**СОДЕРЖАНИЕ**

[Введение 1](#_Toc525563153)

[1. Теоретические аспекты изучения социально-психологического климата коллектива 3](#_Toc525563154)

[1.1.Трудовой коллектив предприятия сервиса и его функции 3](#_Toc525563155)

[1.2. Социально-психологический климат в коллективе 5](#_Toc525563156)

[2. Анализ социально-психологического климата коллектива кофейни «Шоколадница» 10](#_Toc525563157)

[2.1 Организационно-экономическая характеристика кофейни «Шоколадница» 10](#_Toc525563158)

[2.2. Диагностика социально-психологического климата коллектива 14](#_Toc525563159)

[2.3. Мероприятия по совершенствованию социально-психологического климата в кофейне «Шоколадница» 20](#_Toc525563160)

[Заключение 26](#_Toc525563161)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 28](#_Toc525563162)

# **Введение**

Актуальность темы обусловлена усиливающейся конкуренцией на рынке индустрии сервиса и туризма, что предопределяет поиск способов повышения внутренней эффективности на сервисных предприятиях, в том числе через формирование сплоченности персонала, когда члены коллектива становятся соучастниками процессов совершенствования деятельности сервисного предприятия.

Цель исследования данной работы - изучение социально-психологического климата в трудовых коллективах на предприятиях сервиса на примере кофейни «Шоколадница» и определение путей совершенствования условий формирования микроклимата в организациях индустрии гостеприимства.

В соответствии с поставленной целью задачами данной работы являются:

1. Выявить специфику трудового коллектива предприятий сервиса.

2. Изучить понятие социально-психологического климата в коллективе.

3. Дать характеристику методам изучения микроклимата в трудовом коллективе.

4. Проанализировать условия формирования микроклимата в кофейне «Шоколадница».

5. Разработать мероприятия по улучшению социальнопсихологического климата в кофейне «Шоколадница».

Объектом исследования данной работы выступает трудовой коллектив предприятия сервиса.

Предметом исследования являются факторы формирования благоприятного социально-психологического климата в коллективе предприятия сервиса.

Теоретико-методологическую базу работы составили фундаментальные принципы отечественной и зарубежной теории управления, исследования социально-психологических явлений и процессов в трудовых коллективах. В работе использовались следующие общенаучные методы исследования: анализ литературных источников. Эмпирические методы исследования включали наблюдение, анкетирование, интервьюирование.

Применялись методики: Методика диагностики уровня эмпатических способностей В. В. Бойко, опросник для изучения психологического климата в коллективе (разработка В.П. Щербаковой).

# **1. Теоретические аспекты изучения социально-психологического климата коллектива**

## **1.1.Трудовой коллектив предприятия сервиса и его функции**

Каждый человек принадлежит ко многим группам: семьи, друзей, родственников, студентов. Группа - это совокупность людей, объединённых общностью интересов, деятельности и т.д. Это социальная категория, в которой люди постоянно взаимодействуют друг с другом, оказывая влияние на другого члена группы и испытывая влияние от других.

Коллектив является высшей стадией развития группы. Коллектив - это группа людей, связанных совместной и общественно полезной деятельностью, которая предполагает наличие единых целей, организации и управления.

Характеристиками трудового коллектива предприятия сервиса являются:

• прямое и постоянное общение между участниками группы и их совместная деятельность;

• наличие определённых отношений между участниками коллектива, осознание принадлежности к коллективу;

• сходство целей, интересов, норм и т.д.;

• коллективность, слаженность и согласованность выполнения рабочих процессов;

• психологическое групповое давление на члена коллектива в форме требования соблюдать групповые нормы поведения, степень конформизма т.е мера подчинения групповому давлению;

• сочетание общественных, групповых и индивидуальных интересов.

Достижение целей предприятия социально -культурного сервиса не возможно без деятельности трудового коллектива - сложной совокупности людей с внешними и внутренними связями, оформленными и неоформленными отношениями, которая определяет идеи и нормы, коллективные привычки и т.д.

К основным функциям трудового коллектива относятся:

• производственно-экономическая, которая заключается в создании материальных и духовных благ, производстве товаров, услуг и иных общественно полезных ценностей;

• воспитательная функция состоит в формировании у работников высокой ответственности к труду, чувство коллективизма и сознательного отношения к предприятию, готовности выполнять нормы трудовой морали;

* организационно-управленческая функция предполагает

привлечение трудящихся в систему общественного самоуправления, привитие навыков, опыта и интереса к организаторской работы;

* функция социального контроля реализуется путем оценки поведения членов коллектива, исходя из социальных норм, поощрения нормативного поведения и наказания за против нормативную;
* функция удовлетворения потребностей работников как в производственной, так и в внепроизводственные сфере;
* функция создания условий для самореализации и развития личности работников.

