СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ.....6
1.1 Сущность и особенности социально-психологического климата коллектива.....6
1.2 Особенности и характеристики социально-психологического климата в трудовом коллективе. Современные подходы изучения.....8
1.3 Факторы, определяющие социально-психологический климат организации.....10
1.4 Методы формирования благоприятного психологического климата в коллективе.....14
2. РАЗРАБОТКА ПРАКТИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ БЛАГОПРИЯТНОГО ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ ОАО «ГОСТИНИЦА «ГОРНЫЙ АЛТАЙ»....18
2.1 Характеристика и анализ результатов деятельности ОАО «Гостиница «Горный Алтай».....18
2.2 Предложения по совершенствованию психологического климата в коллективе.....25
2.3 Оценка эффективности проведенных мероприятий по улучшению психологического климата в коллективе.....33
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....38
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....40

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Проблема социально-психологического климата стала предметом пристального внимания отечественных психологов в конце 60-х годов XX века, в то время как организационный климат не является достаточно изученным. Понятие организационный климат описывается, прежде всего, в зарубежной литературе. Проблемы психологического климата в трудовом коллективе активно разрабатывались во второй половине XX в.

В отечественной психологии в научных школах А. В. Петровского и Л. И. Уманского. С конца 90-х годов эти понятия практически не рассматривались в отечественной литературе. Однако в современных условиях наблюдается рост интереса к явлению социально-психологического климата коллектива.

Объектом исследования в работе выступает ОАО «Гостиница «Горный Алтай».

Предметом исследования в работе является психологический климат в коллективе.

Целью данной работы является анализ влияния психологического климата в коллективе на качество сервиса на примере ОАО «Гостиница «Горный Алтай».

Задачи:

- изучить сущность и особенности социально-психологического климата коллектива;

- выделить особенности и характеристики социально-психологического климата в трудовом коллективе;

- рассмотреть факторы, определяющие социально-психологический климат организации;

- определить методы формирования благоприятного психологического климата в коллективе;

- дать характеристику и анализ результатов деятельности ОАО «Гостиница «Горный Алтай»;

- разработать предложения по совершенствованию психологического климата в коллективе;

- оценить эффективность проведенных мероприятий по улучшению психологического климата в коллективе.

В данной работе были использованы следующие научные труды в области исследования психологического климата в коллективе: Бабешко Е.А., Банишева Л. И., Верещагина Л. А., Душкин А.С., Мартынов М.А., Журавлев А.Л., Каменская В.Г., Косько В. А., Кулагина И.В., Лобанова Т.Н., Захарова Л.Н., Марихин С. В., Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г., Пашкин С. Б., Пичугин В.Г., Платонов Ю.П., Почебут Л.Г., Ракитская О. Н., Симонович Н. Е., Соколовская И. Э., Юлина Г.Н., Шергозиева А.А., Новикова С.А. и др.

Исследование в рамках данной работы базируется на применении аналитических выборок, а также на использовании метода группировки, сравнительного анализа по динамическому состоянию изучаемых показателей в сфере управления психологическим климатом.

Практическая значимость полученных результатов заключается в разработке предложения по совершенствованию психологического климата в коллективе ОАО «Гостиница «Горный Алтай».

Структура работы представлена введением, двумя главами, заключением и списком использованных источников.

Во введении обоснованы выбор и актуальность темы исследования, определены его цели и задачи, объект и предмет исследования.

В первой главе рассмотрены теоретические основы социально-психологического климата в коллективе.

Во второй главе проведена оценка психологического климата в коллективе ОАО «Гостиница «Горный Алтай», а так же разработаны предложения по совершенствованию психологического климата в коллективе ОАО «Гостиница «Горный Алтай» и оценена их эффективность.

Заключение содержит основные выводы и результаты исследования.

Структура работы и ее объем определены целями исследования и направлены на решение поставленных задач.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ

1.1 Сущность и особенности социально-психологического климата коллектива

Социально-психологическая среда представляет собой сложное эмоционально-психологическое состояние профессионального коллектива, отражающее степень удовлетворенности работника различными жизненными факторами. Его можно охарактеризовать такими определениями, как эмоциональный настрой коллектива, душевная атмосфера, стиль общения, отношение сотрудников к работе, друг к другу и к предстоящим событиям. Именно социально-психологическая среда в организации может поддерживать или препятствовать продуктивной работе коллектива и развитию каждого отдельного сотрудника[1].

В социальной психологии к трактовке понятия социально-психологического климата, по мнению Л.Г. Почебут и В.А. Чикер, были очень разные подходы. Ученые первого подхода (Л.П. Буева, Е.С. Кузьмин и др.) понимают социально-психологический климат как явление или проявления состояния группового сознания.

Согласно данному подходу, климат отражается в сознании членов коллектива, как совокупность явлений, связанных со взаимоотношениями людей в коллективе, условиями труда и т.д. То есть социально-психологический климат понимается как социально-психологическая сторона группового сознания, отражающая направленность, содержание и характер психологии членов группы.

Приверженцы второго подхода (А.Н. Лутошкин, А.А. Русалинова и др.) отмечают, что одной из важнейшей чертой, раскрывающей сущность социально-психологического климата, является общий эмоциональный

[1] Верещагина Л. А. Психология персонала. Потребности, мотивация и ценности — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Гуманитарный центр, 2021. — 230 с.

настрой коллектива. При таком подходе климат – это эмоциональное состояние группы людей, определяющее результаты совместной деятельности коллектива, его устойчивость и психическое здоровье всех его членов[2].

Сторонники третьего подхода (В.А. Покровский, В.М. Шепель и др.) понимают содержание социально-психологического климата через его соотношение со стилем общения между членами группы, находящимися в непосредственном контакте, при совершении совместной деятельности.

Согласно исследованиям авторов, социально-психологическое самочувствие членов коллектива определяет система межличностных отношений, которая связанна с процессом формирования социально-психологического климата[3].

Члены четвертого подхода (А.Н. Щербань, В.В. Косолапов и др.) акцентируют свое внимание в большей степени на принятых и устоявшихся традициях, взглядах и обычаях внутри коллектива.

Сторонники данного подхода для определения социально-психологического климата обращаются к таким понятиям как «психологической совместимости», «сплоченности» и «нравственно-психологического единства». Поэтому в структуру общих показателей социально-психологического климата входят:

- отношение к делу;
- личное благополучие (отношения с самим собой);
- отношения с другими людьми.

Таким образом, благоприятный социально-психологический климат

[2] Душкин А.С., Мартынов М.А. Психология кадрового менеджмента: учебно-методическое пособие. - Санкт-Петербург, 2020. – 244 с.

[3] Косько В. А. Понятие социально-психологического климата в психологии с разных точек зрения / В. А. Косько // . – 2023. – № 1-2(240). – С. 37-38.

1.2 Особенности и характеристики социально-психологического климата в трудовом коллективе. Современные подходы изучения

Для поддержания здорового социально-психологического климата в компании должна быть хорошо развита система коммуникаций, тогда все сотрудники будут полностью информированы, будет система обратной связи руководство-подчиненное. Если же информация неполная или неясная, проявляются ошибки в работе, конфликты и непонимание поставленных руководством задач. Факторы микросреды также являются важной составляющей благоприятного социально-психологического климата. К существенным факторам относятся содержание определенных трудовых функций и операций, состояние рабочих мест и оборудования. Устаревшее или часто ломающееся оборудование способствует формированию нервной обстановки.

Характерными чертами удовлетворенности трудом являются адекватное вознаграждение, возможность развития собственного профессионального и личностного потенциала, удовлетворение потребности сотрудников в общении и в участии их в успехах компании. Четкое разделение функциональных обязанностей подчиненных, задачи и разумные сроки их выполнения определяют организацию профессиональной деятельности сотрудников[4].

Характеризуется следующими чертами благоприятного социально-психологического климата в трудовом коллективе:

- доверие;
- доброта;
- отсутствие управленческого давления на подчиненных;
- оптимистичный настрой;
- хорошее настроение;

[4] Ануашвили А.Н., Костяев В.Н. Повышение надежности управления персоналом на основе объективной психодиагностики // Инновации и инвестиции. 2022. №8. С. 85.

- свобода самовыражения при коллективном обсуждении тем, способность вести себя естественно и непринужденно (высокая степень личной и профессиональной свободы, вы можете абсолютно свободно подходить к любому человеку, выступать на любом собрании, независимо от занимаемой должности);

- ответственность (принятие ответственности за положение дел в группе каждым ее членом);

- взаимная поддержка (члены команды знают, что получают помощь друг от друга, потому что сами оказывают ее, когда это необходимо);

- высокие ожидания команды друг к другу;

- высокий уровень эмоциональной вовлеченности;

- терпимость к чужому мнению;

- чувство защищенности (вы можете быть уверены, что никто никого не обидит, не скажет неприятных слов, не будет плести интриги и сплетничать за вашей спиной);

- лояльность руководства и сотрудников (члены коллектива могут ссориться и спорить друг с другом, но для внешней среды всегда остаются закрытым дружеским фронтом);

- самоуважение (члены коллектива признают и рассчитывают на превосходство коллег, опыт, навыки, специальные знания в определенных областях);

- примирение с недостатками другой стороны[5].

