ДЕПАРТАМЕНТ ОБРАЗОВАНИЯ ГОРОДА МОСКВЫ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ГОРОДА МОСКВЫ
«ПЕРВЫЙ МОСКОВСКИЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ КОМПЛЕКС»

Дипломная работа

Студента IV курса дневного отделения

Чижовой Екатерины

(фамилия, имя, отчество)

Специальность 101101 Гостиничный сервис (программа углубленной подготовки)

Тема: Формирование морально-психологического климата в коллективе (на примере конкретного ресторана)

Студент _____

Руководитель _____

Работа защищена «__» _____ 2015 г. с оценкой _____

Секретарь Государственной
экзаменационной комиссии _____

(подпись)

Москва 2015

Содержание

Введение

Глава 1. Теоретические основы формирования благоприятного морально-психологического климата коллектива

1.1. Сущность и особенности социально-психологического климата коллектива

1.2. Факторы и социально-психологические методы деятельности климата коллектива

1.3. Профессиональная этика в гостиничной индустрии

Глава 2. Анализ психологического климата в ресторане «Галерея»

2.1.Общая характеристика ресторана «Галерея»

2.2.Анализ социально-психологического климата коллектива ресторана «Галерея»

2.3. Предложения по совершенствованию благоприятного климата коллектива

Заключение

Список используемых источников

Приложения

Введение

Общество - это сложная, многоуровневая, целостная и постоянно развивающаяся система. Неотъемлемым атрибутом любой системы, моральной, экономической, технической – является управление, обеспечивающее ее сохранение и развитие, взаимодействие с окружающей средой для достижения целей системы. По мере развития производства и научных исследований в области психологии, социологии и управления появились различные подходы к оценке управления как специфической человеческой деятельности управления.

Как известно, на людей, составляющих коллектив, действуют определенные социально-психологические закономерности, без знания которых руководителю трудно управлять сотрудниками, вести не только воспитательную работу, но и эффективно развивать предприятие.

Каждый коллектив должен ясно представлять цель своей деятельности, вокруг которой и происходит объединение людей. Ради ее достижения коллектив организован и обладает органами управления.

Коллектив является мощным стимулом трудовой активности, приносит удовлетворение своим членам, ставит высокие цели, создает творческую атмосферу. Не зря говорят, что человек счастлив тогда, когда он с хорошим настроением идет на работу и с хорошим настроением возвращается домой. Совместное решение производственных вопросов уменьшает стрессовые ситуации, повышает инновационный потенциал сотрудников; в рабочей группе лучше решаются смежные проблемы, сглаживаются возможные последствия нечеткого распределения обязанностей и неправильного руководства, конфликты на межличностном уровне, что способствует улучшению психологического климата.

Основа успеха любой современной коллективной деятельности - отношения сотрудничества и взаимопомощи в противовес конфликту и конфронтации.

Для налаживания дисциплины, повышения производительности труда и создания благоприятного психологического климата руководителю необходимо знать межличностные отношения в коллективе. В любом коллективе складываются определенные взаимоотношения, которые невозможно отразить ни в одном штатном расписании. Возникает неформальная структура, строящаяся на симпатиях и антипатиях членов коллектива. Известно, что внутригрупповые конфликты, как правило, зарождаются в неформальной структуре, а затем перемещаются в сферу формальных отношений, выбивая коллектив из нормального ритма работы. Сработанность, слаженность коллектива определяется степенью единства формальной и неформальной структур. И чем выше эта степень, тем больших успехов может достичь коллектив. В этой связи особую актуальность приобретают вопросы изучения психологии коллектива как фактора эффективности деятельности предприятия.

Актуальность данной проблемы определяется, прежде всего, возросшими требованиями к уровню социально-психологической включенности людей в коллектив, в их трудовую деятельность. Совершенствование морально-психологического климата в трудовом коллективе является одним из наиболее важных условий борьбы за повышение качества труда. Также, морально-психологический климат является индикатором уровня социального развития, как всего коллектива, так и отдельных работников в частности, способных к более перспективному производству. От уровня оптимальности морально-психологического климата в каждом отдельном трудовом коллективе во многом зависит и общая социально-политическая, и идеологическая ситуация в обществе, а также в стране в целом. Взаимоотношения в коллективе – это одна из самых сложных и вместе с тем самых тонких сфер общественной деятельности. Это взаимодействие между собой в различных сферах деятельности людей, а человек – существо сложное и многогранное, каждый со своими взглядами, ценностями, моральными и психологическими устоями.

Что касается общетеоретических вопросов связанных с психологией коллектива, то здесь хотелось бы отметить, что основные понятия трактуются в литературе по-разному. Крайне незначителен практический опыт, обобщённый в монографиях и статьях по данному направлению. Состояние научной разработки темы управление персоналом показывает, что в теоретической литературе и статьях практически обойдены вниманием методические подходы к психологии коллектива на примере конкретного предприятия.

Это обусловило выбор темы для дипломного исследования.

Целью написания дипломной работы является анализ формирования благоприятного психологического климата в коллективе и разработка рекомендаций по его совершенствованию.

В соответствии с поставленной целью был определен круг задач, которые последовательно решались в процессе проводимого дипломного исследования.

Задачи:

1.Рассмотрение теоретических аспектов психологии коллектива.

2.Анализ психологического климата коллектива на примере ресторана «Галерея».

3.Разработка предложения и рекомендации по совершенствованию психологического климата коллектива в ресторане «Галерея».

Объектом исследования является персонал ресторана «Галерея».

Предметом исследования является деятельность руководства ресторана «Галерея» по созданию и управлению социально-психологическим климатом коллективе.

Методы исследование: тестирование, интервьюирование, наблюдение.

Практическая значимость работы состоит в том, что применение данного исследования и рекомендаций в деятельности предприятия малого бизнеса поможет улучшить психологический климат коллектива и, следовательно, эффективность деятельности предприятия.

Глава 1. Теоретические основы формирования благоприятного морально-психологического климата коллектива

1.1. Сущность и особенности социально-психологического климата коллектива

Морально–психологический климат представляет собой сложное явление, которое складывается из особенностей общения человека в группе, из чувств, взаимно испытываемых между людьми, из мнений и оценок, готовности реагировать определенным образом на слова и поступки окружающих. Как известно, морально-психологический климат коллектива может быть как благоприятным, так и неблагоприятным.

Признаки благоприятного морально-психологического климата в коллективе:

— доверие членов коллектива друг к другу;

— доброжелательность;

— хорошая информированность каждого из членов коллектива о задачах и состоянии дел при их выполнении;

— свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;

— высокая требовательность;

— удовлетворенность принадлежностью к фирме:

— высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи;

— принятие на себя ответственности за состояние дел, как коллективом в целом, так и каждым из его членов.

Благоприятный морально-психологический климат способствует повышения производительности труда. Хороший климат представляет собой итог сложной воспитательной работы с членами коллектива, осуществление системы мероприятий, формирующих отношения между руководителем и подчиненными, а не является простым следствием провозглашенных девизов и целей отдельного предприятия. Формирование и совершенствование морально-психологического климата – это задача, постоянно стоящая перед

любым руководителем. Создание благоприятного климата, как и работа любого менеджера, является не только наукой, но и искусством, делом, требующим творческого подхода, а также знаний его природы и средств регулирования, умения предвидеть вероятные ситуации во взаимоотношениях членов коллектива. Формирование хорошего морально-психологического климата требует от менеджеров, понимания психологии людей, их эмоционального состояния, настроения, душевных переживаний, волнений, отношений в группе.

Проблема групп, в которые объединяются люди в процессе своей деятельности, - это один из важнейших вопросов социальной психологии.

Для социально- психологического анализа особое значение играет вопрос о том, по какому критерию следует разделять группы, возникающие в человеческом обществе.

«Группа - это некоторая совокупность людей, рассматриваемых их с точки зрения социальной, производственной, экономической, бытовой, профессиональной, возрастной и т.п. общности. Сразу же следует оговориться, что в общественных науках в принципе может иметь место двоякое употребление понятия “группа”». Так, в демографическом анализе и в различных ветвях статистики имеются ввидуусловные группы: произвольные объединения (группировки) людей по какому-либо общему признаку необходимому в данной системе анализа. В целом цикле общественных наук под группой понимается образование людей, которое реально существует, и в котором люди объединяются по общему признаку или совместной деятельности.

Различают группы: большие и малые, от двух человек и более, условные и реальные. Реальные группы делятся на малые и большие, официальные и не официальные, устойчивые и ситуативные, организованные и стихийные, контактные и неконтактные. К.К. Платонов назвал стихийные группы - «неорганизованными группами».

Общество состоит из групп, группы - из людей. Общества, группы и индивиды - это три взаимосвязанные между собой современные реальности. Все группы имеют специализацию. Специализация группы зависит от потребностей её членов. Каждый индивид участвуют в различных группах: члены команды по футболу, учебные заведения, семья, трудовой коллектив.

Социальная психология не однократно предпринимала попытки построить классификацию групп. Американский исследователь Ювенквыделил несколько оснований для классификации групп. Они различались по: уровню культурного развития, типу структуры, функциям, задачам, преобладающему типу контактов в группе. Однако одной из общих черт всех выделенных классификаций являются формы жизнедеятельности группы.

Также в психологии принято выделять так называемые “большие” и “малые” группы. Под малой группой понимается немногочисленная по составу группа, члены которой объединены общей социальной деятельностью и находятся в непосредственном личном контакте, что является основой для возникновения эмоциональных, морально-психологических отношений, групповых норм и групповых процессов.

Что же касается больших групп, то важно подчеркнуть, что они представлены в социальной психологии неравноценно: одни из них имеют солидную традицию исследования на Западе, процессы, протекающие в них, хорошо описаны в некоторых разделах социальной психологии, в частности при исследовании способов воздействия в ситуациях вне коллективного поведения; другие же, подобно классам, нациям значительно слабее представлены в социальной психологии в качестве объекта исследования.

В социальной психологии традиционно изучаются несколько параметров группы: состав группы (композиция), структура группы, процессы, происходящие в группе, групповые ценности, нормы, система санкций. Все эти параметры могут приобретать различные значение в зависимости от подхода к группе, которые реализуется в исследовании. Состав группы, например, может быть, описан по различным показателям, в зависимости от

того, значит ли в каждом конкретном случае, например, возрастные профессиональные или социальные характеристики членов группы. Следовательно, не существует единого рецепта описания состава группы, особенно в связи с многообразием реальных групп. В каждом конкретном случае начинать надо с того, какая реальная группа выбирается в качестве объекта исследования.

Существует несколько признаков структуры группы:

- структура предпочтений;
- структура коммуникаций;
- структура власти.