Важными условиями для формирования трудового коллектива являются: постоянный контакт членов коллектива между собой, создание отношений сотрудничества, взаимопомощи и взаимной ответственности; совместная работа над решением общих проблем и достижение общих целей.

## **1.2. Социально-психологический климат в коллективе**

В современных условиях среди факторов, влияющих на эффектив­ность совместной работы коллектива, важное место занимает социально­психологический климат. Трудовая деятельность человека, как правило, за­нимает основную часть его времени, в течение которого происходит актив­ное становление и развитие человека как личности. Одним из главных усло­вий благополучного, полноценного развития этой личности является наличие благоприятного социально-психологического климата.

В настоящее время проблемы социально-психологического климата достаточно детально изучены и изложены в социальной психологии. Боль­шое внимание понятию уделено в работах Б. Д. Парыгина, Е. В. Шороховой, JI. Г. Почебут и др. В научных источниках можно обнаружить массу различ­ных определений социально-психологического климата. Так, например, Б. Д. Парыгин подразумевает под климатом преобладающую и относительно устойчивую духовную атмосферу, или психический настрой коллектива, проявляющийся как в отношениях людей друг к другу, так и в их отношении к общему делу. Ученые отмечают, что психологический климат является важным фактором жизнедеятельности человека и оказывает влияние на эмо­циональную и интеллектуальную стороны личности. В процессе трудовой деятельности члены коллектива так или иначе взаимодействуют друг с дру­гом для выполнения поставленных задач, координируют свои усилия, и именно от уровня этой координации зависит состояние социально­-психологического климата, атмосферы в организации, каким бы видом дея­тельности она ни занималась.

Социально-психологический климат коллектива является значимым показателем его состояния, который позволяет судить о следующих характе­ристиках: об уровне психологической включенности его членов в деятель­ность; о степени согласованности их усилий и отношений; о мере психологи­ ческой эффективности этой деятельности; об уровне психического потенциа­ла личности и коллектива, их не только реализуемых, но и скрытых, неис­пользуемых резервах и возможностях; о масштабе и глубине барьеров, ле­жащих на путях реализации психологических резервов коллектива; и, нако­нец, о тех сдвигах, которые происходят в структуре психического потенциала личности и коллектива в целом.

На современном этапе возрастает интерес к проблеме социально­психологического климата и наблюдается на протяжении многих лет, как в отечественной, так и в зарубежной литературе, чем вполне можно объяснить значимость данного феномена, в том числе и в ключе его влияния на меж­личностные отношения. Все большее количество исследователей в данном вопросе приходят к выводу, что формирование благоприятного социально­психологического климата является одним из главнейших условий роста производительности труда и качества выполняемой работы.

Благоприятный климат переживается каждым человеком как со­стояние удовлетворенности отношениями с коллегами по работе, руко­водителями, самой работой, ее процессом и результатами. Это повышает настрой человека и тем самым положительно влияет на его желание ра­ботать в конкретном коллективе, приносить пользу. Создание благопри­ятного социально-психологического климата в трудовом коллективе позво­ляет добиться максимально эффективной совместной трудовой деятельности. [7, с. 45].

Формирование благоприятного социально-психологического климата - это одна из долгосрочных и насущных практических задача, стоящих перед руководителем.

Управляющее и воспитательное воздействие на социально­психологический климат требует знаний психологических свойств группы и средств их регулирования, а также способности предвидеть появление по­тенциальных конфликтов во взаимоотношениях членов группы, и, следова­тельно, требует нетривиальных действий со стороны руководителей таких групп.

Важность социально-психологического климата определяется еще и тем, что он способен выступать в роли фактора эффективности различных социальных процессов и явлений, служит индикатором как их состояния, так и их трансформации под воздействием социального и научно-технического прогресса.

Особенности психологического климата в подразделениях влияют на производственные, социальные и социально-психологические процессы в конкретном подразделении и во всей организации. С уверенностью можно утверждать, что социально-психологический климат в отдельных подразделениях во многом определяет производственные успехи организации и ее положение на рынке. Поэтому диагностика и формирование позитивного социально-психологического климата во всех подразделениях организации — насущная задача каждого кадровика. [4, с. 42].

Продуктивность совместной деятельности во многом зависит от оптимальной реализации личных и групповых способностей. Благоприятная оптимальная атмосфера в коллективе не только эффективно воздействует на ее результаты, но и изменяет человека, перестраивает его возможности и проявляет потенциальные. Именно поэтому необходимо оптимизировать стиль межличностных отношений.