Перечисленные характеристики относятся к благоприятного социально-психологическому климату, но если члены коллектива получают очень высокий уровень эмоционального удовлетворения в процессе общения,

[5] Зуева Е. Г. Особенности формирования социально-психологического климата в служебных коллективах с учетом специфики деятельности подразделений / Е. Г. Зуева // Морально-психологическое обеспечение деятельности органов внутренних дел: современные подходы и перспективы развития. 2022. №87. С. 229-232.

то бывает, что это может негативно отразиться на деятельности организации[6].

Данное возможно, если у сотрудников желание общаться становиться больше, чем желание работать, поэтому важно руководящему сотруднику создавать баланс, при этом понимаю, что уровень развития общения в группе очень важен для установления хороших отношений. Есть большое количество компонентов, которые включает в себя социально-психологический климат, в совокупности данные компоненты формируют благоприятные отношения между членами коллектива, что в свою очередь положительно влияет на деятельность организации в целом[7].

Неблагоприятный социально-психологический климат прямо противоположен благоприятному климату и свидетельствует о проблемах в коллективе.

1.3 Факторы, определяющие социально-психологический климат организации

Социально-психологический климат является показателем уровня социального развития коллектива и его полноты реализации психологического резерва. Одним из звеньев ведущих к увеличению социальных факторов в структуру организации, условий труда, а также самого предприятия в целом, является благоприятный социально-психологический климат.

К положительным сторонам такого социально-психологического климата относятся: повышение настроения коллектива, уверенность в работе, раскрытие профессионального и творческого потенциала сотрудников, принятие ответственности, мотивация к работе, решение сложных проблем и

[6] Ракитская О. Н. Социально-психологический климат как условие формирования команды и достижения результатов в спортивной деятельности / О. Н. Ракитская, М. О. Рогачева // Проблемы современного педагогического образования. 2022. № 77-4. С. 404-408.

[7] Журавлев А.Л. Социальная психология: учебное пособие / А.Л. Журавлев, В.А. Соснин, М.А. Красников; под общ. ред. А.Л. Журавлева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ФОРУМ, 2020. – 496 с.

развитие предпринимательского духа. Следует отметить, что благодаря благоприятному психологическому климату внутри коллектива удается избежать конфликтов и создать сплоченный коллектив профессионалов.

Для создания здорового социально-психологического климата в организации необходимо постоянно анализировать состояние климата в организации с целью выявления проблем и выбора эффективных путей их решения[8].

К основным психологическим факторам, регулирующим социально-психологический климат коллектива, относят:

- доверие-недоверие между собой членов коллектива;

- симпатия-антипатия в отношениях;

- свобода – отсутствие свободы слова при обсуждении вопросов, связанных с функционированием коллектива в целом;

- давление на членов коллектива или признание их права на принятие самостоятельных решений руководством;

- осведомленность-неосведомленность членов коллектива о положении дел в группе;

- удовлетворенность-неудовлетворенность членов коллектива и т.д.

Например, по данным показателям анализа основных факторов, которые оказывают влияние на социально-психологический климат, руководитель организации получает данные об эмоциональном и психическом состоянии своих сотрудников, степени психологической совместимости персонала, наличии недостатков в организации работы сотрудников и многое другое.

Таким образом, благодаря анализу можно будет устранить факторы, которые негативно влияют на социально-психологический климат, также обеспечить создание таких условий, которые будут благоприятно влиять на эффективность работы сотрудников, то есть условий, способствующих

[8] Бабешко Е.А. Обоснование психолого-акмеологических условий формирования профессиональной мотивации будущих менеджеров в контекстном обучении // Экономика и предпринимательство. 2020. № 5 (118). С. 22-25.

творческому, профессиональному и личностному развитию персонала, а также определяющие создание эффективных групп на основе психологического соответствия сотрудников[9].

Что касается отношений внутри коллектива, то они должны строиться таким образом, чтобы ежедневное взаимодействие сотрудников обеспечивало поддержание стабильного позитивного климата внутри коллектива. Это обеспечивается четким распределением ролей для каждого члена команды. В случаи различия личных качеств по принципу дополнительности результатом совместимости является взаимная симпатия членов коллектива.

И, как правило, культура общения выше в смешанных по половому признаку коллектива, а при сочетании коллективу по возрасту и квалификации ведет сокращению времени адаптации и обмена опытом новых сотрудников.

Безусловно, каждый работник должен четко знать свои должностные обязанности, но практически всегда, кроме предписанных должностных обязанностей, руководитель предъявляет к конкретному работнику определенные ожидания, которые обусловлены психологическими особенностями личности этого работника. Эти ожидания, как правило, не поясняются и поэтому не всегда могут быть понятными, что вызывает некоторый дискомфорт у сотрудников, которым необходимо хорошо понимать, что от них ожидается и какие задачи они собираются решать[10].

В большей части случает о взаимоотношениях, которые складываются в коллективе, можно говорить по уровню конфликтности с течением времени. Что касается конфликтов, то можно сказать, что они несущественны и в какой-то мере даже являются частью рабочего процесса. Можно сказать, что конфликт полностью или частично устраняет

[9] Влияние психологического комфорта сотрудников на успешность деятельности компании / Л. Н. Уварова, Р. В. Осин, Е. В. Чумаченко [и др.] // Московский экономический журнал. 2022. № 9. С. 102.
[10] Каменская В.Г. Психология конфликта. Психологическая защита и мотивации в структуре конфликта: учебное пособие. - Москва, 2020. – 322 с.

противоречие, которые возникают вследствие несовершенной организации деятельности, халатности отдельных сотрудников, ошибок руководства, нерешенных вопросов и порядочности. По окончании конфликтов более чем в 65% случаев удается полностью или частично разрешить противоречия на их основе.

Причины возникновения конфликтных ситуаций на работе очень разнообразны:

- неблагоприятные условия труда, не позволяющие выполнять рабочие задачи в комфортных условиях;

- неверные действия руководителя организации или подразделения из-за отсутствия опыта решения проблем;

- неудовлетворенность стилем руководства;

- несовпадение интересов (противоречие между работниками, возникающее в процессе производства);

- нарушение правил внутригруппового поведения (разделение коллектива на разные группы);

- несовместимость членов рабочей группы по личным, социально-демографическим различиям и др[11].

Однако, чтобы конфликт улучшал качество отношений в команде, а не наоборот, он должен быть конструктивным. Конструктивный конфликт способствует высвобождению скрытых противоречий внутри коллектива, вызывает напряжение у его членов, гарантирует их объединение, благодаря совместному участию в решении возникшей проблемы.

Результатом конструктивного разрешения конфликтов является развитие членов команды, их рост как личности. Чтобы обеспечить благоприятный социально-психологический климат необходимы специальные знания и умения руководителя. И если говорить о выборе стиля

[11] Почебут Л.Г. Организационная социальная психология: учебное пособие для вузов / Л.Г. Почебут, В.А. Чикер. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Изд-во Юрайт, 2022. – 246 с.

руководства, то целесообразно делать выбор, исходя из социального уровня коллектива и сложившихся в нем отношений, норм, традиций и т. д.[12]

Многие факторы обеспечивают идеальный баланс каждого стиля руководства и выбор доминирующего.

К числу таких факторов относятся: деятельность предприятия, направление деятельности данного структурного подразделения, психологические состояние и особенности каждого члена коллектива и другие. Нельзя разделить стили управления на две категории: «плохие» и «хорошие». Однако можно сказать, что максимальным авторитетом обладает тот руководитель, которому удается сохранять баланс по отношению к своим подчиненным в разных ситуациях, а именно строгость и строгость во время работы и понимание в личных ситуациях.

1.4 Методы формирования благоприятного психологического климата в коллективе

Процесс формирования социально-психологического климата тесно связан с процессом управления конфликтами. Любая управленческая деятельность является направленным воздействием на объект и субъект управления с методичным преодолением несоответствий в ходе реализации производственных задач, в том числе, это связано и с организацией нормальной психологической обстановки в коллективе. Это «преодолевание», в частности, может быть сопряжено как с дисфункциональными конфликтами, которые часто являются последствием совершенных ошибок в управлении, так и с конфликтами, обусловленными целями стимулирования активности и инноваций, попытками ускорить процесс происходящих изменений.

[12] Сиволобов В.С. Сергеевич Психологическая профилактика и решение внутригрупповых производственных конфликтов // Вестник науки и образования. 2020. №15-1 (93).

В данном случае может возникнуть необходимость усиления напряженности, однако, при такой ситуации не следует позволять конфликту выйти за границы допустимого уровня - в противном случае имеется опасность разрушить благоприятный социально-психологический климат в коллективе[13].

Важно сконцентрировать усилия на управлении теми конфликтами, в которые руководство организации втягивается из-за складывающихся обстоятельств, ошибок менеджеров или нарушений в работе. Этого рода конфликты должны разрешиться с минимальными потерями для организации.

Управление конфликтами – это процесс целенаправленного действия на персонал предприятия с целью устранения причин, вызвавших появление конфликта и изменения поведения субъектов конфликта в рамки установленных норм и правил, он является важнейшей частью процесса формирования благоприятного социально-психологического климата.

