

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

**РАЗВИТИЕ КОММУНИКАТИВНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ
СОТРУДНИКОВ ГОСТИНИЦЫ**

*Выпускная квалификационная работа
по направлению подготовки 43.03.03 Гостиничное дело*

Исполнитель:
Прибылова Виктория Леонидовна,
студентка группы БД-52z

«___» _____ 201__ г.

Допущена к защите
зав. кафедрой туризма и
гостеприимства
_____ А.И. Фишелева
«___» _____ 201__ г.

Научный руководитель:
Е.Г. Радыгина,
канд. пед. наук, доцент
_____ «___» _____ 201__ г.

Екатеринбург 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ КОММУНИКАТИВНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ СОТРУДНИКОВ ГОСТИНИЦЫ	6
1.1. Понятие коммуникативной компетенции в гостеприимстве...	6
1.2. Методы развития коммуникативных компетенций.....	14
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ КОММУНИКАТИВНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ СОТРУДНИКОВ РЕСТОРАННО-ГОСТИНИЧНОГО КОМПЛЕКСА «СМИРНОВЪ»	22
2.1. Исследование коммуникативной компетентности персонала ресторанно-гостиничного комплекса «Смирновъ».....	22
2.2. Содержание программы развития коммуникативных компетенций сотрудников ресторано – гостиничного комплекса «Смирновъ».....	35
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	44
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	46
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Глоссарий	50
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Тест оценки коммуникативных умений	51
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Тест-опросник коммуникативных умений Михельсона	53
ПРИЛОЖЕНИЕ 4. Анкета коммуникативных навыков	59
ПРИЛОЖЕНИЕ 5. Анкета «Ресторанно-гостиничный комплекс «Смирновъ»	61
ПРИЛОЖЕНИЕ 6. Тренер Андрей Владимирович Вильгельм	62
ПРИЛОЖЕНИЕ 7. Тренер Сергей Нечаев	64

ВВЕДЕНИЕ

В наше время любой человек должен уметь правильно использовать свои навыки в коммуникации. Особенно этим навыком должны пользоваться в совершенстве сотрудники гостиницы. Они общаются с гостями гостиницы, но также не мало важно общение внутри коллектива. Коммуникативная компетенция помогает человеку выйти из любой ситуации. Будь это конфликтная ситуация или просто общение с гостями.

Коммуникативная компетентность важная часть профессиональной компетентности работника сферы гостеприимства. *Коммуникативная компетентность* — это владение сложными коммуникативными навыками и умениями, формирование адекватных умений в новых социальных структурах, знание культурных норм и ограничений в общении, знание обычаев, традиций, этикета в сфере общения, соблюдение приличий, воспитанность, ориентация в коммуникативных средствах, присущих национальному, сословному менталитету и выражающихся в рамках данной профессии.

Хорошие коммуникативные навыки помогают специалисту сферы гостеприимства найти партнеров в бизнесе, приобрести и постоянно развивать клиентскую базу, правильно строить отношения с членами коллектива и получать дополнительную пользу от работы в коллективе единомышленников, создавать и постоянно поддерживать позитивный деловой имидж.

Для развития коммуникативной компетентности существуют различные методы и средства: лекция, семинары, конференции, тренинг, деловые игры, стажировка, самообучение.

Наиболее эффективным способом развития коммуникативной компетенции является тренинг так как он помогает овладеть навыками ситуационного общения в гостинице, а также проработать личные качества сотрудника.

Коммуникативный тренинг – это форма психологического воздействия, основанного на активных методах групповой работы, специально организованное общение, в ходе которого решаются вопросы развития личности, формирования коммуникативных навыков, оказания психологической помощи и поддержки.

Актуальность исследуемой темы состоит в том, что руководителю очень важен корпоративный дух внутри гостиницы. А так же он не забывает, что сотрудникам необходимо повышать свою квалификацию. Тренинги помогают сотрудникам и руководителям добиться желаемого результата.

Трудности могут возникнуть при заказе тренинга. Руководитель сам определил тренинг не правильно и в итоге тренер проводит не тот тренинг который было нужно именно для тех компетенций которые нужны сотрудникам. Так же сотрудники могут отказаться от тренинга если их оповестили на кануне либо за несколько часов до него. Тренинг может проходить на территории гостиницы сотрудникам не нужно уезжать с рабочего места, но находясь на работе они не освобождаются от своих обязанностей. Могут возникнуть проблемы если руководитель решил в один день провести сразу несколько занятий. Это влечет за собой усталость и переизбыток информации у сотрудников. Нужно подобрать помещение. Непригодное помещение: тесно, душно, плохое освещение, шумно, жарко.

Противоречие – между высокими требованиями к развитию коммуникативной компетенции сотрудников в сфере гостеприимства и нежеланием руководства гостиницы заниматься ее развитием и вкладывать в это средства.

Проблема – в необходимости организации процесса развития коммуникативной компетенции сотрудников в гостинице без отрыва от производства.

Объект – коммуникативная компетенция сотрудников гостиницы.

Предмет – коммуникативные тренинги как способ развития

коммуникативной компетенции сотрудников гостиницы.

Цель – разработать содержание коммуникативного тренинга, направленного на развитие коммуникативной компетенции сотрудников ресторано-гостиничного комплекса «Смирновъ».

В соответствии с целью определим следующие **задачи**:

1. Изучить понятие коммуникативной компетенции в сфере гостеприимства и ее структуру;
2. Изучить методы развития коммуникативной компетенции;
3. Охарактеризовать развитие коммуникативной компетенции у сотрудников ресторано-гостиничного комплекса «Смирновъ»;
4. Разработать программу для развития коммуникативных навыков сотрудников гостиницы.

Теоретическую основу исследования составили труды Л. Я. Гозмана, Ф. А. Кузиной, В. И. Мухиной, М.А. Поваляевой, З. А. Нагимовой, Г. А. Бондаренко, В. Музыченко, А. В. Сорокиной, А. Я. Кибановой, Е. В. Агамировой, Е.Г. Лашковой, А. И. Куценко.

Структура работы: Введение, две главы, заключение, список источников и литературы, приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ КОММУНИКАТИВНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ СОТРУДНИКОВ ГОСТИНИЦЫ

1.1. Понятие коммуникативной компетенции в сфере гостеприимства

В наше время каждая гостиница находится в условиях сильной конкуренции. Успех гостиницы зависит от персонала. Сотрудник гостиницы должен быть компетентным, а особенно коммуникативным с другими сотрудниками и гостями гостиницы.

Компетенция — включает совокупность взаимосвязанных качеств личности (знаний, умений, навыков, способов деятельности, способностей), имеющих отношение к определенному кругу предметов и процессов, и необходимых для продуктивной деятельности [24].

В психолого-педагогической литературе понятие «компетентность» получило широкое распространение сравнительно недавно. Так, в конце 1960х начале 1970х гг. в западной, а в конце 1980х гг. в постсоветской, особенно в российской литературе зародилось специальное направление — компетентностный подход в образовании [2]. Основоположниками считаются Н. Хомский, Р. Уайт, Дж. Равен, Н.В. Кузьмина, А.К. Маркова, В.Н. Куница и др.

В «Большом экономическом словаре» компетенция рассматривается в нескольких видах: Компетентность — это знание, позволяющее судить, о чем — либо или с другой точки зрения компетентность это - способность к обладанию компетенцией; Компетенция — это способность и совокупность свойств так же подразумевается совокупностью полномочий, которыми располагает какой — либо орган или должностное лицо, определенные Конституцией, Законом, Уставом, и изданными на основе их актами государственного управления. Таким образом, можно сказать, что

компетентность описывает аспекты восприятия, понимания, целеполагания и поведения, стоящее за осмысленным выполнением работ (основанные на мировоззрении и связанных с ним профессиональных знаниях, умениях, навыках) [2].

Л.Н. Болотов, В.С. Леднев, Н.Д. Никандров, М.В. Рыжаков подчеркивают именно практическую направленность компетенций. «Компетенция является ... сферой отношений, существующих между знанием и действием в человеческой практике» [13, с. 59]. «Компетентностный подход предполагает значительное усиление практической направленности образования» [18, с. 24]. Однако в данном случае не учитываются личностные (мотивация, качественные, мотивационно-волевые и другие) качества учащегося.

А.М. Новиков считает, что компетентностный подход заключается в формировании у обучающихся способностей решать важные практические задачи, а также воспитание личности в целом. Компетентность по мнению Новикова — это «самостоятельно реализуемая способность к практической деятельности, к решению жизненных проблем, основанная на приобретенных обучающимся учебном и жизненном опыте, его ценностях и склонностях» [8]. А.М.Новиков внес значительный вклад в разработку теории формирования умений, которые рассматривал в более широком смысле чем технологический, а именно как «сложные структурные образования, включающие чувственные, интеллектуальные, волевые, творческие, эмоциональные качества личности, обеспечивающие достижение поставленной цели деятельности в изменяющихся условиях ее протекания. Но эта теория формирования умений оказалась невостребованной. В английском языке нет аналоговопонятия «умение», как в нашем языке. Когда в англо-американской образовательной среде столкнулась с проблемой деятельностной направленности образования – они стали использовать термин «competence» – а наши российские авторы его подхватили»

Таким образом компетенция — совокупность взаимосвязанных качеств личности, имеющих отношение к определенному кругу предметов и процессов, и необходимых для продуктивной деятельности [24].

Компетентность – это умение определить умения на практике.