До сих пор нерешенной в психологии считается проблема соединение процессов, протекающих в группе и других характеристик группы. Если выбрать путь, заложенным исходным методическим принципом, то к групповым процессам, прежде всего, следует отнести процессы, которые организуют деятельность группы. Также следует остановиться на вопросах общих качеств группы и проблеме развития групп.

Общие качества группы:

Единство группы друг с другом.

Морально-психологический климат коллектива определяет самочувствие каждой отдельной личности, ее удовлетворенность коллективом, комфортность нахождения в нем. В каждом коллективе рассматриваются такие качества как:

Лидерство – это один из механизмов интеграции групповой деятельности, когда индивид или часть социальной группы выполняет роль лидера, т. е. объединяет, направляет действия всей группы, которая ожидает, принимает и поддерживает его действия.

Влияния данной группы на другие группы.

Так же не мало важное значение имеют:

направленность коллектива - социальная ценность принятых им целей и задач, мотивация деятельности коллектива, ценностных ориентаций и норм;

организованность членов коллектива - способность коллектива к самоуправлению и другие качества.

Первых из тех, кто раскрыл содержание морально-психологического климата, был В.М. Шепель. Психологический климат – это межличностные отношения, имеющие особую эмоциональную окраску, возникающие на основе близости членов одного коллектива, их симпатий, совпадения характеров, интересов, склонностей и т.д.. Шепель полагал, что климат отношений между членами одной группы состоит из трех климатических зон. Во-первых, это зона социального климата. Он определяется тем, насколько в данном коллективе хорошо осознанны цели и задачи общества, насколько здесь гарантированно соблюдение всех конституционных прав и обязанностей работников как граждан.

Во-вторых, это зона морального климата. Он определяется тем, какие моральные ценности приняты в данном коллективе.

В-третьих, это зона психологического климата. Ее составляют те неофициальные отношения, которые складываются между членами коллектива, находящимися в непосредственном контакте друг с другом. Однако действие зоны психологического климата является более ограниченным, чем климата социального и морального.

В целом это явление принято называть социально-психологическим климатом коллектива. При изучении морально-психологического климата в коллективе подробному изучению подвергаются три основных вопроса:

В чем заключается сущность морально-психологического климата?

Какие факторы влияют на его формирование?

Как можно оценить состояние морально психологического климата в коллективе?

Сущность морально-психологического климата.

В отечественной психологии выделяется четыре основных направления в понимании природы морально-психологического климата.

Представителями первого направления являются Л.П. Буева и Е.С. Кузьмин. Они рассматривают климат как общественно-психологический феномен, как состояние коллективного сознания. Для них климат – это отражение в сознании членов коллектива явлений, связанных взаимоотношениями людей друг с другом, условиями их труда, методами его стимулирования. Под морально-психологическим климатом они понимают такое психологическое состояние первичного трудового коллектива, которое отражает все черты реальной психологии членов коллектива.

Сторонниками второго направления являются А.А. Русалинова и Н. Лутошкин. Они акцентируют своё внимание на том, что важнейшей характеристикой морально-психологического климата коллектива является общий эмоционально-психологический настрой этого коллектива. Для них климат – настроение членов коллектива.

Авторы же третьего направления, В.М. Шепель, В.А. Покровский, определяют морально-психологический климат через взаимоотношения членов коллектива, находящихся в непосредственном контакте друг с другом. Они считают, что при формировании климата в коллективе складывается система межличностных отношений, определяющих социальное и психологическое самочувствие каждого человека в отдельности.

Сторонниками четвертого подхода являются В.В. Косолапов, А.Н. Щербань. Они определяют климат через термины социальной и психологической совместимости членов коллектива, их морально-психологического единства, сплоченности, наличия общих мнений, обычаев и традиций.

При изучении морально-психологического климата в коллективе необходимо иметь в виду 2 его уровня:

Первый уровень – статический. Это относительно устойчивый уровень. Он проявляется в постоянных взаимоотношениях членов коллектива, их интересе к работе и коллегам по труду. Морально-психологический климат понимается как достаточно стабильное состояние коллектива, которое,

сформировавшись однажды долгое время, не разрушается и сохраняет свою сущность, несмотря на те трудности, с которыми сталкивается коллектив. С этой точки зрения, сформировать благоприятный климат в коллективах довольно трудно, но намного легче поддерживать его на определенном уровне, уже сформированном ранее.

Второй уровень – динамический, меняющийся или колеблющийся. Это ежедневный настрой членов коллектива в процессе работы, их психологическое настроение. Этот уровень лучше всего характеризуется понятием «психологическая атмосфера». В отличие от морально-психологического климата психологическая атмосфера характеризуется более быстрыми временными изменениями и практически не осознается работниками.

Многие психологи считают, что морально-психологический климат – это состояние психологии трудового коллектива как единого целого, которое интегрирует частные групповые состояния. Климат – это не сумма групповых состояний, а их интеграл.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что морально-психологический климат в коллективе – это устойчивое эмоционально-нравственное состояние внутри коллектива, выражающее: настроение людей, занятых совместной деятельностью; их межличностные отношения; общественное мнение относительно важнейших материальных и духовных ценностей.

Особенности социально-психологического климата коллектива.

Персонал организации - это не просто группа совместно работающих сотрудников. Каждый из них наделен определенными чертами характера и следует определенным нравственным принципам. Достижение целей организации, включая высокую эффективность труда, получение прибыли и т.п., определяется не формальным соблюдением официально установленных, зафиксированных в уставных документах положений, а организационной культурой, основанной на взаимном доверии, устойчивой мотивации

работников (как материальной, так и моральной), характере складывающихся между ними взаимоотношений.Межличностные отношения в коллективе определяются в первую очередь общественно и личностно значимым содержанием совместной деятельности. Та или иная кооперация труда проявляется, в конечном счете, и в экономическом эффекте - материальных результатах работы, и в соответствующем моральном климате организации. Такой климат является психологическим отражением в эмоциях (чувствах) и настроении людей в различных факторах коллективной деятельности: социально-экономических (условия, охрана и безопасность труда, материальное вознаграждение трудового вклада, социальная защищенность работников и др.); социально-психологических (мотивы, нравственные ценности, убеждения) и т.п.Таким образом, социально-психологический климат коллектива находит проявление в деловом общении работников, их трудовой мотивации и жизненной позиции. Нормальные отношения дают возможность каждому сотруднику чувствовать себя частью коллектива, обеспечивают его интерес к совместной работе, побуждают к справедливой оценке достижений и неудач - как собственных, так и коллег, организации в целом.

Отношение работников к совместному делу и друг к другу, т.е. социально-психологический климат, не менее действен, чем материальное вознаграждение и экономическая выгода. Он стимулирует работника, вызывает у него напряжение сил или спад энергии, трудовой энтузиазм или апатию, заинтересованность в работе или безразличие. Это суммарный эффект от многих факторов, влияющих на персонал организации и в конечном счете определяющих его стремление к полезной деятельности, творческой инициативе, сотрудничеству.

За рубежом специалисты по управлению редко используют понятие «коллектив», а вот в России коллективности всегда уделялось внимание. Это объясняется особенностями российского менталитета, традиционным

стремлением россиян действовать сообща, проявлять групповую солидарность и товарищескую взаимопомощь, работать не только ради корысти, но и на совесть.

В структуре социально-психологического климата коллектива выделяются три основных компонента: нравственно-психологическая совместимость, деловой настрой, социальный оптимизм работников.

Нравственно-психологическая совместимость - это степень совпадения мнений относительно важнейших материальных и духовных ценностей, схожесть эмоциональной настроенности коллег по общему делу. Мораль- социально необходимый регулятор действий человека во всех сферах жизни. Нравственные принципы, являются некими идеалами добра и зла. Это не правила достижения какого-то результата в силу внешней целесообразности, а внутреннее требование поступать в данной ситуации именно так, а не иначе.

Моральные нормы, тесно связанны, с обычаями, традициями, правом и другими типами регуляции действий человека, существенно отличаются от них, прежде всего тем, что воспроизводятся повседневно, находят выражение в процессе взаимного общения в семье, рабочей группе, трудовом коллективе, а также в убеждениях и побуждениях личности, интеллекте, чувствах. Они фиксируются вразного рода заповедях и других формах представлений о том, как следует поступать, в способности человека оценивать свои дела по совести, долгу и чести.

Понимание основ нравственности исключительно важно для менеджеров, руководителей любого уровня, которые обязаны создавать и поддерживать среди персонала здоровую морально-психологическую атмосферу, формировать у подчиненных положительные качества, способствовать проявлению каждым своих лучших нравственных черт, моральной позиции и навыков социального поведения. При выборе форм и методов воспитательного воздействия нужно учитывать, что нравственный климат всегда подвижен, он меняется в зависимости от производственной ситуации,

времени совместного действия и эмоционального состояния его участников. Надлежит постоянно считаться с психологическими особенностями отдельных личностей и социальных групп, а также с тем, что процесс воспитания непосредственно связан с нравственной адаптацией (приспособлением) работников к обстановке в коллективе. Следует принимать в расчет и способность человека к самовоспитанию, обретению социального статуса, целеустремленному совершенствованию своих волевых, интеллектуальных и эмоциональных качеств, умению вести себя при общении с другими людьми.

В один ряд с высокой нравственностью ставятся трудолюбие, прилежание и усердие в работе, стремление к свершению полезных дел. Эти качества появляются одновременно со становлением личности, накоплением социального опыта, утверждением жизненной позиции. Трудолюбие, уважительное отношение к делу, как правило, свойственны людям, для которых труд не просто необходимость, источник получения благ, но и высшая ценность.

Деловой настрой работника зависит от ряда условий: активный интерес к труду, приносящему материальное и нравственное удовлетворение, привычный ритм жизни и выполняемой работы, хорошие санитарно - гигиенические условия, морально-психологическая атмосфера в организации, благоприятствующая результативной трудовой отдаче и проявлению инициативы.

Всему этому способствует и организация соревнований. Как объективное следствие общего контакта между людьми при кооперации трудовых усилий и совместной хозяйственной деятельности соревнование положительно влияет на производительность труда, предприимчивость и деловое сотрудничество. В условиях рыночной экономики оно чаще проявляется в форме экономического соревнования, конкуренции тех, кто занят производством товаров и предоставлением услуг.

В последнее время тенденция к организации соревнования набирает силу. К примеру, Российский союз промышленников и предпринимателей ввел в практику конкурсы на лучшее предприятие. По итогам 2000 г. жюри конкурса определило 1000 таких предприятий из разных регионов страны.

Сродни соревнованию воодушевление, энтузиазм, которые помогают увлеченно стремиться к достижению поставленной цели, - будь то техническая реконструкция предприятия или благоустройство территории вокруг нового жилого дома.

