектива.



## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абчук, В.А. Методы исследований в менеджменте: Учебник / В.А. Абчук, А.Ф. Борисов, А.В. Воронцов. – СПб.: Росток, 2012. – 480 с.
- 2 Аксененко, Ю.Н. Социология и психология управления / Ю.Н. Аксененко. – Ростов н/Д.: Изд-во СКНЦ ВШ, 2006. – 153с.
- 3 Архипова, Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. – 224 с.
- 4 Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом / Т.Ю. Базаров. – М.: Юрайт, 2014. – 381 с.
- 5 Блинов, А.О. Теория организации и организационное поведение (теория и практика) / А.О. Блинов. – М. : КНОРУС, 2016. – 284 с.
- 6 Бурганова, Л.А. Теория управления / Л.А. Бурганова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 160 с.
- 7 Бухалков, М.И. Управление персоналом / М.И. Бухалков. – М.: Инфра-М, 2005. – 368 с.
- 8 Быкова, А. Организационные структуры управления / А. Быкова. – М.: ОЛМА-ПРЕСС Инвест: Ин-т экон. Стратегий, 2008. – 160 с.
- 9 Варданян, И.В. Новые тенденции к мотивации персонала / И.В. Варданян // Управление персоналом. – 2005. - № 9-10. – С. 93-95.
- 10 Веснин, В.Р. Менеджмент / В.Р. Веснин. – М.: Велби, 2015. – 300 с.
- 11 Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. – 96 с.
- 12 Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика / В.Р. Веснин. – М.: ТКВелби, 2008. – 688с.
- 13 Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. – 282 с.
- 14 ГОСТ Р 53423-2009 (ИСО 18513:2003). Туристские услуги гостиницы. Гостиницы и другие средства размещения туристов. Термины и определения. – введ. 2010 – 07 – 01. – Москва : Технический комитет по стандартизации ;

М. : Стандартиформ, 2010. – 11 с.

15 ГОСТ Р 53522-2009. Туристские и экскурсионные услуги. Основные положения. – введ. 2009 – 12 – 15. – Москва : Всероссийский научно-исследовательский институт сертификации ; М. : Стандартиформ, 2010. – 9 с.

16 ГОСТ Р 53997-2010. Туристские услуги. Информация для потребителей. Общие требования. – введ. 2010 – 11 – 30. – Москва : Всероссийский научно-исследовательский институт сертификации ; М. : Стандартиформ, 2010. – 6 с.

17 ГОСТ Р 54600-2011. Туристские услуги. Услуги турагентств. Общие требования. – введ. 2013 – 01 – 01. – Москва : Технический комитет по стандартизации ; М. : Стандартиформ, 2012. – 7 с.

18 ГОСТ Р ИСО 9004-2010. Системы менеджмента качества. Рекомендации по улучшению деятельности. – Взамен ГОСТ Р ИСО 9004-2001 ; введ. 2011 – 06 – 01. – Москва : Управление технического регулирования и стандартизации; М. : Стандартиформ, 2011. – 15 с.

19 Гостиничное дело: учебник / под ред. Н.М. Мышьяковой, С.Г. Шкуропат. – СПб.: Изд-во СПб ГУСЭ, 2013. – 314 с.

20 Гостиничный менеджмент / под ред. Н.В. Дмитриева. - М. : Альфа-М : НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 352 с.

21 Дейнека, А.В. Управление персоналом организации / А.В. Дейнека. - М.: Дашков и К, 2015. – 288 с.

22 Зайцева, Н.А. Управление персоналом в гостиницах / Н.А. Зайцева. - М. : Форум : Инфра-М, 2016. – 416 с.

23 Зайцева, Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме / Н.А. Зайцева. – М.: Академия, 2013. – 224 с.

24 Исаев, Р.А. Организационные основы создания благоприятного социально-психологического климата в коллективе / Р.А. Исаев.- 2012. - № 1. –С. 64-71.

25 Исаева, О.М. Управление персоналом: Учебник и практикум для СПО / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. - Люберцы: Юрайт, 2016. – 244 с.

26 Кабанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Организа-

ция профориентации и адаптации персонала / А.Я. Кабанов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. – 56 с.

27 Кохно, О.Ю. Пути повышения эффективности труда персонала на предприятиях гостиничной отрасли / О.Ю. Кохно // Современные проблемы теории и практики сервисной деятельности. - 2017. - № 2. – С. 51-55.

28 Ксенофонтов, А.В. Оценка персонала гостиничного предприятия с целью повышения эффективности управления качеством обслуживания клиентов / А.В. Ксенофонтов // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 3. – С. 292.

29 Лукьянова, Т.В. Управление персоналом. Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе / Т.В. Лукьянова. - М.: Проспект, 2015. - 72 с.

30 Маслова, В.М. Управление персоналом / В.М. Маслова. - Люберцы: Юрайт, 2016. – 492 с.

31 Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2015. – 704 с.

32 Методика диагностики межличностных и межгрупповых отношений Дж. Морено «Социометрия» [Электронный ресурс].- Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/>

33 Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2015. – 80 с.

34 Михайлина, Г.И. Управление персоналом / Г.И. Михайлина, Л.В. Матраева. - М.: Дашков и К, 2016. – 280 с.

35 Михайлов, А.С. Социально-психологический климат производственной организации в различных социально-экономических условиях / А.С. Михайлов // Ученые записки.- 2013. - №1. – С. 2-6.

36 Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. – 424 с.

37 Мотивация трудовой деятельности / С.Н. Лефгау. – М. : КНОРУС, 2016. – 160 с.

38 Нечитайло, Я.С. Взаимосвязь типа корпоративной культуры с мотивацией и удовлетворенностью трудом у рабочих и инженерно-технических сотрудников / Я.С. Нечитайло, С.В. Чернобровкина // Активность и ответственность личности в контексте жизнедеятельности. –2016. - № 1. - С.118 – 120.

39 Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: Учебник для бакалавров / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. - Люберцы: Юрайт, 2016. – 513 с.

40 Организационная психология / под ред. Е. И. Рогова. – М.: Юрайт, 2014. – 640 с.

41 Основы теории управления / под ред. В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 560 с.

42 Парыгин, В.Д. Социальная психология. Истоки и перспективы / В.Д. Парыгин. – СПб: СПб ГУП, 2010. – 533 с.

43 Поправкина, А.А. Эффективность использования персонала в индустрии гостеприимства / А.А. Поправкина, Ю.С. Рощина, М.С. Яковлева //Ученые записки. – 2015. - № 4. – С. 80-91.

44 Прядко, К.В. Взаимосвязь мотивационных факторов трудовой деятельности и ценностных ориентаций личности работников организации / К.В. Прядко // Перспективы науки и образования. - 2015. - № 3(15). – С.132 - 139

45 Райли, М. Управление персоналом в гостеприимстве / М. Райли.- Юнити-Дана, 2012.–380с.

46 Ричи, Ш. Управление мотивацией / Ш. Ричи, П. Мартин. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2014. – 399с.

47 Роббинс, С.П. Менеджмент / С.П.Роббинс, М.Коултер. –М.: ИД «Вильямс», 2009. – 880 с.

48 Роглев Х.Й. Основы гостиничного менеджмента: Учебник. – К.: Кондор, 2012.-408с.

49 Рогожин, М.Ю. Управление персоналом / М.Ю. Рогожин. – М.: ИндексМедиа, 2006. – 304с.