Таблица 1. Подходы к изучению природы социально-психологического климата

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Представители | Содержание подхода |
| 1 | Л.П. Буева,  Е.С.Кузьмин,  Н.Н.Обозов,  К.К.Платонов,  А.К.Уледов | СПК - общественно-психологический феномен, состояние коллективного сознания, отражающий характер, содержание и направленность психологии членов организации. |
| 2 | А.А.Русалинова, А.Н. Лутошкин | СПК - настроение группы людей |
| 3 | В.М.Шепель, В.А.Покровский, Б.Д. Парыгин | СПК - система межличностных отношений, определяющих социальное и психологическое самочувствие каждого члена группы. |
| 4 | В.В. Косолапов, А.Н.Щербань, Л.Н. Коган | СПК - социальная и психологическая совместимость членов группы, морально - психологическое единства, сплочённость, традиции и обычаи внутри группы. |

Таким образом, существует множество подходов к пониманию термина социально-психологический климат трудового коллектива. Социально-психологический климат - один из наиболее важных элементов в общей системе условий существования и жизнедеятельности человека, подверженный изменению как факторами внешней (макро) среды, так и факторами внутренней (микро) среды предприятия.

Можно сказать, что социально-психологический климат - преобладающая и относительно устойчивая духовная атмосфера или психический настрой коллектива, проявляющийся как в отношениях людей друг к другу, так и в их отношении к общему делу.

Благоприятный социально-психологический климат положительно влияет на работоспособность каждого сотрудника и, соответственно, трудового коллектива в целом. Судить о состоянии климата в организации можно по показателю удовлетворённость-неудовлетворённость, для этого необходимо проводить исследования общественного мнения членов трудового коллектива организации сервиса по вопросам отношения к труду, содержания работы, менеджерам и коллегам. Оценка и использование реального состояния СПК коллектива выступает существенным социально-психологическим фактором, оказывающим влияние на эффективность и качество деятельности предприятия социально -культурного сервиса. [4, с. 85].

# **2. Анализ социально-психологического климата коллектива кофейни «Шоколадница»**

## **2.1 Организационно-экономическая характеристика кофейни «Шоколадница»**

История кофеен «Шоколадница» восходит корнями к легендарному кафе «Шоколадница» у метро Октябрьская - единственном столичном месте, где на протяжении нескольких десятилетий гостям предлагали изысканные лакомства и напитки: горячий шоколад и легендарные блинчики с начинкой из шоколада, изюма и орехов. С момента открытия кафе в 1964 году по сегодняшний день, когда кафе выросло в сеть уютных кофеен, «Шоколадница» была и остается законодателем «кофейной моды» в Москве.

Новую жизнь кофейня получила в 2000 году. Возрожденная «Шоколадница» начала работать по европейским стандартам, которые предполагают значительное расширение и постоянное обновление ассортимента, поддержание высокого уровня сервиса и качества кухни. На сегодняшний день сеть кофеен «Шоколадница» - одна из крупнейших и самых динамично развивающихся компаний в сфере ресторанного бизнеса в Москве, регионах России и странах СНГ.

В Москве и в Московской области уже работают около 240 кофеен, которые расположены как в историческом центре Москвы, так и спальных районах, а также в оживленных торговых и бизнес-центрах, аэропортах.

В 2006 году началось активное развитие сети в регионах. Сегодня «Шоколадница» успешно работает во многих городах России: Санкт-

Петербурге, Екатеринбурге, Казани, Нижнем Новгороде, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Уфе, Сочи, Краснодаре, Курске, Оренбурге, Пензе, Иркутске, Перми, Иваново, Подольске, Саратове, Туле, Череповце, Тюмени, Воронеже, Чите, Твери и других городах.

С 2008 года сеть активно развивает программу франчайзинга. География франчайзинга «Шоколадницы» охватывает не только крупнейшие города России, но и страны СНГ (Азербайджан, Казахстан), также компания ведёт переговоры и поиск партнёров в странах дальнего зарубежья.

В настоящее время на правах франшизы работают 84 кофейни и кофе -поинта в 41 городе России и СНГ.

Для оценки качества обслуживания введены строгие стандарты работы каждого подразделения, которые проверяются 2 раза в месяц «тайными гостями», менеджерами 1 раз в месяц мониторинг, 1 раз в месяц проверка кофейни в целом управляющими кофеен (АТО). В стандартах обслуживания кофейни прописаны правила:

* встречи и приёма гостей;
* времени, через которое официант обязан подойти к столику и принять заказ;
* предложения дополнительных ингредиентов и блюд для повышения среднего чека;
* временной отдачи и порядка блюд;
* сервировки блюд и напитков;
* расчёта и прощания с гостями.

