

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Уральский государственный педагогический университет»
Институт социального образования
Факультет туризма и гостиничного сервиса
Кафедра туризма и гостеприимства

**ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В
ГОСТИНИЦЕ**

*Выпускная квалификационная работа
по направлению подготовки 43.03.03 Гостиничное дело*

Исполнитель:
Круглова Дарья
Игоревна,
студентка группы БГ-41

«__» _____ 2017 г.

Допущена к защите
зав. кафедрой туризма и
гостеприимства
_____ А.И. Фишелева

«__» _____ 2017г.

Научный руководитель:
Е.Г. Радыгина,
канд. пед. наук, доцент

«__» _____ 2017г.

Екатеринбург 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА В ТЕОРИИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА	6
1.1. Профессиональное обучение сотрудников как технология управления персоналом.....	6
1.2. Методические подходы к формированию программы обучения.....	28
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ ИНОСТРАННОМУ ЯЗЫКУ В ГОСТИНИЦЕ «ЧЕХОВЪ»	33
2.1. Выявление потребности в проектировании программы обучения.....	33
2.2. Содержание программы обучения персонала в гостинице «Чеховъ».....	41
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	49
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	51
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Типология подходов к обучению иностранному языку	55
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Анкета. Выявление потребности в обучении.....	57
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Описание программы обучения.....	59
ПРИЛОЖЕНИЕ 4. План рекомендационной программы обучения....	63
ПРИЛОЖЕНИЕ 5. Программы выбранных руководителем тренингов и курсов.....	67
ПРИЛОЖЕНИЕ 6. План рекомендационного курса командообразования.....	71

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы данной выпускной квалификационной работы очевидна, поскольку в настоящее время Россия претерпевает ряд преобразований, касающихся сферы управления, и в том числе – сферы управления трудовой деятельностью персонала. В эпоху острой конкуренции и глобальных перемен становится очевидным тот факт, что не только настоящее, но и будущее состояние организации во многом зависит от личностных качеств, знаний и способностей персонала, его умения организовать эффективную реализацию всех бизнес-процессов, стремления достичь в целом лучших результатов.

Поэтому перед компаниями сегодня остро стоит вопрос о реализации функции кадрового развития на новом уровне организации этого процесса, прежде всего, через внедрение практики кадрового обучения на базе предприятия и поступательного формирования самообучающейся организационной культуры.

Гостиница, как живой организм, который подстраивается под внешние и внутренние изменения, именно поэтому необходимо разрабатывать новые и более усовершенствованные программы обучения персонала, проводить различные тренинги и придерживаться не только клиентоориентированной политики, но и политики ориентированной на персонал организации, а в первую очередь на его компетентностное развитие.

На сегодняшний день Екатеринбург продолжает активно готовиться к Чемпионату Мира по футболу 2018. И конечно это сильно влияет на сферу гостиничного бизнеса, планируется увеличить количество мест размещения, улучшить качество обслуживания, сделать всё возможное для безопасного и комфортного проживания гостей нашего города. Ожидается огромный приток туристов из-за рубежа, поэтому мы считаем, что есть необходимость в разработке простой и понятной программы обучения персонала. Прохождение данной программы могло бы существенно упростить работу

службы приёма и размещения, а также избежать моментов недопонимания между гостем и персоналом.

Программа обучения персонала – это система подготовки, которая включает в себя разнообразные методики обучения и материально-технические средства, которые обеспечивают процесс обучения сотрудника. Прежде чем проектировать программу обучения для персонала, необходимо проанализировать и выявить потребности гостиницы. Обычно они связаны со стратегией предприятия и подчинены целям и задачам, которые решаются на данном этапе развития. Необходимо усвоить, что несоответствие компетентности персонала по отношению к потребностям предприятия может вызвать низкие показатели ее деятельности.

Существует огромное разнообразие систем, методов и форм обучения. Выбор того или иного метода обучения в каждом конкретном случае определяется множеством факторов, в том числе целями и задачами обучения, уровнем квалификации и профессиональной подготовкой обучаемых, их мотивационными установками.

Противоречие заключается в несоответствии имеющихся и необходимых знаний и навыков у сотрудников отеля «Чеховъ»

Проблема – необходимость в повышении уровня знаний и навыков у сотрудников отеля «Чеховъ»

Объект исследования – персонал гостиничного предприятия

Предмет – обучение сотрудников службы приёма и размещения в гостинице «Чеховъ»

Цель - разработать программу обучения, повышающую уровень компетентности сотрудников отеля «Чеховъ»

Задачи выпускной квалификационной работы:

1. Изучить теоретические аспекты профессионального обучения сотрудников
2. Рассмотреть методические подходы к формированию программы обучения

3. Выявить необходимость проектирования программы обучения персонала в гостинице «Чеховъ»

4. Спроектировать программу обучения в гостинице «Чеховъ».

В создании общетеоретического фундамента изучения проблемы большую роль сыграли труды А.Г. Абрютина, И.В. Адольф, Е.В. Абрютин, Л.С. Бухалкова. Проведен анализ понятий «ключевые квалификации» и «ключевые компетенции». В ряде работ авторы делают акцент на необходимость усиления внимания к формированию социальной компетенции, поскольку она представляет собой обобщенное качество личности, способствующее успешному выполнению ею определенных социальных ролей [31, с. 3].

В процессе исследования нашли свое применение такие методы исследовательской деятельности, как дескриптивный метод, метод сравнения, оценочный метод, методы системного анализа, методы экономического анализа, в том числе расчетные методы, типологический метод, метод классификации и систематизации, экспертный и социологический методы, методы графической обработки данных.

Структура работы. Работа состоит из введения, основной части, включающей две главы, и заключения, списка источников и литературы, приложений.

ГЛАВА 1. ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА В ТЕОРИИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Профессиональное обучение сотрудников как технология управления персоналом

Кадры предприятия сегодня представляют собой один из наиболее сложных и «непрограммируемых» объектов управления, поскольку люди, представляющие кадровый состав, обладают собственной волей, видением, социальным положением в обществе, уровнем притязаний, мотивацией и другими социально-психологическими характеристиками. Кадровый состав обладает определенными динамическими характеристиками в части восприимчивости к управленческому воздействию и формированию спонтанных реакций на нее. Под персоналом организации сегодня понимается «совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация» [34].

В научный оборот понятие «персонал» (от лат. *personalis* – личный) было введено британскими учеными как термин, определяющий совокупность всех работников организации, имеющих разные должности и уровни квалификации [2]. В современной литературе встречаются следующие определения «персонала» (Таблица 1):

Таблица 1

Основные подходы к определению понятия «персонал»

Персонал	«личный состав учреждения, предприятия, фирмы или часть этого состава, выделенная по признаку характера выполняемой работы, например управленческий П., обслуживающий П.» [12]
	«это личный состав организации, включающий всех работников, а так же работающих собственников и совладельцев» [17]
	«это все работники (трудовой коллектив, кадры), выполняющие производственные или управленческие операции и занятые переработкой труда с использованием средств труда» [13]
	«это, прежде всего, люди, которые обладают рядом индивидуальных качеств: мотивационных, профессиональных, социально-психологических и т.д.» [8]

Персонал предприятия (кадры, трудовой коллектив) - это совокупность работников, входящих в его списочный состав».

С точки зрения профессора А.С. Пелиха, управление персоналом — это совокупность логически связанных действий, направленных на оптимизацию трудовых ресурсов предприятия (персонала) в аспекте их деятельности, качественных и количественных характеристик, с целью рационального достижения поставленных перед организацией целей [13].

Горфинкель В.Я. приводит еще более широкую трактовку данного термина. С его точки зрения, управление персоналом— это совокупность принципов, методов и средств целенаправленного воздействия на персонал, обеспечивающих максимальное использование их интеллектуальных и физических способностей при выполнении трудовых функций для достижения целей предприятия [13].

В целом, термин «управление персоналом» можно трактовать как процесс воздействия на коллектив организации в процессе производства для достижения наилучших результатов при минимальных затратах [8,с. 12].

Управление персоналом как процесс осуществляется на основе концепции, которая формируется в соответствии с требованиями макро- и микроэкономических условий, в которых развивается организация. Современная концепция управления персоналом представляет собой систему теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций (табл. 2) [3, с. 46].

Содержание компонентов управления персоналом

Компонента	Содержание
Организационная философия управления кадрами	разработка внутриорганизационной методологии управления кадрами, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом
Методология управления персоналом	рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления, процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации, методов и принципов управления персоналом
Система управления персоналом	формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений
Технология управления персоналом	предполагает организация набора, отбора, найма персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение соц. развития организации, высвобождение персонала

Согласно данным таблицы 2 [3, с. 48], профессиональное обучение как система получения знаний и навыков для овладения какой-либо профессией, представляет собой технологию управления кадрами предприятия.

Актуальность применения данной технологии на уровне предприятия обуславливается необходимостью управления процессами формирования, развития и использования трудового потенциала организации.

Применительно к целям исследования, трудовой потенциал предприятия будет рассматривается как возможности, которые могут быть использованы для достижения ее целей. Однако трудовой потенциал – понятие широкое и на уровне организации не замыкается.

Фактическим внешним выражением трудового потенциала работника как его внутреннего резерва, его состояния, следует считать результативность трудовой деятельности. Производительность труда в ее динамике находится в прямой зависимости от сбалансированного подхода к развитию различных составляющих внутреннего трудового потенциала работника. Фактор баланса имеет значение постольку, поскольку преобразования трудового потенциала могут иметь как прогрессивную, так и

регрессивную направленность. Поэтому в процессе планирования и внедрении нововведений в системе управления персоналом, необходимо учитывать не только характер и степень их воздействия на трудовой потенциал работника, но и возможные негативные последствия.

Направления, оказывающие влияние на формирование трудовой инновационной активности работника, отражены на рис.1.



Рис.1. Структура факторов, влияющих на развитие кадрового потенциала в рамках кадрово-компетентного подхода [27, с. 40]

Создавая систему профессиональных требований, а также используя инструменты оценки, обучения, развития и управления служебно-профессиональным продвижением в соответствии с требованиями к должности и квалификационным потенциалом работника, организация обеспечивает не только формирование профессионального потенциала и эффективность сотрудника на определенной должности, но и его совершенствование, то есть развитие квалификационной составляющей потенциала работника.