Профессиональная компетентность - интегральная характеристика деловых и личностных качеств специалиста, отражающая уровень знаний, умений, опыт, достаточные для осуществления цели данного рода деятельности, а также его нравственную позицию [18, с. 48].

В науке под компетенцией обычно понимаются круг чьих-либо полномочий, прав (С. П. Ожегов, Н. Ю. Шведова, 1994), а под компетентностью «обладание кругом знаний, умений, необходимых для реализации этих полномочий».

Компетенция является сферой отношений, существующих между знанием и действием в человеческой практике. Без знаний нет компетенции.

Будучи динамичной, компетентность проявляется и может быть оценена в ходе практической деятельности, а ее уровень может повышаться непрерывно на протяжении всей профессиональной жизнедеятельности.

Компетенции бывают: приобретенные, природные, адаптивные.

Приобретенные знания и умения, приобретенные на работе, а также в ходе обучения и повседневной деятельности. Оценку компетенций возможно осуществить с помощью тестов способностей. Природные базовые качества личности (экстраверсия/интроверсия, эмоциональная стабильность /тревожность, приятность/цинизм, добросовестность/спонтанность). Оценка производится на основе личностных тестов. Адаптивные — это набор качеств, позволяющих человеку достигать цели в новой рабочей среде. Оценка адаптивных компетенций осуществляется с помощью личностных тестов. Источник адаптивных компетенций заключен, в эмоциональных способностях личности, которые не являются врожденными, а могут быть приобретены и развиты [24].

А. К. Маркова выделяет четыре вида профессиональной компетенции, это специальная, социальная, личностная и индивидуальная.

Специальная компетентность характеризует владение деятельностью на высоком уровне, а также включает в себя наличие специальных знаний и умений применения их на практике. Социальная компетентность характеризует владение способами совместной деятельности и сотрудничества, которые приняты в профессиональном сообществе приемами профессионального общения. Личностная компетентность характеризует умения самовыражения и саморазвития, средствами противостояния профессиональной деформации. Так же относят к этой компетенции способность планировать свою профессиональную деятельность, самостоятельные решения. Индивидуальная компетентность характеризует владение саморегуляцией и готовности к профессиональному росту.

Компетенции различаются по уровням на: корпоративные, управленческие, специальные.

Корпоративные (или ключевые) компетенции, которые поддерживают провозглашенную миссию и ценности предприятия, и, как правило, применимы к любой должности в организации. Включают в себя деловые и личностные качества, которые должны быть у каждого сотрудника предприятия. Перечень корпоративных компетенций можно встретить в презентационных и информационных материалах компаний. Управленческие компетенции, применяемые в отношении руководящих должностей всех уровней управления. Они включают в себя способности и личностные качества, составляющие совокупность умений и навыков, необходимых руководителям для успешного достижения бизнес-целей. Их используют для оценки руководителей. Специальные или технические компетенции. Они включают в себя специальные (профессиональные) знания, умения и навыки, необходимые для эффективного выполнения сотрудниками всех своих должностных обязанностей. Применяются в отношении определенных групп

должностей разных департаментов или разрабатывают под конкретные должности.

Компетенции еще подразделяются на: простые, детализированные, пороговые, дифференцирующие.

Простые компетенции имеют единый перечень индикаторов поведения (стандарты знаний, умений и навыков, которые наблюдаются в действиях человека, обладающего конкретными компетенциями). Детализированные компетенции, состоящие из нескольких уровней (как правило, трех-четырех). Количество этих уровней определяется по целям использования модели компетенций. Пороговые компетенции включают в себя знания и характеристики поведения, необходимые для допуска к выполнению работы. Дифференцирующие компетенции содержат в себе знания и характеристики поведения, которые позволяют отличать наилучших работников от средних (плохих) работников.

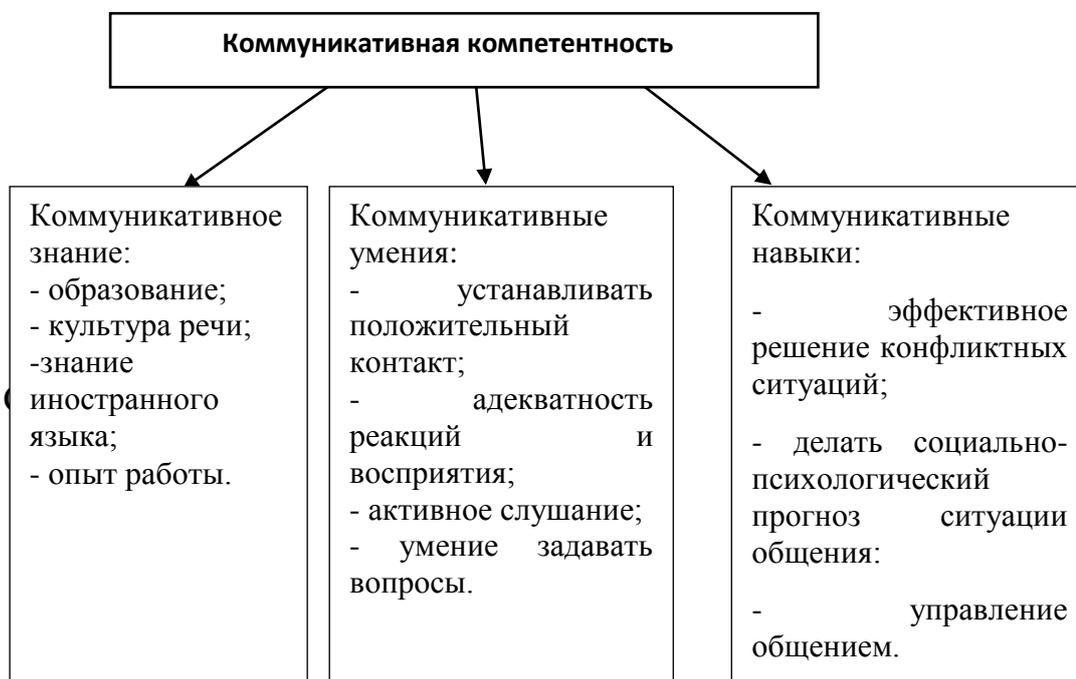


Рис. 1. Структура коммуникативной компетентности

Коммуникативная компетентность — это владение сложными коммуникативными навыками и умениями, формирование адекватных умений в новых социальных структурах, знание культурных норм и

ограничений в общении, знание обычаев, традиций, этикета в сфере общения, соблюдение приличий, воспитанность, ориентация в коммуникативных средствах, присущих национальному, сословному менталитету и выражающихся в рамках данной профессии.

Е.В. Шевцова характеризует коммуникативную культуру как условие и предпосылку эффективности профессиональной деятельности и как цель профессионального самосовершенствования. Американский бизнесмен Ли Якокка подчеркивал, что если человек не способен правильно строить отношения с себе подобными, то он не на своем месте. И хотя в наш информационный век есть множество способов и возможностей для получения информации, живое межличностное общение остается по-прежнему актуальным. В этой связи владение коммуникативной культурой представляется одним из важнейших профессиональных качеств специалистов туристской сферы [16].

По мнению Н.Н. Коростелевой коммуникативную компетенцию стоит развивать сотрудникам предприятия для следующих умений и навыков: умение управлять инициативу в общем и выстраивать эмоциональный контакт с участником общения, умение управлять своим эмоциональным настроением, умение и навык понимать состояние «другого», умение выстраивать свой положительный имидж в лице собеседника, умение вовремя переключить разговор на согласительное общение и т.д.

Коммуникативная компетентность. Это целый комплекс навыков и умений, включающий в себя:

- адаптивность к новым социальным обстоятельствам;
- воспитанность и корректность;
- коммуникативные и организаторские способности;
- знание правил, обычаев и традиций того или иного общества, частью которого является человек;
- тактичность и умение находить подходящий момент для коммуникации;

- контроль над собственной речью, мимикой и жестами;
- умение слушать и давать адекватную ситуации обратную связь
- навык связного и четкого изложения своих мыслей;
- критичное отношение к своей точке зрения и способность конструктивно реагировать на противодействие.

По определению А.В. Мудрика, коммуникативная культура как компонент профессиональной культуры личности будущего специалиста представляет собой систему знаний, норм, ценностей и образцов поведения, принятых в обществе и умение органично и естественно реализовать их в деловом и эмоциональном общении. К коммуникативным знаниями можно отнести обобщенный опыт человечества в коммуникативной деятельности, к коммуникативным умениям – комплекс коммуникативных действий, основанных на высокой теоретической и практической подготовленности личности к межличностному общению, позволяющий творчески использовать коммуникативные знания[16].

Коммуникативные знания — это знания о том, что такое общение, каковы его виды, фазы, закономерности развития. Это знание о том, какие существуют коммуникативные методы и приемы, какое действие они оказывают, каковы их возможности и ограничения. Также, это знание о том, какие методы оказываются эффективными в отношении разных людей и разных ситуаций. К этой области относится и знание о степени развития у себя тех или иных коммуникативных умений и о том, какие методы эффективны именно в собственном исполнении, а какие - не эффективны.

Коммуникативные умения — умение организовывать текст сообщения в адекватную форму:

- речевые умения,
- умение гармонизировать внешние и внутренние проявления,
- умение получать обратную связь, умение преодолевать коммуникативные барьеры и др.

Коммуникативные навыки — это способность человека взаимодействовать с другими людьми, адекватно интерпретируя полученную информацию, а также правильно ее передавая.