Положительно влияют на деловой настрой сотрудников трудовые традиции - взгляды на труд и отношение к нему, ставшие привычными для данного коллектива, а также социальные ритуалы - ставший обычаем или установленный регламентом организации вручение наград и премий.

Связь делового настроя и нравственных установлений несомненна и безусловна. Трудовая мораль выражается в утверждениях общественного мнения, заповедях и нормах, регулирующих мотивацию трудового поведения, направленность и эффективность реализации личного фактора труда.

В современных условиях высоконравственные принципы трудовых отношений провозглашают, что труд - это жизненная необходимость, возможность получения средств для удовлетворения материальных и духовных потребностей людей, реализации их социальной сущности. Основу трудовой морали составляет убеждение в том, что желание и готовность работать с полной отдачей должно быть свойственно человеку; труд нужен ему как воздух, как свобода проявить себя, как радость и высшая ценность.

Социальный оптимизм - это положительное восприятие действительности, уверенность в возможностях улучшения жизни, осознание себя общественно значимой силой. Формирование и поддержание такого настроя - важная задача в работе с персоналом, тем более в нынешней России, где осуществляется явный дефицит социального оптимизма. Российским предпринимателям и менеджерам приходится преодолевать определенные

сложности при создании в организации благоприятного социально - психологического климата.

Оптимизм питают, прежде всего, социальные интересы, те важнейшие стимулы, которые побуждают отдельного человека, социальную общность к деятельности, являются непосредственными причинами социального взаимодействия, ориентируют личность, группу, социальный слой на возможность получения определенного блага, пользы, удовлетворения тех или иных своих потребностей. Социальный оптимизм не может возникнуть на пустом месте, без положительных оценок людьми, как своего личного благополучия, так и положения дел в стране, перспектив на будущее.

Социальные интересы, как правило, связаны с социальным положением личностей и групп, проявляются в разных видах жизнедеятельности, различаются по целям и возможностям достижения, средствам и методам реализации - следовательно, поддаются формированию. На их базе складываются социальные ценности - система оценок, в которых выражаются духовные устремления личности или социальной общности, идеалы, жизненные ориентиры, нравственные принципы, привязанности и предпочтения, нормы поведения.

Социальные интересы и ценности находят проявление в личном достоинстве и осознании человеком своей общественной значимости, деловых и нравственных качеств; выражаются в жизненной позиции, мировоззренческих установках и социальном идеале, которые определяют нравственные принципы поведения, готовность к действию ради гармонии личных и общих целей.

В своем развитии коллектив проходит несколько этапов. Первая стадия начальная, когда коллектив только начинает формироваться. На этом этапе люди присматриваются друг к другу и к руководителю. Связи между ними еще слабы и неустойчивы, товарищеские контакты часто меняются. Нередко возникают конфликты вследствие недопонимания. Необходимо подчеркнуть, что если на этом этапе руководитель не проявит разумную твердость в

организации коллектива, то эта стадия может затянуться. Направляющей силой, стержнем развития должна быть цель. Она мобилизует коллектив. И каждый его член должен четко осознать значимость своей работы. Чем престижнее задача, тем легче объединить людей для ее решения. Причем значение цели должно быть понятно не только логически, но и «пропущено сквозь сердце». В этом случае ее достижение станет кровным делом каждого члена коллектива.

Одно из условий успешного продвижения к намеченной цели - дисциплина. Вот почему на первой стадии становления коллектива руководитель может пользоваться директивным стилем управления. Этот стиль характеризуется тем, что сам руководитель предъявляет требования к подчиненным и неукоснительно следит за выполнением отданных распоряжений. Поощряя и наказывая подчиненных, он может не советоваться ни с кем, принимая всю ответственность за принятые решения на себя.

Вторая стадия характеризуется тем, что в коллективе почти завершается изучение друг друга и определяются личные позиции каждого члена. На основании взаимных психологических притяжении (симпатий), общих интересов происходит образование микрогрупп. Может образоваться группа с исполнительской психологией. Входящие в нее осознают необходимость дисциплины и порядка и добросовестно выполняют поручения, но инициативы не проявляют и стремятся работать, не перегружая себя. При пассивности руководителя может сформироваться группа, в которую войдут недисциплинированные люди с чрезмерными амбицией и тщеславием. Влияние такой группы снизит продуктивность коллективной деятельности и отрицательно скажется на морально-психологическом климате всего коллектива.

В задачу руководителя на этой стадии входит создание ядра единомышленников. Психологи давно установили, что если требования исходят от руководителя, то они воспринимаются подчиненными как внешние. Если же их выдвигают и поддерживают свои же товарищи, то

коллектив такие требования рассматривает как собственные, и они значительно сильнее влияют на личность.

После создания ядра единомышленников руководитель начинает переходить от директивного стиля управления к коллегиальному (демократическому), который отмечается стремлением как можно больше вопросов ставить на обсуждение коллектива.

Третья стадия развития коллектива характеризуется тем, что в нем постепенно возникает интеллектуальное, эмоциональное и волевое единство. Интеллектуальное единство определяется осведомленностью всех членов о возможностях коллектива, взаимопониманием (психологической совместимостью) в процессе деятельности, стремлением находить общий язык, единством мнений.

Эмоциональное единство отличает атмосфера сопереживаний всеми работниками событий, происходящих в коллективе и вне его, забота о судьбе товарищей, проявление чуткости по отношению к ним. Ни один человек в таком коллективе не чувствует себя обособленным и беззащитным, каждый уверен, что он не останется в беде один.

Единство воли проявляется в способности коллектива преодолевать возникающие трудности, препятствия и доводить дело до конца, а также в способности каждого подчинять личные интересы общественным.

Таким образом, на этой стадии в коллективе окончательно утверждаются отношения товарищеского сотрудничества и взаимопомощи. Этому особенно способствует общение людей вне производственной сферы, например совместное проведение досуга .

На третьей стадии не только руководитель, но и все сотрудники чувствуют ответственность за деятельность всего коллектива. На этой стадии руководитель полностью переходит на демократический стиль управления и, проводя деловые совещания, старается вместе с сотрудниками находить оптимальные решения производственных и других задач. Руководитель начинает действовать не как стоящий над коллективом, а как равный его

член, наделенный функциями руководства. Если на первой стадии руководитель воспринимается подчиненными как внешняя по отношению к ним сила, то на третьей стадии он выступает как авторитетный представитель и выразитель интересов коллектива.

Психологический климат оказывает на членов коллектива положительное или отрицательное нравственное влияние. Благодаря психическому заражению передаётся отношение к коллективу, к выполнению своих обязанностей, к руководителям коллектива, к товарищам. Общественное мнение, психическое заражение могут вызвать трудовой энтузиазм, возмущение низким качеством работы, невыполнением планового задания. Но они же приводят к вредным привычкам, аморальному поведению, распущенности на производстве и в быту, к круговой поруке.

Уровень и направленность переживаний всех или большинства членов коллектива характеризуют психологический климат. Он активизирует членов сообщества или тормозит, ухудшает деятельность личности и коллектива в целом. При отрицательном климате портятся отношения между людьми, отдельные члены коллектива отказываются от тяжёлой или невыгодной работы, начинают проявлять раздражительность, подозрительность, зависть. Внутренняя жизнь учреждения, предприятия создаёт благоприятные предпосылки для согласованных действий, для установления прочных взаимных контактов, для формирования положительного климата в коллективе. Но эти возможности необходимо использовать. Одно из эффективных средств для этого - собрания, совещания, проведение совместных мероприятий, наглядная агитация. Проводить все эти мероприятия надо так, чтобы члены коллектива лучше узнавали друг друга, чтобы развивалось взаимное доверие и уважение, воспитывалась ответственность за свои действия и поступки, формировалась гордость за успехи коллектива. Здесь же формируется общественное мнение, развиваются и закрепляются обычаи и традиции. Общественное мнение начинает формироваться с выработки позиции активистов. Отсюда

необходимость грамотно, серьёзно, научно обоснованно подбирать и воспитывать актив. С этой целью применяются такие методики, как социометрия и шкала приемлемости. Эти и другие методы позволяют подобрать активистов, пользующихся доверием персонала и готовых в официальных выступлениях и в неофициальной обстановке прямо и искренне защищать интересы организации, требования руководителей. Формирование положительного климата в коллективе требует глубокого знания и непрестанного изучения руководителями всех рангов подчинённых им служащих и рабочих. Сюда входит хорошее знание направленности личности, характера, темперамента, способностей подчинённых. Умение учитывать индивидуальные особенности людей.

1.2. Факторы и социально-психологические методы деятельности на климат в коллективе

На формирование морально-психологического климата влияет целый ряд различных факторов. Все они делятся на факторы микросреды и макросреды.
Факторы макросреды – это «фоновое» окружение организации, факторы глобального порядка, которые оказывают влияние на коллектив и на которые сам коллектив способен повлиять только опосредованно.
Факторы микросреды – это ближайшее окружение коллектива, т.е. субъекты с которыми коллектив, так или иначе, взаимодействует, и оказывают взаимное влияние друг на друга. Их делят на субъективные и объективные:
К объективным факторам относятся технические, санитарно-гигиенические, организационные элементы.
К субъективным факторам относятся характер официальных и организационных связей между членами коллектива, наличие товарищеских контактов, сотрудничество, взаимопомощь, стиль руководства.
Благоприятный морально-психологический климат влияет на каждого человека, на состояние его удовлетворенности от работы, отношениями с коллегами, самим процессом работы и ее результатами. Благоприятный

климат в коллективе повышает настроение работника, его работоспособность, и творческий потенциал, благоприятно влияет на желание работать в данном коллективе.

Неблагоприятный климат коллектива влечет за собой неудовлетворенность, как самим коллективом, так и взаимоотношениями в нем, взаимоотношениями с руководителями, условиями труда и его содержанием. Это отражается на настроении человека, его работоспособности, творческой и физической активности, его здоровье.

На формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе также оказывают влияние следующие факторы:

1. Совместимость членов данного коллектива. Под ней понимается наиболее благоприятное сочетание свойств сотрудников, обеспечивающее наибольшую эффективность совместной деятельности и личную удовлетворенность каждого от проделанной работы. Совместимость находит свое проявление во взаимопонимании, взаимоприемлемости, сочувствии, сопереживании членов группы друг другу.

Выделяют два основных вида совместимости: психофизиологическая и психологическая.

Психофизиологическая совместимость связана с особенностями индивидуальной психической деятельности работников (различная выносливость членов коллектива, скорость мышления, особенности восприятия, внимания и т.д.), именно это следует учитывать при распределении физических и умственных нагрузок и поручении отдельных видов работ.

Психологическая совместимость предполагает наилучшее сочетание личностных психологических качеств, таких как особых черт характера, темперамента, способностей человека, что ведет членов коллектива к взаимопониманию.