Актуальность применения данной технологии на макроуровне (на уровне национальной и глобальной экономики) в современных условиях

обуславливается тем, что новейшие знания и накопленный человеческий опыт являются вложениями в производство новых знаний и повышение благосостояния людей. Скорость изменений в экономике, основанной на знаниях, означает, что приобретенные ранее навыки теряют свою ценность намного быстрее, чем раньше. Чтобы эффективно конкурировать в этом постоянно меняющемся мире, работникам необходимо постоянно обновлять свои навыки. В экономике, основанной на знаниях, изменения настолько быстры, что компании больше не могут полагаться исключительно на выпускников вузов или на новую рабочую силу как основной источник новых знаний и навыков. Школы и другие учебные заведения соответственно должны готовить работников к профессионально-ориентированному обучению, которое может длиться на протяжении жизни.

Национальные образовательные системы индустриально-развитых стран не могут больше делать акцент на теоретических знаниях, связанных с выполнением узкого круга операционных задач, а наоборот, должны сосредоточиться на развитии у персонала умений принимать решения и решать практические профессионально-значимые задачи в нестандартных условиях и условиях неопределенности, возникающих в рамках непосредственной профессиональной деятельности.

Второй момент, на который необходимо делать ставку при разработке принципов профессионального обучения на протяжении всей жизни - это формирование учебных компетенций, направленных на самообучение и обучение других [32, с. 181].

Большинству работников в индустриальных странах, активно развивающих экономику знаний, сегодня необходимы дополнительные навыки для того, чтобы оставаться конкурентоспособными на своих рабочих местах. Образовательная политика должна отражать это изменение путем мотивации и стимулирования людей к профессиональному обучению на протяжении всей жизни. В странах «Большой восьмерки», таких, как Великобритания, США, обучение имеет положительное и статистически

важное значение для устойчивости производительности на уровне компаний. Но и в индустриально-развитых странах не все работники имеют одинаковый доступ к профессиональному обучению на протяжении всей жизни. Работодатели не обучают неквалифицированных рабочих до такого же уровня что и высокообразованных работников [44, p. 35].

Производственное обучение, ориентированное на совершенствование профессиональных практик, особенно корпоративное, наиболее распространено среди высокотехнологичных фирм, полагающихся на передовые технологии, компаний с полуавтоматизированными или полностью автоматизированными линиями производства, а также компаний, ориентированных на экспорт. Для работников небольших компаний, особенно не работающих на международном рынке фирм, в которых работники имеют низкий образовательный уровень, разрыв между теми, кто имеет доступ к повышению квалификации и, следовательно, имеет более высокую продуктивность и более высокие зарплаты, и теми, кто не имеет такой возможности, постоянно растет.

Государственная образовательная политика индустриальных стран, стимулирующая обучение в малых и средних фирмах посредством субсидий или грантов, за исключением нескольких случаев, пока не демонстрирует высоких результатов. Отчасти это обусловлено тем, что государственные субсидии чаще всего направлены на профессиональную подготовку безработных, в случае с которыми работник получает новый профиль, но не более высокий профессиональный статус. В то же время отмечается, что данный подход в предоставлении такого обучения за счет государственных инвестиций является основным препятствием для многих стран, особенно для тех, где большая часть рабочей силы работает в частном секторе.

Предоставление образовательных услуг является в наши дни глобальным рынком. Глобальный рынок образовательных услуг оценивается более чем в 2 триллиона долл. в год. Сегодня только в США более чем 1,5 млн. человек стремятся получить высшее образование вне своей родной

страны, на рынке, охватывающем более 30 млрд. долл. (WTO, 2008) [45]. В то время как одна треть глобального рынка приходится на США, ощутимые 15% приходятся на развивающиеся страны и страны с переходной экономикой. Корпорации тратят все больше и больше денег на обучение, чтобы быть конкурентоспособными в экономике, основанной на знаниях.

Предоставление людям средств, необходимых для функционирования в экономике, основанной на знаниях, требует применения новой педагогической модели. Такая модель отличается от традиционной модели по многим параметрам (Таблица 3).

Таблица 3

Характеристики традиционной модели и модели обучения на протяжении всей жизни

Традиционная модель	Модель профессионального обучения на протяжении всей жизни
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Учитель является источником знаний ➤ Учащиеся получают знания от учителя ➤ Учащиеся работают индивидуально 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Преподаватель является гидом по источникам знаний ➤ Люди учатся через реальную активность ➤ Широко применяется групповое, коллективное обучение и взаимообучение
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Тесты являются инструментом ограничения продвижения до тех пор, пока учащиеся не овладели полным набором навыков ➤ Все учащиеся выполняют одинаковые задания ➤ Учителя получают профессиональное образование плюс повышение квалификации уже в процессе профессиональной деятельности ➤ Продолжение образования доступно только «хорошим» учащимся 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Оценка используется как ориентир для выработки учебных стратегий ➤ Преподаватель разрабатывает индивидуальные учебные планы ➤ Преподаватели сами обучаются на протяжении всей жизни. Первоначальное образование и непрерывное профессиональное развитие неразрывно связаны между собой ➤ У людей есть доступ к профессиональному образованию на протяжении всей жизни
<p>Разница в конечных результатах объясняется методами, используемыми в этих двух моделях. В традиционных коррекционных программах учащихся «натаскивают» на решение несложных задач. И, наоборот, в ускоренных практико-ориентированных программах от учащихся ожидают, что они будут способны решать сложные задачи и понимать концептуальные понятия в этом предмете.</p>	

В рамках модели профессионального обучения на протяжении всей жизни учителя и тренеры выступают в роли проводников, гидов по миру

профессионально-значимых практических умений, а не теми, кто просто передает знания; акцент делается на обучение через практические действия, на работу в командах и творческое мышление.

В настоящее время не существует универсального, принятого всеми учёными определения понятия «глобальное образование», однако есть несколько наиболее общих подходов. Глобальное обучение можно осуществить, пользуясь уже имеющимися методическими материалами, формируя новые компетенции обучающихся имеющимися в них фактами и информацией, фокусируя при этом внимание на следующих четырех аспектах: Системный аспект; Аспект будущего; Моральный аспект; Рефлексивный аспект.

В основе мер, предпринимаемых в ходе реструктуризации образовательных систем, лежат следующие идеи:

- существует прямая взаимосвязь между формированием того типа человеческого капитала, который необходим в современных условиях, и обучением;
- тесты измеряют необходимый для соревновательной экономики тип знаний;
- фирмы должны эффективно использовать продукт обучения в учреждениях образования человеческий капитал;
- реструктуризация обучения изменит учебный процесс, обеспечит присвоение учащимися таких характеристик, как гибкость, творчество, способность к инновациям, необходимым в условиях конкуренции.

Обучающаяся организация представляет собой структуру, в которой каждый работник вовлечен в процесс определения и решения проблем, что позволяет организации в целом развиваться, экспериментировать, находить наиболее результативные способы деятельности. Термин был введен Питером Сенге, видным американским ученым, автором книги «Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации» [37].

В основе такой модели лежат управленческие инструменты, каждый из которых не нов, но их комбинация и сочетание дают желаемый эффект. Это:

- Информационная открытость;
- Постоянный мониторинг «внешней среды»;
- Партиципативная политика управления базируется на совместной выработке видения, ценностей, цели и задач организации, разделяемых всем коллективом, а не только руководством;
- «Обучающий подход» к выработке стратегии;
- Финансовые системы становятся ресурсом;
- Совместные проекты организации и связанных групп;
- Внутренний обмен услугами напоминает хозрасчетный метод;
- Создание климата, способствующего обучению;

«Обучающая организация» постоянно совершенствуется, изменения в ней норма — часть рабочего процесса, и именно здесь учатся и постоянно используют на практике то, чему учатся [36].

Европейские авторы полагают, что настоящая обучающаяся организация имеет 11 основных характеристик. В обучающейся организации каждый из них может на основе знаний, интеллекта и усвоенных организационных ценностей, культуры принять участие в идентификации и разрешении проблем, что позволяет предприятию постоянно экспериментировать, использовать вновь открывающиеся возможности.

При этом руководители превращают подчиненных в партнеров, а их главной задачей становится создание условий для развития способностей к обучению и более полному использованию энергии и знаний работников.

Характеристики обучающейся организации в европейской модели менеджмента:

1. Подход к стратегии, который может считаться "обучающимся", как и сама организация. (Его философия состоит в постоянном изменении, улучшении, доработке планов, текущих задач)
2. Политика управления, построенная на участии сотрудников (participative policy).

3. Открытость и доступность информации.
4. Контроль организационной деятельности, учет ошибок.
5. Постоянный внутренний обмен услугами внутри организации. (Структурные подразделения могут действовать по своему усмотрению)
6. Справедливая система вознаграждения сотрудников. (Объективно оценивается вклад в общую деятельность).
7. Структура, дающая перспективу роста (в частности, повышение в должности).
8. Регулярный обзор бизнес - окружения.
9. Проекты организации должны проводиться совместно с группами, которые с ней связаны.
10. Климат внутри компании, благоприятствующий обучению.
11. Акцент на саморазвитие работников [37].

Успешный руководитель в условиях экономики знаний должен обладать высокой управленческой компетентностью, то есть ему необходимо не только хорошо знать профессиональную область (производство, технология, продажа и т.п.), но и обладать знаниями и умениями в сфере совершенствования и развития труда.

Мировая практика профессионального образования показывает, что владение ключевыми компетенциями приводит к более высокому качеству жизни во всех областях. Действия в глобальной экономике и функционирование в глобальном обществе требуют владения техническими, межличностными и методологическими навыками. Технические навыки включают грамотность, иностранный язык, математику, естественные науки, решение проблемных задач и аналитические навыки. Межличностные навыки включают в себя работу в команде, лидерство и навыки коммуникации. Методологические навыки включают способность учиться

самостоятельно, осуществлять обучение на протяжении всей жизни и справляться с рисками и переменами.

Непрерывное развитие кадрового потенциала и человеческого капитала в компании непосредственно опирается на непрерывное развитие компетенций работников. Под человеческим капиталом мы понимаем находящийся в распоряжении у собственника экономический запас благ (квалификация, специальная подготовка), имеющий стоимостную оценку [25].

Компетентность же – это способность и готовность индивидуума применять на практике приобретенные знания и умения. Компетентность специалиста – способность и готовность осуществлять деятельность в определенных профессиональных условиях, интегрированная характеристика личности, одной из составляющих которой является профессиональная квалификация.

В современной науке и практике существует множество подходов к понятию «профессиональная компетентность». Профессиональная компетентность как термин часто используется в педагогической, психологической, социологической и экономической литературе. В общем виде, компетенции - это характеристики личности, которые важны для эффективного выполнения работы на соответствующей позиции и которые могут быть измерены через наблюдаемое поведение. Компетентность, как сложно организованное явление, связано со своеобразием как интеллектуальной, так и психосоциальной сфер личности.