Существует множество методов управления конфликтами, которые по признаку поведения конфликтующих субъектов можно классифицировать на несколько основных групп, что было рассмотрено ранее: внутриличностные, структурные, межличностные.

Однако в реальных условиях наличия конфликтогенных факторов условием применения любого из известных методов является наличие точной информации о причинах неблагоприятного социально-психологического климата в коллективе, что в ряде случаев невозможно осуществить без предварительной глубокой диагностики. Создание атмосферы доверия, улучшение взаимного влияния и процесса обмена информацией между сторонами конфликта является важнейшим условием снижения уровня конфликтности, поскольку он позволяет предотвратить возникновение

[13] Марихин С. В. Методы управления уровнем конфликтности и формированием социально-психологического климата в коллективе / С. В. Марихин, В. Н. Белоусов // Вопросы психологии экстремальных ситуаций. 2022. № 4. С. 47-50.

конфликтов в дальнейшем, тем самым улучшая социально-психологический климат в целом[14].

Современная практика показывает, что в настоящее время сложились три основных направления управления конфликтами: уход от конфликта, подавление конфликта и собственно управление конфликтом.

Каждый из методов реализуется при помощи специальных технологий. Преимущества метода ухода от конфликта заключается в той его особенности, что решение принимается, как правило, оперативно. Этот метод может применяться в тех случаях, когда конфликт не подходит к ситуации, сложившейся в организации, или издержки возможного конфликта очень высоки.

Метод ухода от конфликта также целесообразно применять в случаях:

- банальности проблемы, лежащей в основе конфликта;

- наличия более важных и насущных проблем, требующих своевременного решения;

- необходимости охладить «разгоревшиеся страсти»;

- потребности выиграть время для сбора необходимой информации и переноса момента принятия немедленного решения;

- необходимости подключения других сил для разрешения конфликта,

- наличия страха перед противоположной стороной или надвигающимся конфликтом[15].

Уход от конфликта не следует прибегать в тех ситуациях, когда проблема, являющаяся причиной конфликта, очень важна или в том случае, если существуют предпосылки длительного существования данного конфликта.

---

[14] Банишева Л. И. Анализ благоприятного и неблагоприятного социально- психологического климата в коллективе организации / Л. И. Банишева // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 10-1(92). С. 25-28.

[15] Пашкин С. Б. Результаты исследования взаимосвязей между организационным и социально-психологическим климатом в производственных группах / С. Б. Пашкин, А. С. Турчин // Вестник Санкт-Петербургского военного института войск национальной гвардии. 2023. № 1(22). С. 24-35.

Для управления конфликтом наиболее рациональным и оправданным является использование всего комплекса рассмотренных методов воздействия на конфликтную ситуацию и поведения участников конфликта. Неумение разрядить конфликтную ситуацию, указать ошибки и просчеты может стать причиной постоянной напряженности только необходимо помнить о том, что конфликтом надлежит умело управлять до того момента, как он станет настолько сильным, что приобретет деструктивные свойства.

Основная причина возникновение конфликта заключается в том, что люди зависят друг от друга, каждому необходимо сочувствие и непонимание, расположение и поддержка других не, а также необходимо то, чтобы кто-то разделял убеждения. Конфликт по большей мере является сигналом того, что произошло что-то неладное в коммуникациях между людьми, либо возникли какие-то существенные разногласия[16].

Таким образом, следует отметить, что социально-психологический климат следует воспринимать как устойчивое и стабильное состояние, которое характеризуется свойством инерционности – то есть при наличии дестабилизирующих факторов первый уровень социально-психологического климата не будет изменяться в течение достаточно длительного промежутка времени.

[16] Диянова З.В., Щеголева Т.М. Общая психология. личность и мотивация: Учебное пособие. - Москва, 2020. – 477 с.

2. РАЗРАБОТКА ПРАКТИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ БЛАГОПРИЯТНОГО ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В КОЛЛЕКТИВЕ ОАО «ГОСТИНИЦА «ГОРНЫЙ АЛТАЙ»

2.1 Характеристика и анализ результатов деятельности ОАО «Гостиница «Горный Алтай»

Объектом исследования в работе выступает ОАО «Гостиница «Горный Алтай».

Основным видом деятельности ОАО «Гостиница «Горный Алтай» является предоставление условий для временного проживания.

Помимо основного вида деятельности ОАО «Гостиница «Горный Алтай» оказывает следующие виды услуг:

- конгрессные возможности - это универсальный и многофункциональный комплекс, где успешно проводятся мероприятия любого формата: конференции, тренинги, семинары, вечерние коктейли и развлекательные мероприятия;

- служба питания - на территории отеля работают ресторан, лобби-бар, летнее кафе – где наши гости могут не только вкусно поесть и отдохнуть, но и провести деловую встречу, или насладиться романтическим вечером;

- услуги для маленьких гостей - в отеле разработан специальный стандарт для обеспечения комфортного проживания маленьких гостей;

- активный отдых и развлечения - для удобства гостей тренажерный зал работает круглосуточно, предлагаются комплекты настольных игр, спортивного и игрового инвентаря (настольный теннис, профессиональный дартс, лыжи, палки для скандинавской ходьбы велосипеды и самокаты);

- трансфер - вызов такси, предоставление места парковки автомобиля на территории отеля;

- визовая поддержка - для иностранных граждан, в случае гарантированного бронирования, отель оказывает содействие в оформлении туристической визы на въезд в Российскую Федерацию;

- информация и связь - Wi-Fi в режиме свободного доступа, междугородняя и международная связь, почтовый сервис по запросу, услуги факсимильной связи, копирования и печати документов, цифровое телевидение, стационарная телефония.

- услуги прачечной и химчистки;

- парковка автотранспорта.

Организационная структура ОАО «Гостиница «Горный Алтай» представлена на рисунке 1.

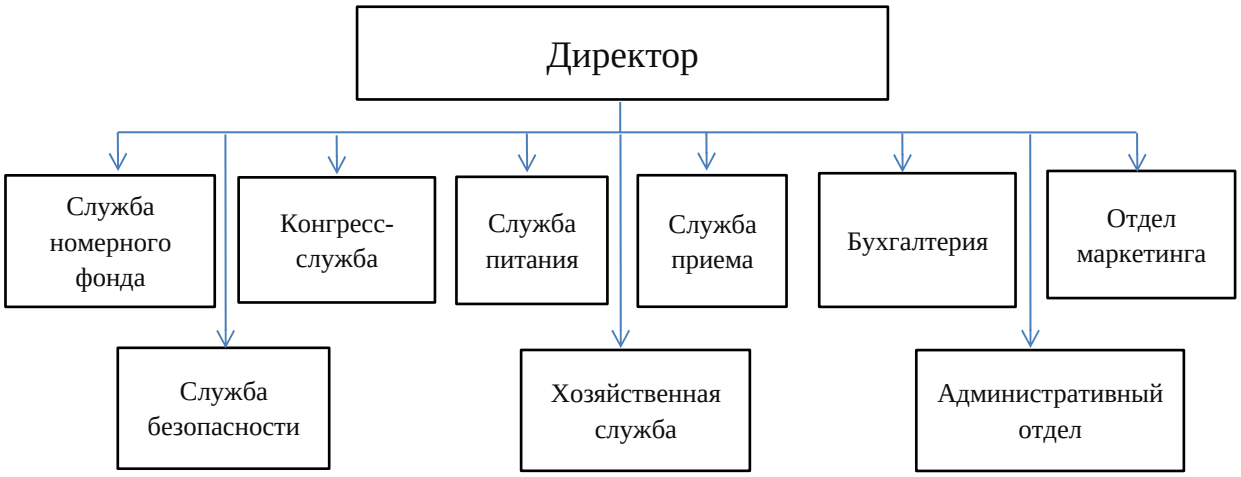


Рисунок 1 - Организационная структура ОАО «Гостиница «Горный Алтай»

Услуги ОАО «Гостиница «Горный Алтай» в сфере гостеприимства и туризма в основном ориентированы на удовлетворение спроса потребителей, имеющих средний уровень доходов. Но есть также и номера класса «Люкс», рассчитанные на клиента с доходом выше среднего. Основную долю клиентов ОАО «Гостиница «Горный Алтай» составляют гости приезжающие по деловым причинам (командировочные), гости из России и стран ближнего зарубежья.

Стоит отметить, что многие гости имеют статус постоянных клиентов, в случае командировок выбирают исключительно ОАО «Гостиница «Горный Алтай». Постоянным клиентам отеля предоставляется скидка 10%, что делает пребывание гостей еще более приятным и экономичным.

Средняя наполняемость гостиницы составляет 65-68%, что является достаточно высоким показателем среди гостиниц Москвы.

Просторные номера отеля выполнены в изысканном стиле с применением качественных материалов. Индивидуальная ванная комната каждого номера имеет встроенный фен, косметические наборы, халаты. Среди стандартных удобств имеется кабельное телевидение, кондиционер, высокоскоростной Wi-Fi, холодильник с мини-баром. Уборка в номерах осуществляется ежедневно.

Гостиница имеет в своем арсенале стандартные апартаменты классического типа. Занимают они примерно 25 кв. м. и отлично подходят для проживания двух гостей.