50 Руденко, А.М. Психология социально-культурного сервиса и туризма

- / А. М. Руденко, М. А. Довгалёва. – Ростов-на-Дону : Деникс, 2005. – 248 с.
- 51 Румянцева, З.П. Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник / З.П. Румянцева. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 304 с.
- 52 Саак, А.Э. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме / А. Э. Саак, Ю. А. Пшеничных. – СПб.: Питер, 2007. – 512с.
- 53 Тейлор, Ф.У. Менеджмент / Ф.У. Тейлор. – М.: Эксмо, 2016. – 312 с.
- 54 Теория организации / под ред. Г.Р. Латфуллина. – СПб.: Питер, 2016. – 395 с.
- 55 Теория организации / под ред. Э.А. Смирнова. – М.: Дашков и Ко, 2013. – 248с.
- 56 Тимохина, Т. Л. Организация гостиничного дела: учебник для прикладного бакалавриата / Т. Л. Тимохина. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 331 с.
- 57 Управление организацией / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.:ИНФРА-М, 2006. – 669 с.
- 58 Фахрутдинова, Л. Р. Повышение эффективности работы персонала гостиничного предприятия / Л. Р. Фахрутдинова, Э. Р. Мустаева // Экологический консалтинг. - 2015. - № 2. – С. 25-31.
- 59 Чегринцова, С.В. Влияние социально-психологического климата на производительность труда работников / С.В. Чегринцева // Экономика, социология и право. - 2015. - № 1. – С. 165-167.
- 60 Шапиро, С.А. Основы управления персоналом / С.А. Шапиро. – М. : КНОРУС, 2016. – 208 с.
- 61 Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла. –М.: НОРМА, 2000. – 560 с.

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**  
**Анкета для экспертов**

Оцените степень влияния каждого из перечисленных факторов на формирование социально-психологического климата в коллективе гостиничного предприятия. Отвечая, следует учитывать, что 1 бал – максимальное влияние, 9 баллов – минимальное влияние

№	Факторы, влияющие на формирование социально-психологического климата гостиничного предприятия	Ответы								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Стиль руководства	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2	Размер первичного коллектива	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3	Половозрастной состав предприятия	1	2	3	4	5	6	7	8	9
4	Личностно-профессиональные качества сотрудников	1	2	3	4	5	6	7	8	9
5	Психологическая совместимость сотрудников	1	2	3	4	5	6	7	8	9
6	Эффективная действующая система мотивации сотрудников	1	2	3	4	5	6	7	8	9
7	Удовлетворенность потребности в успехе	1	2	3	4	5	6	7	8	9
8	Рациональная организация труда	1	2	3	4	5	6	7	8	9
9	Включенность сотрудников в управление	1	2	3	4	5	6	7	8	9
10	Корпоративная культура	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Оцените степень влияния каждого из перечисленных показателей на формирование социально-психологического климата в коллективе гостиничного предприятия. Отвечая, следует учитывать, что 1 бал – максимальное влияние, 9 баллов – минимальное влияние

№	Факторы, влияющие на формирование социально-психологического климата гостиничного предприятия	Ответы								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Личностно-профессиональные качества сотрудников</b>										
1	Уровень конфликтности	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2	Темперамент	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3	Стрессоустойчивость	1	2	3	4	5	6	7	8	9
4	Терпимость	1	2	3	4	5	6	7	8	9
5	Коммуникативность	1	2	3	4	5	6	7	8	9
6	Самооценка	1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Психологическая совместимость сотрудников</b>										
7	Межличностные симпатии	1	2	3	4	5	6	7	8	9
8	Привязанность сотрудников друг к другу	1	2	3	4	5	6	7	8	9
9	Сочетание темпераментов и характеров	1	2	3	4	5	6	7	8	9
10	Доверие к партнеру	1	2	3	4	5	6	7	8	9
11	Терпимость к партнеру	1	2	3	4	5	6	7	8	9
12	Критичность к себе	1	2	3	4	5	6	7	8	9

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Результаты экспертного опроса и априорного ранжирования

	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	$\sum a_i$	Tj
<b>1</b>	10	6,5	3	2	1	4,5	4,5	6,5	8,5	8,5	55	1,5
<b>2</b>	6,5	8,5	4	1	3	5	6,5	2	10	8,5	55	1
<b>3</b>	5,5	10	3	2	1	7,5	9	4	7,5	5,5	55	1
<b>4</b>	6,5	10	3	2	1	8,5	4	5	6,5	8,5	55	1
<b>5</b>	9,5	6,5	1	3	2	6,5	8	9,5	5	4	55	1
<b>Sj</b>	38	41,5	14	10	8	32	32	27	37,5	35	275	5,5
<b>Sj-Scp</b>	10,5	14	-13,5	-17,5	-19,5	4,5	4,5	-0,5	10	7,5	0	
<b>(Sj-Scp)2</b>	110,25	196	182,25	306,25	380,25	20,25	20,25	0,25	100	56,25	1372	
<b>100/Sj</b>	2,63	2,41	7,14	10	12,5	3,13	3,13	3,70	2,67	2,86	50,16	
<b><math>\gamma</math></b>	<b>0,05</b>	<b>0,05</b>	0,14	<b>0,20</b>	<b>0,25</b>	0,06	0,06	0,07	0,05	0,06	1,00	
<b>100/Sj0</b>			7,14	10,00	12,50						29,64	
<b><math>\gamma^0</math></b>			0,24	0,34	0,42						1,00	
<b>Scp</b>	27,5											
<b>W</b>	0,67											
<b>(x)2</b>	30,34											

Рисунок Б1 – Матрица рангов факторов, влияющих на социально-психологический климат гостиничного предприятия

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

### Результаты экспертного опроса и априорного ранжирования

	x1	x2	x3	x4	x5	x6	$\sum a_i$	Tj
<b>1</b>	2	1	3	5	4	6	21	0
<b>2</b>	1	2	3	5	6	4	21	0
<b>3</b>	1	2	4	3	5	6	21	0
<b>4</b>	3	1	5	6	4	2	21	0
<b>5</b>	1	2	4	6	5	3	21	0
<b>Sj</b>	8	8	19	25	24	21	105	0
<b>Sj-Scp</b>	-9,5	-9,5	1,5	7,5	6,5	3,5	0	
<b>(Sj-Scp)2</b>	90,25	90,25	2,25	56,25	42,25	12,25	293,5	
<b>100/Sj</b>	12,50	12,50	5,26	4,00	4,17	4,76	43,1917	
<b><math>\gamma</math></b>	<b>0,29</b>	<b>0,29</b>	<b>0,12</b>	<b>0,09</b>	<b>0,10</b>	<b>0,11</b>	1	
<b>100/Sj0</b>	12,50	12,50					25,00	
<b><math>\gamma_0</math></b>	0,50	0,50					1	
<b>Scp</b>	17,5							
<b>W</b>	0,67							
<b>(<math>\chi</math>)2</b>	16,77							