Три категории компетенций являются ключевыми:

1. Умение действовать автономно: развивать и реализовывать чувство собственного «я»; делать выбор и действовать в контексте более широкой панорамы; быть ориентированным на будущее; осознавать особенности среды, понимать, как можно встраиваться, выполнять обязанности и осуществлять свои права; определять и реализовывать жизненный план, планировать и реализовывать личные проекты.

2. Умение использовать средства в интерактивном режиме: использовать средства как инструменты для активного диалога; осознавать и реагировать на возможности новых средств; быть способным использовать язык, текст, символы, информацию, знания и технологию в интерактивном режиме для достижения целей.

Умение функционировать в социально неоднородных группах: быть способным взаимодействовать эффективно с другими людьми, имеющими разный жизненный опыт; признавать особенности, являющиеся следствием социальной принадлежности индивидов; создавать социальный капитал; уметь устанавливать хорошие отношения с другими, кооперироваться, управлять и разрешать конфликты [26].

Только через их взаимодополняемость и может быть обеспечена связь между сознанием и деятельностью, между целью и её успешной практической реализацией. Успех и эффективность в деятельности обеспечиваются за счёт знания профессионалом-практиком своих собственных внутренних ресурсов и его способности активно и осознанно управлять ими.

Таким образом, развитие профессиональной компетенции современного работника предполагает освоение и реализацию комплекса современных профессиональных знаний и практических навыков, их применение, овладение эффективными навыками социального управления и человековедческими технологиями.

По проблеме формирования профессиональной компетентности имеется обширная научная литература. В работах В.А. Адольфа, Б.С. Гершунского, С.М. Годника, Н.В. Кузьминой, Г.А. Козберга, А.К. Марковой, В.А. Слостенина, А.И. Мищенко характеризуются само понятие «профессиональная компетентность», его компонентный состав, выявляются связи социальной категории «профессиональная компетентность» с другими профессионально-личностными характеристиками специалиста.

Общепризнанно мнение, что профессиональная компетентность является показателем внутреннего, субъективного содержания личности человека, его сугубо индивидуальной профессиональной характеристикой. Она не может рассматриваться как результат механического внедрения в сознание специалиста многообразных внешних воздействий, прежде всего профессиональных знаний. Профессиональная компетентность есть итог той внутренней работы самой личности, в процессе которой внешнее, пройдя через субъективность личности, перерабатывается и осваивается ею, порождая порой четко не осознаваемое умение в конкретной педагогической ситуации разрешить конкретную педагогическую проблему.

В современных условиях любой работник испытывает необходимость приобретения специальных знаний в определенных областях и овладения умениями и навыками деятельности по отдельным направлениям, обеспечивающим качество выполнения профессиональных задач.

Профессиональная и социально-психологическая компетентность специалиста реализуется на основе взаимодействия всех участников производственного процесса фирмы, управленцев и т.д. На практике это выражается в:

- поддержании партнерских отношений с коллегами, совместном решении профессиональных задач;
- насыщении актуальным содержанием профессиональной коммуникативной среды, оказывающей решающее воздействие на результаты профессиональной деятельности;
- продуктивном участии в процессе формирования социально-психологического климата, способствующего продуктивной совместной деятельности, в том числе проектной и инновационной, и профессиональному развитию остальных членов коллектива;
- овладении эффективными формами и методами взаимодействия как с персоналом и управленцами, так и с клиентами;

- знание отраслевых стандартов и государственных законодательных мер, регулирующих деятельность в отрасли, в том числе направленных на охрану прав потребителя, его общественных интересов;
- изучении норм этики профессиональной деятельности, этичной реализации кросскультурной компетенции работника сферы обслуживания [27].

Повышение компетентности специалиста реализуется через:

- чтение отраслевой литературы и периодики, а также индивидуальный инновационно-ориентированный поиск форм и методов профессиональной деятельности;
- накопление опыта профессиональной деятельности в самой организации;
- обучение на курсах повышения квалификации;
- активное освоение опыта коллег,
- составление и реализацию программ профессионального саморазвития,
- анализ результатов учебно-воспитательной деятельности.

Модель компетенций - полный набор характеристик, позволяющий человеку успешно выполнять функции, соответствующие его должности. Чтобы быть эффективной, модель должна иметь простую структуру, быть ясной и легкой для понимания.

Сущностная характеристика компетентностной модели специалиста отражена в работе коллектива авторов (Кузьминов Я.И., Пузанков Д.В., Федоров И.Б., Шадриков В.Д.). По их мнению, модель представляет собой описание того, каким набором компетенций должен обладать работник, к выполнению каких профессиональных функций он должен быть подготовлен и какова должна быть степень его подготовленности. Отмечается также, что конкретная модель по конкретной специальности будет отличаться целями, функциями, компетенциями, качествами, знаниями, решающими правилами и критериями достижения цели, информационным обеспечением.

На сегодняшний день уже разработаны различные компетентностные модели специалистов, представленные в научных публикациях (В.И.Байденко, И.А. Зимняя, В.П. Колесов, Ю.Г. Татур, В.Д.Шадриков и др.).

Специалисты выделяют следующие виды компетенций работника:

- *корпоративные (или ключевые)*, которые применимы к любой должности в организации. Корпоративные компетенции следуют из ценностей компании, которые фиксируются в таких корпоративных документах, как стратегия, кодекс корпоративной этики и т.д. Разработка корпоративных компетенций является частью работы с корпоративной культурой компании;
- *управленческие*, которые необходимы руководителям для успешного достижения бизнес-целей. Они разрабатываются для сотрудников, занятых управленческой деятельностью и имеющих работников в линейном или функциональном подчинении. Управленческие компетенции могут быть похожи для руководителей в разных отраслях и включают, например, такие компетенции, как: «Стратегическое видение», «Управление бизнесом», «Работа с людьми» ит.д.;

профессиональные (или технические), которые применимы в отношении определенной группы должностей. Составление профессиональных компетенций для всех групп должностей в организации является очень трудоемким и долгим процессом [28].

Учитывая предыдущий исследовательский опыт создания моделей специалистов различных сфер деятельности возможно разработать компетентностную модель работника сферы услуг, которая может быть инвариантом для различных образовательных профилей (Рисунок 2).



Рис.2.Схема компетентностной модели работника

Состав и содержание компетенций в структуре модели определены в соответствии с предложениями разработчиков компетентностного подхода; квалификационными требованиями к специалистам сферы обслуживания; а также на основе характеристики научно обоснованных аспектов профессиональной деятельности, с учетом ее специфики в сфере управления.

Общие компетенции (ключевые) являются ядром модели, так как проявляются не только в решении узкопрофессиональных задач, но и в том, как человек воспринимает, оценивает и понимает мир за пределами своей профессии. С одной стороны, они не являются профессионально обусловленными, т.е. этими компетенциями должны обладать все современные специалисты независимо от профессиональной области, так как дают им возможность быть востребованными на рынке труда, успешно реализовывать себя в различных сферах деятельности. С другой стороны, общие компетенции профессионально значимы, поскольку они составляют основу, базу для профессиональных компетенций, позволяют им более полноценно реализовываться.

Применение системного подхода к формированию профессиональной компетенции работника сферы обслуживания на практике позволяет вскрыть факторы и условия, детерминирующие формирование социальной

компетенции специалиста, а, следовательно, определяющие наиболее актуальные и значимые составляющие процесса проектирования формирования социальной компетенции в процессе профессионального и постпрофессионального обучения.

Социальная компетенция – одна из пяти, которым придается особое значение в профессиональном образовании Европейского сообщества. Формирование социальной компетенции специалистов сферы сервиса соотносится, с одной стороны, с глобальной целью образовательной системы – развитием личности обучающегося, его интеллектуальных, эмоционально-волевых и личностных качеств, таких, как целенаправленность, ответственность, гуманность, толерантность, гражданственность и др. С другой стороны, для специалиста сферы сервиса имеет принципиальное значение умение реализовывать социальную компетенцию в процессе профессиональной деятельности.

Социальная компетенция характеризуется многофункциональностью, непрерывностью, междисциплинарностью, она требует значительного интеллектуального развития, саморефлексии, определение собственной позиции, самооценки, критического мышления.

По мнению И.А. Зимней (2003), «социальная компетенция является ключевой, так как обеспечивает нормальную жизнедеятельность человека в социуме и является целостным результатом профессионального образования. Социальная компетенция включает в себя следующие компетенции: здоровьесбережения, гражданственности, социального взаимодействия, потребности в общении, информационную компетентность» [18].

На основе проведенного анализа теоретической литературы под ключевой компетенцией мы понимаем такую совокупность взаимосвязанных качеств личности (знаний, умений, навыков, способов деятельности), которая является заданной (обязательной, необходимой) для качественной продуктивной деятельности в определенной сфере.

Таким образом, ключевые компетенции специалиста сферы сервиса – это такой органический комплекс общепрофессиональных (связанных с профессиональной деятельностью вообще) и специальных (отражающих специфику образовательной системы в целом и образовательного учреждения в частности, меняющиеся социальные реалии и сам организационный социум, в условиях которого функционирует специалист сферы сервиса) знаний, умений, навыков, способностей, обеспечивающих эффективность реализации профессиональных функций по обеспечению обслуживания на самом высоком качественном уровне.

Современные подходы к управлению организационным развитием в стратегической перспективе призывают обращать внимание на такие нефинансовые составляющие, как управление персоналом и повышение эффективности использования трудового потенциала в организации. Роль такого фактора управления, как повышение эффективности формирования и использования кадрового потенциала организации, трудно переоценить, так как он способствует рыночно ориентированному выпуску инвестиционных и потребительских товаров, восстановлению и развитию кооперационных связей, стимулирует предпринимательство, инновационную активность, а в итоге обеспечивает долгосрочное развитие предприятия.

Существуют различные точки зрения на критерии, которым должна удовлетворять эффективная система развития и использования кадрового потенциала, однако большинство авторов выделяют следующие ключевые параметры:

- Ориентация на стратегию;
- Комплексность (наличие всех ключевых HR-функций: оценки профессионального развития, стимулирования, продвижения);
- Согласованность (взаимная координация вышеперечисленных функций);
- Технологичность (наличие четко прописанных моделей и процедур работы);

- Гибкость (возможность оперативного перенацеливания под новые стратегические задачи);
- Активная вовлеченность линейного менеджмента;
- Налаженная система планирования карьеры и замещений;
- Налаженная система развития;
- Налаженная система внутренних коммуникаций [39].