Коммуникативные навыки персонала гостиницы основаны на способности к вербальному общению. Выделяют такие коммуникативные умения, которыми должны владеть сотрудники гостиницы: быстро устанавливать контакт, находить эффективные формы общения с коллегами и клиентами, предупреждать конфликты и разрешать их, доказывать и обосновывать, аргументировать и убеждать, достигать согласия, четко выражать мысли (как устно, так и письменно); слушать других людей и т. д.[24].

Компетентность отличается от компетенции тем, что первая способность — это умение применить теорию на практике которая постепенно возникает с опытом работы, а вторая способность возникает с готовностью личности ее использовать.

Таким образом, мы рассмотрели понятие компетенция, компетентность и их структуру. Компетенция — это совокупность взаимосвязанных качеств личности (знаний, умений, навыков, способов деятельности, способностей), имеющих отношение к определенному кругу предметов и процессов, и необходимых для продуктивной деятельности. Выделяют компетенции по разным основаниям: 1. приобретенные, 2. природные, 3. адаптивные. Так же компетенции различаются по уровням на: корпоративные, управленческие, специальные. Компетенции еще подразделяются на: простые, детализированные, пороговые, дифференцирующие. Коммуникативная компетентность — это владение сложными коммуникативными навыками и умениями, формирование адекватных умений в новых социальных структурах, знание культурных норм и ограничений в общении, знание обычаев, традиций, этикета в сфере общения, соблюдение приличий, воспитанность, ориентация в коммуникативных средствах, присущих национальному, сословному менталитету и выражающихся в рамках данной

профессии. Коммуникативная компетентность включает в себя: адаптивность к новым социальным обстоятельствам, воспитанность и корректность, коммуникативные и организаторские способности, знание правил, обычаев и традиций того или иного общества, частью которого является человек, тактичность и умение находить подходящий момент для коммуникации, контроль над собственной речью, мимикой и жестами, умение слушать и давать адекватную ситуации обратную связь, навык связного и четкого изложения своих мыслей, критичное отношение к своей точке зрения и способность конструктивно реагировать на противодействие. Рассмотрели понятия коммуникативных знаний и умений. После рассмотрения понятий коммуникативной компетенции и коммуникации мы рассмотрим какие методы для их развития существуют.

1.2. Методы развития коммуникативных компетенций в гостеприимстве

В последнее время многие организации сталкиваются с необходимостью развития коммуникативных компетенций своих сотрудников. Сотрудник гостиницы может развить свои знания и получить навыки коммуникации. Эти знания помогут ему в профессиональном преуспевании, а также стать конкурентоспособным.

По мнению Т. Парсонса, коммуникационный процесс представляет собой необходимую предпосылку становления всех социальных систем, потому что именно он обеспечивает связь между людьми и группами, организацию совместной деятельности, разделение труда, следовательно, «удивительная сложность систем человеческой деятельности невозможна без относительно стабильных символических систем, а последние создаются и функционируют только благодаря процессам коммуникации» [16].

Методы и средства развития коммуникативной компетенции для достижения поставленных целей обучения бывают: традиционные, метод активного обучения, дистанционное обучение.

– *Традиционные методы обучения* (полезны при передаче информации о психологии людей, так же о методах и приемах, используемых в общении.) К этим методам относят семинары, лекции, самостоятельную работу с учебниками и текстами, просмотр учебных фильмов. Эти методы позволяют снизить затраты на обучение, помогают развить устную и посменную речь, но для развития коммуникативной компетенции традиционные методы наименее эффективны.

– *Метод активного обучения.* К этому методу относится семинар круглые столы, диспуты, дискуссии, деловые и ролевые игры. Этот метод дает возможность смоделировать реальные коммуникативные ситуации. Помогает найти решение конкретной коммуникативной задачи. А так же ощутить последствия принятых решений. Метод активного обучения очень эффективен, так как позволяет ученикам отработать навыки общения в различных ситуациях. Скорректировать свое поведение и находить способы решения коммуникативных проблем.

– *Дистанционное обучение.* Иногда этот метод называют электронное обучение. Это обучение отличается высокой степенью структурированности изучаемого материала и пошаговой оценкой его усвоения.

В зависимости от средств передачи информации при дистанционном обучении можно выделить:

- обучение через сеть Интернет (веб-курсы);
- обучение в виртуальном классе через сеть Интернет(веб-конференции), когда преподаватель и обучаемые находятся на одном сайте в сети Интернет.

В зависимости от участников процесса обучения: внутренние, внешние, самообучение, с отрывом от производства, без отрыва от производства. Внутреннее – готовится и проводится работниками

предприятия. Внешнее – готовится и проводится с привлечением внешних специалистов. Самообучение – готовится и проводится работником самостоятельно.

В зависимости от совмещения учебного процесса и работы на предприятии: с отрывом от производства – во время прохождения обучения работник освобождается от своих обязанностей. Без отрыва от производства – во время обучения работник совмещает его с выполнением своих основных обязанностей.

В зависимости от целевого назначения: первичная подготовка, переподготовка, повышение квалификации, адаптационное обучение.

Первичная подготовка — обучение работника без образования в первый раз, переподготовка — обучение работника, имеющего образование, новой специальности (профессии). Повышение квалификации — получение работником новых знаний, умений и формирование у него новых навыков в рамках своей профессии, специальности. Адаптационное обучение — обучение работника с целью профессиональной, социальной адаптации на предприятии.

В зависимости от времени обучения: краткосрочное, среднесрочное, долгосрочное.

Краткосрочное — обучение в течении не более 5 дней, время активного восприятия информации до 40 часов. Среднесрочное — обучение в течении не более 6 месяцев. Долгосрочное обучение более 6 месяцев.

В зависимости от количества обучаемых: индивидуальные, групповые. Для развития персонала на предприятии подходят такие формы обучения как: лекция, семинары, тренинг, деловые игры, самообучение, стажировка, программы обучения MBA (MasterofBusinessAdministration), обучение для получения квалификации бакалавра (специалиста, магистра), учебные курсы, интерактивное обучение, дистанционное обучение, наставничество, адаптивное обучение, смешанное обучение.

Лекция (презентация) – пассивная форма обучения, которая используется для изложения теоретических, методических знаний и обучения применению полученной информации в практической деятельности. В этом процессе в качестве лекторов выступают руководители и квалифицированные специалисты предприятия или внешние лекторы.

Семинары, конференции - активные формы обучения, участие в которых развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях.

Тренинг — это активная форма обучения, направленная на получение практического опыта, обратной связи, использование новых моделей поведения в безопасной атмосфере.

Деловые игры – обучение манере вести себя в различных производственных ситуациях, в которых обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения. Эта форма наиболее близка к реальной профессиональной деятельности обучаемых сотрудников.

Самообучение – индивидуальная, самостоятельная форма обучения

Стажировка – это форма обучения, при которой сотрудник предприятия направляется для обмена опытом в другую организацию. Планирование и применение стажировок, как формы развития персонала и формирования кадрового резерва, предусматривается в работе с кадровым резервом

Программы обучения MBA (Master of Business Administration) – специализированные долгосрочные программы подготовки специалистов. Основной целью MBA является подготовка профессиональных руководителей с глубокими знаниями в области менеджмента и бизнеса для практической деятельности на предприятии.

Обучение для получения квалификации бакалавра, специалиста, магистра – обучение по долгосрочным академическим программам высших учебных заведений.

Учебные курсы – обучение по специальным многоуровневым программам учебных центров.

Интерактивное обучение – это обучение, основанное на использовании современных информационных и телекоммуникационных технологий, позволяющих осуществлять обучение без непосредственного лектора (наставника).

Наставничество – индивидуальная помощь новым сотрудникам в ознакомлении с традициями, общими правилами, профессиональными особенностями работы на предприятии.

Смешанное обучение – обучение, которое сочетает в себе несколько видов, рассмотренных выше[2].

Обучение без отрыва от производства дает работникам профессиональный рост под руководством своих старших товарищей по работе.

Обучение с отрывом от производства требуется, когда в коллективе нет соответствующих специалистов. Например, для освоения вопросов эффективной коммуникации, формирования рабочего коллектива, лидерства, мотивации приглашаются эксперты со стороны, помогающие управленческому персоналу предприятия повысить эффективность своей работы, обучив их новейшим методикам и подходам. Для формирования принципиально новых поведенческих и профессиональных навыков, дающих работнику возможность абстрагироваться от сегодняшней ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения, используя программы обучения вне рабочего места: лекции, деловые игры, самостоятельное обучение[4].

Что бы развить коммуникативную компетенцию у сотрудника гостиницы с наибольшим эффектом важны такие критерии в обучении как: работа в команде, реальное общение, аналитическое наблюдение, групповой анализ, проектирование своего поведения на рабочем месте с другими участниками, находить решение конкретной коммуникативной задачи и

ощутить последствия принятых решений, а также скорректировать свое поведение и найти альтернативное решение коммуникативной проблемы.

Из указанных выше критериев для развития коммуникативной компетенции наиболее эффективным способом является тренинг. Коммуникативный тренинг позволяет отрабатывать навыки общения путем моделирования различных жизненных ситуаций и социальных ролей[6]. А так же позволяет овладеть навыками ситуационного общения и проработать личные качества сотрудника гостиницы.

Курт Левин в 1946 году создал специальные тренинговые группы, целью которых было совершенствование навыков общения.