Рисунок Б2 – Матрица рангов личностно-профессиональных качеств

	x1	x2	x3	x4	x5	x6	$\sum a_i$	Tj
<b>1</b>	2	4	1	6	5	3	21	0
<b>2</b>	1	5	2	4	3	6	21	0
<b>3</b>	1	3	2	5	4	6	21	0
<b>4</b>	2	3	1	5	4	6	21	0
<b>5</b>	1,5	3,5	1,5	6	5	3,5	21	1
<b>Sj</b>	7,5	18,5	7,5	26	21	24,5	105	1
<b>Sj-Scp</b>	-10	1	-10	8,5	3,5	7	0	
<b>(Sj-Scp)2</b>	100	1	100	72,25	12,25	49	334,5	
<b>100/Sj</b>	13,33	5,41	13,33	3,85	4,76	4,08	44,7618	
<b><math>\gamma</math></b>	<b>0,30</b>	<b>0,12</b>	<b>0,30</b>	<b>0,09</b>	<b>0,11</b>	<b>0,09</b>	1	
<b>100/Sj0</b>	13,33		13,33				26,67	
<b><math>\gamma_0</math></b>	0,50		0,50				1,00	
<b>Scp</b>	17,5							
<b>W</b>	0,77							
<b>(<math>\chi</math>)2</b>	19,34							

Рисунок Б3 – Матрица рангов психологической совместимости сотрудников



## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Методика «Стиль реагирования в конфликтной ситуации» (К.Н. Томас)

Инструкция: Перед вами ряд утверждений, которые помогут определить некоторые особенности вашего поведения. Здесь не может быть ответов «правильных» или «ошибочных». Люди различны, и каждый может высказать свое мнение.

Имеются два варианта, А и В, из которых вы должны выбрать один, в большей степени соответствующий вашим взглядам, вашему мнению о себе. В бланке для ответов поставьте отчетливый крестик соответственно одному из вариантов (А или В) для каждого утверждения. Отвечать надо как можно быстрее.

**1.**

А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

В. Чем обсуждать, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

**2.**

А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

В. Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и моих собственных.

**3.**

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

В. Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.

**4.**

А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

В. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

**5.**

А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.

В. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

**6.**

А. Я пытаюсь избежать неприятностей для себя.

В. Я стараюсь добиться своего.

**7.**

А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем чтобы со временем решить его окончательно.

В. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.

**8.**

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

В. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы.

**9.**

А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

В. Я прилагаю усилия, чтобы добиться своего.

**10.**

А. Я твердо стремлюсь достичь своего.

В. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

**11.**

А. Первым делом я стараюсь ясно определить, в чем состоят все затронутые спорные вопросы.

В. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В

### Методика «Стиль реагирования в конфликтной ситуации» (К.Н. Томас)

**12.**

А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

В. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он тоже идет навстречу мне.

**13.**

А. Я предлагаю среднюю позицию.

В. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

**14.**

А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

В. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

**15.**

А. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

В. Я стараюсь сделать так, чтобы избежать напряженности.

**16.**

А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

В. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

**17.**

А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

В. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

**18.**

А. Если это сделает другого счастливым, дам ему возможность настоять на своем.

В. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

**19.**

А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые вопросы и интересы.

В. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

**20.**

А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

В. Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для обеих сторон.

**21.**

А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

В. Я склоняюсь к прямому обсуждению проблемы и их совместному решению.

**22.**

А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека.

В. Я отстаиваю свои желания.

**23.**

А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

В. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

**24.**

А. Если позиция другого кажется мне очень важной, я постараюсь пойти навстречу его желаниям.

В. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

**25.**

А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

В. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

**Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ В**  
**Методика «Стиль реагирования в конфликтной ситуации» (К.Н. Томас)**

**26.**

А. Я предлагаю среднюю позицию.

В. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

**27.**

А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

В. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

**28.**

А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

В. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

**29.**

А. Я предлагаю среднюю позицию.

В. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

**30.**

А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

В. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим человеком могли добиться успеха.

Бланк вопросника

№	А	В	№	А	В	№	А	В
1			11			21		
2			12			22		
3			13			23		
4			14			24		
5			15			25		
6			16			26		
7			17			27		
8			18			28		
9			19			29		
10			20			30		

Ключ к опроснику

1. Соперничество: 3А, 6В, 8А, 9В, 10А, 13В, 14В, 16В, 17А, 22В, 25А, 28А.

2. Сотрудничество: 2В, 5А, 8В, 11А, 14А, 19А, 20А, 21В, 23В, 26В, 28В, 30В.

3. Компромисс: 2А, 4А, 7В, 10В, 12В, 13А, 18В, 22А, 23А, 24В, 26А, 29А.

4. Избегание: 1А, 5В, 6А, 7А, 9А, 12А, 15В, 17В, 19В, 20В, 27А, 29В.

5. Приспособление: 1В, 3В, 4В, 11В, 15А, 16А, 18А, 21 А, 24А, 25В, 27В, 30А.

**ПРИЛОЖЕНИЕ Г**  
**Определение интегральных форм коммуникативной агрессивности**  
**(В.В. Бойко)**

**ИНСТРУКЦИЯ**

В бланке для ответов рядом с номером суждения проставьте свои ответы в форме «да» или «нет».

**ОПРОСНИК**

1. Временами я неожиданно «взрываюсь» злостью, гневом.
2. Если я вижу, что мое раздражение или злость передается другим, то обычно тут же беру себя в руки.
3. Чтобы избавляться от накопившейся злости, я придумал себе особый ритуал: периодически колочу подушку, боксирую в стенку, бегаю вокруг дома и т. п.
4. В общественных местах я обычно сдерживаюсь, а дома бываю невыдержанным.
5. Иногда я понимаю, что вызываю у кого-либо злость, раздражение, но мне трудно изменить свое поведение или я не хочу этого делать.
6. Если мне хамят, я, как правило, сдерживаюсь и не допускаю резкости.
7. Иногда я честно признаюсь себе: я плохой человек.
8. Стоит мне разозлиться, как я добиваюсь своего от окружающих.
9. Нередко я оказываюсь вовлеченным в какую-нибудь противоборствующую группировку.
10. Время от времени меня словно тянет поругаться с кем-нибудь.
11. Я часто расплачиваюсь за свою резкость или грубость.
12. Часто какой-нибудь пустяк выводит меня из себя.
13. Разозлившись, я могу ударить кого-либо (ребенка, товарища и т. п.).
14. Чувствуя прилив злости, я могу разрядиться на неодушевленных предметах (бью кулаком об стол, что-нибудь ломаю, бью посуду).
15. Я позволяю себе злость или гнев там, где меня никто не] знает.
16. Я думаю, что мой характер — не подарок.
17. Если кто-нибудь из товарищей плохо отзовется обо мне я выскажу ему все, что думаю о нем.
18. Бывают минуты, когда я ненавижу или презираю себя.
19. Чтобы заставить себя сделать что-либо трудное или сложное, мне иногда надо себя хорошенько разозлить.
20. Бывало так, что я оказывался членом нехорошей компэ\* нии (группировки).
21. Обычно, когда я поругаюсь с кем-нибудь, мне становится легче.
22. Некоторые люди обижены на меня за мою резкость или злобу.
23. Когда я очень устаю, легко могу разозлиться, выйти из себя.
24. Моя злость обычно быстро проходит, если тот, кто ее вызвал, извиняется или признает свою неправоту.
25. Мне удается гасить раздражение и прочие напряженные состояния в активном отдыхе — в спорте, туризме, культурных мероприятиях.
26. Бывает, я выясняю отношения с продавцом на повышенных тонах.
27. У меня острый язык, мне палец в рот не клади.
28. Я обычно легко «завожусь», когда сталкиваюсь с грубостью, агрессивностью или злостью окружающих.
29. Много из того плохого, что случилось со мной в жизни, я наверняка заслужил.
30. Злость чаще всего помогает мне в жизни.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г  
**Определение интегральных форм коммуникативной агрессивности  
(В.В. Бойко)**