В процессе целенаправленной организации и управления профессиональным развитием работника кадровая служба играет далеко не последнюю роль. Кадровая служба (также отдел кадров предприятия) представляет собой совокупность специализированных подразделений в структуре предприятия (с занятыми в них должностными лицами — руководителями, специалистами, техническим персоналом), призванных управлять персоналом предприятия.

Отправной точкой в процессе создания условий для профессионального и компетентностного развития персонала является определение потребностей организации в развитии кадров, т.е. обнаружение несоответствия между уровнем развития профессиональных компетенций, требуемых работодателем от работника и необходимых для реализации организационных, хозяйственных, производственных и т.д. целей (сегодня и в будущем), и актуальным уровнем развития заданных компетенций.

В этом контексте, потребности организации в целом должны быть проанализированы специалистом по кадрам или отделом обучения в соответствии с общими производственными целями и политикой организации в планировании рабочей силы и стратегическом планировании. Результаты проведенного анализа должны лечь в основу формирования квалификационного и социально-психологического профиля профессии, который, во-первых, должен использоваться в качестве описания эталонного образца работника при подборе, отборе и найме персонала, а во-вторых, должен быть заложен в основу должностных инструкций, в качестве ориентира для работника.

В процессе планирования обучения важно учитывать, что определение потребности в обучении для организации производится как определение «разрыва» между актуальными и желаемыми (планируемыми) компетенциями работника. Именно определение границ «разрыва» позволяет определить содержание обучения. То есть, содержание обучения в данном контексте, - это тот массив информации, знаний, умений и навыков, а в перспективе – и компетенций, которыми должен овладеть работник, чтобы продвинуться от актуального состояния к желаемому в части профессионального развития. Этот массив, во-первых, имеет компенсационный характер, а во-вторых, должен иметь характер опережающий и даже инновационный, для того, чтобы на выходе процесса обучения работник соответствовал задачам стратегического организационного и инновационного развития и мог их реализовывать на высоком уровне.

Планирование обучения производится по группам персонала и подразделениям после консультаций с линейными менеджерами. Эта работа должна также включать в себя определение критериев и показателей, по которым в дальнейшем будет проведен анализ ожидаемого эффекта от влияния обучения на выполнение организацией производственных задач.

Оптимально, когда планирование обучения опирается на учет индивидуальных потребностей работника в обучении. Определение такой потребности позволяет управлять учебной мотивацией обучающихся, повышает его эффективность и позволяет обеспечить экономию ресурсов на этапе обучения. Однако, на практике, такое определение опирается на трудоемкий с процедурной точки зрения процесс индивидуальной оценки и самооценки работников, что не всегда реализуемо в условиях крупной, а тем более, распределенной компании.

Каждая из сторон должна понимать, как складываются потребности организации в развитии персонала. Факторами формирования такой потребности являются: изменения окружающей среды; техника и

технологии, способствующие возникновению новшеств и инноваций; переориентирование стратегии развития компании; адаптация новой оргструктуры к изменяющимся условиям внешней среды.

Как уже отмечалось, стандартными методами выявления потребностей в профессиональном развитии сотрудников являются оценка персонала и сопоставление актуального и желаемого уровней развития профессиональных компетенций работников, на основании чего производится оценка потребности организации в развитии кадрового потенциала и формируются планы развития сотрудников как на уровне организаций и подразделений, так и на индивидуальном уровне, для каждого работника. Эксперты-кадровики должны оценить план с точки зрения рациональности, выполнимости, соответствия финансовым возможностям организации.

Такие планы носят пошаговый программный характер. Программа устанавливает цели развития сотрудника-профессионала, бюджет и возможности их достижения. Создание контроля за исполнением бюджета – узловые элементами управления профессиональным обучением. Два фактора оказывают решающее влияние на бюджет - необходимость организации в обучении и ее финансовое положение. Руководители высшего звена определяют, сколько может быть потрачено на обучение в следующем году и, сопоставляя размер бюджета с обнаруженными потребностями, определяют ключевые «звенья цепи» в профессиональном обучении.

Таким образом, на кадровую службу возлагается ответственность по определению способа организации обучения персонала на базе предприятия-работодателя, либо на базе компании-аутсорсера, предоставляющей консалтинговые и коучинговые услуги. Как правило, в данном направлении работают достаточно крупные кадровые агентства. Критерием выбора становятся не только стоимость проекта по обучению и переподготовке персонала, но и наличие собственных интеллектуальных резервов для

проведения профильного обучения, соответствие программы, предложенной аутсорсером, целям фирмы, его деловая репутация и многое другое.

Так же кадровая служба обеспечивает оценку эффективности программы обучения (экономической отдачи от проведенного обучения).

Таким образом, процесс планирования корпоративного обучения, реализуемого кадровой службой или ее учебным подразделением в соответствии с целями стратегического развития организации сервиса, неизбежно наталкивается на необходимость реализации ряда этапов:

1. Формирование базовой модели компетенций работника в разрезе отдел / должность, реализуемое на основе анализа целей стратегического развития компании;
2. Проведение комплексной оценки персонала с применением формализованных методик, позволяющих получить индивидуальные и интегральные количественные оценки уровня развития заданных компетенций;
3. Определение содержания обучения на основании выявленного «разрыва» между заданным и актуальным уровнем развития компетенций работников;
4. Собственно, планирование обучения на основе выделения этапов, форм, методов и технологий обучения, критериев определения эффективности обучения. Планирование должно включать определение источников информации и способов ее репрезентации на аудиторию, особенно в тех случаях, когда есть возможность использования мультимедийных технологий. Кроме того, планирование обучения осуществляется с учетом ограничений проекта: финансовых, организационных, временных и проч. Результаты планирования формализуются в виде программы обучения по направлению (подразделению, профессиональной группе и т.д.).

1.2 Методические подходы к формированию программы обучения

В ходе когнитивных исследований процесса обучения было обнаружено: то, «как люди учатся, важнее, чем то, что люди учат, стремясь успешно научиться чему-то». Данная работа показала, что, когда применяются правильные образовательные методики и инструменты и учащиеся мотивированы, большинство людей может выучить что угодно.

Обучение через деятельность – это модель профессионального обучения. А формы профессионального обучения – это, непосредственно то, благодаря чему происходит обучение через деятельность: ролевые игры, кейс-стади, лабораторные занятия, проектная деятельность, решение практических задач, непосредственная работа на производстве во время получения теоретической базы в учебном заведении и так далее.

В каждой стране свои подходы к данной модели (Таблица 4).

Таблица 4

Формы обучения через деятельность, используемые в индустриально-развитых странах

Страны	Формы обучения через деятельность					
	ролевые игры	кейс - стади	производственная практика	лабораторные занятия	проектная форма	тренажерные технологии
Германия	✓					
Франция	✓			✓		
Великобритания	✓				✓	
США		✓		✓	✓	
Канада		✓	✓			
Япония	✓					✓
ОАЭ		✓	✓	✓		

Наиболее инновационный подход к вопросу о непрерывном профессиональном обучении через деятельность имеет, конечно же, Япония. Там практически каждый вуз и колледж оснащен необходимым оборудованием. В ОАЭ также используются информационные технологии

для развития практических навыков у студентов, но это не так распространено, как в Японии.

Из плюсов данной формы можно выделить то, что в современных тренажерах и программах подготовки, на них основанных, закладываются принципы развития практических навыков с одновременной теоретической подготовкой [19, с. 47]. А минусом является то, что научно-технический прогресс не стоит на месте и с течением времени любое оборудование устаревает и требуются большие финансовые вложения для их обновления.

Можно отметить, что почти во всех семи странах одной из наиболее предпочтительных и популярных форм являются ролевые игры. Такой вид деятельности не требует материальных затрат, он достаточно прост, но его эффективность отмечают педагоги всех, изученных нами стран. Одним из минусов, можно отметить, трудоемкий процесс создания ситуаций для самой игры и то, что такой вид деятельности нельзя оценить объективно, ввиду индивидуальных особенностей каждого студента.

Канада, Германия и ОАЭ отличаются тем, что их системы образования интегрированы с бизнесом, что позволяет обучающимся стажироваться в различных компаниях.

Проектная деятельность очень популярна в Америке и Великобритании. В этих странах считают, что проектная деятельность важна для развития самостоятельности при принятии решений, для развития и совершенствования практических навыков, навыков работы в команде, умений ориентироваться в информационном пространстве и умений конструировать свои знания в систему.

Лабораторные занятия как одна из форм обучения через деятельность широко применяются во Франции, в США и Канаде. Лабораторные занятия популярны ввиду того, что они обычно проводятся в условиях, приближенных к реальным и под тщательным контролем со стороны преподавателя.

А в США, Канаде и ОАЭ наибольшей популярностью среди всех остальных пользуется форма кейс-стади. Кейс-стади отличается от ролевых игр тем, что обучающиеся не вживаются в роли, а просто решают ситуативные задачи.

Можно сказать, что формы, используемые в данных странах очень схожи, но при этом у каждой страны существуют свои особенности, которые зависят от социально-экономических, политических и других факторов. Таким образом, можно сделать несколько выводов:

1. Обучение через деятельность – это модель обучения, благодаря которой учащиеся овладевают необходимыми практическими навыками.
2. Все страны заинтересованы не только в донесении до своих учащихся теоретических знаний, но и в помощи при овладении практическим опытом.
3. У форм обучения через деятельность есть как плюсы, так и минусы.
4. И наконец, во многих, рассмотренных нами странах, используются схожие формы обучения [17, с. 14].

Как отмечает отечественный исследователь М. Т. Балыхина, «подход к обучению – это реализация ведущей, доминирующей идеи обучения на практике в виде определенной стратегии обучения.» [10, с. 26].

Типология подходов к обучению, предложенная Т. М. Балыхиной, отражена в Таблице 1 приложения 1 к настоящей работе. В полной мере признавая их значимость, считаем необходимым отдельно остановиться на компетентностном методическом подходе, который может и должен, на наш взгляд, закладывать общедидактические основы формирования программ профессионального обучения в соответствии с современными тенденциями развития профессионального образования.

Развитие социокультурных компетенций, обучающихся в настоящее время является одной из главных задач образования во всем мире. В этом смысле центральной педагогической проблемой является «поиск средств и

методов развития образовательных компетенций ...как условие, обеспечивающее качественное усвоение программы» [14].

Современный этап развития методики преподавания характеризуется модернизационными веяниями и сопровождается формированием новых подходов к определению целей обучения. Всё шире в лексиконе педагогического сообщества применяется понятие «компетенция». Специфика современного компетентного обучения состоит в том, что усваивается не «готовое знание», кем-то предложенное к усвоению, а «прослеживаются условия происхождения данного знания». При таком подходе учебная деятельность, периодически приобретая исследовательский характер, сама становится предметом усвоения. Другими словами, компетентный подход предполагает, что учить следует не просто конкретным «застывшим» знаниям, -следует «учить учиться».