Обратная связь с гостями осуществляется через социальные сети «Вконтакте» и «Инстаграм», через персонал - официанты, бариста, кассиры, менеджеры.

Набор новых сотрудников-официантов осуществляется через коллективное собеседование, во время которого проходят различные игры, выявляющие личные и деловые качества каждого кандидата на должность. Будущий официант обязан пройти стажировку равную двум сменам на кухне и в баре, также в течение месяца отработать в зале и сдать аттестацию на знание меню. Во время стажировки за официантом-стажёром закрепляется менеджер- наставник, который следит и помогает в обучении будущего официанта.

Менеджер, в свою очередь, может закрепить официанта-стажёра за более опытным официантом. Время обучения, в целом, зависит от желания и способностей кандидата.

Для каждого из подразделений кофейни есть возможность поднять квалификацию внутри организации и получить повышение (см. Рис.2), путём прохождения тренингов, отработав определённое количество времени на соответствующей должности, написав аттестацию и пройдя мониторинг по качеству и знаниям старшему по подразделению.



Рис. 1. Повышение ставки и квалификации на примере должности официанта в кофейне «Шоколадница»

Каждый желающий сотрудник может перейти в любое подразделение, пройдя соответствующее обучение, сдав аттестацию и пройдя мониторинг.

Возможностями коллектива кофейни «Шоколадница» являются увеличение количества персонала в праздничные и выходные дни («усиление»), помощь другим кофейням.

Раз в месяц проводится обязательное собрание официантов, раз в неделю - менеджеров с директором предприятия, на которых обсуждается общие тенденции работы кофейни, слабые и сильные стороны, неприятные произошедшие инциденты, а также дальнейшее направление в работе.

При вводе нового меню обязательно проводятся дегустации при участии официантов, шеф-повара, менеджеров, кассиров, бариста-барменов. После - обязательная аттестация по новому меню.

Каждый месяц проходит три обязательных тренинга по продажам, меню, изучению кофе и чая, конфликтным ситуациям.

Правильно подобранный, сплоченный, квалифицированный коллектив является основной составляющей успех предприятия. Именно от людей, работающих на предприятии, зависит, будет ли предприятие процветать или закроется, будут ли выполнятся стандарты высокого сервиса. Люди, обладающие большим запасом энергии, желающие добиться высоких результатов, сделать карьеру и иметь достойный уровень жизни, а также имеющие современный взгляд на поставленные цели, обладающие умением предвидеть ситуацию, способны сделать предприятие прибыльным.

## **2.2. Диагностика социально-психологического климата коллектива**

На предприятии общественного питания кофейня «Шоколадница» были проведены такие методы изучения определения условий формирования благоприятного социально-психологического микроклимата трудового коллектива, согласно цели и задачам выпускной квалификационной работы, как - подготовка анкеты (см. прилож.1) и проведение анкетирования, наблюдение и интервьюирование сотрудников (см. прилож.2), использование авторских методик по изучению СПК - методика диагностики уровня эмпатических способностей В. В. Бойко, опросник для изучения психологического климата в коллективе. [10, с. 83].

Важнейшая особенность социально-психологического климата состоит в том, что он дает обобщенную, суммарную характеристику психологического состояния всех проявлений жизни коллектива, так как объединяет в себе взаимодействие всего многообразия социальных, групповых и личностных факторов как условий трудовой деятельности.

Важнейшими признаками благоприятного социально-психологического климата являются:

* доверие и высокая требовательность членов группы друг к другу;
* доброжелательная и деловая критика;
* свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива;
* отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать отдельные значимые для группы решения;
* чувство принадлежности к коллективу;

• высокая степень эмоциональной включенности и взаимопомощи в ситуациях;

• принятие на себя ответственности за состояние дел в группе каждым из ее членов.

Таким образом, социально-психологический климат как качественная сторона межличностных отношений проявляется в виде совокупности психологических условий, способствующих или препятствующих продуктивной деятельности и развитию личности в группе.

В анкетировании участвовало 53 респондента - сотрудники трёх кофеен сети «Шоколадница», расположенных на улицах: Республика 57, Ленина 57, Менделеева 1.

В число опрошенных входили следующие категории сотрудников:

- 9 поваров;

- 15 официантов;

- 12 барменов;

- 10 менеджеров;

- 3 кассира;

- 1 управляющий кофейни.

Мнение респондентов о формировании благоприятного социально-психологического микроклимата трудовых коллективов кофеен «Шоколадница» состоит в том, что слаженная работа трудового коллектива предприятия сервиса влияет на деятельность и достижение целей организации (см. Рис.2). При работе на предприятии большинство сотрудников ответило, что им важно общее настроение в коллективе: оптимизм, поддержка, взаимопомощь, общий позитивный настрой. [7, с. 62].