Несовместимость членов коллектива заключается в их стремлении избегать друг друга, а в случае неизбежности контактов — к отрицательным эмоциональным состояниям и даже к конфликтам.

2. Стиль поведения руководителя, менеджера, хозяина предприятия.

Руководитель является одним из важнейших факторов, влияющих на формировании морально-психологического климата, коллектива или группы. На него всегда возложена персональная ответственность за состояние психологической атмосферы в трудовом коллективе (группе).

Рассмотрим влияние на морально-психологический климат коллектива на примере трех классических стилях руководства.

Авторитарный стиль руководства (единоличный, директивный) . Для «волевого» лидера члены его коллектива всего лишь исполнители. Такой руководитель подавляет у сотрудников желание работать, творчески подходить к делу, проявлять инициативу. Если инициатива возникает, она тут же подавляется руководителем. Нередко поведение такого руководителя сопровождается высокомерием по отношению к подчиненным, неуважение к личности работника и т. д. Все это в совокупности приводит к созданию негативного морально-психологического климата в коллективе. Авторитаризм не благоприятно влияет на отношения внутри группы. В таких ситуациях некоторые из членов коллектива стараются вести себя соответственно, стараются перенять стиль своего руководителя, заискивают перед начальством. Другие работники пытаются изолироваться от контактов внутри группы, третьи впадают в депрессию. Единоличный руководитель предпочитает сам решать все вопросы, не доверяет подчиненным, не просит их совета, берет на себя ответственность за все, дает работникам лишь указания. В качестве стимулирования работы такой руководитель использует наказание, угрозы, давление. Понятно, что отношение к такому начальнику по стороны коллектива негативное. В результате всего выше сказанного в коллективе формируется неблагоприятный морально-психологический климат.

При авторитарном стиле руководства среднему человеку присуще не желание трудиться, избегать трудностей при первой же возможности. В связи с чем большинство людей требуется принуждать к работе и и непрерывно контролировать все их действия.

Демократический стиль открывает перед сотрудниками множество возможностей. Во-первых, дает подчиненным ощущение причастности к решению производственных вопросов. Во-вторых, дает возможность проявить инициативу. В организациях (коллективах), в которых используется демократический стиль руководства, отмечается высокая степень децентрализации полномочий, а так же активное участие сотрудников в принятии решений. Руководитель старается заинтересовать подчиненных, сделать их обязанности более привлекательными, не навязывает работникам свою волю, решения принимаются совместно, предоставляется свобода формулирования собственных целей на основе целей организации. Отношения с подчиненными руководитель-демократ строит на уважении к личности сотрудников, и на доверии им. Основными стимулирующими факторами является поощрение, а наказание применимо лишь в исключительных случаях. Сотрудники при таком стиле управления удовлетворены системой руководства, доверяют начальнику и стараются оказать ему помощь. Все эти факторы сплачивает коллектив. Руководитель-демократ пытается создать в коллективе благоприятный морально-психологический климат, основой которого является доверие, доброжелательность и взаимопомощь .

Такой стиль руководства повышает производительность труда, способствует творчеству, повышает удовлетворенность работников от труда и своего положения в коллективе. Применение демократического стиля снижает прогулы, уменьшает травмы на рабочем месте, способствует снижению текучести кадров, улучшает взаимоотношения в коллективе и отношение подчиненных к руководителю.

Суть либерального стиля заключается в том, что руководитель ставит перед своими подчиненными задачу, создает все необходимые организационные условия для успешной работы, а именно обеспечивает работников информацией, обучает их, предоставляет рабочее место, определяет правила и задает границы решения данной задачи, сам же при этом отходит на второй план, оставляя за собой функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты.

Работники избавлены от тотального контроля, они самостоятельно принимают необходимые решения и ищут, в рамках предоставленных полномочий, пути их реализации. Такая работа позволяет членам коллектива выразить себя, она приносит им удовлетворение и формирует благоприятный морально-психологический климат в коллективе, порождает доверие, способствует добровольному принятию на себя повышенных обязательств.

Так же для эффективности работы сотрудников существуют социально психологические методы управления. Осуществление воздействия на персонал, основанные на использовании закономерностей социологии и психологии. Эти методы направлены как на группу сотрудников, так и на отдельные личности. По масштабам и способам воздействия их разделяют на:

- социологические (направленные на группы сотрудников в процессе их производственного взаимодействия),
- психологические (целенаправленно воздействующие на внутренний мир конкретной личности).

Современная концепция управления выдвигает в качестве приоритетов: сохранение, кооперацию, качество, партнерство, интеграцию. В центре стратегической концепции управления персоналом находится человек как наивысшая ценность для организации. Такой сложный организм, каким является персонал современной организации, не может рассматриваться с позиций содержания только его формальной структуры и разложения ее на отдельные части. Наряду со структурным подходом, отражающим статику

персонала, превалирующее значение имеет поведенческий подход, рассматривающий конкретную личность, систему отношений между людьми, их компетентность, способности, мотивацию к труду и достижению поставленных целей. Причинами, побуждающими людей объединиться в организации и взаимодействовать в их формальных рамках, являются физические и биологические ограничения, свойственные каждой отдельной личности, и цели, достижение которых требует коллективных усилий. Объединяя свои усилия, каждый сотрудник дополняет друг друга и влияет тем самым на поведение организации в целом с целью повышения ее эффективности.

Главная роль в рассмотрении жизнедеятельности персонала в структуре организации принадлежит науке об управлении. Комплексное решение проблем организации требует учитывать, что в ее состав входят объекты двоякой природы :

- факторы, определяющие социально-психологическую структуру организации (персонал с совокупностью индивидуальных способностей, интересов, мотивов поведения, неформальных отношений и т.п.);
- факторы производственной структуры (предметы и орудия труда, технологические нормативы и т.д.).

Целевой задачей теории управления является изучение влияния индивидуального и группового поведения на функционирование организации.

Управление персоналом базируется на информационной основе взаимодействия индивидов и групп. Управление осуществляется через взаимодействие людей и руководителю в своей деятельности необходимо учитывать законы динамики психологических процессов, межличностных отношений, группового поведения.

Психодиагностика - это область психологии, разрабатывающая методы выявления индивидуальных особенностей и перспектив развития личности, -

наука и практика постановки психологического диагноза с целью решения психологических проблем.

Социологические методы позволяют оценить место и назначение сотрудников в коллективе, выявить неформальных лидеров и обеспечить им поддержку, использовать мотивацию персонала для достижения конечного результата труда, обеспечить эффективные коммуникации и предупреждение межличностных конфликтов. К числу социологических методов управления относят: социальное планирование, социологические исследования, оценку личностных качеств, мораль, партнерство, соревнование, управление конфликтными ситуациями.

Социальное планирование позволяет сформировать социальные цели и критерии, разработать социальные нормативы (уровень жизни, оплата труда, условия труда и т.п.) и плановые показатели, способствует достижению конечных социальных результатов: увеличение продолжительности жизни, снижение уровня заболеваемости, рост уровня образования и квалификации сотрудников, сокращение производственного травматизма и т.п. Планы социального развития коллектива ранее широко использовались в деятельности любых предприятий СССР, в настоящее время актуальны для крупных зарубежных компаний и заслуживают возрождения в после кризисной российской практике.

Социологические исследования служат инструментом в работе с персоналом и обеспечивают специалистов по управлению персоналом необходимыми данными, позволяющими принимать обоснованные решения при подборе, оценке, расстановке, адаптации и обучении персонала. Современные методы социологических исследований весьма разнообразны и могут включать в себя: анкетирование, интервьюирование, социометрические наблюдения, собеседования и т.п.

Личностные качества определяют внутренний мир сотрудника, который достаточно стабильно отражается в процессе трудовой деятельности и является неотъемлемой частью социологии личности. Эти качества принято

делить на деловые (организационные), которые определяют результативность решения конкретных задач и выполнения ролевых функций, и моральные (нравственные), отражающие личные моральные качества сотрудника.

Мораль является особой формой общественного сознания, регулирующей действия и поведение человека в социальной среде посредством нравственных норм и правил. Вопросы корпоративной морали находят отражение в философии организации.

Психология управления изучает поведение человека в процессе общественного производства. Психологические методы управления играют важную роль в работе с персоналом, направлены на конкретную личность и, как правило, индивидуальны. Главной особенностью этих методов является то, что они направлены на внутренний мир человека, его личность, интеллект, чувства, образы, поведение и позволяют сосредоточить внутренний потенциал сотрудника на решении конкретных производственных задач.

Психологическое планирование является новым направлением в работе с персоналом по формированию эффективного психологического состояния коллектива. Оно включает в себя: постановку целей развития и разработку критериев эффективности производственной деятельности, обоснование психологических нормативов, создание методов планирования социально - психологического климата и достижения конечных результатов. Результатами психологического планирования являются:

- формирование подразделений (групп) с учетом психологической совместимости сотрудников;
- создание комфортного социально-психологического климата в коллективе;
- формирование личной мотивации сотрудников исходя из философии организации;
- минимизация межличностных конфликтов;

- разработка моделей профессионального продвижения сотрудников на основе психологической ориентации;
- рост интеллектуальных способностей и уровня квалификации персонала;
- формирование организационной культуры на основе норм поведения и образов «эффективных» сотрудников.

Способы психологического воздействия являются важнейшими составляющими психологических методов управления. Они обобщают необходимые и разрешенные законодательно приемы психологического воздействия на персонал для координации действий сотрудников в процессе совместной производственной деятельности. К числу разрешенных способов психологического воздействия относятся: внушение, убеждение, подражание, вовлечение, побуждение, принуждение, осуждение, требование, запрещение, порицание, командование, обман ожиданий, намек, комплимент, похвала, просьба, совет и т.д.

1.3. Профессиональная этика в гостиничной индустрии

Любой руководитель гостиничного предприятия озабочен качеством предоставляемых услуг. Качество в гостиничном бизнесе – это репутация, гарантия конкурентоспособности и популярности. Останавливаясь в отеле, мы сталкиваемся с портье, официантами, носильщиками багажа, иногда замечаем в коридоре горничную. Благоприятное впечатление производит та гостиница, где обслуживание ненавязчивое, персонала «не слышно и не видно», но при этом все пожелания исполняются. Но всегда ли качество работы гостиничного персонала зависит от «звездности» гостиницы? Как показывает практика, не всегда.

Количество предоставляемых услуг и цены – факт, безусловно, показательный, и отсутствие, например, халата в пятизвездном отеле вызывает немой вопрос и раздражение клиента. Выясняется, что халат просто забыли принести. Досадная мелочь, неприятный разговор с

предъявлением претензий, если просьба повторялась дважды или трижды. Не это ли показатель качества работы?