Компетентный подход в практике обучения позволяет педагогу:

1. Согласовать цели обучения, поставленные педагогами, с собственными целями обучающихся;
2. Подготовить обучающихся к сознательному и ответственному обучению;
3. Повысить уровень мотивации;
4. Формировать установку на успешность в обучении;
5. Оптимизировать ресурсозатраты в процессе обучения за счёт постепенного повышения степени самостоятельности и ответственности обучающихся.

Перспективным компетентный подход в системе обучения является еще и потому, что при таком подходе учебная деятельность приобретает исследовательский и практико-ориентированный характер, и сама становится предметом усвоения. Как отмечают В.А. Болотов, В.В.Сериков, «компетентность, выступая результатом обучения, не прямо вытекает из него, а является следствием саморазвития индивида, обобщения личностного и деятельностного опыта».

Компетенции «закладываются» в образовательный процесс посредством:

- технологий;
- содержания образования;
- образовательной среды;
- типа взаимодействия между преподавателями и обучающимися, а также между обучающимися.

Выделяют следующие признаки технологии обучения:

- процессуальный двусторонний характер взаимосвязанной деятельности преподавателя и учащихся, т.е. совместная деятельность преподавателя и учащихся;
- совокупность приемов, методов;
- проектирование и организация процесса обучения;
- наличие комфортных условий для раскрытия, реализации и развития личностного потенциала учащихся.

Таким образом, не взирая на разнообразие методических подходов и технологий в обучении, в настоящий момент времени все они так или иначе нацелены на формирование компетенций учащегося. Способность применять знания, умения, успешно действовать на основе практического опыта при решении задач общего рода, также в определенной широкой области. Именно поэтому обучение посредством прямого взаимодействия учащегося и преподавателя в группе или непосредственно на рабочем месте, является одним из наиболее эффективных методов обучения персонала.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ В ГОСТИНИЦЕ «ЧЕХОВЪ» ДЛЯ СОТРУДНИКОВ СЛУЖБЫ ПРИЁМА И РАЗМЕЩЕНИЯ

2.1. Выявление потребности в проектировании программы обучения

Материал удален, так как содержит информацию, представляющую коммерческую ценность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность данной выпускной квалификационной работы заключается в том, что работа над развитием профессиональных навыков сотрудников напрямую влияет на развитие гостиницы в целом. Гостиница имеет свою специфику работы. Доход предприятия, прибыль зависят от загрузки номерного фонда гостиницы. В свою очередь загрузка номерного фонда сильно зависит от культуры и качества обслуживания гостей. А культура и качество обслуживания зависят от грамотной подготовки персонала и его обучения.

Данная работа подробно освещает способ разработки программы обучения на основе проведенной оценки персонала, которая проводилась при помощи анкетирования и анализа полученных данных. Данный метод оценки персонала помог выявить несоответствия между требованиями организации к профессиональным знаниям и навыкам своих сотрудников и теми знаниями, и навыками, которыми они обладают.

Выявление слабых сторон в работе администраторов позволило нам конкретизировать цель обучения, поставить конкретные задачи, которые будут решены при помощи выбранных методов обучения, анализ которых в теоретической части работы позволил подойти к их выбору более профессионально.

Представленная программа обучения заинтересовала управляющую отеля «Чеховъ», далее планируется ее внедрение. Поэтому дать оценку ее эффективности на данном этапе сложно.

Мы считаем, что программа внутрифирменного обучения будет эффективна при ее грамотной корректировке по отношению к постоянно меняющимся условиям внешней и внутренней среды организации.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Постановление правительства РФ от 09.02.13 N 101 «О предельных значениях выручки от реализации товаров (работ, услуг) для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства» [Электронный ресурс] // Система Гарант - Режим доступа: /<http://base.garant.ru/70313430>. Загл. с экрана. - Дата обращения: XXXXXX.
2. Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов ОК 016-94, изм. 7/2012 ОКПДТР [Электронный ресурс] - Режим доступа:<http://doc.unicor.ru/classifiers/classifiers-OKPDTR.htm>
3. Абрютина, М.С. Экономика предприятия [Текст] / М. С. Абрютина.- М.: Дело и сервис, 2015.- 528 с.
4. Адольф, В. А. Теоретические основы формирования профессиональной компетентности [Текст]: Автореферат / В. А. Адольф- М., 1998. – С. 60-357. – С. 63.
5. Азарова, Р.Н. Особенности проектирования основных образовательных программ (ООП ВПО), реализующих ФГОС ВПО нового поколения (на основе проведенной общественной академической экспертизы): доклад на расширенном заседании УМО в области коммерции, маркетинга и рекламы 6 апреля 2010 г. [Текст] / Р.Н. Азарова – М., 2010. – 22 с.
6. Александрова, М. Р. Профессиональная компетенция классных руководителей как важнейшее условия их творческого саморазвития [электронный ресурс]/ М. Р. Александрова - URL:<http://festival.1september.ru/articles/561965/>
7. Атерекова, А. Перспективы российской инновационной сферы[Текст]/А. Атерекова, А. Журов, П. Селезнёв // Обозреватель – Observer. – 2007. – №3 (206). – С. 32.

8. Аширов, Д. А. Управление персоналом [Текст] / Д. А. Аширов.- М.: ТК Велби, 2015. – 432 с.
9. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом [Текст] / Т. Ю. Базаров, Б.Л.Еремин. – М.: ЮНИТИ, 2012. – С. 42
10. Балыхина, – Т.М. Методика преподавания русского языка как неродного (нового) [Текст]: учебное пособие для преподавателей и студентов /Т. М. Балыхина- М.: Издательство РУДН, 2007. - 186 с.
11. Биллсбери Д. Эффективный менеджер [Текст]/ Д. Биллсбери- М.: Линк, 1999. – 364 с
12. Борисов, А. Б. Большой экономический словарь [Текст]/ А. Б. Борисов— М.: Книжный мир, 2003. — С. 15
13. Бухалков, М. И. Управление персоналом [Текст] / М. И. Бухалков. - М.: Инфра-М, 2015. – С. 17-18.
14. Галимска, М. В. Билингвизм и методы воспитания детей-билингвов // Bilingual-online.net [Электронный ресурс] - URL: http://bilingual-online.net/index.php?option=com_content&view=article&id=1092%3Akongress-bilingual-bilium&catid=35%3Atema-mesyaca&Itemid=6&lang=de
15. Гершунский, Б. С. Философия образования для XXI века [Текст]: Мнография / Б. С. Гершунский- М., 1997. – С. 22.
16. Горюнова, Е. В. Приоритетные направления инновационного инвестирования региональных вузов в период экономического кризиса [Текст]/ Е. В. Горюнова // Сб. докладов 8-й Всероссийской научно-практической конференции «Молодежь XXI века – будущее российской науки» Т. 1.- Ростов н/д: Изд-во ЮФУ, 2010. – С. 14
17. Дейнека, А. В. Современные тенденции в управлении персоналом [Текст]: Учебное пособие/А. В.Дейнека, Б. М. Жуков – М.: Академия Естествознания, 2013. – С. 34.
18. Зимняя, И. А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования [Текст]/ И. А.Зимняя // Высшее образование сегодня – 2008. – № 5. – С. 34-43.

19. Змиевская, Е. В. Учебная деловая игра в организации самостоятельной работы студентов педагогических вузов [Текст]: Диссертация / Е.В. Змиевская. -М., 2003. – С. 47.
20. Зобов, А. М. 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» [Текст] / А.М. Зобов, Т.М. Трофимова [и др.].– М.: Инфра-М, 1999. – 17 с.
21. Иванова, Ю. В. Прикладная экономика [Текст] / Ю. В. Иванова. - Екатеринбург: Издательство РГПУ, 2012. – 212 с.
22. Исаев, А. П. Инструменты профессионального саморазвития [Электронный ресурс] / А. П. Исаев – URL:<http://psytop.com/content/view/403/5/>
23. Ковальчук, Ю. А. Стратегическое управление эффективностью модернизации: монография [Текст] / Ю. А. Ковальчук. – М.: БИНОМ: Лаборатория знаний, 2010. – 246с.
24. Колегина, О. А. Библиотечно-информационное образование в контексте мировых тенденций: теоретико-методологический аспект: монография [Текст] / О. А. Колегина. — Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2006. — 256 с.
25. Компетентностный подход в педагогическом образовании [Текст] : коллективная монография / под ред. В. А. Козырева, Н. Ф. Родионовой. – СПб.: Изд-во РГПУ им. А. И. Герцена, 2004. – 392 с.
26. Кузовлева, И. А. Механизм управления инновационным развитием предприятий промышленности[Электронный ресурс]/ И.А. Кузовлева, С.Г. Кузнецов, О.Г. Кураленко // Журнал ВАК– URL:<http://uecs.ru/innovacii-investicii/item/611-2011-09-14-07-14-40>
27. Максимова, Т. Л. Состояние инновационной деятельности образовательных учреждений за рубежом [Текст] /Т. Л. Максимова// Материалы межвузовской конференции молодых ученых «Актуальные проблемы экономики, управления, права» - М.: НОУ ВПО ИНЭП, 2007. – С.37 – 43

28. Малахов, Е. С. Развитие корпоративного обучения в системе услуг дополнительного профессионального образования [Текст]: автореферат диссертации [Текст] / Е. С. Малахов – М., 2010. – 25 с.
29. Марченко, И. С. Формирование компетенций в соответствии с требованиями ФГОС ВПО [Текст] / И. С. Марченко //Международный журнал экспериментального образования. – 2011. – №6. – С. 38-42.
30. Модель компетенций — это не сложно [Электронный ресурс]. - URL:<http://www.hr-portal.ru/article/model-kompetentsii-%E2%80%94-eto-ne-slozhno>
31. Мосягина, Г. П. Формирование социальной компетенции будущих педагогов: Автореферат [Текст]/Г. П. Мосягина– Астрахань, 2008. – 25 с.
32. Обучение на протяжении жизни в условиях новой экономики [Текст]/ Всемирный банк; Национальный фонд подготовки кадров; Центр мониторинга человеческих ресурсов Академии народного хозяйства – М., 2006. – 264 с.
33. Павлова, Е. П. Педагогические условия развития инновационной деятельности учителя начальных классов в процессе модернизации образования: Автореферат [Текст] / Е.П. Павлова – Якутск, 2009.– 19с.
34. Персонал фирмы [электронный ресурс]- Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/personal-firmy.html>
35. Равен, Дж. Педагогическое тестирование: Проблемы, заблуждения, перспективы [Текст] / Дж. Равен– М.: Когито-Центр, 2001. – 142 с.
36. Санберг, Ю. Обучающая организация [Электронный ресурс] / Ю. Санберг - Режим доступа: <http://psyfactor.org/lib/business7.ht>
37. Скворцова, В. С. Концепция обучающейся организации и ее применение в практике менеджмента // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – № 3 [Электронный ресурс]. – URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/384>