31. Я часто ругаюсь в очередях.
32. Иногда мне говорят, что я злюсь, но я этого не замечаю.
33. Переживание злости или гнева явно вредит моему здоровью.
34. Иногда я начинаю злиться ни с того ни с сего.
35. Если я разозлюсь, то чаще всего отхожу почти мгновенно.
36. Чтобы успокоить нервную систему, я часто специально начинаю заниматься каким-либо делом (чтение, телевизор, хозяйственные заботы, работа).
37. В транспорте или магазине я бываю более агрессивен, чем где-либо.
38. Я человек резкий или очень категоричный.
39. Если кто-либо будет зло шутить надо мной, я скорее всего поставлю его на место.
40. Я часто злюсь на себя по какому-либо поводу.
41. В общении дома я часто специально придаю своему лицу суровое выражение.
42. Если бы понадобилось пойти на баррикады, я бы пошел.
43. Обычно моя злость дает мне импульс активности.
44. Я несколько дней переживаю последствия того, что не смог сдержаться от злости.
45. Бывают моменты, когда мне кажется, что я всех ненавижу.
46. Когда я чувствую прилив злобы или агрессии, то часто ухожу куда-нибудь, чтобы никого не видеть и не слышать.
47. Я часто успокаиваю себя тем, что срываю зло на вещах обидчика.
48. Иногда в транспортной толчее или в очереди я бываю столь агрессивен, что потом мне становится неловко за себя.
49. Я часто бываю несговорчивым, упрямым, непослушным.
50. Я легко лажу с людьми, которые провоцируют грубость или злость.
51. Если Бог когда-нибудь накажет меня за мои грехи, то это будет заслуженно.
52. Чтобы повлиять на окружающих, я часто лишь изображаю гнев или злость, но глубоко не переживаю, не испытываю этих состояний.
53. Я бы принял участие в стихийном митинге протеста, чтобы отстаивать вместе со всеми свои насущные интересы.
54. После вспышки раздражения, злобы я обычно хорошо чувствую себя некоторое время.
55. Моя раздражительность отрицательным образом сказывалась на отношениях с близкими или друзьями.

Обработка

данных

Опросник позволяет вывести «индекс агрессии» с учетом параметров, каждый из которых оценивается отдельно в интервале от нуля до 5 баллов. За каждый ответ, соответствующий ключу, начисляется один балл; чем выше оценка тем больше проявляется измеряемый показатель агрессивности.

Спонтанность агрессии: +1, +12, +23, +34, +45. Неспособность тормозить агрессию: -2, +13, -24, -35, -46.

Неумение переключать агрессию на деятельность или неодушевленные объекты: -3, -14, -25, -36, -47. Анонимная агрессия: +4, +15, +26, +37, +48. Провоцирование агрессии у окружающих: +5, +16, +27, +38, +49.

Склонность к отраженной агрессии: -6, +17, +28, +39, -50.

Аутоагрессия: +7, +18, +29, +40, +51. Ритуализация агрессии: +8, +19, +30, +41, +52. (Удовольствие от агрессии: +10, +21, +32, +43, +54. Расплата за агрессию: +11, +22, +33, +44, +55.

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Г  
**Определение интегральных форм коммуникативной агрессивности  
(В.В. Бойко)**

Интерпретация данных

Отсутствие или очень низкий уровень агрессии (от 0 до 8 баллов) обычно свидетельствует о неискренности ответов респондента, его стремлении соответствовать социальной норме. Такие показатели встречаются у людей со сниженной самокритичностью и завышенными притязаниями.

Невысокий уровень агрессии (9—20 баллов) отмечается у большинства опрошенных. Он обычно обусловлен спонтанной агрессией и сопряжен с неумением переключать агрессию на деятельность и неодушевленные объекты (в этом, возможно, нет необходимости).

Средний уровень агрессии (21—30 баллов) обычно выражается в спонтанности, некоторой анонимности и слабой способности к торможению.

Повышенный уровень агрессии (от 31 до 40 баллов). К атрибутам, характерным для ее среднего уровня, обычно добавляются показатели расплаты, провокации.

Очень высокий уровень агрессии (41 и более баллов) связан с получением удовольствия от агрессии, перенятием агрессии толпы, провоцированием агрессии у окружающих.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Тест «Формула темперамента» А.Белова

#### Описание

Лица с четко выраженными свойствами, относящимися только к одному типу темперамента, встречаются сравнительно редко. Гораздо чаще людям свойственны смешанные типы темперамента, характеризующиеся наличием свойств, характерных для разных типов темперамента с преобладанием одного из них. Методика А.Белова служит для определения преобладающего типа темперамента и выявления представленности в нем свойств других типов. Испытуемому последовательно предъявляются четыре карточки, на каждой из которых написано по 20 свойств, характерных для представителей каждого типа темперамента.

#### Обработка

Подсчитать количество плюсов по каждой карточке отдельно и общее количество плюсов.

Степень выраженности каждого типа темперамента у человека подсчитывается по следующим формулам:

$$X = Ax/A * 100\% \text{ (холерик)}$$

$$C = Ac/A * 100\% \text{ (сангвиник)}$$

$$\Phi = A\phi/A * 100\% \text{ (флегматик)}$$

$$M = Am/A * 100\% \text{ (меланхолик)}$$

Формула темперамента (**ФТ**).

$$\mathbf{ФТ = X + C + \Phi + M}$$

где:

**ФТ** – формула темперамента

**X** – холерический темперамент

**C** – сангвинический темперамент

**Φ** – флегматический темперамент

**M** – меланхолический темперамент

**A** – общее число плюсов по всем карточкам

**AX** – число плюсов в карточке 1 «паспорт» холерика;

**AC** – число плюсов в карточке 2 «паспорт» сангвиника;

**AΦ** – число плюсов в карточке 3 «паспорт» флегматика;

**AM** – число плюсов в карточке 4 «паспорт» меланхолика.

#### Интерпретация

Если, например, в конечном виде «формула темперамента» приобретает такой вид:

$$\mathbf{ФТ = 35\%X + 30\%C + 14\%\Phi + 21\%M}$$

Это значит, что данный темперамент на 35% - холерический, 30% - сангвинический, 14% - флегматический и 21% - меланхолический. Если относительный результат числа положительных ответов по какому-либо типу составляет 40% и выше, значит, данный тип темперамента является доминирующим, если 30–39%, то качества данного типа выражены достаточно ярко, если 20–29%, то качества данного типа выражены средне, если 10–19%, то качества данного темперамента выражены в малой степени.

**Инструкция:** «Внимательно прочитайте перечень свойств и поставьте знак (+), если считаете, что это свойство Вам присуще, и знак (–) – если оно у Вас отсутствует. В сомнительных случаях ничего не ставьте».