Большой вклад в развитие тренингового процесса внес Карл Роджерс. В 60-х годах его тренинги жизненных и социальных умений применялись для подготовки менеджеров, учителей, консультантов и т.п. В 1971 году М. Форверг (Германия) разработал метод социально-психологического тренинга. Он начал применять различные ролевые игры, которые способствовали формированию коммуникативных навыков. Форверг обучал и тренеров из России, которые впоследствии начали вести свои тренинги.

В России тренинги появились в 90-е годы вместе с развитием бизнеса и открытием филиалов крупных транснациональных предприятий. Именно тогда появилась потребность в обучении новых сотрудников в соответствии со стандартами деятельности иностранных компаний и корпораций .

Различают несколько классификаций тренингов:

Навыковый тренинг – это тренинг для формирования и выработки определенных практических навыков. Навык умения проводить переговоры, владеть техникой продаж и правильно презентовать свой талант.

Психотерапевтический тренинг. Такой тренинг оказывает глубокое влияние на внутренний мир человека. Способствуют преодолению внутренних кризисов, помогают личностному росту.

Социально-психологический тренинг. Основная цель тренинга формирование изменений и в сознании, и в социальных навыках личности сотрудника. Развиваются навыки межличностного общения.

Бизнес-тренинги. Это корпоративный тренинг направленный на совершенствование успешного решения бизнес-задач.

Таким образом можно выделить несколько методов развития коммуникативной компетенции: традиционные, метод активного обучения, дистанционное обучение.

Традиционные методы обучения (полезны при передаче информации о психологии людей, так же о методах и приемах, используемых в общении.) К этим методам относят семинары, лекции, самостоятельную работу с учебниками и текстами, просмотр учебных фильмов. Эти методы позволяют снизить затраты на обучение, помогают развить устную и посменную речь, но для развития коммуникативной компетенции традиционные методы наименее эффективны. Метод активного обучения. К этому методу относится семинар круглые столы, диспуты, дискуссии, деловые и ролевые игры. Этот метод дает возможность смоделировать реальные коммуникативные ситуации. Помогает найти решение конкретной коммуникативной задачи. А так же ощутить последствия принятых решений. Метод активного обучения очень эффективен, так как позволяет ученикам отработать навыки общения в различных ситуациях. Скорректировать свое поведение и находить способы решения коммуникативных проблем. Дистанционное обучение. Иногда этот метод называют электронное обучение. Это обучение отличается высокой степенью структурированности изучаемого материала и пошаговой оценкой его усвоения.

Так же рассмотрели способы обучения с отрывом от производства и без отрыва. С отрывом от производства – во время прохождения обучения работник освобождается от своих обязанностей. Без отрыва от производства – во время обучения работник совмещает его с выполнением своих основных обязанностей.

Определили, что метод активного обучения поможет в развитии коммуникативной компетенции. Выделили тренинг как самый эффективный способ развития коммуникативной компетенции для сотрудников гостиницы по критериям.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ КОММУНИКАТИВНОЙ КОМПЕТЕНЦИИ СОТРУДНИКОВ РЕСТОРАННО-ГОСТИНИЧНОГО КОМПЛЕКСА «СМИРНОВЬ»

2. 1. Исследование коммуникативной компетенции персонала ресторанно-гостиничного комплекса «Смирновъ»

Ресторанно-гостиничный комплекс «Смирновъ» находится в городе Сысерти Свердловской области, по адресу улица Красноармейская дом 4. Имеет категорию – «3 звезды». Комплекс построен в центре города. Здание строилось по проекту как ресторанно–гостиничный комплекс. Организационно - правовая форма предприятия общество с ограниченной ответственностью ресторанно гостиничный комплекс «Смирновъ». Миссия ресторанно–гостиничного комплекса «Смирновъ» заключается в том, чтобы жители и гости города Сысерть смогли отдохнуть с комфортом и не за дорогую цену. Цель гостиницы превосходить ожидания гостей комплекса, оказывать услуги на высоком уровне, получать прибыль.

Далее проведем анализ конкурентов гостиниц города Сысерть. Предприятие – конкурент ресторанно-гостиничного комплекса «Смирновъ» это гостинично-ресторанный комплекс «Горки», которая находится в городе Сысерти, ул. Токарей, д.29. Эта гостиница единственный конкурент так как подобных гостиниц в Сысерти больше нет.

В здании гостинично-ресторанного комплекса «Смирновъ» 11 номеров из них 10 категории «Стандарт» и 1 «Люкс».

Номера категории «Стандарт» оснащены: кровать 2-х спальная, шкаф для одежды, стул, письменный стол, тумба под телевизор, телевизор, телефон, тумба прикроватная, 2 стакана, зеркало, графин для воды, душ с гигиеническими принадлежностями, унитаз, раковина, зеркало.

Номер категории «Люкс» спальное место и кабинет двух спальная кровать, 2 кресла, письменный стол, стул, журнальный столик, мини-бар, 2 стакана, графин, 2 стула, вешалка для вещей, прикроватные тумбы 2, шкаф

для вещей, душ, гигиенические принадлежности, полотенца, халат, тапочки, унитаза, раковина, зеркало.

Продуктовый портфель предприятия состоит из таких услуг как:

- предоставление номерного фонда в количестве 11 номеров;

Таблица 1.

Продуктовый портфель РГК «Смирновъ»

Наименование	Ед. изм.	Стоимость на одного гостя	Стоимость на 2-х гостей	Примечание
Категория «Стандарт»	сутки	1 500-00	1 500-00	Без питания
		1 650-00	1 800-00	Завтрак
		1 900-00	2 300-00	Завтрак, обед
		1 900-00	2 300-00	Завтрак, ужин
		2 150-00	2 800-00	Завтрак, обед, ужин
Категория «Люкс»	сутки	2 800-00	2 800-00	Без питания
		2 950-00	3 100-00	Завтрак
		3 200-00	3 600-00	Завтрак, обед
		3 200-00	3 600-00	Завтрак, ужин
		3 450-00	4 100-00	Завтрак, обед, ужин

Таблица 2.

Анализ конкурентов ресторано-гостиничного комплекса «Смирновъ»

Критерии	«Смирновъ»	«Горки»
Звездность	3 *	отсутствует
Место расположения	Центр города Сысерть, улица Красноармейская дом 4.	Город Сысерть, улица Токарей дом 29.

Номерной фонд	11 номеров 1 номер люкс 10 номеров стандарт	17 номеров 1 номер люкс 8 номеров стандарт 6 номеров стандарт плюс 2 номера хостел
Стоимость проживания за сутки	От 1 500 до 3 450 рублей	от 1700 до 3830 рублей
Дополнительные платные услуги	Конференц зал, спорт-бар, сауна, бассейн, 2 банкетных зала до 65 человек, детская комната, бесплатная охраняемая парковка, бильярд, зона барбекю.	Сувенирная продукция, русская баня, игры в бильярд, теннис, банкетный зал, встреча гостей (трансфер), мини зоопарк.

Гостинично – ресторанный комплекс «Горки»:

Комплекс находится в центре города, трех этажное здание на 17 номеров. Номера оснащены так, что в них можно заселить от 1 до 8-10 человек. В каждом номере есть душ, санузел, фен, телевизор, мини-холодильник, посуда, эл. чайник, обеденная зона. В стоимость номеров включены средства гигиены: а в люксах дополнительное шёлковые халаты. Бесплатный беспроводной интернет. Расчётный час в гостинице: заселение с 14:00, выселение в 13:00 по местному времени — это считается 1 сутки. Цены на номера от 1700 рублей до 3830 рублей за расчётные сутки. Завтраки в эту стоимость не входят.

Дополнительными платными услугами: сувенирная продукция, русская баня, игры в бильярд, теннис.

При гостинице есть зал: для конференций на 40 человек. 2 зала кафе, где можно провести юбилей, банкет, свадьбу.

Гостиница предлагает услуги экскурсионного обслуживания в Краеведческий музей города Сысерть, дом-музей П.П. Бажова, завод Фарфор Сысерти, обзорная экскурсия «Мифы и легенды «Земли Туманной», экскурсионный поход с пикником на «Тальков Камень».

Конные прогулки 1000 — верховая лошадь 1 час. Пони — 1300 руб. 1 час.

Фирменный стиль гостинично–ресторанного комплекса «Горки» выдержан в виде Среднего Урала. Возле гостиницы есть фигура лесного оленя на памятнике П.П. Бажов. Над входом горит аккуратная вывеска «Горки». Холл гостиницы представлен в интерьере Бажовских сказов. Это картины сюжетов из сказов, чучела животных и птиц, обитающих в Сысертском районе. Все этажи окрашены в зеленый цвет символизирующий малахит. На стенах висят фотографии известных людей посещавших эту гостиницу.

Далее представлен SWOT – анализ ресторано – гостиничного комплекса «Сминовъ».

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

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сотрудник гостиницы – лицо гостиницы. Его знания, умения навыки в коммуникации помогают в построении межличностных отношений. Как внутри персонала, так и с гостями гостиницы. Именно сотрудники помогают гостям чувствовать себя комфортно в гостинице. И здесь сотрудникам помогает компетенция в коммуникации.

В данной работе мы изучили понятие коммуникативной компетенции в сфере гостеприимства. Рассмотрели понятие компетенции на уровне знаний, умений и навыков. Компетенция — это совокупность полномочий, которыми располагает какой-либо орган или личность мы разобрали понятия «компетентность» и «компетенция». Они характеризуются как набор знаний, умений и навыков у сотрудника гостиницы.