38. Слободчиков, В. И. Антропологический смысл исследовательской работы [Текст]/ В. И. Слободчиков// Школьные технологии. – 2006. – № 3. – С. 14-18.
39. Хохлова, Е. Ю. Социально-экономическая эффективность процесса совершенствования корпоративной культуры [Электронный ресурс] /Е. Ю. Хохлова // Проблемы Науки. – 2015. – №8 (38). - URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-ekonomicheskaya-effektivnost-protssessa-sovershenstvovaniya-korporativnoy-kultury>
40. Шарифуллина, И. И. Формирование корпоративной социальной ответственности как фактор устойчивого развития региональной экономики [Электронный ресурс] / И. И. Шарифуллина // Вестник ТГУ. – 2009. – №2. - URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-korporativnoy-sotsialnoy-otvetstvennosti-kak-faktor-ustoychivogo-razvitiya-regionalnoy-ekonomiki>
41. Этапы инновационной деятельности и особенности их финансирования [Электронный ресурс]. – URL:<http://shpora.vtochke.com/index.php/allspr/?id=16573&b=29>
42. Belbin, R. M. Team Roles at Work. [Text] /R.M. Belbin. – London: Butterworth – Heinemann, 1993. – P. 319.
43. Hardy, Ю К. The teacher as counselor in the teaching-learning process. Epitheorisi Symvouleftikis kai [Text] // Prosanatolismou. -1998. -No. 46-47.
44. Iaquinta, A. M. Training courses for the managerial qualification's award to the school principals: lights and shadows [Text] / A. M. Iaquinta, G.Laera, S.Meledandri;Associazione temporanea di imprese Cattolica // Quaderni Irfed. – No 12. – P. 35.
45. Staying ahead: In-service training and teacher professional development. Organisation for Economic Co-operation and Development [Text] - OECD; Centre for Educational Research and Innovation - Paris: CERI; OECD, – 2008. – 176 p.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Типология подходов к обучению иностранному языку

Подход	Направление	Характеристика подхода
Лингвистический Подход	структурное	опирается на положения структурной лингвистики и бихевиористского направления в психологии и, предполагает овладение рядом грамматических структур-образцов (словосочетаний, предложений), которые вводятся последовательно в зависимости от трудности их усвоения. Благодаря этому подходу была выделена единица обучения – грамматическая модель, определена система грамматических моделей и варианты их употребления в речи
	лексическое	базируется на приоритетной роли лексики в обучении неродному языку. Основное внимание при этом обращается на овладение лексикой во всем ее многообразии и сочетаемости, на формирование речевых навыков словоупотребления
	социокультурное	обуславливает такое построение обучения, при котором преподаватель акцентирует внимание на том, как в единицах языка отражаются особенности культуры и мышления носителей языка, при этом культуроведческая информация извлекается из самих языковых единиц
Дидактический Подход	лично-ориентированное	учитывает индивидуальные особенности обучающихся. Установлено, что для каждого учащегося типичен тот или иной способ осуществления деятельности по овладению неродным языком. Разработаны различные учебные стратегии – действия и операции, используемые учащимися для оптимизации процессов получения и хранения информации, извлечения ее из памяти и процессов пользования накопленной информацией: группировка, структурирование, установление логических связей, использование образов, движений и т.д.
	дедуктивное	представляет собой путь от формы к ее реализации, от общего к частному. Дедуктивный подход лежит в основе грамматико-переводного метода и его модификаций: учащийся выучивает правило, а затем в соответствии с ним выполняет упражнения
	индуктивное	предполагает путь от интуитивного употребления лексического или грамматического явления к пониманию формы, значения
Психологический Подход	гештальт- стиль или глобальный подход	основан на положении гештальт-психологии, согласно которой поведение человека состоит из неких целостных единиц – «гештальтов». По мнению сторонников гештальт-стиля, должно строиться обучение языку: не следует вычленять языковые единицы, отдельные виды речевой деятельности; важно идти от общего восприятия материала к последующему выделению и осознанию его частей
	гуманистическое	основан на гуманистическом направлении в психологии; опирается на мысли, чувства, эмоции учащихся в процессе учения, воспитания, развития, а также на когнитивные процессы, которые обеспечивают познание, самопознание, способствуют учению. Данный подход менее распространен, он нашел свое выражение в методе «тихого обучения», методе общины
	когнитивное	опирается на принцип сознательности в преподавании, на теорию социоконструктивизма. Предполагает следующее: 1) развитие мышления; 2) процесс обучения призван носить не только личностный, но и социально обусловленный характер;

		<p>3) в зависимости от индивидуально-психологических особенностей и качеств личности у обучаемых формируется определенный способ выполнения деятельности;</p> <p>4) основными когнитивными стилями следует считать: полевую независимость, доминирующую роль одного из полушарий мозга, рефлексивность, импульсивность, визуальный и слуховой стили</p>
	бихевиоризм	представляет обучение как операционально обусловленный процесс, в котором индивидум реагирует на стимул определенным поведением. Данный подход обеспечивал учащихся, педагогов детально разработанной программой изучения и преподавания предмета, в которой материал градуировался по степени сложности и изучался небольшими порциями
Интегрированный Подход	коммуникативно - деятельностное	<p>суть состоит в обосновании того, что обучение языку должно носить деятельностный характер, обучение должно осуществляться посредством речевой деятельности, в процессе которой решаются воображаемые или реальные задачи. Предполагает также:</p> <ul style="list-style-type: none"> – максимальный учет индивидуально-психологических, возрастных, национальных особенностей обучающихся, их интересов; – выбор в качестве объекта обучения речевой деятельности во всех ее видах и формах: слушание, говорение, чтение, письмо, перевод; – создание на занятиях и поддержание у обучающихся потребности в общении; – усвоение в процессе общения коммуникативно и профессионально значимой и представляющей общекультурную ценность информации; – активная мобилизация речемыслительных резервов и предшествующего речевого опыта, использование коммуникативных стратегий, позволяющих передать содержание высказывания, в том числе при недостаточной сформированности языковой базы; – использование разных способов общения: интерактивного, перцептивного, информационного; – формирование и развитие коммуникативной компетенции
	центрированный на ученике подход / обучение в сотрудничестве	Представляет собой интерпретацию личностно-деятельностного и коммуникативно- деятельностного подходов к обучению. Суть сводится к созданию условий для активной совместной деятельности учащихся, акцентируется внимание на самостоятельном «добывании» учащимися информации, ее критическом осмыслении и усвоении
	коммуникативно е	предполагает овладение вербальными средствами общения в определенных видах деятельности. Для этого погружения в новую языковую среду недостаточно, необходимы специальные занятия, регулирующие процесс «складывания» речи, целенаправленно развивающие знания учащихся о языке. Коммуникативный (коммуникативно-деятельностный) подход в обучении детей русскому языку как иностранному связан с использованием игрового общения

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Анкета. Выявление потребности в обучении

№ п/п	Вопрос	Ответ
1. Вопросы для определения Вашей потребности в обучении		
1.1	Какие особо сложные задачи Вам приходится решать на рабочем месте?	
1.2	В чем причина затруднений в выполнении этих задач, по Вашему мнению?	
1.3	Что Вам необходимо уметь делать и знать для преодоления этих затруднений?	
1.4	Почему это важно?	
1.5	Что будет наилучшим результатом обучения для Вас?	
1.6	Каких изменений в своей работе Вы ожидаете после обучения?	
1.7	Готовы ли Вы обучаться в свободное от работы время?	
1.8	Какие направления обучения Вам были бы интересны? Пожалуйста, отметьте галочкой	<ul style="list-style-type: none"> • командообразование; • управление временем; • технологии продаж; • иностранный язык; • управление стрессом; • конфликтология; • лидерство, навыки руководителя; • переговоры;

2. Вопросы для определения потребности в обучении Ваших сотрудников (заполняет только руководитель)		
2.1	Какие особо сложные задачи приходится решать Вашим сотрудникам?	
2.2	В чем причина затруднений в выполнении задач сотрудниками, с Вашей точки зрения?	
2.3	Что Вашим сотрудникам необходимо уметь делать и знать для преодоления этих затруднений?	
2.4	Почему это важно?	
2.5	Что будет наилучшим результатом обучения Ваших сотрудников?	
2.6	Каких изменений в работе сотрудников Вы ожидаете после обучения?	

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Описание рекомендационной программы обучения персонала в гостинице

Наша программа обучения будет иметь ступенчатую структуру с повышением уровня сложности диалогов. Суть программы будет заключаться в следующем:

Во время рабочего дня, управляющая гостиницы будет подходить к стойке ресепшн и общаясь с сотрудником на иностранном языке по подготовленной им теме и в определённом времени (в зависимости от того на какой стадии программы находится сотрудник) развивать у администраторов умение грамотно вести диалог на иностранном языке.

За основу мы возьмём очень интересную методику изучения времён английского языка, которую предлагает Надежда Счастливая, руководитель киношколы английского языка Happy Hope Movie School of English.

Смысл данной методики заключается в том, чтобы донести до русскоговорящего человека понимание того, как устроено мировосприятие англоговорящего человека и откуда берётся целых 16 времен в английском языке.

Отталкиваться будем от следующих таблиц:

Таблица 5

Акценты в английском языке с русскими примерами

	Прошедшее время	Настоящее время	Будущее время
Вообще	Учу	Учил	Буду учить
Процесс	сейчас учу	вчера учил	завтра буду учить
Результат	я имел выученным к 2007	я имею выученным	я буду иметь выученным к 2020
Опыт	я учил 10 лет к 2007	я учил 10 лет	я буду учить 10 лет к 2020

Таблица 6

Акценты в английском языке с примерами

	Настоящее	Прошедшее	Будущее
Вообще	I learned Engl.	I learn Engl.	I will learn Engl.
Процесс	I was learning	I am learning Engl.	I will be learning
Результат	I had learned Engl. in 2007 (дотогокак)	I have learned Engl.	I will have learned Engl. in 2020 (ккакомумоменту)
Опыт	I had been learning Engl. for 10 years in 2007 (дотогокак)	I have been learning Engl. for 10 years	I will have been learning Engl. for 10 years in 2020

В русском языке существует 3 времени - настоящее, прошедшее и будущее, английский язык разделяет эти времена на слои, приписывая им важные для англоговорящего человека акценты – процесс, результат, опыт.