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Д

### Тест «Формула темперамента» А.Белова

#### Тест

##### Карточка 1

1. Неусидчивость, суетливость.
2. Невыдержанность, вспыльчивость.
3. Нетерпеливость
4. Резкость и прямолинейность в отношениях с людьми.
5. Решительность и инициативность.
6. Упрямство.
7. Находчивость в споре.
8. Неритмичность в работе.
9. Склонность к риску.
10. Незлопамятность, необидчивость.
11. Быстрота и страстность речи.
12. Неуравновешенность и склонность к горячности.
13. Нетерпимость к недостаткам.
14. Агрессивность забияки.
15. Выразительность мимики.
16. Способность быстро действовать и решать.
17. Неустанное стремление к новому.
18. Обладание резкими, порывистыми движениями.
19. Настойчивость в достижении поставленной цели.
20. Склонность к резкой смене настроения.

##### Карточка 2

1. Жизнерадостность.
2. Энергичность и деловитость.
3. Недоведение начатого дела до конца.
4. Склонность переоценивать себя.
5. Способность быстро схватывать новое.
6. Неустойчивость в интересах и склонностях.
7. Легкое переживание неудачи и неприятностей.
8. Легкое приспособление к разным обстоятельствам.
9. Увлеченность любым делом.
10. Быстрое остывание, когда дело перестает интересовать.
11. Быстрое включение в новую работу и переключение с одного вида работы на другой.
12. Тяготение однообразной, будничной, кропотливой работой.
13. Общительность и отзывчивость, не скованность в общении с другими людьми.
14. Выносливость и работоспособность.
15. Громкая, быстрая, отчетливая речь.
16. Сохранение самообладания в неожиданной, сложной ситуации.
17. Обладание всегда добрым настроением.
18. Быстрое засыпание и пробуждение.
19. Частая несобранность, поспешность в решениях.
20. Склонность иногда скользить по поверхности, отвлекаясь.



## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Д Тест «Формула темперамента» А.Белова

### Карточка 3

1. Спокойствие и хладнокровие.
2. Последовательность и обстоятельность в делах.
3. Осторожность и рассудительность.
4. Умение ждать.
5. Молчаливость, нежелание болтать по пустякам.
6. Обладание спокойной, равномерной речью, без резко выраженных эмоций, жестикуляций и мимики.
7. Сдержанность и терпеливость.
8. Доведение начатого дела до конца.
9. Умение применять свои силы в дело (не растрачивать их по пустякам).
10. Строгое придерживание выработанного распорядка жизни.
11. Легкое сдерживание порывов.
12. Маловосприимчивость к одобрению и порицанию.
13. Незлобивость, проявление снисходительного отношения к колкостям в свой адрес.
14. Постоянство в своих отношениях и интересах.
15. Медленное вовлечение в работу и переключение с одного вида работы на другой.
16. Ровность в отношении со всеми.
17. Аккуратность и порядок во всем.
18. Трудное приспособление к новой обстановке.
19. Обладание выдержкой.
20. Постепенное схождение с новыми людьми.

### Карточка 4

1. Стеснительность и застенчивость.
2. Растерянность в новой обстановке.
3. Затруднительность в установлении контактов с незнакомыми людьми.
4. Неверие в свои силы.
5. Легкое перенесение одиночества.
6. Чувство подавленности и растерянности при неудачах.
7. Склонность уходить в себя.
8. Быстрая утомляемость.
9. Обладание тихой речью, иногда снижающейся до шепота.
10. Невольное приспособление к характеру собеседника.
11. Впечатлительность до слезливости.
12. Чрезвычайная восприимчивость к одобрению и порицанию.
13. Предъявление высоких требований к себе и окружающим.
14. Склонность к подозрительности, мнительности.
15. Беспечная чувствительность и легкая ранимость.
16. Чрезмерная обидчивость.
17. Скрытность и необщительность, нежелание делиться своими мыслями.
18. Малоактивность и робость.
19. Безропотность и покорность.
20. Стремление вызвать сочувствие и помощь окружающих.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

### Методика проведения социометрии Дж. Морено

Социометрическая процедура заключается в том, что членам группы предлагают перечислить в порядке предпочтения тех товарищей по группе, с которыми они хотели бы вместе работать, отдыхать, сидеть за партой и тому подобное. Вопросы о желании человека совместно с кем-то участвовать в определенной деятельности называются критериями выбора.

Например, «С кем Вы хотели бы вместе готовиться к экзамену?» или: «Кого бы Вы пригласили на день рождения?» И т.д. Успех изучения взаимоотношений зависит от правильного подбора этих вопросов. Различают слабые и сильные критерии выбора. Чем важнее для человека та или иная деятельность, чем теснее и продолжительнее общение она предусматривает, тем сильнее считается критерий выбора. Чаще всего в социометрическом исследовании сочетаются вопросы разных типов. Они подбираются таким образом, чтобы выявить стремление человека к общению с членами группы в различных видах деятельности — в труде, учебе, отдыхе, дружбе и тому подобное.

1. Кого из членов группы Вы пригласили на день рождения?
2. С кем из членов группы Вы выполняли общую задачу (производственное, учебное)?
3. С кем из членов группы Вы могли бы поделиться своими личными переживаниями?

Планируя проведение социометрии, следует решить вопрос о качестве и количестве используемых критериев, а также о количестве выборов, которые сделает каждый член группы, и их интенсивность — в большей или меньшей степени. Чаще всего количество выборов ограничивается тремя.

#### Результаты социометрии

Результаты, полученные с помощью социометрической процедуры, могут быть представлены графически в виде социограммы, матрицы и специальных числовых индексов.

Таблицы результатов социометрии заполняются в первую очередь, к тому же отдельно по деловым и личным отношениям.

По вертикали записываются по номерам фамилии всех членов группы, которая изучается; по горизонтали — только их номер. На соответствующих пересечениях цифрами 1, +2, +3 обозначают тех, кого выбрал каждый исследуемый в первую, вторую, третью очередь, цифрами 1, 2, -3 — тех, кого испытуемый не выбирает в первую, вторую и третью очередь.

Взаимный положительный или отрицательный выбор обводится в таблице кружком (независимо от очередности выбора). После того, как положительные и отрицательные выборы будут занесены в полученные каждым членом группы выборы (сумма выборов), тогда подсчитывают сумму баллов для каждого члена группы учитывая при этом, что выбор в первую очередь равен +3 баллам (-3), во вторую — 2 (-2), в третью — 1 (-1). После этого подсчитывается общая алгебраическая сумма, которая и определяет статус в группе.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

### Характеристика гостиницы «Славянская»

Таблица Ж1 – Номерной фонд гостиницы «Славянская»

Наименование номера	Соответствие с системой классификации объектов туристской индустрии	Количество номеров	Площадь номера кв.м.	Максимальное количество проживающих	Цена, руб./сутки
Стандартный однокомнатный 1-местный номер	Номер 1 категории	13	17	2	2500
Стандартный однокомнатный 2-местный номер	Номер 1 категории	6	17	2	3200
Стандартный однокомнатный 2-местный номер	Номер 1 категории	14	17	3	3200
Полулюкс однокомнатный	Джуниор Сьюит	3	26	2	4200
Люкс двухкомнатный	Люкс	1	32	2	5500
Семейный двухкомнатный 4-местный номер	Люкс	2	32	4	4400
Всего		39		96	

Таблица Ж2 – Перечень гостиничных услуг

Группа услуг	Наименование услуг
Транспортные услуги	Заказ такси
	Парковка автомобилей служащим гостиницы
	Частная парковка
Бытовые услуги	Прачечная
	Глажка одежды
Интернет и ТВ	Кабельное телевидение
	Бесплатный WiFi в номерах
Услуги питания	Кафе
	Бар
Спортивно-оздоровительные услуги	Турецкий хамам
	Сауна
	Бассейн
	Джакузи
Услуги бизнес-центра	Факс / Ксерокопирование
	Получение и отправка корреспонденции

## ПРИЛОЖЕНИЕ З

### Ход семинара «Выход из конфликтов»

1. Сообщение темы «Конфликты»
2. Упражнение «Трамвайчик»

Все сидят в кругу. Один стул свободный. Начинает тот, у кого свободный стул справа. Он должен пересечь на свободный стул и сказать: «А я еду». Следующий участник, у кого справа оказался пустой стул, пересаживается и говорит: «А я тоже». Третий участник говорит: «А я зайцем», А четвертый заявляет: «А я с ... (называет имя любого участника)». Тот, чье имя назвали, торопится сесть на пустой стул, и все по аналогии повторяется с начала.