Мы изучили методы развития коммуникативной компетенции у сотрудников гостиницы. Существует множество методов обучения и развития компетенций. Для сотрудников гостиницы нужен метод для быстрого получения новых знаний, умений. В удобное время и удобное место проведения занятий. Одним из таких методов мы определили метод активного обучения. Он поможет в развитии коммуникативной компетенции. Выделили тренинг как самый эффективный способ развития коммуникативной компетенции для сотрудников гостиницы по критериям.

Программу развития коммуникативной компетенции мы подбирали для сотрудников ресторанно-гостиничного комплекса «Смирновъ». Рассмотрели характеристику этого комплекса. Ресторанно-гостиничный комплекс «Смирновъ» находится в городе Сысерти Свердловской области, по адресу улица Красноармейская дом 4. Имеет категорию – «3 звезды». Провели анализ конкурентов. Определили сильные и слабые стороны ресторанно-гостиничного комплекса «Смирновъ». Проведя анкетирование и тестирование сотрудников мы выявили потребность в повышении коммуникативной компетенции. Тесты показали, что большинство сотрудников преуспели в межличностном общении. Общается с персоналом и гостями. Могут избегать

конфликтных ситуации, но если они случаются, то могут их разрешить. Для развития этих компетенции подобрали упражнения и собрали их в тренинг. Для проведения тренинга подобрали двоих тренеров из которых выберем одного. Так же провели расчёты проведения тренинга. Итог: затраты на тренинг 4 540 рублей.

Преимущество проекта состоит в том, что тренинг проводится на территории гостиницы, что удобно для сотрудников. Разработанный тренинг хорошее решение для руководства гостиницы так как не требует особых вложений. Разработанный тренинг включает в себя те упражнения которые необходимы для сотрудников гостиницы.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агамирова, Е. В. Управление персоналом в туризме и гостинично – ресторанном бизнесе [Текст]: учеб. пособие / Е. В. Агамирова. – 2-е изд. испр. и доп. – М. :Издательско- торговая корпорация «Даников и К», 2008. – 180 с.
2. Бондаренко, Г. А. Менеджмент гостиниц и ресторанов [Текст]: учеб. пособие/ Г. А. Бондаренко. -2-е изд. стер. – М.: Новое знание, 2008. – 365 с.
3. Гозман, Л. Я. Психология эмоциональных отношений [Текст]: учебник/ Л. Я. Гозман. –М. : МГУ, 1987. — 176 с.
4. Кузнецов, В. Ф. Связи с общественностью [Текст]: учебник/ В. Ф. Кузнецов. – М. : Аспект Пресс, 2007. — 302 с.
5. Лашкова, Е. Г. Организация и проведение коммуникационных компаний [Текст]: учебник для студ. учреждений высш. проф. Образования/ Е. Г. Лашкова, А. И. Куценко. – М.: Издательский центр «Академия», 2014. – 272 с.
6. Музыченко, В. В. Управление персоналом [Текст]: лекции учеб. для студ. высш. учеб. заведения/ В. В. Музыченко. – 2 е изд. стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2006. – 528 с.
7. Нагимова, З. А. Управление персоналом на предприятиях гостиничного бизнеса [Текст]: учебник/ З. А. Нагимова. Санкт Петербург.: Питер, 2004. 144 с.
8. Новиков, А. М. Постиндустриальное образование[Текст]: учебник / А. М. Новиков. – М.: Издательство «Эгвес», 2008. – 136 с.
9. Словарь лингвистических терминов [Текст] / под ред. Т. В. Жеребило. – М. : Пилигрим, 2010. —936 с.
10. Сорокина, А. В. Организация обслуживания в гостиницах и туристических комплексах [Текст]: учеб. пособие/А. В. Сорокина. – М. : Альфа — М. : ИНФРА – М, 2007. – 304 с.

11. Управление персоналом организации [Текст]: учеб. пособие/ под ред. д. э. н., проф. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 296 с.
12. Чудновский, А. Д. Индустрия гостеприимства: основы организации и управления [Текст]: учебник / А. Д. Чудновский, М. А. Жукова, Ю. М. Белозерова, Е. Н. Кнышова. – М. : Форум ИНФА, 2011. – 269 с.
13. Болотов, В.А. Компетентностная модель: от идеи к образовательной программе[Текст]/ В. А. Болотов., В. В. Сериков // Педагогика. – 2003. № 10 с. 59.
14. Герасимова, А. Мини – тренинг в отеле – эффективный инструмент обучения с минимальными затратами[Текст] / А. Герасимова // Гостиничное дело. – 2015.– N4 – с. 46-51
15. Зимняя, И.А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования[Текст]/И.А. Зимняя //Высшее образование сегодня. – 2003. – № 5 – с. 24.
16. Макарова, С.Н. Коммуникативная культура в структуре профессиональных качеств специалистов сферы сервиса и туризма [Текст]/ С. Н. Макарова // Культура народов Причерноморья. – 2012. – №232. – с.123-126.
17. Мухин, В. Л. Виды коммуникаций [Текст] / В. И. Мухин // Основы теории управления. —2003. — N2— с. 205-206.
18. Слостенин, В.А. Педагогика: Учебное пособие для студентов педагогических учебных заведений[Текст]: учебник/ В. А. Слостенин, И. Ф. Исаев, А. И. Мищенко, Е. Н. Шиянов– 3-е изд. – М.: Школа – Пресс, 2000 - 512 с.
19. Шаимова, Г. А. К трактовке терминов «компетенция» и «компетентность» [Текст] / Г. А. Шаимова // Молодой ученый. — 2013. – №11. – с. 689-691.
20. Шлендер, П. Э. Управление персоналом [Текст]: учеб. Пособие. - М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2012 – 320с.

21. Шорникова, Н. Ю. Система повышения квалификаций. Инновационный подход [Текст]: М.: ЮНИТИ – ДАНА; Закон и право, 2012 – 143с.
22. Как научить сотрудников слушать и понимать друг друга. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=013105>. Загл. с экрана. Дата обращения 15.02. 2017.
23. Построение процесса обучения персонала в рамках общей системы развития персонала. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/blog/postroenie-processa-obucheniya-personala-v-ramkah-obshchey-sistemy-razvitiya-personala>. Загл. с экрана. Дата обращения 15.04.2016.
24. Характеристика понятия компетентность. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nsportal.ru/detskiy-sad/upravlenie-dou/2014/04/24/kharakteristika-ponyatiya-kompetentnost>. Загл. с экрана. Дата обращения 22.10.2016.
25. Компетенции персонала. [Электронный ресурс].– Режим доступа: <http://psychologiya.com.ua/kompetenczii-personala.html>. Загл. с экрана. Дата обращения 20.10 2016.
26. Сергей Нечаев. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://samopoznanie.ru/trainers/sergey_nechaev. – Загл. с экрана. Дата обращения 20.09.2017.
27. Андрей Владимирович Вильгельм. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://samopoznanie.ru/trainers/andrey_vladimirovich_vilgelm. – Загл. с экрана. Дата обращения 20.09.2017.
28. 10 типичных ошибок при организации и проведении тренингов. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/10-tipichnyh-oshibok-pri-organizacii-i-provedenii-treningov>. – Загл. с экрана. Дата обращения 2.02. 2017.
29. Коммуникативная культура в структуре профессиональных качеств специалистов сферы сервиса и туризма. [Электронный ресурс]. – Режим

доступа: http://tourlib.net/statti_tourism/makarova.htm. - Загл. с экрана.

Дата обращения 14.02.2017.

Глоссарий

Компетенция — включает совокупность взаимосвязанных качеств личности (знаний, умений, навыков, способов деятельности, способностей), имеющих отношение к определенному кругу предметов и процессов, и необходимых для продуктивной деятельности

Компетентность— это умение определить умения на практике.

Профессиональная компетентность— интегральная характеристика деловых и личностных качеств специалиста, отражающая уровень знаний, умений, опыт, достаточные для осуществления цели данного рода деятельности, а также его нравственную позицию

Тестирование — это исследовательский метод, который позволяет выявить уровень знаний, умений и навыков, способностей и других качеств личности, а также их соответствие определенным нормам путем анализа способов выполнения испытуемым ряда специальных заданий. Такие задания принято называть тестами

Анкетирование — это метод опроса, используемый для составления статических (однократное анкетирование) или динамических (при многократном анкетировании) статистических представлений о состоянии общества, общественного мнения, состояния политической, социальной и прочей напряжённости с целью прогнозирования действий или событий.

Тренинг — это активная форма обучения, направленная на получение практического опыта, обратной связи, использование новых моделей поведения в безопасной атмосфере.

Навыковый тренинг— это тренинг для формирования и выработки определенных практических навыков. Навык умения проводить переговоры, владеть техникой продаж и правильно презентовать свой талант.

ТЕСТ ОЦЕНКИ КОММУНИКАТИВНЫХ УМЕНИЙ

Понятие "коммуникативные умения" включает в себя оценку собеседника, определение его сильных и слабых сторон, умение установить дружескую атмосферу, умение понять проблемы собеседника и т.д. Методика предназначена для проверки этих качеств.

Вариант I

Инструкция к тесту

"Отметьте ситуации, которые вызывают у Вас неудовлетворение или досаду и раздражение при беседе с любым человеком – будь то Ваш товарищ, сослуживец, непосредственный начальник, руководитель или просто случайный собеседник".