Номера укомплектованы всем для работы и досуга, поэтому очень востребованы. Жилое помещение оснащено спальными местами, ТВ, кондиционером, электронным сейфом, минибаром, рабочей зоной, подключением к Интернету и телефоном. Санузел делает ежедневные водные процедуры удобными.

Таким образом, клиентам гостиницы предлагаются номера различных категорий, цены на которые зависят от их уровня комфортности.

Для исследования психологического климата в коллективе ОАО «Гостиница «Горный Алтай» был использован опрос по карточке личности Платонова К.К. отдельно по каждой подструктуре.

Как показывают приведенные результаты на рисунке 2, в социально-обусловленной подструктуре наибольшее значение среди респондентов – обслуживающего персонала было обращено на отношение к себе, в первую очередь – это 210 баллов: максимальное число баллов по данному вопросу отметили 9 респондентов.

Среди опрошенных сотрудников, составляющих административный блок, была выявлена следующая тенденция: максимальное число баллов – 298 – было отмечено по вопросу профессиональной направленности.



Рисунок 2 - Результаты опроса по социально-обусловленной подструктуре опросника Платонова К.К., балл

Таким образом, можно сделать вывод, что своей деятельности обслуживающий персонал в первую очередь видит выгоду для себя в виде улучшения финансового положения, для административного персонала на первое место выходит возможность самореализоваться, применить свои профессиональные навыки.

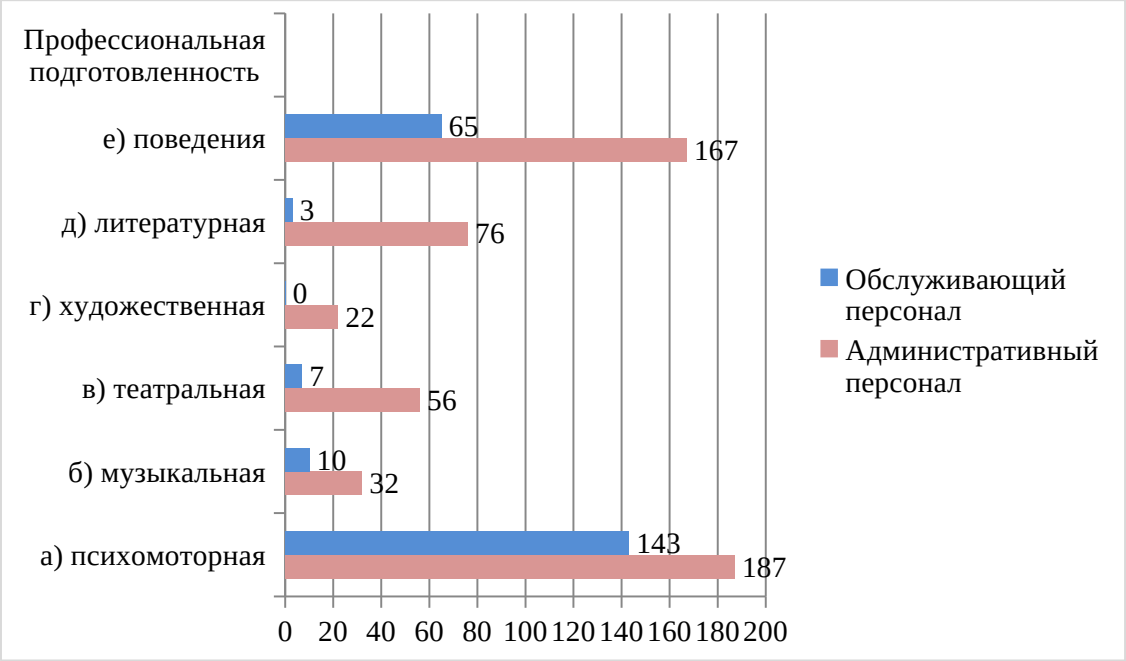


Рисунок 3 - Результаты опроса по подструктуре опыта опросника Платонова К.К., балл

Данные рисунка 3 наглядно отображают схожую тенденцию в результатах опроса у руководящих сотрудников и обслуживающего персонала: 187 баллов получено по результатам опроса административного персонала в отношении психомоторной профессиональной подготовленности. 26 представителей руководства отметили данный вопрос максимальным количеством баллов. Среди обслуживающего персонала так же отмечается психомоторная подготовленность как главное преимущество в подструктуре опыта. Наименьший результат отмечается в художественной подготовленности.

Так же нельзя не отметить значительную разницу между обслуживающим и административным персоналом в выборе профессиональной подготовленности в направлении поведения.

Административный персонал (20 респондентов отметили это максимальным баллом, еще 8 поставили 4 балла) отметили поведение в качестве достаточно важного критерия в подструктуре опыта. Среди

обслуживающего персонала максимальное количество баллов отметили всего 3.

С цель определения достоверных различий в характеристиках профессиональной подготовленности между обслуживающим и административным персоналом используем критерий Стьюдента (см. таблицу 1).

Таблица 1 - Определение достоверных различий в характеристиках профессиональной подготовленности

Профессиональная подготовленность	Обслуживающий персонал	Административный персонал
психомоторная	143	187
музыкальная	10	32
театральная	7	56
художественная	0	22
литературная	3	76
поведения	65	167
Критерий Стьюдента	0,19	

Далее рассмотрим результаты опроса по биологически-обусловленной подструктуре (см. рисунок 4).

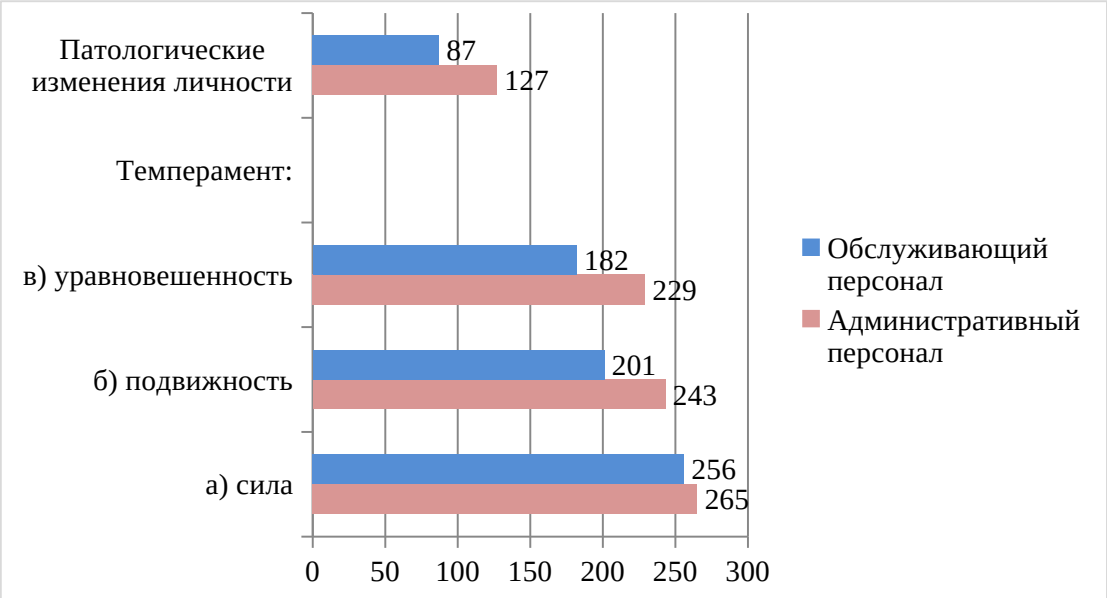


Рисунок 4 - Результаты опроса по биологически обусловленной подструктуре опросника Платонова К.К., балл

Исходя из приведенных выше результатов опроса, стоит сделать вывод, что среди показателей темперамента обоих уровней персонала отметили силу в качестве важнейшей характеристики. Среди административного персонала максимальное количество баллов по данной характеристике отметили 16 опрошенных, среди обслуживающего персонала – 12. Исходя из этого, можно сделать вывод, что опрошенные сотрудники считают наличие силы необходимым фактором в осуществлении деятельности, приносящей доход. Так же достаточно высокие показатели отмечаются и по характеристике – подвижность и уравновешенность. Необходимость патологических изменений личности в связи с занятием профессиональной деятельностью отметили 5 представителей административной структуры ОАО «Гостиница «Горный Алтай» и 2 сотрудника обслуживающего персонала.

На рисунке 5 представлены результаты опроса по подструктуре индивидуальных особенностей психических процессов.