Цель нашей программы научиться решать любые вопросы в общении с иностранцами.

В начале обучения управляющая знакомит администраторов с программой и раздаёт методический материал, который будет разработан специально для данной программы. Он состоит из заданий, которые необходимо подготовить сотруднику к каждой смене и вспомогательного материала:

1. Таблица времён.
2. Таблица стандартных диалогов.
3. Примеры текстов на английском для каждого блока.
4. Темы для эссе.

Администратору необходимо будет составить 10-15 предложений с использованием выбранной темы. Например, к следующему занятию

администратору нужно выучить акцент «опыт в прошедшем времени», он выбирает тему «Традиции русской кухни» и пишет рассказ с использованием данного времени – «В течение года, русские активно готовили блюда из мяса, пока не начинался великий пост» и тд.

В начале обучения, сотрудники выбирают тему к блоку «Процесс», а управляющая подготавливает вопросы к данной теме. Стоит отметить, что вопросы к сотрудникам должны быть в том времени, которое в данный момент изучает сотрудник.

Так как времён в английском языке 16, а акцентов 3, мы разделим программу на блоки исходя из данных особенностей.

1. «Introductory lesson»

В данном блоке всем участникам обучения раздаётся необходимый вспомогательный материалы задания для каждого последующего блока.

2. «Step 1» (1 академ.час начел.)

В данном блоке администратор и управляющая будут вести стандартный диалог о заселении гостя, багаже, удобствах в номере. Данный блок рассчитан на повторение простых времен в английском языке.

3. «Step 2 / Process»(1 академ.час на чел.)

В данном блоке будет отрабатываться навык использования акцента «я являюсь» в настоящем, прошедшем и будущем времени.

4. «Step 3 / Result» (2 академ.час на чел.)

В данном блоке основной задачей будет отработка умения ставить акцент на результат.

На блок отводится 2 академических часа – две смены на сотрудника.

В первый час сотрудники разговаривают в прошедшем и настоящем времени с данным акцентом, второй час в будущем.

5. «Step 4 / Experience» (3академ.час на чел.)

В данном, самом сложном блоке, будет отрабатываться навык использования акцента «опыт».

Первый академический час – прошедшее, второй – настоящее, третий – будущее время.

6. «Final step» (1.5 час)

Завершающий блок включает в себя общий разговорный тренинг администраторов и управляющей по всем прошлым темам, после которого все администраторы будут направлены в лингвистический центр для прохождения устного экзамена на уровень владения иностранным языком.

ПРИЛОЖЕНИЕ 4

План рекомендационной программы обучения

День	Время	Название блока	Задачи
1	17.00-17.30	«Introductory lesson»	Раздача вспомогательного материала, ознакомление и коллективный выбор темы эссе к 6, 7, 8 и 9 дню
2	14.00-14.45	«Step 1»	Проработка стандартных диалогов по таблице из прил.4 с администратором «А»
3	14.00-14.45	«Step 1»	Проработка стандартных диалогов по таблице из прил.4 с администратором «В»
4	14.00-14.45	«Step 1»	Проработка стандартных диалогов по таблице из прил.4 с администратором «С»
5	14.00-14.45	«Step 1»	Проработка стандартных диалогов по таблице из прил.4 с администратором «D»
6	14.00-14.45	«Step 2 / Process»	По подготовленной заранее теме, администратор «А» и управляющая учатся прорабатывать навык «процесс» в настоящем, прошедшем и будущем времени
7	14.00-14.45	«Step 2 / Process»	По подготовленной заранее теме, администратор «В» и управляющая учатся прорабатывать навык «процесс» в настоящем, прошедшем и будущем времени
8	14.00-14.45	«Step 2 / Process»	По подготовленной заранее теме, администратор «С» и управляющая учатся прорабатывать навык «процесс» в настоящем, прошедшем и будущем времени
9	14.00-14.45	«Step 2 / Process»	По подготовленной заранее теме, администратор «D» и управляющая учатся прорабатывать навык «процесс» в настоящем, прошедшем и будущем времени
10	14.00-14.45	«Step 3 / Result»	По второй подготовленной заранее теме, администратор «А» и управляющая учатся

			прорабатывать навык «процесс» в настоящем и прошедшем времени
11	14.00-14.45	«Step 3 / Result»	По второй подготовленной заранее теме, администратор «В» и управляющая учатся прорабатывать навык «процесс» в настоящем и прошедшем времени
12	14.00-14.45	«Step 3 / Result»	По второй подготовленной заранее теме, администратор «С» и управляющая учатся прорабатывать навык «процесс» в настоящем и прошедшем времени
13	14.00-14.45	«Step 3 / Result»	По второй подготовленной заранее теме, администратор «D» и управляющая учатся прорабатывать навык «процесс» в настоящем и прошедшем времени
14	14.00-14.45	«Step 3 / Result»	По второй подготовленной заранее теме, администратор «А» и управляющая закрепляют акцент «процесс» в настоящем и прошедшем времени, и прорабатывают его в будущем времени
15	14.00-14.45	«Step 3 / Result»	По второй подготовленной заранее теме, администратор «В» и управляющая закрепляют акцент «процесс» в настоящем и прошедшем времени, и прорабатывают его в будущем времени
16	14.00-14.45	«Step 3 / Result»	По второй подготовленной заранее теме, администратор «С» и управляющая закрепляют акцент «процесс» в настоящем и прошедшем времени, и прорабатывают его в будущем времени
17	14.00-14.45	«Step 3 / Result»	По второй подготовленной заранее теме, администратор «D» и управляющая закрепляют акцент «процесс» в настоящем и прошедшем времени, и прорабатывают его в будущем времени

18	14.00-14.45	«Step 4 / Experience»	По третьей подготовленной заранее теме, администратор «А» и управляющая прорабатывают навык акцент «опыт» в настоящем времени
19	14.00-14.45	«Step 4 / Experience»	По третьей подготовленной заранее теме, администратор «В» и управляющая прорабатывают навык акцент «опыт» в настоящем времени
20	14.00-14.45	«Step 4 / Experience»	По третьей подготовленной заранее теме, администратор «С» и управляющая прорабатывают навык акцент «опыт» в настоящем времени
21	14.00-14.45	«Step 4 / Experience»	По третьей подготовленной заранее теме, администратор «D» и управляющая прорабатывают навык акцент «опыт» в настоящем времени
22	14.00-14.45	«Step 4 / Experience»	По третьей подготовленной заранее теме, администратор «А» и управляющая прорабатывают навык акцент «опыт» в прошедшем времени
23	14.00-14.45	«Step 4 / Experience»	По третьей подготовленной заранее теме, администратор «В» и управляющая прорабатывают навык акцент «опыт» в прошедшем времени
24	14.00-14.45	«Step 4 / Experience»	По третьей подготовленной заранее теме, администратор «С» и управляющая прорабатывают навык акцент «опыт» в прошедшем времени
25	14.00-14.45	«Step 4 / Experience»	По третьей подготовленной заранее теме, администратор «D» и управляющая прорабатывают навык акцент «опыт» в настоящем времени
26	14.00-14.45	«Step 4 / Experience»	По третьей подготовленной заранее теме, администратор «А» и управляющая

			прорабатывают навык акцент «опыт» в прошедшем времени
27	14.00-14.45	«Step 4 / Experience»	По третьей подготовленной заранее теме, администратор «B» и управляющая прорабатывают навык акцент «опыт» в прошедшем времени
28	14.00-14.45	«Step 4 / Experience»	По третьей подготовленной заранее теме, администратор «C» и управляющая прорабатывают навык акцент «опыт» в прошедшем времени
29	14.00-14.45	«Step 4 / Experience»	По третьей подготовленной заранее теме, администратор «D» и управляющая прорабатывают навык акцент «опыт» в прошедшем времени
30	17.00-19.00	«Final step»	Общий, краткий разговор на английском по каждой пройденной теме. Совместное посещение лингвистического центра с целью определения эффективности программы

ПРИЛОЖЕНИЕ 5.

Программы выбранных руководителем тренингов и курсов

Описание программы обучения иностранному языку:

Все программы проходят по нашим собственным метод-разработкам с раздаточными материалами без каких-либо учебников. 80% любого занятия Вы практикуете навыки говорения и понимания.

После первого бесплатного занятия корпоративному английскому преподаватель составляет примерную программу для каждой группы желающих обучаться, учитывая индивидуальные пожелания.

Разговорный английский

Бизнес-английский

Тематические семинары

Игровые тренинги с элементами тимбилдинга

Описание тренинга «"Телефонные продажи"»:

Цель программы:

повысить эффективность продаж по телефону;

развить коммуникативные функции менеджера;

выявит резервы повышения качества обслуживания клиентов.

Блоки тренинга:

1. Факторы, помогающие достичь успеха в профессиональной деятельности:

- Профессиональные качества успешного менеджера

- Уровни профессиональной подготовки менеджера

- Категории покупателей
2. Этапы переговорного процесса в продажах по телефону:

- Установление личного контакта с клиентом

- Выявление и уточнение потребностей

- Презентация и аргументация в пользу своей компании

- Работа с возражениями
- Приемы убеждения в работе с клиентами
- Фиксация "сигналов покупки"
- Закрытие продажи 3. Качество послепродажного обслуживания:
- Основные черты качественного обслуживания
- Основные выгоды от повышения качества обслуживания
- Когда нужно напоминать о себе клиенту
- Составление плана контактов с клиентами
- Резервы повышения качества обслуживания клиентов в нашем бизнесе

Продолжительность: 1 дней | 7 часов

Описание тренинга «Эффективные коммуникации в конфликтных условиях»:

Цель: сформировать поведенческие навыки эффективных коммуникаций в сложных (конфликтных) условиях.

Приобретаемый ресурс:

Отрабатываются алгоритмы эффективных действий по управлению конфликтными явлениями (в организации) с позиций лица, управляющего конфликтными явлениями, участников конфликта и посредника, помогающего конфликтующим сторонам.

Приобретается навык управления стрессовой ситуацией.

Расширяется репертуар поведения в конфликтной ситуации, обеспечивающее автономное, осознанное, наиболее эффективное принятие решений:

в анализе конфликтов,

в выборе стилей поведения в условиях конфликта.

в расширении выбора методов разрешения конфликтов,

в эффективном разрешении конфликтов.