ТЕСТ

1. Собеседник не дает мне шанса высказаться, у меня есть, что сказать, но нет возможности вставить слово.
2. Собеседник постоянно прерывает меня во время беседы.
3. Собеседник никогда не смотрит в лицо во время разговора, и я не уверен, слушает ли он меня.
4. Разговор с таким партнером часто вызывает чувство пустой траты времени.
5. Собеседник постоянно суетится, карандаш и бумага занимают его больше, чем мои слова.
6. Собеседник никогда не улыбается. У меня возникает чувство недовольства и тревоги.
7. Собеседник отвлекает меня вопросами и комментариями.
8. Что бы я ни сказал, собеседник всегда охлаждает мой пыл.
9. Собеседник всегда старается опровергнуть меня.
10. Собеседник передергивает смысл моих слов и вкладывает в них другое содержание.
11. Когда я задаю вопрос, собеседник заставляет меня защищаться.
12. Иногда собеседник переспрашивает меня, делая вид, что не расслышал.
13. Собеседник, не дослушав до конца, перебивает меня лишь затем, чтобы согласиться.
14. Собеседник при разговоре сосредоточенно занимается по сторонним: играет сигаретой, протирает стекла и т.д., и я твердо уверен, что он при этом невнимателен.
15. Собеседник делает выводы за меня.
16. Собеседник всегда пытается вставить слово в мое повествование.
17. Собеседник всегда смотрит на меня очень внимательно, не мигая.
18. Собеседник смотрит на меня, как бы оценивая. Это меня беспокоит.
19. Когда я предлагаю что-нибудь новое, собеседник говорит, что он думает так же.
20. Собеседник переигрывает, показывая, что интересуется беседой, слишком часто кивает головой, ахает и поддакивает.
21. Когда я говорю о серьезном, а собеседник вставляет смешные истории, шуточки, анекдоты.
22. Собеседник часто глядит на часы во время разговора.
23. Когда я вхожу в кабинет, он бросает все дела и все внимание обращает на меня.
24. Собеседник ведет себя так, будто я мешаю ему делать что-нибудь важное.
25. Собеседник требует, чтобы все соглашались с ним. Любое его высказывание завершается вопросом: "Вы тоже так думаете?" или "Вы с этим не согласны?"

Интерпретация результатов теста

Подсчитайте процент ситуаций, вызывающих у Вас досаду и раздражение.

- 70%-100% – Вы плохой собеседник. Вам необходимо работать над собой и учиться слушать.
- 40%-70% – Вам присущи некоторые недостатки. Вы критически относитесь к высказываниям. Вам еще недостает некоторых достоинств хорошего собеседника, избегайте поспешных выводов, не заостряйте внимание на манере говорить, не притворяйтесь, не ищите скрытый смысл сказанного, не монополизируйте разговор.
- 10%-40% – Вы хороший собеседник, но иногда отказываете партнеру в полном внимании. Повторяйте вежливо его высказывания, дайте ему время раскрыть свою мысль полностью, приспособливайте свой темп мышления к его речи и можете быть уверены, что общаться с Вами будет еще приятнее.
- 0%-10% – Вы отличный собеседник. Вы умеете слушать. Ваш стиль общения может стать примером для окружающих.

Вариант II

Инструкция к тесту

"На 10 вопросов следует дать ответы, которые оцениваются":

- "почти всегда" – 2 балла;
- "в большинстве случаев" – 4 балла;
- "иногда" – 6 баллов;
- "редко" – 8 баллов;
- "почти никогда" – 10 баллов.

Тестовый материал

1. Стараетесь ли Вы "свернуть" беседу в тех случаях, когда тема (или собеседник) неинтересны Вам?
2. Раздражают ли Вас манеры Вашего партнера по общению?
3. Может ли неудачное выражение другого человека спровоцировать Вас на резкость или грубость?
4. Избегаете ли Вы вступать в разговор с неизвестным или малознакомым Вам человеком.
5. Имеете ли Вы привычку перебивать говорящего?
6. Делаете ли Вы вид, что внимательно слушаете, а сами думаете совсем о другом?
7. Меняете ли Вы тон, голос, выражение лица в зависимости от того, кто Ваш собеседник?
8. Меняете ли Вы тему разговора, если он коснулся неприятной для Вас темы?
9. Поправляете ли Вы человека, если в его речи встречаются неправильно произнесенные слова, название, вульгаризмы?
10. Бывает ли у Вас снисходительно-менторский тон с оттенком пренебрежения и иронии по отношению к собеседнику?

ОБРАБОТКА И ИНТЕРПРЕТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ТЕСТА

Чем больше баллов, тем в большей степени развито умение слушать. Если набрано более 62 баллов, то слушатель "выше среднего уровня". Обычно средний балл слушателей 55.

Тест-опросник коммуникативных умений Л. Михельсона

Инструкция.

Внимательно прочитайте каждую из описанных ситуаций и выберите один вариант поведения в ней. Это должно быть наиболее характерное для Вас поведение, то, что Вы действительно делаете в таких случаях, а не то, что, по-вашему, следовало бы делать. **Тестовый материал (вопросы к методике):**

1. Кто-либо говорит Вам: «Мне кажется, что Вы замечательный человек». Вы обычно в подобных ситуациях:

- а) Говорите: «Нет, что Вы! Я таким не являюсь».
- б) Говорите с улыбкой: «Спасибо, я действительно человек выдающийся».
- в) Говорите: «Спасибо».
- г) Ничего не говорите и при этом краснеете.
- д) Говорите: «Да, я думаю, что отличаюсь от других и в лучшую сторону».

2. Кто-либо совершает действие или поступок, которые, по Вашему мнению, являются замечательными. В таких случаях Вы обычно:

- а) Поступаете так, как если бы это действие не было столь замечательным, и при этом говорите: «Нормально!»
- б) Говорите: «Это было отлично, но я видел результаты получше».
- в) Ничего не говорите.
- г) Говорите: «Я могу сделать гораздо лучше».
- д) Говорите: «Это действительно замечательно!»

3. Вы занимаетесь делом, которое Вам нравится, и думаете, что оно у Вас получается очень хорошо. Кто-либо говорит: «Мне это не нравится!» Обычно в таких случаях Вы:

- а) Говорите: «Вы — болван!»
- б) Говорите: «Я все же думаю, что это заслуживает хорошей оценки».
- в) Говорите: «Вы правы», хотя на самом деле не согласны с этим.
- г) Говорите: «Я думаю, что это выдающийся уровень. Что Вы в этом понимаете».
- д) Чувствуете себя обиженным и ничего не говорите в ответ.

4. Вы забыли взять с собой какой-то предмет, а думали, что принесли его, и кто-то говорит Вам: «Вы такой растяпа! Вы забыли бы и свою голову, если бы она не была прикреплена к плечам». Обычно Вы в ответ:

- а) Говорите: «Во всяком случае, я толковее Вас. Кроме того, что Вы в этом понимаете!»
- б) Говорите: «Да, Вы правы. Иногда я веду себя как растяпа».
- в) Говорите: «Если кто-либо растяпа, то это Вы».
- г) Говорите: «У всех людей есть недостатки. Я не заслуживаю такой оценки только за то, что забыл что-то».
- д) Ничего не говорите или вообще игнорируете это заявление.

5. Кто-либо, с кем Вы договорились встретиться, опоздал на 30 минут, и это Вас расстроило, причем человек этот не дает никаких объяснений своему опозданию. В ответ Вы обычно:

- а) Говорите: «Я расстроен тем, что Вы заставили меня столько ожидать».
- б) Говорите: «Я все думал, когда же Вы придете».
- в) Говорите: «Это был последний раз, когда я заставил себя ожидать Вас».
- г) Ничего не говорите этому человеку.
- д) Говорите: «Вы же обещали! Как Вы смели так опаздывать!»

6. Вам нужно, чтобы кто-либо сделал для Вас одну вещь. Обычно в таких случаях Вы:

- а) Никого ни о чем не просите.
- б) Говорите: «Вы должны сделать это для меня».

в) Говорите: «Не могли бы Вы сделать для меня одну вещь?», после этого объясняете суть дела.

г) Слегка намекаете, что Вам нужна услуга этого человека.

д) Говорите: «Я очень хочу, чтобы Вы сделали это для меня».

7. Вы знаете, что кто-то чувствует себя расстроенным. Обычно в таких ситуациях

Вы:

а) Говорите: «Вы выглядите расстроенным. Не могу ли я помочь?»

б) Находясь рядом с этим человеком, не заводите разговора о его состоянии.

в) Говорите: «У Вас какая-то неприятность?»

г) Ничего не говорите и оставляете этого человека наедине с собой.

д) Смеясь говорите: «Вы просто как большой ребенок!»

8. Вы чувствуете себя расстроенным, а кто-либо говорит: «Вы выглядите расстроенным». Обычно в таких ситуациях Вы:

а) Отрицательно качаете головой или никак не реагируете.

б) Говорите: «Это не Ваше дело!»

в) Говорите: «Да, я немного расстроен. Спасибо за участие».

г) Говорите: «Пустяки».

д) Говорите: «Я расстроен, оставьте меня одного».

9. Кто-либо порицает Вас за ошибку, совершенную другими. В таких случаях Вы обычно:

а) Говорите: «Вы с ума сошли!»

б) Говорите: «Это не моя вина. Эту ошибку совершил кто-то другой».

в) Говорите: «Я не думаю, что это моя вина».

г) Говорите: «Оставьте меня в покое, Вы не знаете, что Вы говорите».