Или такая ситуация. Столкновение с персоналом двухзвездного отеля: не улыбчивый портье, официант с навязчивой просьбой чаевых в глазах, пыльный туалетный столик и хохот горничных в коридоре.

Безусловно, работа тяжелая – и физически, и морально. Кровати бывают неподъемными, в течение смены приходится убирать такие номера, куда без противогаза войти страшно, заезды бывают по 150-–200 человек, при том, что гости по привычке стараются решать все вопросы через портье. Прибавьте к этому «закипающие» телефоны и тяжеленные чемоданы… Морально тоже бывает трудно, ведь от этих людей – портье и горничных – в политическом и организационном плане мало что зависит. Они подчас последними узнают об изменениях, назначениях, планах и т.д.

Возникает вопрос: может ли моральная обстановка повлиять на качество выполняемой работы? Да, несомненно. Но это уже вопросы профессиональной этики. Именно этике стоит уделить внимание в первую очередь. Что такое профессиональная этика? Вопросом этим задавались, Аристотель, Конт, Дюркгейм. Профессиональная этика, возникнув поначалу как проявление повседневного морального сознания, затем уже развивалась на основе обобщенной практики поведения представителей каждой профессиональной группы. Эти обобщения содержались как в писаных, так и в неписаных кодексах поведения.

Профессиональная этика – это совокупность моральных норм, которые определяют отношение человека к своему профессиональному долгу. Общество рассматривает нравственные качества работника как один из основных элементов его профессиональной пригодности. Общеморальные нормы должны быть конкретизированы в трудовой деятельности человека с учетом специфики его профессии. Таким образом, мораль профессиональная должна рассматриваться в контексте общепринятой системы морали. Нарушение трудовой этики разрушает общие моральные установки, и

наоборот. Безответственное отношение работника к своим профессиональным обязанностям опасно для окружающих, наносит вред обществу, может привести даже к деградации личности. В современном обществе перечисление личностных качеств индивида начинается с его деловой характеристики, отношения к труду, уровня профпригодности. Подлинный профессионализм опирается на такие моральные нормы, как долг, честность, требовательность к себе и коллегам, ответственность за результаты своего труда.

Научный подход к профессиональной этике чаще затрагивает категорию «Работник», реже «Руководитель», не достаточно внимания уделяется взаимосвязанной системе «Руководитель – Работник». Именно в этой связке возникает наибольшее количество недоразумений и конфликтов. «Поставить отношения» внутри коллектива способна отлаженная система обучения внутри гостиницы, так как она состоит не только из особенностей повседневной работы, но и особенностей деловой этики, включает детали и мелочи, присущие только данной гостинице, законы, по которым живёт весь трудовой коллектив, – а это и работники, и руководство.

Есть категория людей, кому работа в гостинице просто противопоказана. Даже пройдя по конкурсу, и заняв вакантную должность, такие люди долго не выдерживают и увольняются. Поэтому необходимое условие системы отбора кандидатов – снижение риска попадания таких людей в гостиницы. Пяти- и четырех звездные отели имеют более сильные отделы персонала. И термины «система подбора», «интервьюирование», «аттестация», «ротация», «тренинг» не только известны, но и активно используются в повседневной работе. Почему в повседневной? Потому, что характер работы с персоналом в гостинице носит повседневный характер. Потому что, гостиница работает и «живет» круглые сутки. Потому что контроль качества предоставляемых услуг должен осуществляться 24 часа в сутки, 7 дней в неделю, 365 дней в году. Контроль работы, внимание к персоналу, оперативная корректировка

ошибок и недочетов, информированность – все это и есть исполнение норм деловой этики.

Элементы деловой этики непосредственно влияют на мотивацию персонала. Ощущение контроля, внимания к работе, четкого понимания направлений в работе и развитии создает ощущение уверенности в завтрашнем дне. Денежные поощрения за отличную работу – естественный результат качественно предоставленных услуг. С другой стороны, есть абсолютная уверенность, за что последует наказание, соразмерно тяжести «проступка». Закрывать глаза на проблемы, не доводить результаты проверок до руководства или открыто нарушать правила на глазах у изумленных работников – тяжелые нарушения профессиональной этики, влекущие за собой снижение качества предоставляемых услуг.

Отметим, что большее количество нарушений исходит не от работников, а от руководителей! А в итоге страдает работник. Даже рассматривая разные гостиницы,разные трудовые коллективы, но проблемы в них как были, так и остаются очень схожими. Обозначим эти проблемы. Как не надо управлять персоналом? Чего не надо делать? Именно в этих деталях формируются впечатления, детали помогают изменить мнения и исправить ошибку. Многие руководители, возможно, не согласятся, заявив, что такие проблемы есть, но не в их гостиницах. В таком случае за них можно только порадоваться! Но, может быть, они всего не знают?

Итак, обозначим основные аспекты:

- Руководитель не должен находиться «слишком «высоко». В гостинице руководитель – это ее сердце. От того, как оно «бьется», зависит и настроение коллектива, и поступки подчиненных. Вдвойне обидно, если эффект бурной деятельности имеет место только под директора, находящегося поблизости. Мне задавали вопрос: зачем директору встречаться с коллективом? Для этого есть линейные руководители. Ответ заложен в самом вопросе: Потому что этот человек – директор, и потому, что это не просто коллектив, а его трудовой коллектив.

- Руководитель не имеет права устать, перестать хотеть работать. А еще он не имеет права своим поведением поставить под сомнение репутацию предприятия. Моральный климат нарушить легко, а ошибки такого рода долго не забываются.

- Руководитель не имеет права выбирать любимчиков. Недопустимы также дружеские и панибратские отношения, ибо все это кардинально влияет на репутацию человека в коллективе. Крах дружбы, замешанной на отношениях руководителя и подчиненного, чреват впоследствии выбором: дружба или работа. Дружеские и иные отношения возможны только за пределами предприятия и вне рабочего времени.

- Руководитель не имеет права поощрять распространение слухов, образование коалиций, публичных и негласных издевательств и преследований членов трудового коллектива по профессиональным и личным вопросам, независимо от занимаемой должности и возраста. Руководитель, однако, должен знать обо всех подобных ситуациях, быть в курсе коллективных настроений.

- Руководитель не имеет права не выполнять обещания, а также забывать о планах, встречах. Обман не прибавит авторитета, а наоборот, резко снизит мотивацию внутри коллектива.

- Руководитель не имеет права превышать свои полномочия, независимо от характера ситуации. Это касается, прежде всего, линейных руководителей, уровня заместителей и начальников служб. Не в меру командный тон или неадекватное (грубое) поведение также не повысят авторитета . Особое внимание надо обратить на молодых руководителей, чьи подчиненные значительно старше их. Я видела немало таких боссов – особо приближенных к директору, достаточно грамотных, но не обладающих жизненным опытом, и, что самое главное, опытом человеческих отношений. А это необходимо для принятия мудрых решений и просто мудрого человечного поведения.

- Что такое понятие «команда» применительно к гостиничному предприятию? Не раз говорилось о том, что гостиничный работник – категория особая. Это, в определенном смысле, фанатики своего дела. Вопрос в том, чтобы это их «горение» было обращено только в сторону предприятия, работы, созидательного процесса

- Перемены – тяжелое испытание для всего коллектива. Именно в это время необходимо четкое понимать, куда все движется, что надо делать, как поступать. Никакое давление не приемлемо. Необходим плавный, по возможности безболезненный, переход. Худшее, что может быть в данной ситуации, – незавершенность процесса. Любые перемены должны быть доведены до своего логического завершения.

- Проблема «отцов и детей». На рынке гостиничных услуг наблюдается явная тенденция к снижению возраста обслуживающего персонала. Плюсы очевидны. К минусам отнесем отсутствие практического опыта, – это упущение учебных программ. Нежелание начинать работу в «непопулярных» гостиницах. Нежелание работать на «непопулярных» должностях. Несоответствие «знания – опыт – зарплата». Жизнь в нашей стране достаточно дорогая, но гостиницы не могут сразу платить много, если молодому специалисту нечего предложить. Во многих гостиницах персонал ворует. Страшно сказать, но в 70% случаев, молодежь – молодые специалисты – тоже начинают воровать! Иначе они не смогут выжить в коллективе. Это болезнь! Это этическая проблема, бороться с которой необходимо общими усилиями – как в вузе, так и на предприятии.

- Нельзя переносить свое эмоциональное состояние на коллег, выказывать личную неприязнь. Есть работа, которую надо делать качественно, все остальное – вторично. Вопросы профессиональной этики касаются всех категорий работников без исключения.

Для обеспечения качественной работы гостиничного предприятия необходима коллективная работа, оперативное решение организационных, финансовых, технических вопросов. Решение этических проблем

значительно облегчить дальнейшее становление рынка индустрии гостеприимства, услугами которого мы могли бы гордиться независимо от звездности гостиницы.

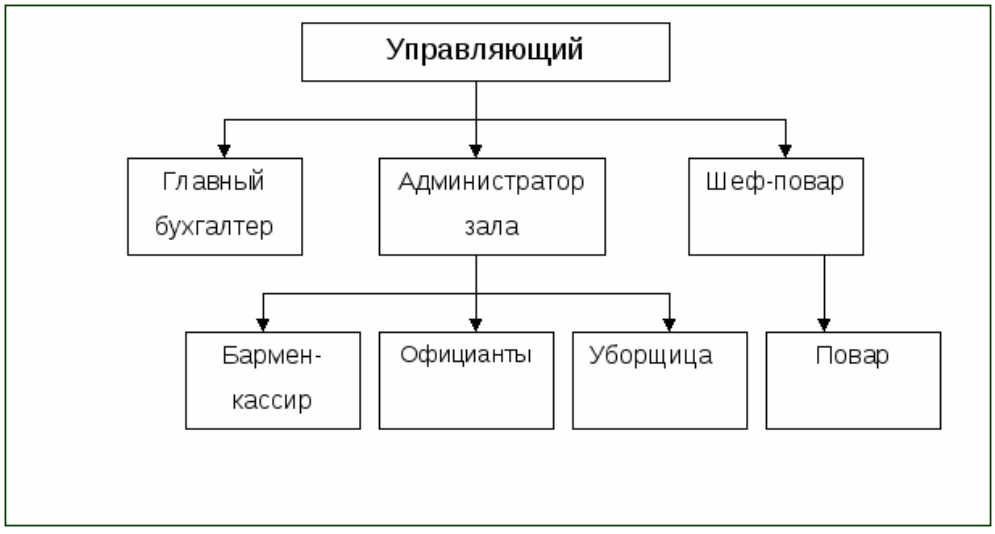
Глава 2. Анализ психологического климата в ресторане «Галерея»

2.1. Общая характеристика кафе «Галерея»

Рестораны Аркадия Новикова- это культ успеха, эстетики и правильного отношения к жизни. Их знают, в первую очередь, как места, где подают здоровую еду в эстетические приятных интерьерах. На сегодняшний день открыто 46 ресторанов Аркадия Новикова. В меню ресторанов собраны кухни разных стран. Есть авторская кухня которую предоставляют мировые звезды кулинарного искусства, а также домашняя кухня Аркадия Новикова.