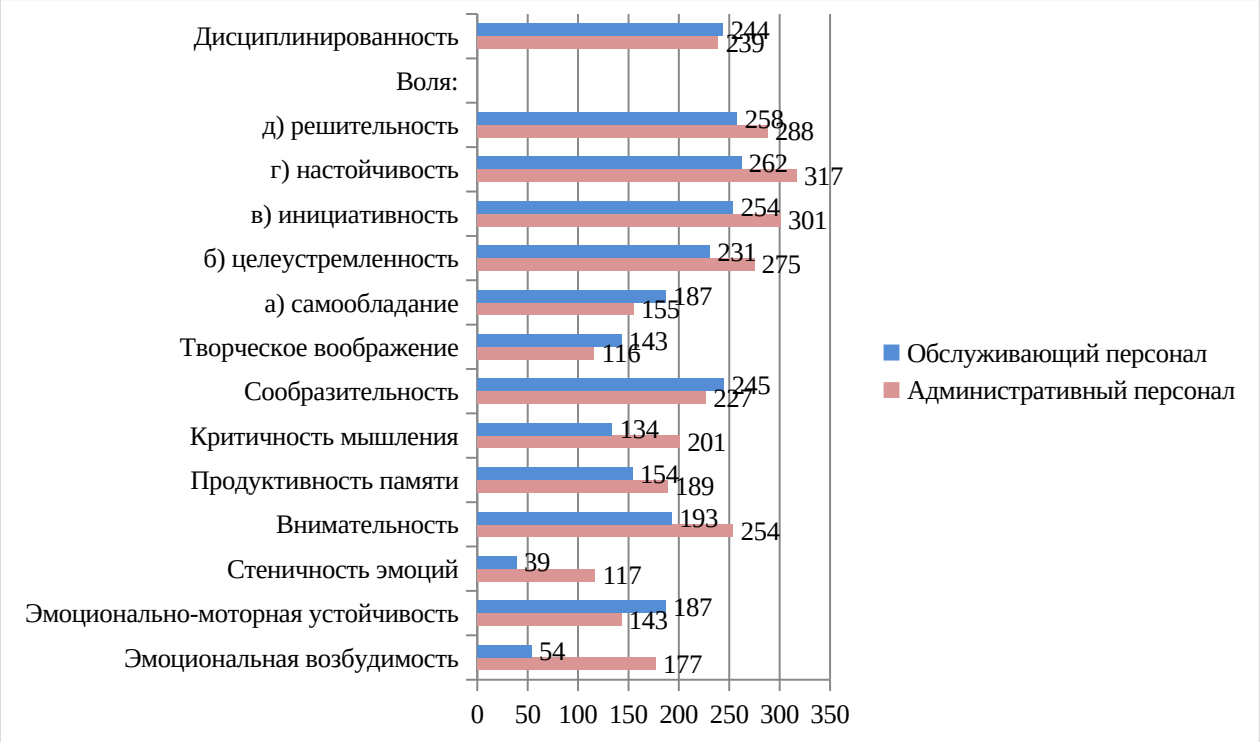


Рисунок 5 - Результаты опроса по подструктуре индивидуальных особенностей психических процессов опросника Платонова К.К., балл

Результаты анализа показали, что среди индивидуальных особенностей в мотивационном профиле наибольшее значение имеет настойчивость: 317 баллов отметили опрошенные сотрудники административного блока (29 опрошенных отметили максимальный балл), 262 балла отметили опрошенные сотрудники обслуживающего персонала (12 опрошенных отметили максимальный балл). По мнению сотрудников именно, настойчивость играет роль в начале реализации коммерческой деятельности, а также данным качеством должен отличаться каждый предприниматель в процессе управленческой деятельности. Так же немаловажную роль играют такие индивидуальные характеристики, как: решительность, инициативность и целеустремленность.

2.2 Предложения по совершенствованию психологического климата в коллективе

Для совершенствования психологического климата в коллективе в ОАО «Гостиница «Горный Алтай» необходимо разрешение всех выявленных проблем, представленных выше по результатам исследования. Для этого следует выстроить чёткую линию по организации работы с персоналом, возложив эти обязанности на конкретного человека.

Рассмотрим общую схему мероприятий, которые позволят оптимизировать психологический климат на рисунке 6.

Целью первого мероприятия является создание системы тренингов для сотрудников, нацеленных на формирование благоприятной среды в коллективе, а так же на формирование командного духа.

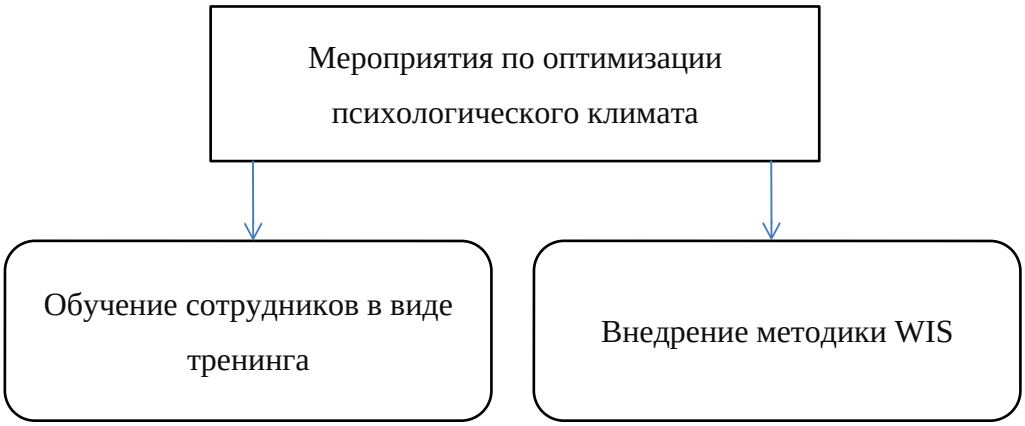


Рисунок 6 - Мероприятия по оптимизации психологического климата ОАО «Гостиница «Горный Алтай»

В таблице 2 представлена методика внедрения системы возмещения затрат на обучение сотрудников ОАО «Гостиница «Горный Алтай».

Таблица 2 - План-график внедрения мероприятия

Мероприятия	Сроки выполнения	Ответственное должностное лицо	Исполнители
Составление списка мероприятий	1 месяц	Администратор	Администратор
Диагностика психологического климата в коллективе	2 недели	Администратор	Администратор
Диагностика потребности в проведении тренингов	1 неделя	Администратор	Администратор
Разработка концепции и утверждение системы тренингов	2 недели	Администратор	Администратор
Разработка и коррекция программ тренингов	постоянно	Администратор	Администратор
Совершенствование и утверждение процедур, методик и точек контроля для оценки эффективности системы тренингов	1 месяц	Администратор	Администратор
Выбор и утверждение преподавателей и внешних провайдеров, для проведения тренингов	1 месяц	Администратор	Администратор
Разработать и утвердить форму договора между сотрудником и сторонней организаций по проведению тренингов	1 месяц	Администратор	Бухгалтер

Как видно из таблицы 2, основная роль в организации отводится администратору.

Конкретные даты мероприятий зависят от момента начала реализации системы тренингов. Следует также отметить, что организация тренингов в гостинице – процесс сложный, нельзя исключать возможные сбои в реализации плана тренингов, связанные с переносами, заменами и отменами мероприятий.

Далее перейдем к описанию непосредственно самого тренинга.

Для этого сначала обратимся к таблице 3. В ней кратко представлены цель каждого этапа тренинга, его содержание и длительность. Отдельного внимания заслуживают этапы 5 и 7 — они имеют особую цель и необычное содержание, и именно они являются основными в тренинге.

Таблица 3 - Структура и этапы тренинга

Этап	Цель	Содержание	Время
1. Вступление	Знакомство участников группы, создание атмосферы доверия и самораскрытия, формулирование целей	Беседы, дискуссии, игры, решение проблемных задач	1 занятие (6 часов)
2. Рефлексия	Выявление систем конструктов и ценностей участников тренинга	Модифицированная кауэометрия, репертуарные решетки, создание «очерка самохарак-	1 занятие {6 часов)
3. Целеобразование	Создание очерка фиксированной роли с преобладанием а поведении внутренней мотивации	Разработка для участников индивидуальных систем внутренне-мотивационных конструктов,	2 занятия (2 дня по 6 часов)
4. Формирование	Переосмысление личностью своей системы конструктов; принятие конструктов внутренней мотивации	Проигрывание в жизни очерка фиксированной роли	1 неделя
5. Обратная связь	Контроль и коррекция процесса переосмысления	Обсуждение, проигрывание ситуаций, дискуссия	1 занятие (6 часов)

Далее рассмотрим каждый этап более детально.

Первый этап — вступительное занятие. Его цель — знакомство участников группы, создание атмосферы доверия и самораскрытия, формулирование целей. Основные методы — ролевые игры, психогимнастические упражнения, беседы, дискуссии. На вступительном занятии участники треннинга знакомятся с правилами поведения в группе (конфиденциальность, принцип «здесь и теперь», правило добровольности и прочие), высказывают ожидания по поводу участия в программе. Потом происходит переход к основной части вступительного занятия — анализу собственной жизни, выявлению силы мотивации профессиональной деятельности, а также скрытых желаний и ожиданий. Завершается работа релаксационным упражнением.

Второй этап имеет своей целью анализ личностных конструктов и ценностей участников тренинга в контексте внутренней мотивации. Для этого используется процедура, предложенная О. Л. Музыкой (интеграция каузометрии с репертуарными и ранговыми решетками) и написание очерков самохарактеристик. В начале занятия руководитель делает акцент на роли ценностей в развитии внутренней мотивации, после чего участники переходят к изучению собственной ценностной сферы. Когда исследование завершено, участники на основе его результатов пишут очерк самохарактеристики.