Рис.2. Мнение сотрудников кофейни «Шоколадница» о влиянии работы трудового коллектива на деятельность предприятия сервиса

Для большинства респондентов для формирования благоприятного социально-психологического климата важна возможность свободного выражения собственного мнения при обсуждении тех или иных вопросов, без страха упрёка и давления со стороны руководства. При этом абсолютно все участвующие в анкетировании сотрудники отметили, что в коллективе обязано присутствие чувства доверия друг к другу, чувство принадлежности к коллективу. Сотрудник стремится стать участником того коллектива, с которым он себя сопоставляет, а чувство принадлежности стоит на первом месте в сознании человека, работающего на предприятии.

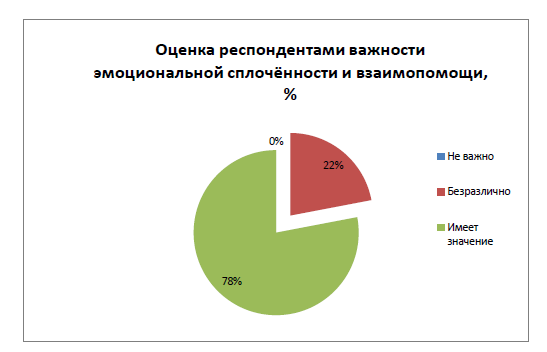


Рис. 3. Оценка респондентами важности эмоциональной сплочённости и взаимопомощи в коллективах кофейни «Шоколадница»

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

Члены трудового коллектива того или иного коллектива на протяжении долгой работы вместе привыкают друг к другу, однако, при переводе на другую рабочую точку большинство респондентов не огорчаются «потере» коллеги и большинство легко находят общий язык с другим коллективом.



Рис. 4. Оценка влияния на перевод члена трудового коллектива на другую

рабочую точку

Конфликтные ситуации респонденты желают разрешать чаще сами, нежели через руководство.

В ходе наблюдения за деятельностью трудового коллектива кофейни «Шоколадница» были выявлены такие проблемы.

- «перекладывание» ответственности за работу на других членов коллектива;

- проявление негативных личностных качеств работников - лень, нежелание подчиняться, нежелание идти на уступки, отказ в помощи;

- непринятие новых членов коллектива (стажёров);

- невыполнение должностных инструкций;

- «навязывание» руководством решений тех или иных проблем, игнорирование со стороны руководства предложений от исполнительного персонала по разрешению конфликтных ситуаций с гостями;

- неравенство во взаимоотношениях, выражающееся в явном пренебрежении одних работников другим, уверенности в одних, неуверенности в других; [10, с. 83].

- неравное распределение работы, состоящее в том, что один официант принимает заказы, в то время как другой официант убирает столы. Заработная плата официанта состоит из почасовой оплаты и процента от личной выручки за месяц. За перевыполнение плана идёт повышенный процент к зарплате. Поэтому официант желает взять как можно больше столов и получить выручку, чем привести в порядок зал.

В интервьюировании участвовало 8 сотрудников кофейни «Шоколадница» - 5 официантов, 2 менеджера, 1 управляющий.

В ходе исследования методом интервью был выявлен конфликт между исполнительным персоналом и управляющим: управленческий персонал (менеджер и управляющий) выявляет отсутствие заинтересованности в исполнении приказов и предписаний. В свою очередь, исполнительный персонал (официанты) обвиняют управленческий персонал в излишнем давлении во время работы, недонесении полной и точной информации от «верха» к «низу».

Перекладывание ответственности на других сотрудников отрицательно воздействует на деятельность трудового коллектива - это подтвердили и отметили респонденты.

Одной из острых проблем коллектива кофейни «Шоколадница», как отмечают респонденты, является принятие новых сотрудников. Управленческий персонал отмечает незаинтересованность коллектива в тех сотрудниках, которые не могут проявить себя в первый день работы. Итог -отсутствие новых работников из-за отсутствия поддержки со стороны сформированного трудового коллектива.

Большинство новых работников представляют свою предстоящую деятельность слишком формально и поверхностно: при поступлении на работу у них остаётся масса открытых вопросов и проблем. Ориентация - это деятельность по введению работников в курс их задач на новом месте работы, по ознакомлению их с руководителями и рабочими группами.

Все респонденты отмечают, что собрания с руководством и коллективные тренинги способствуют поднятию общего коллективного сознания, позитивного настроя трудового коллектива. [5, с. 62].