Один из таких ресторанов – «Галерея». Находится ресторан по адресу г.Москва, улица Петровка, 27, 1-й этаж БЦ Венский дом. В «Галерее» все так, как подобает быть в настоящей галерее, здесь с большим успехом сосуществуют: ежедневные выставки традиционного и современного кулинарного жанра, с джазовыми вечерами, выставками современного искусства и фотографиями, зажигательными музыкальными выступлениями и кинопоказами. Сюда приходят насладиться изысканными блюдами от шеф-повара Сергея Маркина европейской, французской, итальянской и русской кухни. А также азиатской и японской. Отличное место, которое подходит для любых видов отдыха. Это одно из тех заведений, которые особо в рецензиях не нуждаются. Вкусно, уютно, красиво и позитивно в любое время суток.

Рисунок 1 – Организационная структура ресторана «Галерея»



Во главе ресторана стоит руководитель (управляющий), который назначается владельцем (учредителем) для осуществления оперативной координации всей деятельности заведения.

Второй ключевой фигурой является шеф-повар. Формально, по своему должностному положению, он подчиняется управляющему, но специфика ресторанного бизнеса состоит в том, что шеф-повар не может быть «проходной» фигурой. Он должен быть лицом, которое и принимает решение, и несет серьезную ответственность. От него во многом зависит успех заведения. Поэтому управляющий и шеф-повар - две равнозначные должности. Первый отвечает за зал, второй за кухню.

В соответствии с этим функциональным разделением на зал и кухню строится обычная иерархическая система управления. В подчинении управляющего находятся менеджеры, которые в свою очередь управляют официантами, барменами, а также технической службой. Шеф-повар руководит работниками кухни - поварами. Директор (управляющий) ресторана несет личную ответственность перед владельцем (учредителем) за успешную, эффективную и прибыльную деятельность кафе, а также за поддержание репутации и положительного имиджа заведения.

Коллектив работников кухни состоит из 35 человек. Для обеспечения эффективной работы, которого шеф-повар должен обладать незаурядными управленческими навыками, уметь не только оценить специалиста при его найме на работу, но и выступить в роли наставника, учителя. Более того, в его задачи входит так расставить своих сотрудников, чтобы каждый оказался на своем месте и выполнял работу эффективно.

В отличие от руководителя ресторана менеджеру зала (метрдотелю) приходится намного чаще общаться с гостями. Так, для метрдотеля очень важно обладание таким качеством, как личное обаяние, а также высоким коммуникативным навыком - умением общаться с гостями. Не менее важны и опрятность и безупречный внешний вид. Если говорить о специальных

отраслевых знаниях, то, прежде всего это, конечно, безупречное понимание сервиса и умение организовать четкую работу зала.

Все внимание персонала сосредотачивается на госте, как только он перешагнул порог заведения. Менеджер провожает гостя к столику, знакомит с меню и винной картой. В это время официант, прикрепленный к данному столу, готовит все необходимое для работы (приборы, салфетки и др.). Профессиональный официант невооруженным взглядом легко определит готовность гостя сделать заказ. При приеме заказа, официант проконсультирует по любым вопросам, касающихся способа и времени приготовления блюд и напитков, возможных изменений в составе под вкусовые предпочтения клиента и др. Любое уважающее себя заведение должно быть готово к исполнению всевозможных желаний гостя.

В ходе наблюдений за работой обслуживающего персонала, было замечено, что многие официанты не знакомы с рецептурой блюд и способом приготовления. Объяснить это можно двумя причинами. Первая - шеф-повар не считает нужным рассказывать официанту о блюдах. Вторая - экономия денег на приготовлении блюд для пробы их официантами. Именно такая «экономия», как правило, оборачивается значительным ухудшением уровня сервиса.

Стандарт обслуживания ресторана «Галерея» определяется как комплекс обязательных для исполнения правил обслуживания клиентов, которые гарантируют установленный уровень качества всех проводимых операций. Стандарт обслуживания имеет ряд критериев: время обслуживания посетителей, система работы с жалобами и претензиями; наличие информационно-рекламных материалов; время ожидания ответа по телефону; порядок оплаты и т.д.

Сегмент ресторана Галерея на рынке города - это, в основном, золотая молодежь и люди с доходами выше среднего. Основными их потребностями являются отдых и развлечения.

В перспективе развития предприятия, помимо организации новых форм обслуживания, планируется осуществлять яркие и запоминающиеся мероприятия по привлечению внимания общественности, СМИ и укреплению позиций на рынке (дегустации вин, показы одежды, выставки художников и т.д.).

Объем сбыта при круглосуточном режиме работы кафе составляет:

при заполняемости на 20-40% в будние дни (12.00 - 15.00) около 20% от среднемесячной прибыли;

. при заполняемости на 100% по посадочным местам в вечернее время (20.00 - 04.00) около 80%:

Уменьшить отрицательное влияние вышеперечисленных факторов можно следующим образом:

1)наладить контакты с новыми посетителями;

2)постоянный поиск новых связей и поддержание их с постоянными гостями;

3)постоянный контроль качества услуг;

Анализируя все вышеизложенное, можно прийти к выводу, что для эффективного функционирования ресторана «Галерея» необходимо расширять ассортимент оказываемых услуг, повышать качество услуг и привлекать новых клиентов.

2.2. Анализ социально-психологического климата коллектива ресторана «Галерея»

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального механизма управления (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т.п.). Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления персоналом. Социально-психологические методы базируются на использовании закономерностей социологии и психологии. Объектом их воздействия

являются группы людей и отдельные личности. По масштабу и способам воздействие эти методы можно разделить на две основные группы: социологические методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе трудовой деятельности; психологические методы, которые направленно воздействуют на личность конкретного человека.

Постановку социальных целей и критериев, разработку социальных нормативов (уровень жизни, оплата труда, потребность в жилье, условия труда и др.) и плановых показателей, достижение конечных социальных результатов обеспечивает социальное планирование.

Психологические методы играют важную роль в работе с персоналом, так как направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, образам и поведению, с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач организации.

Проанализируем использование социально-психологических методов в ресторане «Галерея».

Были изучены два направления:

1) способ утверждения авторитета руководителя на предприятии;

2) чего ждут подчиненные от своих руководителей.

Для проведения данного исследования мною была разработана анкета (Приложение 1) с помощью которой был опрошен коллектив кафе (55 чел.). После чего был произведен анализ полученных данных.

В ходе анкетирования были выявлены следующие результаты(Таблица 1)

Показатели	Стили управления	Желание достигнуть результатов	Производительность труда	Удовлетворённость стилем

Управляющий ресторана	Автократический	есть	Высокая	нет

Итак, руководителя-автократа отличает чрезмерная централизация власти, предпочтение административных методов управления, единоличное решение большинства вопросов без предварительного обсуждения в коллективе, сознательное ограничение контактов с подчиненными, монополия на информацию, нетерпимость к чужому мнению.

В целом полученные результаты свидетельствуют, что данному вопросу внимание не уделяется, так как в основе лежит результат работы, а не способы его достижения.

Вторым направлением исследования определялось, чего ждут подчиненные от своих руководителей.

Социально-производственные отношения на предприятии и морально-психологический климат любого коллектива формируются под влиянием двух групп факторов, которые можно обозначить как внешние и внутренние.

Была составлена анкета(Приложение 2)

В анализе данных, полученных по результатам опроса, основной акцент сделан на группе внутренних, а именно производственных факторов, которые характеризуют реальное положение каждого работника непосредственно в условиях трудового процесса.

Данные, полученные в ходе анкетирования, позволили разделить коллектив социально-демографические группы (Рисунок 2)

Также рассмотрен стаж работы на данном предприятии (Рисунок 3)

В таком сочетании работников разного возраста и с различным трудовым стажем просматривается элемент преемственности и сменяемости кадрового состава подразделения.

Рассмотрим подробно ответы по диагностическому опросу(Приложение 3).

1. Что вы цените в своей работе? Важное место в системе функционирования любого коллектива отводится мотивации деятельности и, в частности, удовлетворенности выполняемой работой. При ответе на вопрос (Что вы больше всего цените в своей работе?) было показано, что работники больше всего ценят хороший коллектив и интересный труд и лишь затем - заработок и надежное место работы. Это позволяет сделать вывод о том, что при стремлении наладить дружеские отношения и творческом подходе к делу материальные стимулы не имеют первостепенного значения либо недостаточны.

Ответы на вопрос о мотивах неудовлетворенности.

Полученные результаты указывают на неудовлетворенность, в первую очередь по причине слабого материального стимулирования, далее идут неудовлетворительные условия труда, отсутствие перспектив продвижения и возможности проявить себя. На основе этих данных можно сделать выводы о том, что люди желают иметь большее вознаграждение за труд, улучшить условия труда и техническую оснащенность рабочих мест, а также о наличии работников, готовых к продвижению, но засидевшихся на одном месте. И, безусловно, о постоянном желании людей всегда иметь больше.

В ходе опроса были выявленны результаты удовлетроренности коллективом (Рисунок 4)

В блоках Отношение к работе ответы проанализированы (Рисунок 5)

Треть респондентов может выполнять работу еще лучше, когда это потребуется для предприятия. Возможности раскрытия способностей рассмотрены в диаграмме (Рисунок 6)

Но в целом подавляющее большинство респондентовудовлетворены собственным вкладом в общее дело. При этом разброс мнений по данному параметру показывает наличие нереализованного потенциала работников. Среди причин чувства неудовлетворенности в процессе производства выделяются:

•трудности с выполнением работы так, как хочется (31%);

•отсутствие поддержки руководства (23%).

Блок Суждения о связи жизни с работой. В суждениях о связи жизни с работой 30% опрошенных работников придерживаются взгляда, что многое в их жизни и в жизни семьи связано с этим предприятием

Разница в оценках своей жизни и работы демонстрирует субъективные ощущения людей, что не менее значимо для решения производственных задач. Различия во взглядах не снижают значения личной мотивации и ее связи с выбором с места работы.

Блок Причины возникновения конфликтов. Возникновение в коллективе производственных трудностей треть респондентов (33%) объясняют объективными причинами на уровне отрасли и вышестоящих органов; но более половины опрошенных (52%) склоняются к субъективным, в частности, объясняя это нерадивым отношением многих работников к своим обязанностям (31%) и низким уровнем руководства в коллективе (21%). Отдельные респонденты подкрепляют свои ответы высказыванием: руководство думает только о себе.