Третий этап — целеобразование. Цель данного этапа — создание участниками тренинга очерков фиксированных ролей (описаний себя как лиц, которые наделены системой ценностей и конструктов внутренней мотивации). Для достижения этой цели разрабатываются откорректированные системы конструктов, на основе которых пишутся очерки фиксированных ролей, происходит ролевое проигрывание в группе. На этом этапе участники программы обмениваются результатами исследований своих конструктов и очерками самохарактеристик. Далее они объединяются в подгруппы и анализируют полученный материал с точки

зрения наличия в нем конструктов и ценностей внутренней мотивации (самодетерминации, компетентности и значимых межличностных отношений).

Четвертый этап — формирующий. Его цель — обретение опыта внутренне мотивированного поведения. Для этого участникам группы предлагается проигрывать в жизни роль личности, созданной в очерке фиксированной роли. Этот этап является самым необычным во всем тренинге, и именно благодаря ему достигается эффект возрастания внутренней мотивации.

Пятый тап — контролирующий. Группа встречается для контроля проигрывания роли и анализа проблем, которые возникали. Для этого проводятся обсуждения ситуаций, ролевые игры, дискуссии.

Далее рассмотрим методы и техники, используемые в тренинге.

- Каузометрия (модифицированный вариант) - разработана известными учеными-психологами А. А. КроникомиЕ. И. Головахой (Головаха Е. И., КроникА.А., 1984) и несколько модифицирована для удобства использования в тренинге и работы с группой. Первоначальная цель методики — исследование жизненного пути личности.

Участникам группы последовательно предлагается несколько инструкций. Первый шаг — создание списка событий. «Теперь мы перейдем к изучению вашего жизненного пути. В своих альбомах вы видите 15 строчек. В каждой строчке напишите по одному событию из вашей жизни, которое связано с профессиональной деятельностью». Второй шаг — датирование. «Напротив каждого события проставьте его приблизительную дату. При этом не должно быть двух одинаковых дат. Третий шаг — причинно-следственный анализ. «Мы переходим к важному этапу нашего исследования. Попробуем выяснить, почему случились те или иные события, что было их причиной? Для этого используем каузоматрицу (см. рисунок 7).

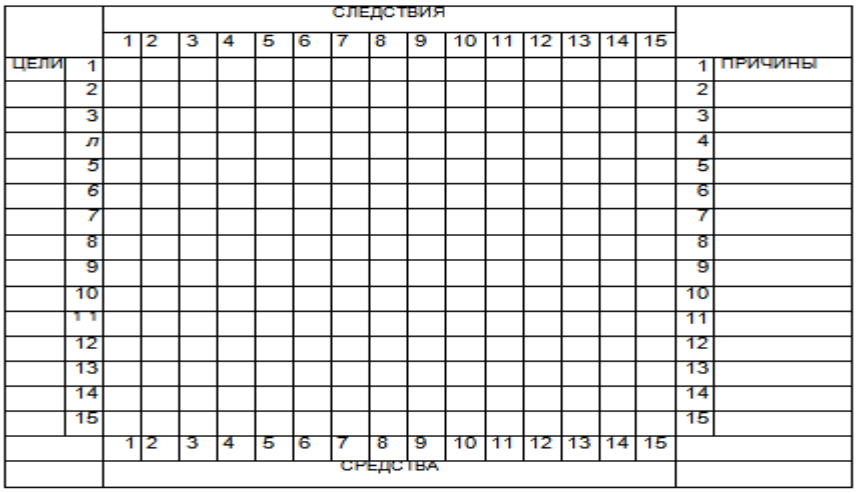


Рисунок 7 - Каузоматрица

Четвертый шаг— целевой анализ. «После заполнения части матрицы над диагональю можно переходить к целевому анализу. Работаем дальше в поле "Средства—Цели".

Пятый шаг — подсчет значимости событий. «Вычислите значимость каждого отдельного события. Например, для вычисления значимости события №12 следует просуммировать показатели в строке № 12 и прибавить к ним сумму показателей столбика № 12.

Шестой шаг — поиск среди членов группы близких людей (Фопель К., 2000). Этот шаг не является частью каузометрии, но необходим для запуска группового процесса и перехода к наиболее интересующему нас седьмому шагу.

«События нашей жизни часто обусловлены людьми, с которыми мы сталкиваемся: нашими друзьями и врагами, родственниками, случайными встречными... Упражнение, которое мы сейчас выполним, поможет нам установить более реалистичный и доверительный контакт друг с другом, а также глубже проанализировать влияние наших близких людей.

Подумайте на протяжении 3 минут, есть ли среди членов группы кто-то, кто напоминает вам значимых для вас людей: родителей, братьев, сестер, друзей. Проверьте каждого члена группы, в том числе и меня (ведущего).

Теперь запишите в таблице, кто кого напоминает, а также отметьте причину такой похожести».

Группа	Значимые люди	Причина похожести
1		
10		

Рисунок 8 - Таблица причин похожести

«Теперь поделитесь своими выводами. Что вы ощущали, когда вас сравнивали с кем-то близким? Как вы реагировали, когда на вас переносились положительные чувства? А отрицательные?»

Седьмой шаг — поиск значимых людей. «Как видите, мы окружены значимыми для нас людьми всегда, и даже здесь. Наверное, именно потому они и являются для нас значимыми, что через призму их образов мы воспринимаем мир, а также узнаем их самих сквозь призму наших ценностей.

Программа тренинга представлена в приложении 3.

Таким образом, мероприятие позволит решить проблему с обучением сотрудников, повысить квалификацию персонала, что в свою очередь принесет прибыль компании и увеличит личный доход самих сотрудников, что скажется на их удовлетворенности трудом и системой мотивации.

Перейдём к описанию второй мероприятия.

В коллективе, в частности среди мастеров-преподавателей, наблюдается сложный морально-психологический климат, который в большей мере связан с борьбой за лидирующие позиции в рейтинге школы. Однако наличие исключительно материального стимулирования, как, например, привязка зарплаты к результатам труда, является недостаточно эффективным методом. В результате это приводит к конфликтам. Для выстраивания различных механизмов стимулирования персонала необходимо формирование мотивационных профилей сотрудников. Для этого предлагает внедрение методики WIS.

Проведение одного лишь анкетирования недостаточно для выявления персональных целей и истинных мотивов работы сотрудников ОАО «Гостиница «Горный Алтай», а также причин увольнения. В связи с этим рекомендуется внедрение методики WIS, которая позволит создать мотивационные профили каждого сотрудника. Её использование в регулярном менеджменте позволит руководству компании понять, как на персональном уровне мотивировать людей к работе и какой подход использовать к каждому сотруднику. Методика разработана профессором Лондонской школы бизнеса (LBS) J.W.Hunt. В России официальным представителем является бизнес-школа Advanced Management Institute (AMI).

Исследования, проведенные за последние 20 лет, позволили выделить шесть ключевых целей, ради которых люди работают, и три из них имеют свои подцели:

1. Цель A: Комфорт/Жизненный стиль. Эта цель отражает образ жизни, потребность в денежном выражении для комфорта в доме, проведения свободного времени и свободы от стрессов. Отражает степень влияния материальной мотивации и уровень стресса на работе. Включает две шкалы: деньги и степень избегания стресса. Подцели: деньги и избегание стресса.

2. Цель B: Структура. Цель определяет, насколько высоко стремление к структурированной и определенной работе. Подцели: избегание риска и рабочая структура.

3. Цель C: Отношения. Цель определяет важность участия других людей в работе. Насколько важно работать в команде с поддерживающими и дружелюбными людьми, или выражена склонность к специальным проектам.

Подцели: избегание одиночества на работе и идентификация, принадлежность команде

4. Цель D: Признание. Цель определяет, насколько мотивирует позитивная обратная связь и публичное признание от коллег (руководителя и подчиненных) по работе.

5. Цель E: Влияние. Цель определяет потребность влиять и контролировать поведение других людей или отсутствие желания организовывать других людей.

6. Цель F: Автономия (самовыражение). Цель показывает, насколько мотивирует независимость и возможность делать вещи своим собственным способом на своем месте. Подцели: автономия и личностный рост и развитие

Данная методика представлена в виде теста, который подходит для любой категории работников. Тестирование занимает 15 минут и по его результатам в онлайн режиме выдается результат.

Таким образом, предложенные мероприятия позволят решить выявленные проблемы социально-психологического климата ОАО «Гостиница «Горный Алтай», а именно, разрядить морально-психологический климат в коллективе с помощью создания индивидуальных мотивационных профилей сотрудников и проведения тренингов.

2.3 Оценка эффективности проведенных мероприятий по улучшению психологического климата в коллективе

Далее рассмотрим результаты опроса по карточке личности Платонова К.К. отдельно по каждой подструктуре по результатам экспериментальной работы.

Как показывают приведенные результаты на рисунке 9, в социально-обусловленной подструктуре наибольшее значение среди респондентов – сотрудников обслуживающего персонала было обращено на отношение к себе, в первую очередь – это 210 баллов: максимальное число баллов по данному вопросу отметили 9 респондентов.

Среди опрошенных сотрудников, составляющих административный блок, была выявлена следующая тенденция: максимальное число баллов – 298 – было отмечено по вопросу профессиональной направленности.



Рисунок 9 - Результаты опроса по социально-обусловленной подструктуре опросника Платонова К.К. по итогам экспериментальной работы, балл

Таким образом, можно сделать вывод, что своей деятельности обслуживающий персонал гостиницы в первую очередь видят выгоду для себя в виде улучшения финансового положения, для административного персонала на первое место выходит возможность самореализоваться, применить свои профессиональные навыки.