Таким образом, сопоставляя результаты исследования, можно сделать вывод о зрелости трудового коллектива кофейни «Шоколадница», т.к большинство сотрудников работают друг с другом либо полгода, либо больше года, коллектив имеет свои традиции, обычаи. Сотрудники понимают важность слаженной работы, как для деятельности предприятия, так и для личности в целом. Особую важность члены трудового коллектива уделяют чувству принадлежности к коллективу, и распределении ответственности в ходе работы.

Были выявлены препятствия для совершенствования социально -психологического климата в коллективе, такие, как разногласия в работе управленческого и исполнительного персонала, различия в стилях руководства менеджеров, некачественное донесение информации, долгая и трудная адаптация новых сотрудников, отсутствие повышение квалификации. В целом, положительный микролимат в кофейне «Шоколадница» на Ленина 57 позволяет добиться эффективной работы предприятия сервиса.

## **2.3. Мероприятия по совершенствованию социально-психологического климата в кофейне «Шоколадница»**

Для определения направлений совершенствования социально -психологического климата на предприятии «Шоколадница» были проведены исследования - анкетирование, интервью, наблюдение, проведение опроса по авторским методикам по определению характера социально-психологического климата в коллективе и уровня эмпатических способностей, с целью определения факторов, отрицательно влияющих на СПК трудового коллектива.

Одним из важных показателей социально-психологического климата в коллективе, а также одной из основных причин неблагоприятного климата являются конфликтные ситуации. Конфликтность или социально -психологическая напряженность в коллективе негативно отражается на всех сторонах его жизнедеятельности. Исследования показывают, что время постконфликтных эмоциональных переживаний, расстройств, разлаженности человеческих отношений, нарушение делового контакта, как правило, во много раз способно превосходить время самого конфликта [11, с. 115].

В основе конфликта лежат столкновения людей, их мнений, позиций, взглядов, характеров, интересов с точки зрения психического состояния противоборствующих сторон, конфликт выступает единовременно и как защитная реакция и как ответная эмоционально окрашенная реакция.

Причины возникновения конфликтов:

- распределение власти между участниками коллектива (формальные и неформальные лидеры);

- особенности стиля руководства на предприятии;

Под стилем руководителя понимается индивидуальный комплекс приемов, методов и способов воздействия руководителя на коллектив с целью эффективного и качественного выполнения управленческих функций. В процессе трудовой деятельности формируется особенный, специфический «почерк» каждого руководителя (менеджера).

- личные качества работников, тормозящие деятельность предприятия;

Примером таких качеств выступают лень, грубость, консерватизм, нежелание обучаться, подчиняться руководителю, отсутствие «творческой жилки», нежелание идти на контакт друг с другом.

- несовпадение целей и интересов организации и работников;

Интересы и цели сотрудников и организации должны быть неотделимы друг от друга. Также каждый работник должен чувствовать развитие своих творческих и профессиональных способностей, организация должна предоставить персоналу уверенность в «завтрашнем дне». Важную роль для сотрудников имеет возможность обучения и повышения квалификации. Когда организация не дают этого своим кадрам, когда не существует перспективы развития карьеры, то начинают возникать проблемы в отношениях между руководителем, а также с другими сотрудниками. Следовательно, страдает сам психологический климат. [8, с. 74].

- степень удовлетворённости условиями труда персоналом.

Такой фактор, как условия труда - весомый аргумент для работников. Неблагоприятные условия труда для сотрудников могут стать причиной, тормозящей оптимальное развитие психологического климата.

Среди основных задач по оптимизации климата выдвигаются следующие:

1. Формирование общих норм, принятых в организации.

2. Реализация личности в процессе работы.

3. Повышение вовлечённости в деятельность организации сервиса путём повышения уверенности членов организации в собственных силах и способностях, причастности в достижениях целей.

4. Формулировка различных привлекательных целей.

5. Предоставление равных возможностей и справедливого распределения обязанностей, создание обстановки, стимулирующей дискуссию, обмен знаниями и опытом.

6. Гибкость в осуществлении контроля. Предоставление самостоятельности в процессе решения организационных задач. Избегание тщательного и непрерывного контроля, который может отрицательно сказываться не только на эффективности деятельности, но и на моральном настрое коллектива

7. Подражание и имитирование стилей взаимодействия руководителей. Стиль взаимодействия руководителей верхнего звена с руководителями среднего звена воспроизводится последними во взаимоотношениях с подчиненными. Руководители среднего звена, ограниченные администрацией в осуществлении своих полномочий, чаще прибегают к порицаниям и критике подчиненных.

Профессор А.Я. Кибанов полагает, что социальная эффективность управления персоналом проявляется в возможности достижения позитивных, а также избегания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации К числу позитивных можно отнести следующие изменения:

1. Обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги).

2. Реализация и развитие индивидуальных способностей работников.

3. Определенная степень свободы и самостоятельности (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, график и интенсивность работы и пр.).