Такие данные говорят о том, что больше трудностей возникает именно из-за субъективных причин, т. е. личных качеств, характеров, склонностей, настроений и желания или нежелания работать половины опрошенных. А это те показатели, которые могут поддаваться коррекции путем дополнительного стимулирования, обучения, поощрения или же наказания.

Сплоченность коллектива определяется высоким уровнем взаимной привязанности членов трудового коллектива и характеризуется такими показателями, как сотрудничество, взаимопомощь, взаимная ответственность, психологическая совместимость.

Блок Что вы можете сказать о коллективе, в котором работаете?

При ответе на этот вопрос мнения опрошенных разделились следующим образом, отображенным на (Рисунке 7).

На вопрос о причинах возникновения конфликта в отдельных высказываниях респондентов отмечаются несогласованность в решении вопросов, возникающих в процессе работы; личные отношения с руководителем смены. Обобщая разброс мнений по данному показателю, хотелось бы отметить, что выполнение любой работы связано с проявлением индивидуальности человека, особенно в процессе межличностного взаимодействия. Кроме того практика показывает, что элемент сравнения при выполнении работы, ее распределение между членами коллектива, а также субъективная оценка вклада каждого приводят к определенной разобщенности в целом. Это закономерно, так как осознание единства коллектива происходит через призму личного восприятия, обусловленного теми или иными чертами характера.

Недавно объединенный коллектив исследуемого ресторана существует как формально созданная структура. Люди еще довольно разобщены, но продолжается процесс формирования деловых взаимоотношений, в котором роль первого руководителя должна быть более заметна.

По мнению почти половины респондентов (вопрос №7), создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе зависит от деятельности непосредственного руководителя (16%) и администрации (24%). Реально же формированием внутриколлективных отношений, по мнению 34% респондентов, занимаются сами члены коллектива, а 27% кажется, что этим не занимается никто.

Работа руководителя по формированию деловых отношений заключается в соблюдении психологических требований, касающихся подбора, расстановки и воспитания кадрового состава коллектива; но нужно учитывать совместимость и срабатываемость людей.

Блок Виды стимулирования. В системе мотивации ключевое место отводится такому аспекту трудовой деятельности как признание и вознаграждение.

По результатам опроса, 60% респондентов не удовлетворены системой признания и вознаграждения, а 36% опрошенных всем довольны. Это

напрямую связано с формированием благоприятной атмосферы в коллективе. Среди наиболее распространенных видов стимулирования труда участниками опроса названы: различною рода премии, доплаты и надбавки (51%); 29% отмечают предоставление путевок на лечение и отдых; 17% - вынесение благодарности. В то же время на вопрос: Удовлетворяет ли вас размер вашего заработка? лишь 17% ответили да, а 31% удовлетворены не совсем. Половину респондентов существующая зарплата не удовлетворяет.

В целом же неадекватная оценка затрат труда снижает удовлетворенность от выполняемой работы и заинтересованность в конечных результатах. Субъективный характер личной удовлетворенности работников, связанной с признанием и вознаграждением, создает самую большую трудность в управленческой деятельности руководителя. При этом, если воздействовать на работника только материальным поощрением, то эти средства довольно быстро перестают оказывать необходимое влияние. Это связано с тем, что справедливость зарплаты обычно определяется не только через количество и качество труда, но и в процессе непрерывного сравнения своего заработка и оплаты других людей и групп. Анализ данных показывает, что большая группа моральных стимулов, способствующих мотивации, слабо задействована.

Блок Осведомленность и вознаграждение. Причастность к делам предприятия не только активизирует деятельность работников, но и повышает удовлетворенность от выполняемой работы (Рисунок 8). Разброс мнений по этому вопросу показывает, что в управленческом воздействии на членов коллектива остается незадействованным такой важнейший стимул, как личная сопричастность общему делу и ответственность за выполнение стоящих перед коллективом задач. Пока большинство ограничивается просто желанием иметь рабочее место. Но для получения руководителем объективных данных о развитии корпоративных отношений необходимо мониторинговое изучение общественного мнения работников. Это позволит внести существенные коррективы в работу с членами коллектива, избежать

серьезных конфликтов и недоразумений, связанных с неточностями в субъективном восприятии мнения других. Результаты опросов помогают руководителю быть чувствительнее ко всему происходящему в коллективе, улучшают его психологическую наблюдательность.

Выводы и рекомендации. Анализ результатов второго направления исследования показал, что коллектив предприятияформален, члены коллектива сознательно относятся к выполнению управленческих решений. Но, тем не менее, чувствуют себя социально незащищенными (67%) и опасаются потерять работу (63%). Основываясь на результатах проведенного социологического исследования, для повышения эффективности функционирования трудового коллектива мною были разработанны следующие рекомендации:

1.Особый акцент сделать в области признания и вознаграждения, так как, по мнению членов коллектива, зачастую отсутствует адекватная оценка их труда как со стороны коллег по работе, так и со стороны руководства. Сочетание моральных и материальных стимулов будет способствовать большей самоотдаче работника и реализации его потенциальных возможностей. Для этого была разработана новая система мотивации работников в условиях деятельности данного предприятия.

2.Для максимальной отдачи было рекомендовано использовать знания и умения сотрудников в соответствии с полученными в учебных заведениях образованием, специальностью и специализацией. Разрыв между профессиональной подготовкой и содержанием трудовых функций снижал интерес к труду, что, в конечном счете, вело к падению результативности, некачественному выполнению работы

3.Проведенными исследованиями установлена прямая зависимость самочувствия людей в сфере труда от используемых руководителем методов воздействия на коллектив. Оптимален вариант, когда принимаемые решения разделяются и поддерживаются всеми членами коллектива. Это так называемый демократический стиль руководства, который опирается на

сотрудничество посредством достижения взаимопонимания, особенно при принятии и реализации рискованных управленческих решений.

4. Рекомендуется проведение периодической оценки имеющегося кадрового состава, что не только дает возможность более полно учитывать индивидуальные и профессиональные качества работников, но и определять пути эффективного использования их потенциала.

5. Необходимо непрерывное обучение специалистов по особо разработанным планам повышения квалификации для конкретной специальности и должности - с момента поступления их на работу и в период всей производственной деятельности. В первую очередь официантов.

6. Уделять больше внимания молодым и перспективным работникам (в первую очередь официантам и поварам). Это - один из сильнейших стимулов роста профессионализма и мобилизации сил, к тому же удовлетворяющий взаимным интересам работника и предприятия. Организовать стажировки за рубежом. К таким мероприятиям более настроены молодые члены коллектива.

2.3. Предложения по совершенствованию социально-психологического климата коллектива ресторана

Деятельность по улучшению условий формирования социально-психологического климата может осуществляться по нескольким направлениям в зависимости от отрицательно влияющих факторов:

•Улучшение условий труда. Необходим факторный анализ применительно к конкретному рабочему месту. Это важно, так как условия труда не только формируют отношение к нему, но и объективно обусловливают конечный результат;

•Совершенствование стимулирования труда. Сложное и противоречивое влияние оказывает на социально-психологический климат действующая система стимулирования. Материальные и моральные стимулы являются стержневыми моментами в формировании социально-психологического

статуса человека в коллективе. Кроме индивидуальных особенностей личности на восприятие стимулов влияют групповое мнение, условия труда и быта, традиции, нормы и ценности.

Первоначальными условиями социально-психологического благоприятного восприятия системы стимулирования работников являются: понятность механизма связи усилий и вознаграждений, учет социально-демографических, личностных, индивидуальных особенностей работников и характеристик первичного коллектива (нормы, ценности, традиции);

•Совершенствование социально-демографических характеристик коллектива. Необходимо соблюдение положения о достаточном разнообразии социально-демографических характеристик и положения о социально-демографических ограничениях на совместимость и срабатываемость участников трудового процесса. В смешанных по полу коллективах выше культура общения. В ресторане «Галерея» смешанный по полу коллектив, соответственно высокая культура общения, молодежные коллективы более мобильны к освоению новой техники. В ресторане «Галерея» молодой коллектив, который сумеет достаточно быстро приспособиться к новшествам;

•Совершенствование взаимоотношений. Взаимоотношения в коллективе - важнейший индикатор, указывающий на состояние социально-психологического климата в коллективе. О взаимоотношениях можно судить по степени конфликтности на определенном отрезке времени. При этом не желательны не сами по себе конфликты, без них не может быть жизненного процесса. Главное, чтобы в результате их разрешения уходило все старое, мешающее развитию коллектива и росту людей как личностей. На личностном уровне главное условие благоприятного социально-психологического климата - формирование устойчивой трудовой мотивации.

Для полного раскрытия человеческого потенциала в ресторане «Галерея» необходимо проводить следующие мероприятия:

1.Гарантия занятости и создание обстановки доверительности. Основываясь на анализе мотивации персонала, было выявлено, что доминирующими

потребностями для большинства являются потребности в безопасности. Данной потребности соответствует такой стимул как гарантированная работа, стабильность. Стабильность - один из стимулов для работников, она укрепляет чувство корпоративной общности, улучшает отношения рядовых сотрудников с руководством и помогает получать информацию.

Для укрепления стабильности с персоналом предприятия необходимо постоянно проводить беседы о значимости их продуктивного труда для организации. До сознания работников должно быть доведено, что их эффективный труд служит залогом благополучия для всей организации и что без труда каждого организация не сможет существовать.

Удовлетворение потребности в безопасности приведет к выявлению потребностей высших уровней иерархии, позволяющих раскрыть творческий потенциал персонала, реализовать его способности.

Создание обстановки доверительности в отношениях с руководством поможет каждому осознать свою значимость;

2.Постоянное присутствие руководства на предприятии. От непосредственных исполнителей руководитель может получать информацию о реальном состоянии дел, о достижениях и недостатках в работе, а работникам это даст возможность принимать участие в делах организации. Ведь каждый работник переживает негативные чувства, когда изменения в их работе, даже если они позитивные, принимаются без его участия;

3.Гласность и ценность организации. Все уровни управления и исполнители должны пользоваться общей базой информации о политике и деятельности фирмы, в результате чего будет развиваться атмосфера участия и общей ответственности, что улучшит взаимодействие и повысит производительность. Для этого необходимо раз в полгода или квартал собирать руководителей подразделений для обсуждения обстановки в организации. Кроме того, руководителю необходимо встречаться раз в неделю с группой сотрудников из 3 - 4 человек. Важность встреч очень

велика. Это позволит укрепить дух коллективизма и сплотить работников с организацией.

При этом каждый работник должен работать без постоянного надзора, самостоятельно. Такое доверие усилит убежденность работников о совпадении их индивидуальных целей с целями организации.

Руководителю необходимо поощрять неформальные связи. Проводить совместные поездки за город, позволяющие увеличить сплоченность персонала, его моральный дух.