Данные рисунка 10 наглядно отображают схожую тенденцию в результатах опроса у руководящих сотрудников и обслуживающего персонала: 223 балла получено по результатам опроса административного персонала в отношении поведения. 26 представителей руководства отметили данный вопрос максимальным количеством баллов. Среди обслуживающего персонала так же отмечается психомоторная подготовленность как главное преимущество в подструктуре опыта - 154 балла. Наименьший результат у

обслуживающего персонала гостиницы отмечается в театральной подготовленности.

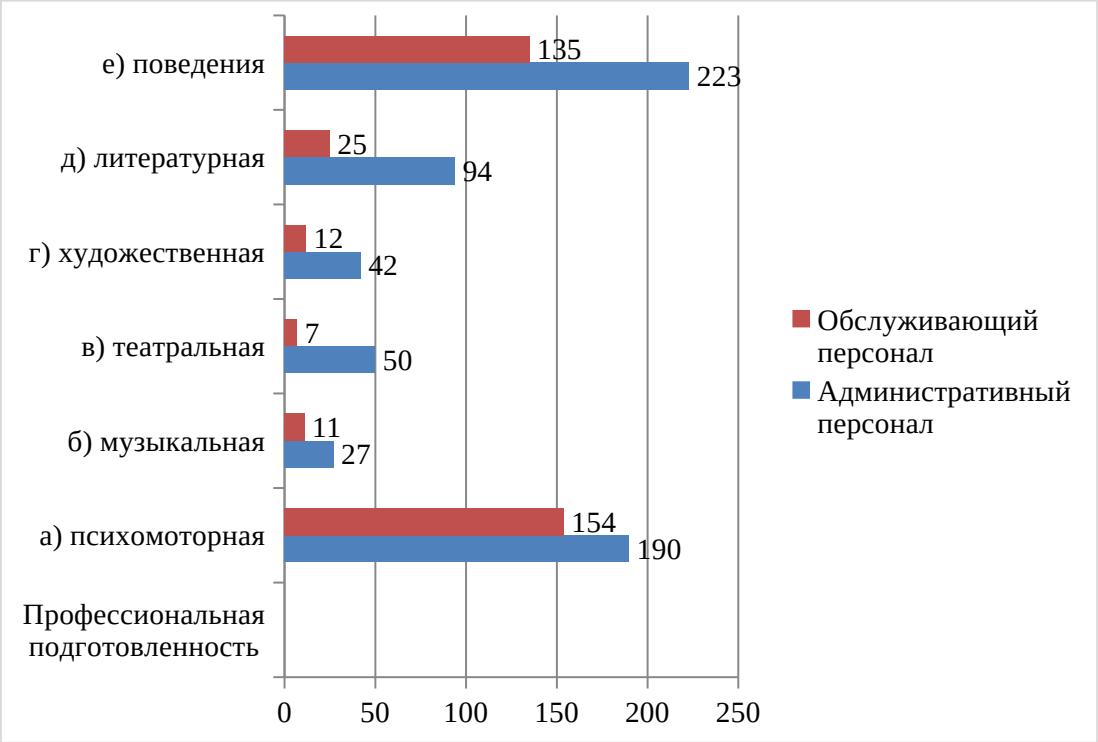


Рисунок 10 - Результаты опроса по подструктуре опыта опросника Платонова К.К., балл

С цель определения достоверных различий в характеристиках профессиональной подготовленности используем критерий Стьюдента (см. таблицу 4).

Таблица 4 - Определение достоверных различий в характеристиках профессиональной подготовленности

Профессиональная подготовленность	Обслуживающий персонал	Административный персонал
психомоторная	154	190
музыкальная	11	27
театральная	7	50
художественная	12	42
литературная	25	94
поведения	135	227
Критерий Стьюдента	0,28	

Далее рассмотрим результаты опроса по биологически-обусловленной подструктуре (см. рисунок 11).

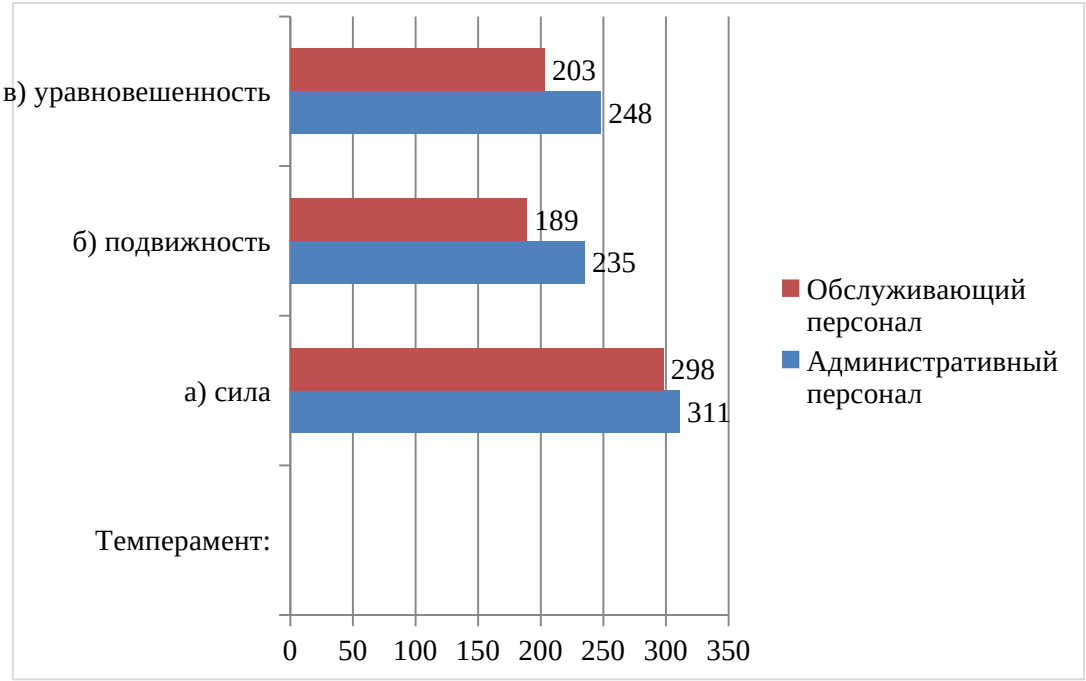


Рисунок 11 - Результаты опроса по биологически обусловленной подструктуре опросника Платонова К.К. по результатам экспериментальной работы, балл

Исходя из приведенных выше результатов опроса, стоит сделать вывод, что среди показателей темперамента обоих уровней персонала отметили силу в качестве важнейшей характеристики. Среди административного персонала максимальное количество баллов по данной характеристике отметили 22 опрошенных, среди обслуживающего персонала – 20. Исходя из этого, можно сделать вывод, что опрошенные сотрудники считают наличие силы необходимым фактором в осуществлении деятельности, приносящей доход. Так же как административный персонал, так и обслуживающий персонал выделили в качестве немаловажного показателя темперамента – уравновешенность: 248 баллов – у административного персонала и 203 балла – у обслуживающего персонала.

На рисунке 12 представлены результаты опроса по подструктуре индивидуальных особенностей психических процессов.

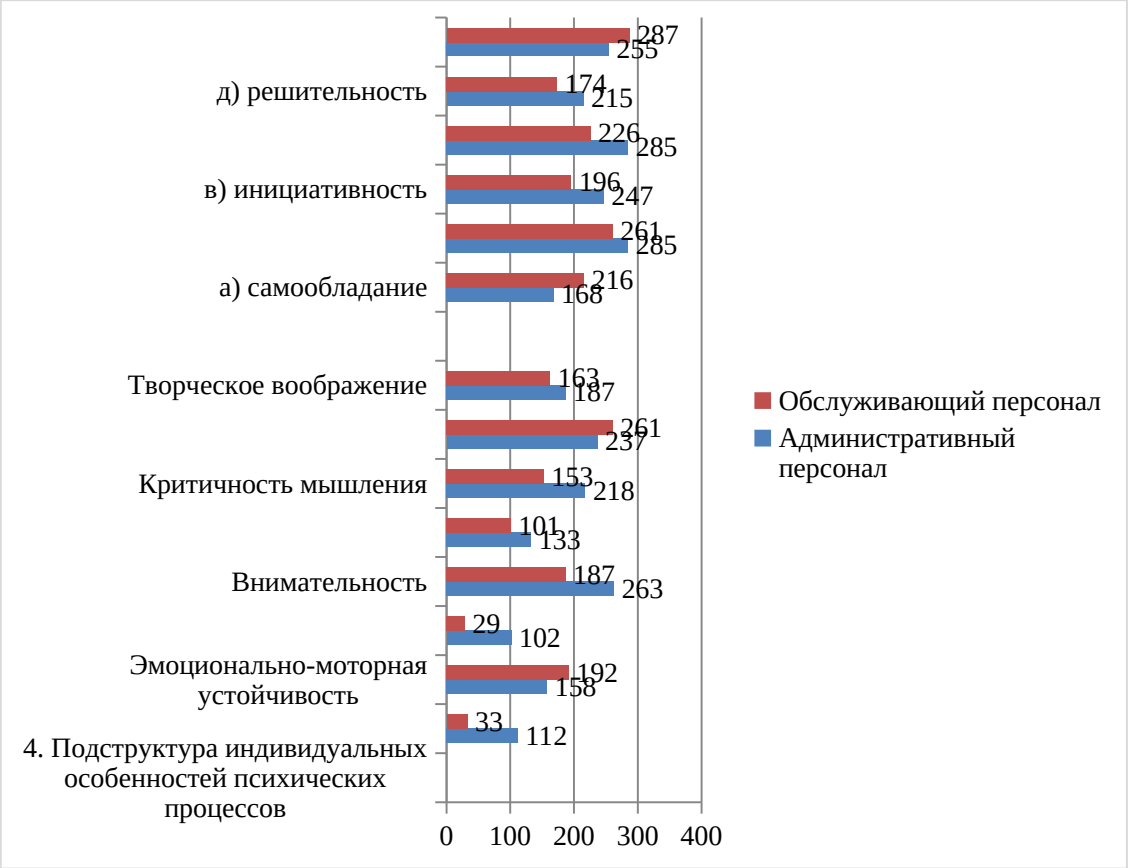


Рисунок 12 - Результаты опроса по подструктуре индивидуальных особенностей психических процессов опросника Платонова К.К., балл