д) Принимаете свою вину или не говорите ничего.

10. Кто-либо просит Вас сделать что-либо, но Вы не знаете, почему это должно быть сделано. Обычно в таких случаях Вы:

а) Говорите: «Это не имеет никакого смысла, я не хочу это делать».

б) Выполняете просьбу и ничего не говорите.

в) Говорите: «Это глупость; я не собираюсь этого делать».

г) Прежде чем выполнить просьбу, говорите: «Объясните, пожалуйста, почему это должно быть сделано».

д) Говорите: «Если Вы этого хотите...», после чего выполняете просьбу.

11. Кто-то говорит Вам, что по его мнению, то, что Вы сделали, великолепно. В таких случаях Вы обычно:

а) Говорите: «Да, я обычно это делаю лучше, чем большинство других людей».

б) Говорите: «Нет, это не было столь здорово».

в) Говорите: «Правильно, я действительно это делаю лучше всех».

г) Говорите: «Спасибо».

д) Игнорируете услышанное и ничего не отвечаете.

12. Кто-либо был очень любезен с Вами. Обычно в таких случаях Вы:

а) Говорите: «Вы действительно были очень любезны по отношению ко мне».

б) Действуете так, будто этот человек не был столь любезен к Вам, и говорите: «Да, спасибо».

в) Говорите: «Вы вели себя в отношении меня вполне нормально, но я заслуживаю большего».

г) Игнорируете этот факт и ничего не говорите.

д) Говорите: «Вы вели себя в отношении меня недостаточно хорошо».

13. Вы разговариваете с приятелем очень громко, и кто-либо говорит Вам: «Извините, но Вы ведете себя слишком шумно». В таких случаях Вы обычно:

а) Немедленно прекращаете беседу.

б) Говорите: «Если Вам это не нравится, проваливайте отсюда».

в) Говорите: «Извините, я буду говорить тише», после чего ведется беседа приглушенным голосом.

г) Говорите: «Извините» и прекращаете беседу.

д) Говорите: «Все в порядке» и продолжаете громко разговаривать.

14. Вы стоите в очереди, и кто-либо становится впереди Вас. Обычно в таких случаях Вы:

а) Негромко комментируете это, ни к кому не обращаясь, например: «Некоторые люди ведут себя очень нервно».

б) Говорите: «Становитесь в хвост очереди!»

в) Ничего не говорите этому типу.

г) Говорите громко: «Выйди из очереди, ты, нахал!»

д) Говорите: «Я занял очередь раньше Вас. Пожалуйста, станьте в конец очереди».

15. Кто-либо делает что-нибудь такое, что Вам не нравится и вызывает у Вас сильное раздражение. Обычно в таких случаях Вы:

а) Выкрикиваете: «Вы болван, я ненавижу Вас!»

б) Говорите: «Я сердит на Вас. Мне не нравится то, что Вы делаете».

в) Действуете так, чтобы повредить этому делу, но ничего этому типу не говорите.

г) Говорите: «Я рассержен. Вы мне не нравитесь».

д) Игнорируете это событие и ничего не говорите этому типу.

16. Кто-либо имеет что-нибудь такое, чем Вы хотели бы пользоваться. Обычно в таких случаях Вы:

а) Говорите этому человеку, чтобы он дал Вам эту вещь.

б) Воздерживаетесь от всяких просьб.

в) Отбираете эту вещь.

г) Говорите этому человеку, что Вы хотели бы пользоваться данным предметом, и затем просите его у него.

д) Рассуждаете об этом предмете, но не просите его для пользования.

17. Кто-либо спрашивает, может ли он получить у Вас определенный предмет для временного пользования, но так как это новый предмет, Вам не хочется его одалживать. В таких случаях Вы обычно:

а) Говорите: «Нет, я только что достал его и не хочу с ним расставаться; может быть когда-нибудь потом».

б) Говорите: «Вообще-то я не хотел бы его давать, но Вы можете попользоваться им»

в) Говорите: «Нет, приобретайте свой!»

г) Одалживаете этот предмет вопреки своему нежеланию.

д) Говорите: «Вы с ума сошли!»

18. Какие-то люди ведут беседу о хобби, которое нравится и Вам, и Вы хотели бы присоединиться к разговору. В таких случаях Вы обычно:

а) Не говорите ничего.

б) Прерываете беседу и сразу же начинаете рассказывать о своих успехах в этом хобби.

в) Подходите поближе к группе и при удобном случае вступаете в разговор.

г) Подходите поближе и ожидаете, когда собеседники обратят на Вас внимание.

д) Прерываете беседу и тотчас начинаете говорить о том, как сильно Вам нравится это хобби.

19. Вы занимаетесь своим хобби, а кто-либо спрашивает: «Что Вы делаете?» Обычно Вы:

а) Говорите: «О, это пустяк». Или: «Да ничего особенного».

б) Говорите: «Не мешайте, разве Вы не видите, что я занят?»

в) Продолжаете молча работать.

г) Говорите: «Это совсем Вас не касается».

- д) Прекращаете работу и объясняете, что именно Вы делаете.
20. Вы видите споткнувшегося и падающего человека. В таких случаях Вы:
- а) Рассмеявшись, говорите: «Почему Вы не смотрите под ноги?»
 - б) Говорите: «У Вас все в порядке? Может быть я что-либо могу для Вас сделать?»
 - в) Спрашиваете: «Что случилось?»
 - г) Говорите: «Это все колдобины в тротуаре».
 - д) Никак не реагируете на это событие.
21. Вы стукнулись головой о полку и набили шишку. Кто-либо говорит: «С Вами все в порядке?» Обычно Вы:
- а) Говорите: «Я прекрасно себя чувствую. Оставьте меня в покое!»
 - б) Ничего не говорите, игнорируя этого человека.
 - в) Говорите: «Почему Вы не занимаетесь своим делом?»
 - г) Говорите: «Нет, я ушиб свою голову, спасибо за внимание ко мне».
 - д) Говорите: «Пустяки, у меня все будет о'кей».
22. Вы допустили ошибку, но вина за нее возложена, на кого-либо другого. Обычно в таких случаях Вы:
- а) Не говорите ничего.
 - б) Говорите: «Это их ошибка!»
 - в) Говорите: «Эту ошибку допустил Я».
 - г) Говорите: «Я не думаю, что это сделал этот человек».
 - д) Говорите: «Это их горькая доля».
23. Вы чувствуете себя оскорбленным словами, сказанными кем-либо в Ваш адрес. В таких случаях Вы обычно:
- а) Уходите прочь от этого человека, не сказав ему, что он расстроил Вас.
 - б) Заявляете этому человеку, чтобы он не смел больше этого делать.
 - в) Ничего не говорите этому человеку, хотя чувствуете себя обиженным.
 - г) В свою очередь оскорбляете этого человека, называя его по имени.
 - д) Заявляете этому человеку, что Вам не нравится то, что он сказал, и что он не должен этого делать снова.
24. Кто-либо часто перебивает, когда Вы говорите. Обычно в таких случаях Вы:
- а) Говорите: «Извините, но я хотел бы закончить то, о чем рассказывал».
 - б) Говорите: «Так не делают. Могу я продолжить свой рассказ?»
 - в) Прерываете этого человека, возобновляя свой рассказ.
 - г) Ничего не говорите, позволяя другому человеку продолжать свою речь.
 - д) Говорите: «Замолчите! Вы меня перебили!»
25. Кто-либо просит Вас сделать что-либо, что помешало бы Вам осуществить свои планы. В этих условиях Вы обычно:
- а) Говорите: «Я действительно имел другие планы, но я сделаю то, что Вы хотите».
 - б) Говорите: «Ни в коем случае! Поищите кого-нибудь еще».
 - в) Говорите: «Хорошо, я сделаю то, что Вы хотите».
 - г) Говорите: «Отойдите, оставьте меня в покое».
 - д) Говорите: «Я уже приступил к осуществлению других планов. Может быть, когда-нибудь потом».
26. Вы видите кого-либо, с кем хотели бы встретиться и познакомиться. В этой ситуации Вы обычно:
- а) Радостно окликаете этого человека и идете ему навстречу.
 - б) Подходите к этому человеку, представляетесь и начинаете с ним разговор.
 - в) Подходите к этому человеку и ждете, когда он заговорит с Вами.
 - г) Подходите к этому человеку и начинаете рассказывать о крупных делах, совершенных Вами.
 - д) Ничего не говорите этому человеку.

27. Кто-либо, кого Вы раньше не встречали, останавливается и окликает Вас возгласом «Привет!» В таких случаях Вы обычно:

а) Говорите: «Что Вам угодно?»

б) Не говорите ничего.

в) Говорите: «Оставьте меня в покое».

г) Произносите в ответ «Привет!», представляетесь и просите этого человека представиться в свою очередь.

д) Киваете головой, произносите «Привет!» и проходите мимо.