3. Понятие конфликта (рассказ о сущности конфликта, причинах их возникновения).

4. Упражнение «Алфавит эмоций»

Задача – за несколько минут вспомнить и записать возникающие в конфликтной ситуации – по одной эмоции на каждую букву алфавита. В общем кругу создается единый банк данных (устно или на доске/флипчарте).

5. Упражнение «Плюсы и минусы конфликта»

На конфликт, как на вероятное, и на любое явление действительности можно посмотреть с разных точек зрения и найти свои плюсы и минусы.

Участники делятся на две группы. Первой команде нужно будет в режиме мозгового штурма записать как можно больше позитивных следствий конфликтных ситуаций, второй команде, соответственно, – описать негативные последствия конфликтов. На работу группам дается 10 минут.

6. Технология разрешения конфликта

7. Как избежать конфликтогенов, правила бесконфликтного общения.

8 Упражнение «Я в конфликте»

Цели: выразить свое видение самого себя в сложной ситуации, дать возможность освободиться от накопившихся эмоций.

Участникам раздаются листы бумаги, все необходимые для рисования материалы, и они занимают любое уединенное место. В течение 10 минут им нужно будет нарисовать картину, главная идея которой выражается в ее названии – «Я в конфликте». Это может быть автопортрет или абстрактное произведение. Главное – чтобы работа передавала эмоции, которые автор чаще всего испытывает в конфликтных ситуациях, говорила о его способах реагирования на конфликты и способностях поведения в них. В процессе рисования важно не оценивать себя со стороны, а передать реальное положение вещей. Когда все рисунки готовы, ведущий собирает их и перемешивает, чтобы нельзя было догадаться, где чей рисунок. Участники рассаживаются в круг, и далее они должны обсудить, кто является творцом той или иной работы. Рисунки предъявляются ведущим по очереди. Естественно, автор старается никак себя не выдавать

Когда все авторы определены, участники обмениваются впечатлениями как от самого процесса рисования, так и от последующего обсуждения рисунков в группе.

9. Тест «30 пословиц»

10. Способы регулирования конфликтов

11. Упражнение «Достойный ответ»

12. Типология конфликтных личностей

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ 3

### Ход семинара «Выход из конфликтов»

Дерманова И.Б., Сидоренко Е.В. предлагают техники, снижающие и повышающие напряжение.

13. Техники, снижающие напряжение:

1. Предоставление партнеру возможности выговориться.
2. Вербализация эмоционального состояния: Своего; Партнера. Подчеркивание общности с партнером (сходство интересов, мнений, единство цели и др.)
3. Проявление интереса к проблемам партнера.
4. Подчеркивание значимости партнера, его мнения в ваших глазах.
5. В случае вашей неправоты – немедленное признание ее.
6. Предложение конкретного выхода из сложившейся ситуации.
7. Обращение к фактам.
8. Спокойный уверенный темп речи.
9. Поддержание оптимальной дистанции, угла поворота и контакта глаз.

Техники, повышающие напряжение:

1. Перебивание партнера.
2. Игнорирование эмоционального состояния:
  - Своего;
  - Партнера.
3. Подчеркивание различий между собой и партнером, преуменьшение вклада партнера в общее дело и преувеличение своего.
4. Демонстрация незаинтересованности в проблеме партнера.
5. Принижение партнера, негативная оценка личности партнера.
6. Оттягивание момента признания своей неправоты или отрицание ее.
7. Поиск виноватых и обвинение партнера.
8. Переход на «личности».
9. Резкое убыстрение темпа речи.
10. Избегание пространственной близости и наклона тела.
14. Упражнение «Быстроногий олень и звенящая струна»
15. Упражнение «Четыре квадрата»
16. Упражнение «Нас с тобой объединяет»

## ПРИЛОЖЕНИЕ И

### Упражнения тренинга «Управление гневом»

#### Упражнение 1

Цель: Развивать умение: управлять собственной агрессией и гневом, вступать в контакт, ладить с другими.

Игра. «Камушек в ботинке»

В этой игре используется метафора, с помощью которой сотрудники могут сообщать о своих трудностях, как только те возникают. Время от времени имеет смысл проводить эту игру в качестве группового ритуала, чтобы побудить даже самых стеснительных рассказывать о своих проблемах.

Инструкция:

Расскажите мне, что происходит, когда в ваш ботинок попадает камушек? Возможно, сначала этот камушек не сильно мешает, и вы оставляете всё как есть. Может быть, так случается, что вы забываете о неприятном камушке и ложитесь спать, а утором надеваете ботинок, забыв вытащить из него камушек. Но через некоторое время вы замечаете, что ноге становится больно. В конце концов, этот маленький камушек воспринимается как обломок целой скалы. Тогда вы снимаете ботинок и вытряхиваете камушек. Однако на ноге уже может быть маленькая ранка, и тогда маленькая проблема становится большой. Когда мы сердимся, бываем чем-то озабочены, то сначала это воспринимается как маленький камушек в ботинке. Если мы вовремя позаботимся и вытащим его оттуда, то нога останется целой и невредимой, если же нет, то могут возникнуть проблемы и не малые. Если вы нам скажете «У меня камушек в ботинке», то мы все поймём, что вам что-то мешает и мы сможем об этом поговорить. Я хочу, чтобы вы сейчас хорошенько подумали, нет ли в настоящий момент чего-то такого, что мешало бы вам. Если нет, то скажите «У меня нет камушка в ботинке», а если есть, то давайте обсудим ваш «камушек».

#### Упражнение 2 «Самооценка».

Вы видите список качеств: симпатичный, слабый, приятный, грубый, справедливый, хвастливый, трудолюбивый, аккуратный, скучный, остроумный, смелый, жадный, хитрый, смешной, терпеливый, неприятный, вдумчивый, хороший, здоровый, вежливый, робкий, глупый, одинокий, красивый, общительный, резкий, нежный, сильный, задиристый, лживый, сообразительный, дружелюбный, агрессивный, романтический, уверенный. Возьмите листок и ручку. Разделите листок на две части. Слева напишите «Идеальный человек». Выберите из данного списка 10 качеств, которые обязательно должны быть у идеального человека, и запишите их в первую колонку. Справа напишите «Я». Выпишите из списка 10 качеств, которыми, как вы считаете, обладаете. А теперь сравните две колонки. Как близки вы к идеальному человеку?