Результаты анализа показали, что среди индивидуальных особенностей в мотивационном профиле наибольшее значение имеет настойчивость: 285 баллов отметили опрошенные сотрудники административного блока (32 опрошенных отметили максимальный балл), так же достаточно важным мотивационным профилем у административного персонала выявлена целеустремленность (285 баллов) и внимательность (263 балла).

Итак, исходя из полученных данных, следует сделать вывод об эффективности экспериментальной работы, а именно прохождении профессионального тренинга: мотивационные факторы как обслуживающего персонала, так и административных сотрудников сместились от финансовых мотиваторов к необходимости признания в коллективе, реализации своих идей, вкладу в общее достижение целей, а так же благоприятный психологический настрой в коллективе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Понятие социально-психологического климата организации сложное и представляет собой относительно устойчивое психологическое настроение в коллективе, проявляющееся по отношению друг к другу, к работе, к окружающим событиям и к организации в целом. В него входят такие компоненты, как личностные ценности, индивидуальность и ориентацию, которые влияют на принятие и реализацию совместных решений, достижения эффективной деятельности, а также настроение членов коллектива.

Объектом исследования в работе выступает ОАО «Гостиница «Горный Алтай». Основным видом деятельности ОАО «Гостиница «Горный Алтай» является предоставление условий для временного проживания.

Анализ психологического климата в коллективе ОАО «Гостиница «Горный Алтай» показал: среди индивидуальных особенностей в мотивационном профиле наибольшее значение имеет настойчивость: 317 баллов отметили опрошенные сотрудники административного блока (29 опрошенных отметили максимальный балл), 262 балла отметили опрошенные сотрудники обслуживающего персонала (12 опрошенных отметили максимальный балл). По мнению сотрудников именно, настойчивость играет роль в начале реализации коммерческой деятельности, а также данным качеством должен отличаться каждый предприниматель в процессе управленческой деятельности. Так же немаловажную роль играют такие индивидуальные характеристики, как: решительность, инициативность и целеустремленность.

На основании выявленных проблем были предложены мероприятия по оптимизации психологического климата коллектива гостиницы, такие как: система тренингов по сплочению коллектива и внедрение методики WIS для создания мотивационных профилей сотрудников.

Исходя из полученных данных, в работе сделан вывод об эффективности экспериментальной работы, а именно прохождении профессионального тренинга: мотивационные факторы как обслуживающего персонала, так и административных сотрудников сместились от финансовых мотиваторов к необходимости признания в коллективе, реализации своих идей, вкладу в общее достижение целей, а так же благоприятный психологический настрой в коллективе.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ануашвили А.Н., Костяев В.Н. Повышение надежности управления персоналом на основе объективной психодиагностики // Инновации и инвестиции. 2022. №8. С. 85.
2. Бабешко Е.А. Обоснование психолого-акмеологических условий формирования профессиональной мотивации будущих менеджеров в контекстном обучении // Экономика и предпринимательство. 2020. № 5 (118). С. 22-25.
3. Банишева Л. И. Анализ благоприятного и неблагоприятного социально- психологического климата в коллективе организации / Л. И. Банишева // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 10-1(92). С. 25-28.
4. Верещагина Л. А. Психология персонала. Потребности, мотивация и ценности — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Гуманитарный центр, 2021. — 230 с.
5. Влияние психологического комфорта сотрудников на успешность деятельности компании / Л. Н. Уварова, Р. В. Осин, Е. В. Чумаченко [и др.] // Московский экономический журнал. 2022. № 9. С. 102.
6. Диянова З.В., Щеголева Т.М. Общая психология. личность и мотивация: Учебное пособие. - Москва, 2020. – 477 с.
7. Душкин А.С., Мартынов М.А. Психология кадрового менеджмента: учебно-методическое пособие. - Санкт-Петербург, 2020. – 244 с.
8. Журавлев А.Л. Социальная психология: учебное пособие / А.Л. Журавлев, В.А. Соснин, М.А. Красников; под общ. ред. А.Л. Журавлева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ФОРУМ, 2020. – 496 с.
9. Злоказов К.В., Юренкова В.А., Рожков А.А. Трудности в измерении и оценке социально-психологического климата в служебных

коллективах органов внутренних дел // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. 2022. № 3(95). С. 191–197.

10. Зуева Е. Г. Особенности формирования социально-психологического климата в служебных коллективах с учетом специфики деятельности подразделений / Е. Г. Зуева // Морально-психологическое обеспечение деятельности органов внутренних дел: современные подходы и перспективы развития. 2022. №87. С. 229-232.

11. Каменская В.Г. Психология конфликта. Психологическая защита и мотивации в структуре конфликта: учебное пособие. - Москва, 2020. – 322 с.

12. Кирсанова Д. А. Способы решения причины неблагоприятного психологического климата, конфликтов в коллективе и методы решения данной проблемы / Д. А. Кирсанова // Актуальные вопросы управления персоналом. 2023. – С. 179-184.

13. Косько В. А. Понятие социально-психологического климата в психологии с разных точек зрения / В. А. Косько // . – 2023. – № 1-2(240). – С. 37-38.

14. Кулагина И.В. Психодиагностика в организации: практикум / И.В. Кулагина. – Тольятти: Изд-во ТГУ, 2020. – С. 72-80.

15. Лобанова Т.Н., Захарова Л.Н. Психология труда индустрии 4.0 // Организационная психология. - 2020. Т. 10. № 1. С. 194-207.

16. Марихин С. В. Методы управления уровнем конфликтности и формированием социально-психологического климата в коллективе / С. В. Марихин, В. Н. Белоусов // Вопросы психологии экстремальных ситуаций. 2022. № 4. С. 47-50.

17. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Управление персоналом. М.: Изд-во «Юрайт», 2018. - 513 с.

18. Пашкин С. Б. Результаты исследования взаимосвязей между организационным и социально-психологическим климатом в производственных группах / С. Б. Пашкин, А. С. Турчин // Вестник Санкт-

Петербургского военного института войск национальной гвардии. 2023. № 1(22). С. 24-35.

19. Пичугин В.Г. Психология влияния в управлении персоналом: учебное пособие. - Москва, 2020. – 411 с.

20. Платонов Ю.П. Социальная психология: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 336 с.

21. Почебут Л.Г. Организационная социальная психология: учебное пособие для вузов / Л.Г. Почебут, В.А. Чикер. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Изд-во Юрайт, 2022. – 246 с.

22. Ракитская О. Н. Социально-психологический климат как условие формирования команды и достижения результатов в спортивной деятельности / О. Н. Ракитская, М. О. Рогачева // Проблемы современного педагогического образования. 2022. № 77-4. С. 404-408.

23. Сиволобов В.С. Сергеевич Психологическая профилактика и решение внутригрупповых производственных конфликтов // Вестник науки и образования. 2020. №15-1 (93).

24. Симонович Н. Е. Социально -психологический климат и конфликты в организации / Н. Е. Симонович // Молодежь и наука. – 2022. – № 7.

25. Соколовская И. Э. Исследование взаимосвязи конфликтности сотрудников и социально-психологического климата на рабочем месте / И. Э. Соколовская, Д. А. Брускова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2023. – № 1-2(76). – С. 44-46.

26. Юлина Г.Н., Шергозиева А.А., Новикова С.А. Психологические аспекты формирования внутренней среды бизнеса организации // Экономика и предпринимательство. - 2020. - № 2 (115). - С. 866-868.

27. Ярочкин В. Н. Психологические аспекты управления / В. Н. Ярочкин // Молодежные исследования сегодня : сборник статей IV Международной научно-практической конференции, Петрозаводск, 13 марта

2023 года. – Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука», 2023. – С. 280-284.

28. Управление конфликтами: суть процесса, главные принципы, основные методы – [Электронный ресурс] / Режим доступа: https://academy-of-capital.ru/blog/upravlenie-konfliktami/ (дата обращения 10.04.2023)