Анализ системы морального и материального стимулирования в ресторане «Галерея» показал, что результативность деятельности предприятия зависит, в первую очередь от того насколько применяемая система стимулирования будет удовлетворять работников.

При разработке новой системы вознаграждения руководство должно заранее оценить возможные последствия ее внедрения с точки зрения влияния на другие системы - отбор, профессиональное обучение, оценка, продвижение - и внести в них необходимые коррективы для поддержания их взаимосвязи и взаимодополняемости всех компонентов управления персоналом.

Создавая систему компенсации, организация должна помнить, что идеальных систем не существует и не стоит затрачивать ресурсы на их изобретение. Напротив, нужно хорошо представлять себе недостатки реальной системы и возможное влияние этих недостатков на функционирование организации, чтобы подготовиться к нейтрализации отрицательных последствий с помощью других методов управления.

И, наконец, не следует забывать, что ничто не вечно и что созданная сегодня система компенсации рано или поздно устареет. Руководство должно быть готово к этому и не цепляться за систему, которая может быть мила сердцу ее создателей, но не отвечает стратегическим целям компании и противоречит ситуации на рынке.

Для функционирования предприятия, система вознаграждения персонала должна быть хорошо продумана и апробирована. Эффективная система стимулирования должна быть:

- простой;
- понятной тем, для кого она предназначена, и тем, кто ей управляет;
- целевой, т.е. ориентирующей на достижение специфических целей компании;
- гибкой, т.е. открытой для изменений и корректировок;
- самоокупаемой.

Для создания такой системы в первую очередь необходимо усовершенствовать оплату труда. Среди форм материального стимулирования кроме заработной платы в целях упорядочения условий оплаты работникам кафе и поддержания объемов продаж многие предприятия питания применяют бонусы.

Система оплаты труда с применением бонусов будет выглядеть следующим образом. К основному окладу будут выплачиваться бонусы в размере 50% размера оклада труда (3000-4000руб.) по итогам исполнения плана выручки, которые будут начисляться по результатам работы. Также было предложено добавить к окладу «процент от выручки». Таким образом, работник будет получать ту зарплату, которую он заработал.

Можно сделать вывод, что данная система оплаты труда предполагает развитие у сотрудников организации более высокого творческого подхода к своей трудовой деятельности, система будет способствовать развитию у работающих таких необходимых качеств как исполнительность, ответственность и самостоятельность в работе.

Ресторан сможет повысить объём реализации, при этом появятся новые клиенты. Данное мероприятие направлено на увеличение эффективности работы сотрудников и всей организации в целом.

Премирование в ресторане «Галерея» целесообразно осуществлять за своевременное и качественное выполнение работ. Качество является главным

критерием в оценке работы. На рынке услуг общественного питания работает достаточно большое количество организаций. Поэтому основным мотивом персонала предприятия для получения премии должно стать завоевание как можно большего числа клиентов. Каждый работник должен осознавать ценность своей работы для предприятия, использовать свой опыт и мастерство для повышения своего заработка.

Целесообразным представляется премирование работника, выполнявшего в течение года наибольшее количество работ. В конце года необходимо собирать общие собрания всех работников ресторана «Галерея» и на них представлять отличившихся. В виде премии может выступать не только денежное вознаграждение, но и награждение ценным подарком. Данный факт позволит каждому сотруднику организации стремиться выполнить как можно большее количество работ, позволит осознать работнику свою значимость для организации.

Чтобы исключить субъективизм и предвзятое отношение к кому-либо из сотрудников, наиболее эффективным представляется обсуждать вопросы о премировании на собрании. Сначала необходимо выслушать мнения о премировании, а затем каждый должен высказать свое мнение о размерах премии и о том, кого наиболее важно премировать. Размер получаемого вознаграждения не должен быть тайной для коллектива. Каждый из сотрудников должен знать, что эффективный труд высоко оценивается.

Коллективное обсуждение размеров и критериев оценки позволит каждому сотруднику понять, что его мнение важно для организации, ведь каждый хочет знать, как оценивается его работа, его рвение к работе, а так же критерии оценки. Учет мнения коллектива позволит добиться того, что каждый хорошо работающий человек получит признание - материальное и моральное.

Хотя в ресторане «Галерея» показатель систематического отсутствия работников на рабочем месте имеет достаточно низкие значения, но для сведения его к минимуму можно предложить следующие действия. В конце

года выявляются лица, которые не болели в течение года и на общем собрании им вручают какой либо приз. Данный приз может быть как в форме денежного вознаграждения, так и в форме подарка. Получая такой приз работнику необходимо сказать, что, не болея, он принес много пользы своему предприятию.

Применение материального стимулирования для повышения трудовой мотивации персонала кафе достаточно эффективно, так как большинство сотрудников достаточно молоды, а в молодом возрасте материальные стимулы наиболее приоритетны для работников.

Анализ деятельности ресторана «Галерея» позволяет разработать ряд практических рекомендаций, которые также будут способствовать повышению трудовой активности персонала, и следствие повышение эффективности труда. Для этого необходимо ежемесячно проводить между официантами конкурсы, например на самый высокий показатель обслуживания с денежное вознаграждение в 1000 руб.

Условия проведения:

По итогам конкурса выявляются четыре победителя (внимательность, забота, доброжелательность, быстрота обслуживания).

Показатель рассчитывается по каждому участнику.

С целью выполнения задач по увеличению качества обслуживания проводить конкурс на звание «Лучший официант».

Можно предположить, что предложенные мероприятия по стимулированию трудовой активности, в результате которых произойдет увеличение заработной платы, приведет к повышению эффективности функционирования предприятия.

На мой взгляд, проведение всех этих мероприятий в ресторане «Галерея» будет способствовать достижению личных целей работника, а отсюда и целей организации, так как у работников появится стимул, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала.

Заключение

На основе проведённых исследований можно сделать следующие выводы.

Социально-психологический климат представляет собой специфическое явление, которое слагается из особенностей восприятия человека человеком, взаимно испытываемых чувств, оценок и мнений, готовности к реагированию определенным образом на слова и поступки окружающих. Он оказывает влияние на самочувствие членов коллектива; на выработку, принятие и осуществление совместных решений; на достижение эффективности совместной деятельности.

Таким образом, социально-психологический климат - это преобладающий в группе или коллективе относительно устойчивый психологический настрой его членов, проявляющийся в отношении друг к другу, к труду, к окружающим событиям и к организации в целом на основании индивидуальных, личностных ценностей и ориентации.

На формирование определенного социально-психологического климата оказывают влияние следующие факторы:

- совместимость его членов, понимаемая как наиболее благоприятное сочетание свойств работников, обеспечивающее эффективность совместной деятельности и личную удовлетворенность каждого. Совместимость проявляется во взаимопонимании, взаимоприемлемости, сочувствии, сопереживании членов коллектива друг другу.
- стиль поведения руководителя, менеджера, хозяина предприятия;
- успешный или неуспешный ход производственного процесса;
- применяемая шкала поощрений и наказаний;
- условия труда;
- обстановка в семье, вне работы, условия проведения свободного времени.

В зависимости от характера социально-психологического климата его воздействие на личность будет различным - стимулировать к труду, поднимать настроение, вселять бодрость и уверенность, или, наоборот,

действовать угнетающе, снижать энергию, приводить к производственным и нравственным потерям.

Кроме того, социально-психологический климат способен ускорять или замедлять развитие ключевых качеств работника, необходимых в бизнесе: готовность к постоянной инновационной деятельности, умение действовать в экстремальных ситуациях, принимать нестандартные решения, инициативность и предприимчивость, готовность к непрерывному повышению квалификации, сочетание профессиональной и гуманитарной культуры.

Успех работы ресторана «Галерея» обеспечивают работники, занятые на нём.

Анализ психологического климата коллектива предприятия малого бизнеса свидетельствует о высокой эффективности использования труда на предприятии. В то же время оплата труда на предприятии чрезвычайно низка и не соответствует реальным возможностям предприятия. Предприятию необходимо осуществить изменения в организации трудовых отношений и оплаты труда с целью повышения мотивации работников и их заинтересованности в результатах деятельности.

Имеет место также проблема в использовании социально-психологических методов управления персоналом: групповая динамика; мотивация персонала. На предприятии успешно реализуются регуляторы мотивации и недостаточно используются мотиваторы.

Одной из причин является незнание процессов протекающих в неформальных структурах.

На мой взгляд, проведение предложенных мероприятий в ресторане «Галерея» будет способствовать достижению личных целей работника, а отсюда и целей организации, так как у работников появится стимул, влияющий на поведение человека в сфере труда.

Список используемых источников

1.Алексеев А. Деловое администрирование на практике - инструментарий руководителя /А. Алексеев, В. Пугачёв. 2010. - 283 с.

2.Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации /Т.Ю. Базаров. - М., 2009. - 319 с.

3.Балашов Ю. К. Методики построения мотивационного профиля персонала и разработки Положения о стимулировании персонала /Ю.К. Балашов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. - №3. - С. 23-28.

4.Балашов Ю. К. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования / Ю.К. Балашов // Маркетинг в России и за рубежом. - 2009. - №7. - С.38-42.

5.Белков И.Г. Личность руководителя и стиль управления /И.Г. Белков. - М., 2013. - 246 с.

6.Брэддик У. М. Мотивация и организация работы /У.М. Брэддик. - М., 2011. - 234 с.

7.Вайсман Р.С. Связь межличностных отношений с групповой эффективностью деятельности /Р.С. Вайсман //Вопросы психологии.- 2010, № 4. - С. 12-15.

8.Верхоглазенко В. Система мотивации персонала /В. Верхоглазенко // Консультант директора. - 2013. - №4. - С.25-31.

9.Вудкок М. Раскрепощенный менеджер /М. Вудкок, Д. Френсис. - М., 2014. - 318 с.

10.Гарбузов В.И. Практическая психотерапия /В.И. Гарбузов. - СПб., 2010. - 375 с.

11.Донцов А.И. Психология коллектива /А.И. Донцов. - М., 2011. - 240 с.

12.Дятлов В.А. Управление персоналом /В.А. Дятлов, А.Я. Кибанов, В.Т. Пихало. - М., 2012. - 219 с.

13.Зигерт В. Руководить без конфликтов /В. Зигерт, Л. Ланг. - М., 2010. - 218 с.

14.Ладанов И.Д. Практический менеджмент. Психотехника управления и самотренировки /И.Д. Ладанов. - М.,2014. - 193 с.

15.http://xreferat.ru/konflikty-v-organizacii.html
16.http://www.bestreferat.ru/ 22.99.html
17.http://spiritual_culture.academic.ru/1307
18.http://pandia.ru/text/77/34/92608.php