Ключ к тесту. Данный тест представляет собой разновидность теста достижений, то есть построен по типу задачи, у которой есть правильный ответ. В тесте предполагается некоторый эталонный вариант поведения, который соответствует компетентному, уверенному, партнерскому стилю. Степень приближения к эталону можно определить по числу правильных ответов. Неправильные ответы подразделяются на неправильные «снизу» (зависимые) и неправильные «сверху» (агрессивные). Опросник содержит описание 27 коммуникативных ситуаций. К каждой ситуации предлагается 5 возможных вариантов поведения. Надо выбрать один, присущий именно ему способ поведения в данной ситуации. Нельзя выбирать два или более вариантов или приписывать вариант, не указанный в опроснике. Авторами предлагается ключ, с помощью которого можно определить, к какому типу реагирования относится выбранный вариант ответа: уверенному, зависимому или агрессивному. В итоге предлагается подсчитать число правильных и неправильных ответов в процентном отношении к общему числу выбранных ответов. Все вопросы разделены на 5 типов коммуникативных ситуаций:

— ситуации, в которых требуется реакция на положительные высказывания партнера (вопросы 1, 2, 11, 12)

— ситуации, в которых требуется реакция на отрицательные высказывания партнера (вопросы 3, 4, 5, 15, 23, 24)

— ситуации, в которых требуется реакция на обращение с просьбой (вопросы 6, 10, 14, 16, 17, 25)

— ситуации беседы (13, 18, 19, 26, 27)

— ситуации, в которых требуется проявление эмпатии (понимание чувств и состояний другого человека) (вопросы 7, 8, 9, 20, 21, 22).

Блоки умений: 1. Умение оказывать и принимать знаки внимания (комплименты) — вопросы 1, 2, 11, 12. 2.

Реагирование на справедливую критику — вопросы 4, 13. 3.

Реагирование на несправедливую критику — вопросы 3, 9. 4.

Реагирование на задевающее, провоцирующее поведение со стороны собеседника — вопросы 5, 14, 15, 23, 24. 5.

Умение обратиться к сверстнику с просьбой — вопросы 6, 16. 6.

Умение ответить отказом на чужую просьбу, сказать «нет» — вопросы 10, 17, 25. 7.

Умение самому оказать сочувствие, поддержку — вопросы 7, 20. 8.

Умение самому принимать сочувствие и поддержку — вопросы 8, 21. 9.

Умение вступить в контакт с другим человеком, контактность — вопросы 18, 26.

10.

Реагирование на попытку вступить с тобой в контакт — вопросы 19, 27.

Интерпретация результатов методики.

	зависимые	компетентные	агрессивные
1	АГ	БВ	Д
2	АВ	Д	БГ
3	ВД	Б	АГ
4	БД	Г	АВ
5	Г	АБ	ВД
6	АГ	ВД	Б

7	БГ	АВ	Д	
8	АГ	В	БД	
9	Д	БВ	АГ	
10	БД	Г	АВ	
11	БД	Г	АВ	
12	БГ	А	ВД	
13	АГ	В	БД	
14	АВ	Д	БГ	
15	ВД	Б	АГ	
16	БД	Г	АВ	
17	Г	АБ	ДВ	
18	АГ	В	БД	
19	АВ	Д	БГ	
20	ГД	БВ	А	
21	Б	ГД	АВ	
22	А	ВГ	БД	
23	АВ	Д	БГ	
24	Г	АБ	ВД	
25	В	АД	БГ	
26	ВД	АБ	Г	
27	БД			АГ В

Анкета коммуникативных навыков

Ниже приведены различные коммуникативные навыки и умения человека вести диалог или переговоры. Вы можете оценить, насколько они справедливы для вас или кого-либо из сотрудников вашей организации, а также попросить знающих вас людей дать стороннюю оценку ваших коммуникативных навыков.

Возможны два варианта организации работы. Эту же анкету, изменив инструкцию, можно использовать для экспертной оценки коммуникативных умений менеджеров. Тогда каждого менеджера должны оценивать, как минимум, 6 экспертов, знающих менеджера по совместной работе не менее 3–6 месяцев. Два человека сверху, от высшего руководства, два — снизу, от подчиненных, и двое со стороны других руководителей. Самые надежные и полезные результаты может дать сопоставление двух методов: анкетирования самих менеджеров и их экспертной оценки.

Если, по мнению заполняющего опросник, оцениваемый человек обладает данным навыком или умением, то необходимо отметить цифру 7, если это не совсем так, — 6 и так до цифры 1, которая означает, что данный аспект в общении полностью отсутствует.

Суждения	Да/ Нет
1. Всегда ли вы планируете результат (цель) предстоящего разговора с человеком, этапы и способы его достижения?	7 6 5 4 3 2 1
2. Часто ли вы подбираете для разговора с человеком факты, доводы и аргументы, соответствующие особенностям его личности и профессии?	7 6 5 4 3 2 1
3. Способны ли вы разговорить, раскрепостить человека, создать у него конструктивный, положительный настрой на предстоящий разговор?	7 6 5 4 3 2 1
4. Умеете ли вы по мимике, интонации, позе человека определить его желание продолжать начатый разговор?	7 6 5 4 3 2 1
5. Если ваш собеседник находится в возбужденном или подавленном состоянии, можете ли бы помочь ему справиться с ним, чтобы оно не мешало разговору?	7 6 5 4 3 2 1
6. Если вы сами находитесь в состоянии излишнего эмоционального напряжения, умеете ли вы снизить его, не прерывая разговора с собеседником?	7 6 5 4 3 2 1
7. Можете ли вы выяснить искреннее отношение человека к интересующей вас теме или проблеме?	7 6 5 4 3 2 1
8. Знаете ли вы, какие именно аргументы и факты могут убедить данного конкретного человека принять нужное вам решение?	7 6 5 4 3 2 1
9. Умеете ли вы так говорить, чтобы человек воспринимал ваши слова и мысли без внутреннего сопротивления и искажения?	7 6 5 4 3 2 1
10. Можете ли вы получить принципиальное согласие человека по интересующему вас вопросу?	7 6 5 4 3 2 1
11. После окончания диалога говорите ли вы собеседнику о вашем впечатлении от разговора и его результатах?	7 6 5 4 3 2 1
12. Если вам нравится, как ведет диалог ваш собеседник, говорите ли вы ему об этом?	7 6 5 4 3 2 1

13. Если какие-то аспекты поведения собеседника вас сильно отвлекают от цели разговора или мешают вам сосредоточиться, можете ли вы скорректировать его поведение, не вызывая при этом у него агрессии?	7 6 5 4 3 2 1
14. Умеете ли вы управлять ходом диалога и закончить его в нужный момент?	7 6 5 4 3 2 1

Обработка результатов

Результаты анкетирования обрабатываются с использованием ниже перечисленных шкал, внутри которых определяется среднее значение (из двух вопросов) по каждой шкале в отдельности. В итоге подсчитывается сумма средних набранных баллов по всем шкалам:

- **если сумма меньше или около 30 баллов**, то следует обратить внимание на повышение коммуникативной компетентности;
- **от 30 до 60 баллов** — следует обратить особое внимание на некоторые неудовлетворительные аспекты общения, так как они могут существенно влиять на эффективность управленческой деятельности;
- **свыше 60 баллов** — демонстрирует уверенное владение коммуникативным минимумом.

Шкалы для обработки анкеты по коммуникативному минимуму

Подготовительная фаза

1. Всегда ли вы планируете результат (цель) предстоящего разговора с человеком, этапы и способы его достижения?
2. Часто ли вы подбираете для разговора с человеком факты, доводы и аргументы, соответствующие особенностям его личности и профессии?

Контактная фаза

3. Способны ли вы разговаривать, раскрепостить человека, создать у него конструктивный, положительный настрой на предстоящий разговор?
4. Умеете ли вы по мимике, интонации, позе человека определить его желание продолжать начатый разговор?

Эмоции в разговоре

5. Если ваш собеседник находится в возбужденном или подавленном состоянии, можете ли вы помочь ему справиться с ним, чтобы оно не мешало разговору?
6. Если вы сами находитесь в состоянии излишнего эмоционального напряжения, умеете ли вы снизить его, не прерывая разговора с собеседником?

Фаза понимания

7. Можете ли вы выяснить искреннее отношение человека к интересующей вас теме или проблеме?
8. Знаете ли вы, какие именно аргументы и факты могут убедить данного конкретного человека принять нужное вам решение?

Фаза убеждения

9. Умеете ли вы так говорить, чтобы человек воспринимал ваши слова и мысли без внутреннего сопротивления и искажения?
10. Можете ли вы получить принципиальное согласие человека по интересующему вас вопросу?

Фаза завершения

11. После окончания диалога говорите ли вы собеседнику о вашем впечатлении от разговора и его результатах?
12. Если вам нравится, как ведет диалог ваш собеседник, говорите ли вы ему об этом?

Управление разговором

13. Если какие-то аспекты поведения собеседника вас сильно отвлекают от цели или мешают вам сосредоточиться, можете ли вы скорректировать его поведение, не вызывая при этом у него агрессии?
14. Умеете ли вы управлять ходом диалога и закончить его в нужный момент?

Анкета

Ресторанно-гостиничный комплекс «Смирновъ»

Фамилия, имя _____

Стаж работы _____

Должность _____

Ваш возраст _____ лет

Ваш пол _____

Как долго вы работаете в данной организации? ___ лет/ ___ месяцев

Что вы больше всего цените в своей работе? _____

Принимали ли Вы раньше участие в тренингах? _____

Если да то:

В каких? Когда? _____

Что именно было для Вас полезно? _____

Что хотелось бы изменить? _____

Хотели бы обучаться в корпоративном учебном центре? _____

Готовы ли Вы обучаться в свободное от работы время? _____

Какие направления обучения Вам были бы интересны? Пожалуйста,

отметьте галочкой:

- командообразование
- управление временем
- технологии продаж
- продажи в розничной торговле
- управление стрессом
- конфликтология
- лидерство, навыки руководителя
- личная эффективность руководителя
- переговоры