Программа

Введение. Понимание природы конфликта и стратегии успешного выхода из него:

Основные понятия: зарождение конфликта, динамика конфликта.

Сетка Томаса — Килманна.

Формы организационного, группового и индивидуального сопротивления изменениям.

Диагностика конфликта: выявление мотивации оппонентов (метод Фишера-Юри — люди, интересы, варианты, критерии).

Составление карты конфликта (Х Корнелиус, Ш. Фейер).

Оценка приоритетов; оценка соотношения ресурсов сторон.

Обоснование выбора стратегии и тактик взаимодействия.

Преодоление конфликта: выработка "win-win" предложений.

Коммуникация в конфликте: управление эмоциями:

Роли, в которых пребывают оппоненты (транзактный анализ Э. Берна).

Вербальная информация: техники активного слушания.

Невербальная коммуникация: неречевое общение и паралингвистические сигналы.

Чтение по глазам (глазные сигналы доступа).

Перевод эмоций на "язык тела".

Разрушающие переживания, губительное мышление, иррациональные убеждения.

Техники управления собственным состоянием.

Техники регуляции эмоционального поведения оппонента.

Техники регуляции эмоционального напряжения в беседе.

Отработка техник вербализации своих чувств и чувств оппонента.

Модели примирения.

Техники ослабления влияния стресс-факторов.

Изменение эмоционального последствия стрессовых ситуаций.

Гарвардский метод переговоров:

7 основных целей переговоров.

Фундамент победы — изложение своей позиции.

Переговорная "джиу-джитсу".

Кукловоды: манипуляции в переговорах и эффективные способы их нейтрализации.

Где выход? Или "тупики" переговорного процесса.

Школа дипломатов: уверенные аргументация, просьба; отказ.

Форматы работы: тренинг, включённое наблюдение, экспертное наблюдение, тестирование, ролевая игра, позиционная игра, кейсы, мозговой штурм, групповая работа, индивидуальная работа, активные разминки, минилекция, презентация, обсуждение.

Описание «веревочного курса» на командообразование:

Верёвочный курс базового уровня – в нем используются динамичные испытания, направленные на снятие стрессовой ситуации, атмосфера веселья и непринужденности.

Места проведения «веревочных курсов»:

1. Специально подготовленная площадка на Базе Отдыха «Хрустальная» в 25 км от Екатеринбурга по Новомосковскому тракту.
2. Любая другая база отдыха или загородный комплекс: "БО Иволга", "КСК Белая лошадь", "БО Лесная сказка", "СК Курганово" и многие другие.
3. Многочисленные площадки в черте г. Екатеринбурга: "Калиновский лесопарк", "Уктусские горы", "Парк Лесоводов России", "Парк Победы" и многие другие.

Примеры испытаний:

бабочка,

трапеция,

канатоход,

концлагерь.

Рекомендационный курс командообразования

Плюсы самостоятельной организации курса командообразования: минимизация расходов, неограниченное время, возможность попробовать себя в роли организатора, отсутствие необходимости выезжать за город.

Место: Парк им. Маяковского

Инвентарь: Веревки, краски, бумага.

Задачами организатора и ведущего являются:

- создание неформальных связей и межличностных симпатий;
- помощь участникам в выборе комфортного положения в коллективе;
- формирование умения действовать сообща и решать текущие проблемы вместе;
- налаживание оптимального уровня психологической и эмоциональной совместимости в команде.

Тренинги проводятся в разных форматах. Это могут быть спортивные и интеллектуальные состязания, деловые игры, общее творчество (создание коллажей, видеороликов, конкурсов) или мероприятия с коллективным выездом.

План занятий.

1. Ознакомление сотрудников с целью и задачей тренинга.
2. Обсуждение групповых норм (неразглашение процесса за пределами коллектива, искренность, уважение к другим участникам, свобода слова и выбора).
3. Упражнения.
4. Результаты. В конце подводятся итоги (впечатления, мнения о тренинге, пожелания).

Пример №1

Цель: Снятие напряжения

Задание: ведущий задает счет по количеству участников. Считать необходимо поочередно, но не сговариваясь.

Правила:

- если оба члена команды называют цифру вместе, игра начинается сначала;
- разговаривать запрещено;
- допустимо использование мимики, жестов.
- задача усложняется – всех участников просят играть с закрытыми глазами.

Результат: во время упражнения сотрудники вынуждены предугадывать действия друг друга, обращать внимание на невербальные обращения, манеры коллег. В конце задания игроки обсуждают итоги и основные проблемы, препятствующие выполнению задания.

Пример №2

Цель: Установление контакта

Задание: Ведущий выбирает песню, слова которой знают все участники тренинга. Каждый участник по очереди говорит следующее слово в песне в след за предыдущим участником по часовой или против часовой стрелки. В случае сбоя или ошибки в слове одного из участников, игра начинается сначала.

Пример №3

Цель: Построение коллектива

Задание: все участники строятся в круг, закрывают глаза. Следует построиться в любую заданную фигуру (квадрат, треугольник и другие).

Результат: как правило, выполнение задачи сопровождается суетой и спорами. Это происходит до тех пор, пока не будет выявлен лидер игры, который расставит участников. После того как задание будет выполнено, сотрудники должны ответить на вопрос, уверены ли они в том, что фигура ровная. Открывать глаза нельзя до тех пор, пока вся команда не будет убеждена в победе. По окончании игры устраивается обсуждение, главная

цель которого выяснить варианты более быстрого и качественного прохождения испытания.

Пример №4

Цель: Построение коммуникации в группе

Задание: Участники рассаживаются в круг. Ведущий подходит к одному из участников и передает воображаемый предмет в руки участнику (жестом) и сообщает направление передачи (по часовой стрелке или против). Каждый участник должен передать предмет следующему игроку. По сигналу ведущего «Стоп. У кого сейчас предмет?» участник должен поднять руку. В качестве предмета нельзя использовать физический предмет, только воображаемая передача.

Пример:

В первый раунд ведущий запускает один предмет «кошка» по часовой стрелке. По сигналу «стоп», руку поднимают участники у которого «кошка». В первый круг всегда проблем не возникает. И ведущий удостоверяется, что все поняли правила.

Два предмета. Начинается с запуска двух предметов (кошка и щенок) в разных направлениях и от разных участников.

Самое интересное начинается, когда ведущий запускает несколько предметов в разных направлениях и от разных участников. В момент, когда предметы встречаются у одного игрока, начинается путаница, что кому передал и верно ли. После сигнала «стоп» в большинстве случаев, игроки не могут достоверно сообщить, у кого какой предмет.

Узким местом оказывается участник, к которому предметы приходят с разных сторон и он должен правильно их раздать соседям справа и слева.

Между раундами ведущий дает время на обсуждение группой взаимодействия по передачи, использования других способов коммуникации, чтобы не терять предметы.

И игра начинается заново, с постепенным добавлением количества предметов.

Результат: Как правило игра сопровождается смехом и юмором. В перерывах между раундами участники бурно обсуждают, каким образом им взаимодействовать, чтобы не терять очередность передачи и предметы. Ведущий оценивает вовлеченность участников в решении проблемы и выявляет лидеров в группе. По окончании ведущий опрашивает участников об игре, сложностях и как вы их решали.

Пример №5

Цель: Повышение доверия

Задание: участники делятся на команды по 5–6 человек. Каждый их группы должен отвернуться и упасть на руки коллегам. Правила:

- члены команды должны удержать падающего человека;
- при падении необходимо скрестить руки на груди, чтобы никого не ударить;
- «принимать» коллегу следует не на ладони, а предплечья, держась за запястья друг друга сцепленными руками.

Можно упасть с высоты (например, с подоконника) или просто откинуться назад. Упражнение вызывает множество эмоций и впечатлений, которыми по завершении игры делятся все участники.

После проведения тренинга коллеги обсуждают наблюдения и стратегии выполнения заданий, оценивают свою и чужую работу в коллективе. Во время процесса каждый вправе отказаться от участия в игре, заявив об этом всей команде.

Пример №6

Цель: Близкое знакомство

Задание: коллеги встают в ряд по росту. По команде ведущего все перестраиваются в заданном порядке. Движения осуществляются молча

Перестановка происходит по следующим параметрам:

- по первой букве имени, фамилии или отчества (в алфавитном порядке);

- по цвету волос (от светлого оттенка к более темному);
- по месяцу рождения;
- по возрасту.

Результат: члены команды учатся взаимодействию и пониманию, больше узнают друг о друге. Сотрудники находят схожие черты с коллегами, что способствует развитию личной симпатии.

Пример №7

Цель: Общее дело

Задание: все участники тренинга делятся по двое и берутся за руки с партнером. Свободными руками (у одного из пары это левая рука, а у другого – правая) необходимо упаковать подарки: обернуть бумагой, завязать бант. Конкурс на скорость и качество исполнения.

Результат: для победы в игре партнеры должны понимать друг друга с полуслова, жеста, взгляда. Соревновательный дух улучшает отношения и способствует сплочению команды.

Пример №8

Цель: Творческий подход

Задание: организатор заранее готовит необходимые атрибуты — ватманы, картинки, наклейки, кусочки ткани и другие предметы, которые могут использоваться для декора картины. Все участники тренинга собираются вокруг стола и создают общую работу на заданную тему («Дружный коллектив», «Один за всех...», «Трудовые будни»).

Результат: совместное творчество помогает сплотиться, реализовать свои способности, продемонстрировать коллегам умения и таланты.

Участникам необходимо прислушиваться друг к другу, искать компромиссные решения для создания целостной и гармоничной картины.

Во время тренингов сотрудники должны уважительно относиться ко всем членам группы. Недопустимо перебивать и оскорблять коллег, высмеивать чужое мнение, упоминать об участниках в третьем лице.

Предполагаемый результат тренингов

Определение текущей обстановки в коллективе осуществляется на основании наблюдений за участниками во время тренинга и теста. Такое исследование проводится анонимно, сотрудникам предлагается объективно оценить показатели психологической атмосферы (дружелюбие, продуктивность, враждебность и другие).

На основании полученных данных определяются основные проблемы группы и формируются последующие занятия, направленные на корректирование «слабых мест» команды.

Грамотный и деликатный подход позволит сплотить работников и сформировать взаимопонимание между ними в краткие сроки.

В результате ожидается:

- оптимизация отношений внутри коллектива;
- развитие умения действовать сообща;
- возможность грамотного выхода из конфликтных ситуаций;
- высокий КПД каждого сотрудника и отдела;
- продуктивный рабочий процесс.

Оценить результаты проведенной программы можно путем анкетирования