4. Благоприятный социально-психологический климат (возможности коммуникации, информированность, относительная бесконфликтность отношений с руководством и коллегами и пр.).

К числу предотвращенных отрицательных моментов можно отнести:

1. Ущерб, наносимый здоровью персонала неблагоприятными условиями труда (профессиональные заболевания, несчастные случаи на работе и пр.).

2. Ущерб, наносимый личности (интеллектуальные и физические перегрузки, стрессовые ситуации и пр.) [9, с. 70].

Наиболее очевидными проявлениями благоприятного социально -психологического климата являются внимание, расположение, симпатия, а также настроение духовного подъёма, которое опирается на ясные цели и увлекательные задачи совместной деятельности, обстановка взаимной ответственности и требовательности друг к другу. Устойчивая положительная атмосфера взаимного внимания и уважения с высокой внутренней дисциплиной и ответственностью Исходя из данных исследований, путями к совершенствованию социально-психологического климата являются:

* улучшение донесения информации от «верха» к «низу» путём своевременного оповещения информации как в печатном виде (на доске информации), письменном виде (диалоги в социальных сетях), устном виде (сбор персонала на пятиминутку);
* выработка единого стиля управления между менеджерами путём проведения собрания. В ходе собрания необходимо выработать единые правила и предписания, направленные на исполнительный персонал, включающие в себя порядок мотивации к повышению продаж, выписываемых штрафов за нарушение правил внутреннего распорядка, а также направленные на управленческий персонал непосредственно, включающие в себя порядок предоставления отчётов и передачи смен, временную норму нахождения менеджера в зале;
* активное вмешательство менеджеров-наставников в отношения коллектива при стажировке новых сотрудников, включающее в себя не только обучение меню, но и знакомство, наблюдение, включение в работу предприятия

Успешная работа нового сотрудника будет возможна при выполнении условий, которые создаются в основном руководством:

* удовлетворенность работой и уровнем вознаграждения за нее;
* увлеченность процессом труда;
* наличие перспектив профессионального роста и выдвижения; состояние рабочего места;
* возможность качественного отдыха;
* распорядок работы;
* постепенное давление от сформированного коллектива;
* сохранение чувства преданности коллективу.

- вывешивание на доску информации все удачи и неудачи деятельности работы кофейни за месяц для повышения мотивации и чувства принадлежности к коллективу;

- чтобы исключить конфликты, затрагивающие выручку каждого официанта, управленческому персоналу (менеджеру на смене) изначально сориентировать работу официантов: либо создать очерёдность обслуживания, либо распределить и закрепить зоны за определёнными сотрудниками;

- проведение собрания между всеми подразделениями предприятия с участием руководства для разбора разногласий в ходе работы, влияние на неформальных лидеров.

Проведение тренингов является эффективным способом для разрешения конфликтных ситуаций, повышения уровня коллективного сознания.

Целью проведения тренинга на сплочённость коллектива является улучшение взаимоотношений между членами трудового коллектива на предприятии кофейни «Шоколадница». Участники тренинга - новые и старые сотрудники предприятия.

Место проведения - Максима Горького, 44, офис. 102

Продолжительность тренинга - 2 академических часа.

Периодичность тренинга - 1 раз в 3 месяца.

Содержание тренинга - проведение игр, связанных с активным взаимодействием сотрудников друг с другом, выявляющими индивидуальные личностные качества.

Программа тренинга составляется менеджером по персоналу, при желании может корректироваться с учётом пожеланий высшего руководства.

Проведение данного тренинга не способно навсегда отгородить коллектив от конфликтов. Результатами будут являться повышение уровня эмпатических способностей каждого сотрудника, раскрытию скрытых положительных качеств, вовлечение новых сотрудников в сформированный коллектив.

Следующей рекомендацией по совершенствованию социально - психологического климата - проведение получасовой ролевой игры, позволяющей поменяться сотрудникам должностями.

Продолжительность ролевой игры - полчаса.

Место проведения - Ленина 57, кофейня «Шоколадница».

Участники - конфликтующие сотрудники.

Периодичность проведения - 1 раз в неделю.

Цель данной ролевой игры является повышение уровня сопереживания для разрешения непониманий между персоналом.

Подготовка к ролевой игре состоит в заранее обговорённой концепции и целях игры. Игра может начаться внезапно, что может привести к риску ухудшения работы предприятия во время интенсивной посадки. За неподчинение правилам может выдаться жёлтая карточка, и сотрудник может быть отстранён от работы на полчаса.

# **Заключение**

Средством для достижения целей предприятия социально-культурного сервиса является трудовой коллектив - сложная совокупность людей с внешними и внутренними связями, обладающая схожими целями, слаженностью выполнения рабочих процессов, определённым давлением на каждого члена коллектива.