#### Упражнение 3. «Раскрась свои чувства».

Это упражнение выполняется не в тетради, а на отдельных листах. Заранее готовятся листы со схематичным изображением человечка. Участников просят приготовить цветные карандаши: желтый, оранжевый, зеленый, голубой, красный, коричневый, черный. Представьте себе, что этот человечек может испытывать разные чувства, и его ощущения живут в разных частях его тела. Раскрасьте эти чувства: радость - желтым; счастье - оранжевым; удовольствие - зеленым; гнев, раздражение - ярко-красным; чувство вины - коричневым; страх - черным.

После того как «человечки» раскрашены, участники показывают свои рисунки остальным и рассказывают, почему они использовали тот или иной цвет. Затем ведущий просит подписать рисунки и собирает их для последующего анализа.

Данные анализа являются конфиденциальной информацией, которая не обсуждается с испытуемыми. Результаты анализа рисунков можно использовать для индивидуальной работы, а также ориентироваться на них при подборе партнеров и ролей в упражнениях во время занятий.

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ И

### Упражнения тренинга «Управление гневом»

Если испытуемый раскрашивает «человечка» розовым, желтым, зеленым и другими спокойными цветами, то можно говорить о том, что его состояние достаточно стабильно и гармонично, он конструктивно будет воспринимать и реагировать на занятия.

Иногда в рисунках могут появляться черные, коричневые и ярко-красные тона. Если большая часть рисунка окрашена черным, возможно, этот человек нуждается в психокоррекции. Бывает, что черные, коричневые и ярко-красные пятна узко локализованы в определенном месте тела. Если цветовые пятна находятся в области головы, то можно предположить, что сотрудник о чем-то напряженно думает, какие-то мысли не дают ему покоя и даже пугают его. В этом случае необходимо переключить его мысли в другом направлении. Если черный цвет локализован в области рук, можно предположить, что сотрудник испытывает определенные трудности во взаимодействии с другими. Может быть, он просто замкнут.

Иногда черные руки может нарисовать человек, которому часто говорят, что у него «руки как крюки» или «не трогай, не прикасайся, отойди от меня». В любом случае ему необходимы принятие и поддержка, а также дополнительные психотехнические упражнения. Можно более активно включать сотрудника в упражнения на групповое взаимодействие. Черные и коричневые пятна могут быть расположены в области ног. Такое может встречаться в рисунках лиц, ощущающих себя недостаточно уверенно и защищенно. Если черное, коричневое или ярко-красное пятно появилось в области груди, можно предположить, что человек испытывает серьезные эмоциональные затруднения, беспокойство.

#### Упражнение 4. «Только вместе»

Цели: В ходе этой игры испытуемые получают возможность почувствовать то же что и партнёр. Для этого им необходимо настроиться друг на друга. Лучше, если у всех испытуемых будет возможность поиграть в эту игру с разными партнёрами.

Инструкция:

Разбейтесь на пары и встаньте спина к спине. Сможете ли вы медленно, не отрывая своей спины от спины партнёра, сесть на пол. А теперь сможете ли вы точно так же встать? Постарайтесь определить с какой силой вам нужно опираться на спину партнёра, чтобы обоим было удобно.

Анализ:

- С кем вставать и садиться было легче всего?
- Что было самым трудным в этом упражнении?

#### Упражнение 5. «Пульс»

До начала выполнения задания необходимо научить участников измерять собственный пульс: «Найдите место на запястье, где лучше всего чувствуется биение пульса. Когда я скажу "считайте", начинайте считать число биений. Через 15 секунд я дам команду "стоп". Число биений, которое вы сосчитали, умножьте на 4 и запишите. Это и есть частота вашего пульса».

Участникам предлагается:

1) закрыть глаза и представить себе ситуацию, в которой они испытали большую радость. Через минуту ведущий предлагает измерить пульс еще раз и записать полученное число ударов;

2) представить себе ситуации, в которых они испугались, разозлились, почувствовали себя смущенными.

Каждый раз замеры частоты пульса записываются. Между каждым этапом следует провести релаксационную паузу: «Расслабьтесь, вы полностью расслаблены, вы успокаиваетесь, вы спокойны». Релаксационная пауза каждый раз должна занимать не меньше минуты.

## ПРИЛОЖЕНИЕ К

### Характеристика сочетания темпераментов

#### Благоприятные сочетания:

##### 1. Меланхолик - меланхолик

Между ними полное взаимопонимание, нет выраженного соперничества, происходит довольно спокойный обмен мнениями. Дискомфорта в отношениях нет, если не сталкиваются разные культурный уровень и интересы за пределами темперамента. Это достаточно тихий для обоих союз, хотя время от времени ими овладевает тревога и беспокойство по разным причинам. Взаимопомощь однобокая и небольшая, лишь в смысле взаимозаменяемости. Есть чувство солидарности, общности и похожести. А вот дополнения нет, так как у них одни и те же сильные и слабые места.

##### 2. Меланхолик - сангвиник

Очень перспективный союз при взаимном уважении и такте. Как противоположности, как две разные половинки, они могут дополнять друг друга и стать одним целым. Взаимопомощь может быть очень эффективной: со стороны меланхолика - в душевном, внутреннем плане, а со стороны сангвиника - в социальном плане. Разумеется, не может быть и речи о взаимопонимании, потому что у них на все совершенно противоположные взгляды. В силу этого возможны конфликты и ссоры, попытки со стороны сангвиника взять меланхолика под свой контроль, управлять им. А если их ничто не объединяет, то это просто противоположности, которые совершенно не интересны друг другу и вряд ли даже заметят друг друга, потому что смотрят как бы в разные стороны жизни.

##### 3. Меланхолик - флегматик

Относительно спокойные взаимоотношения. Со стороны это - мир и спокойствие, видимая стабильность, нарушаемая разве что беспокойством и тревожностью меланхолика. Взаимопомощь есть, но проявляется незначительно в силу их пассивности. Мало внимания друг другу, так как оба погружены в себя. Взаимопонимание неполное. Меланхолику может не нравиться кажущаяся медлительность и пассивность флегматика, а флегматику - повышенная тревожность и излишнее беспокойство меланхолика. Однако ощутимого дискомфорта в отношениях нет. В соперничестве и спорах они тоже особо не заинтересованы.

##### 4. Холерик - сангвиник

Очень деятельный вовне ориентированный союз. Им есть о чем говорить, есть чем помочь друг другу. При этом взаимопомощь хотя и не полная, но социально существенная: у холерика - с организационной стороны, у сангвиника - в реализации. Но при этом обмен мнениями может перерасти в споры и ссоры, склонение на свою точку зрения и соперничество. Взаимопонимания мало. И, в конце концов, сангвиник может просто отвернуться и ускользнуть от слишком напористого холерика, пытающегося взять управление в свои руки.

##### 5. Холерик - флегматик

Оптимальный взаимодополняющий союз. Холерик во флегматике находит тихую гавань, стабильность и покой, в то же время не дает флегматику застрять в самоуспокоенности и пассивности, постоянно его будоражит, постоянно пытается управлять им. Флегматик легко сдает позиции, если дело не касается принципиальных для него моментов. Ему просто выгодно, когда его внешние социальные вопросы есть кому улаживать. Конфликты случаются при противопоставлении позиций. Никакого взаимопонимания, хотя в целом довольно комфортные отношения. У них на все совершенно противоположные взгляды. Взаимопомощь весьма существенная и дополняющая: у холерика во внешнем плане, социальном, у флегматика - в основательности, доведении начатого до конца. К тому же у флегматика может оказаться довольно занятное внутреннее содержание, как сфера его неприкасаемых интересов, где холерику многое занято, но непонятно.



## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ К Характеристика сочетания темпераментов

### **6. Сангвиник - сангвиник**

Довольно часто встречающаяся форма кооперации. Активное и плодотворное общение. До тех пор, пока интересно. Если нет какого-то основательно объединяющего момента, довольно быстро могут разбежаться. Полное взаимопонимание, деловое и практичное сотрудничество, хотя взаимопомощь не может быть существенной, потому что у них одинаковые сильные и слабые стороны. Поэтому больше взаимозаменяемости, чем настоящей помощи. Возможная солидарность. Могут быть конфликты и попытки управлять друг другом.

### **7. Сангвиник - флегматик**

Довольно интересная форма союза. Взаимопонимания мало, зато взаимопомощь существенная и деятельная. Особенно, когда находятся общие интересы и практические вопросы в деловой или досуговой сфере. Хорошее деловое сотрудничество при социальной активности сангвиника и трудолюбии, основательности флегматика. Впрочем, сангвинику в практичности и основательности тоже не откажешь. Особенно в такой паре. Конфликты незначительные. Оба чувствуют практическую необходимость друг в друге, что ценится значительно выше, чем мелкий разлад. Обычно в этой паре сангвиник лидирует, а флегматик, легко уступив свои полномочия, оказывается ведомым.

### **8. Флегматик - флегматик**

Очень спокойный союз. Полное взаимопонимание, немногословные отношения, некоторая пассивность. У каждого своя сфера интересов. Каждый в основном погружен в себя. Взаимопомощи мало, и в силу того, что у них одинаковые слабости, и в силу того, что оба погружены в себя, вполне автономны, особо как бы и не нуждаются в помощи в привычных обстоятельствах. Соперничество отсутствует. Возможная солидарность. Конфликты и дискомфорт редкие, очень редкие. В основном, тишина и покой. И конечно, стабильность.

### **Неблагоприятное сочетание:**

#### **1. Меланхолик - холерик**

Весьма нежелательное партнерство, потому что властный холерик быстро и напористо, достаточно агрессивно "поработит" робкого и тихого меланхолика. Непреднамеренные грубости холерика, при всей его осторожности, будут больно задевать очень чувствительного меланхолика. Отсюда довольно быстро возникают напряжение, дискомфорт, взаимные обвинения в отношениях. Взаимопонимание есть, но в узких пределах. Мало и взаимопомощи, хотя она может быть существенной в ситуациях, когда холерик может опекать или брать под свою защиту меланхолика. А цепетильность меланхолика вряд ли будет услышана холериком.

#### **2. Холерик - холерик**

Очень шумный и бурный союз. Буря и натиск в делах и разговорах. Полное взаимопонимание, но небольшая взаимопомощь. Холерик обычно предпочитает все делать сам, где может и способен, а там, где один холерик не может, другой мало чем поможет - у них одни и те же слабые места. Возможны противопоставление позиций, конфликты и ссоры, сильное соперничество, конкуренция за сферы влияния, а также попытки управлять друг другом. Возможна иногда сильная солидарность по отдельным вопросам, при ущемлении их общих интересов.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Л

### Программа тренинга «Самопознания темперамента»

#### Упражнение 1. «Визитная карточка»

Сотрудники садятся в круг. Дается задание: каждый должен подумать, что в нем, в его темпераменте является самым важным, самым существенным, и найти для этого краткую форму выражения, можно стихотворную, в виде цитаты («Лед и пламень»; «То как зверь она завоет, то заплачет как дитя»; «Тиха, печальна, молчалива...» и т. п.) или метафоры. Затем все по очереди, начиная с того, кто сидит справа от ведущего, представляются группе. Сначала учащийся называет свое имя, далее говорит о себе и своем поведении.

Группа обсуждает, чьи представления произвели наибольшее впечатление, какому темпераменту они соответствуют.

#### Упражнение 2. «Ваша реакция»

Сотрудникам предлагают представить следующую ситуацию: «Вы стоите в очереди, и вдруг между вами и впереди стоящим кто-то «влезает». Ситуация очень жизненная, а ведь частенько и слов не находится, чтобы выразить свое возмущение и негодование. Да и не всяким словом легко удастся отбить охоту на будущее такому нахалу. Расскажите, какова типичная ваша реакция на подобную ситуацию. На поведение какого темперамента она похожа? А, тем не менее, как же быть? Ведь не мириться же с тем, что такие случаи неизбежны!» Далее эта ситуация обыгрывается. Участники распределяются. Один партнер играет роль «нахала», другой дает ему отпор. Затем они меняются ролями. Далее проводится конкурс на лучший ответ в данной ситуации. Ведущий оценивает, кто оказался самым находчивым.

#### Упражнение 3. «Мой – самый лучший»

Все участники по очереди определяют свой темперамент. Затем определяют темперамент друг у друга. Каждый хвалит свой темперамент, подчеркивая его выигранные стороны. Далее холерики хвалят сангвиников и флегматиков, сангвиники – холериков и флегматиков и т. д.

#### Упражнение 4. «Поиграем»

Участникам предлагается придумать игру, в которой будут действовать холерик, сангвиник и флегматик. Например: идет судебное разбирательство. Обвиняется сангвиник, многократно нарушавший правила дорожного движения, превышавший скорость и разбивший чужую машину. От защитника он отказался. Обвинитель – холерик, судья – флегматик. Трое учащихся разыгрывают придуманную ситуацию. Педагог и остальные сотрудники следят за тем, чтобы они действовали в согласии со своим темпераментом.

## ПРИЛОЖЕНИЕ М

### **Психологический тренинг на сплочение коллектива «Только вместе»**

1) олимпийский огонь. Каждому сотруднику выдается по спичке, а последнему из них – факел или что-то подобное. Задача участников – последовательно зажигать спички друг у друга, чтобы последний из них в результате зажег факел. Упражнение сложно тем, что спички быстро тухнут или задуваются ветром, поэтому выполнить задание у участников получится далеко не сразу;

2) квадрат. Сотрудники предприятия выстраиваются в круг и закрывают глаза, после чего им необходимо перестроиться в квадрат. В начале, как правило, это получается у них плохо, но через какое-то время в их действиях появится организованность и, возможно, обнаружится лидер, который возьмет на себя управление процессом;

3) театр. Все сотрудники делятся на 4 подгруппы: режиссеры, сценаристы, актеры и критики. От участников тренинга требуется написать и сыграть постановку, которая понравилась бы каждому из них. Тот факт, что каждый из них вовлечен в работу и каждый имеет свою собственную роль, способствует развитию командного духа и дает значимую мотивацию к совместной работе.

4) Бревно. Все сотрудники выстраиваются на длинном «бревне». Их задачей является поменяться местами, чтобы первый человек стал последним и наоборот. Задание далеко не из легких, и в нем очень четко видны люди с лидерскими качествами, способные придумать стратегию выполнения задания и организовать ее осуществление среди остальных участников.