Различные этапы формирования трудового коллектива влияют на деятельность организации - при его становлении повышается эффективность работы, при «зрелости» достигается максимальная работа деятельности предприятия, далее, в зависимости от внешних и внутренних условий, постоянно воздействующих на организацию, возможно либо ликвидация трудового коллектива, либо его обновление.

Трудовой коллектив функционирует в двух средах - условия труда (оборудование, зарплата и т.д), и условиях социально -психологического климата - преобладающий в коллективе относительно устойчивый психологический настрой его работников, проявляющийся в многообразных формах их деятельности, подверженный макро и микро воздействию, и изучаемый различными методами, которые необходимо совмещать для полной оценки характера социально-психологического климата на предприятии.

В кофейне «Шоколадница» при помощи наблюдения, анкетирования и использования авторских методик В.П. Щербаковой и В.В. Бойко исследовался СПК. По результатам диагностики психологического климата на предприятии наблюдается положительный микроклимат с низким уровнем эмпатии между сотрудниками. Понимание персонала в важности слаженной работы, как для деятельности предприятия, так и для личности в целом, позволяет провести ряд мероприятий для улучшения социально-психологического климата в кофейне «Шоколадница».

Были выявлены причины, мешающие оптимальному развитию социально-психологического климата:

* разногласия в работе управленческого и исполнительного персонала;
* различия в стилях руководства менеджеров;
* некачественное донесение информации;
* долгая и трудная адаптация новых сотрудников;
* низкий уровень эмпатии;
* неравное распределение работы среди сотрудников;
* неравенство во взаимоотношениях;
* отсутствие повышение квалификации.

По данным проблемам были разработаны рекомендации по совершенствованию социально-психологического климата:

* Проведение собраний на всех уровнях с установкой правил и предписаний.
* Проведение тренинга на сплочённость и проведение ролевой игры, способствующих повышению уровня эмпатии.
* Отслеживание донесения полной информации.
* Большое количество внимания уделять мероприятиям, способных раскрыть новых сотрудников.
* Распределение работы и зон для официантов.
* Повышение уровня вовлечённости каждого члена коллектива в успехи и неудачи предприятия.

Благоприятный социально-психологический климат способствует максимальной эффективной деятельности предприятия сервиса, в это время как негативный, отрицательный СПК может разрушить любую деятельность.

# **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1.Аминов И.И., Афанасьева О.В., Дебольский М.Г. и др. Социальная психология: Учебник для вузов (под ред. Столяренко А.М.) Изд. 2-е, доп. - М.: Юнити-Дана, 2016 - 511 c.

2.Андреева Г.М. Социальная психология. Учебник для вузов. - М.: Аспект Пресс, 2016. - 363 с.

3.Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2016. - 670 с.

4.Герчикова И.Н. Менеджмент. - М.: Юнити-Дана, 2016. - 512 с.

5.Горянина В.А. Психология общения. 4-е изд. - М.: Академия, 2007. - 416 с.

6.Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, сис-темами и процессами. - М.: «Альпина Паблишерз», 2014. -419 с.

7.Журавлев А.Л., Соснин В.А., Красников М.А. Социальная психология. - М.: Форум, Инфра-М, 2015. - 416 с.

8.Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации. Стра-тегия, маркетинг, интернационализация. - М.: Инфра-М, 2016. - 304 с.

9.Лапин Н.И. Общая социология. - М.: Высшая школа, 2016. - 456 с.

10.Мильнер Б.З. Теория организации. Изд. 7-е, перераб. и доп. - М.: Инфра-М, 2016. - 864 с.

11.Нив Г. Организация как система: Принципы построения устойчивого биз-неса Эдвардса Деминга. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. -370 с.

12.Обозов Н.Н., Щекин Г.В. Психология работы с людьми. - М.: Персонал, 2015. - 232 с.

13.Парыгин Б.Д. Социальная психология. - СПб.: СПбГУП, 2016. - 620 с.

14.Педагогика и психология высшей школы: Учебное пособие/ В.Г. Асеев, О.И. Жданов и др. Под общ. ред. А.А. Деркача. - М.: РАГС, 2016. - 258 с.

15.Пригожин А.И. Методы развития организаций. - М.: МЦФЭР, 2015. - 863 с.

16.Чередниченко И. П., Тельных Н. В. Психология управления / Серия «Учебники для высшей школы». - Ростов-на-Дону: Феникс, 2014. - 608 с.

17.Материалы ООО «Жаркофф-тур» [Электронный ресурс]. - Режим досту-па: http://www.jartour.ru. Дата обращения: 22.12.2017.