

## КОММУНИКАТИВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЙ ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА

*Климович Д.В.,*

Институт туризма Белорусского государственного университета физической культуры,  
Республика Беларусь

Единственная настоящая роскошь - это роскошь человеческого общения [2]. Так считал Антуан Сент-Экзюпери, об этом рассуждали философы на протяжении веков и эта тема остается актуальной и в наши дни. Общение выступает важнейшим условием жизнедеятельности людей. Необходимость его определена совместной деятельностью: чтобы быть успешными и добиваться результата, люди вынуждены взаимодействовать.

Человек всегда находится в контексте с другим - партнером реальности, воображаемым, выбранным и т. п., поэтому с этой точки зрения трудно переоценить вклад компетентного общения в качество человеческой жизни, в судьбу в целом [1]. Таким образом, формирование коммуникативной компетенции человека является актуальной проблемой, решение которой имеет важное значение и для каждого конкретного человека, и для общества в целом.

Особую актуальность коммуникативная компетентность приобретает в отношении управленцев, менеджеров. И не только потому, что около 90 % своего времени руководители занимаются именно коммуникациями, но потому что в самой своей сущности деятельность руководителя — это деятельность, направленная на людей, осуществляемая исключительно с помощью людей и во имя людей. В целом компетентность в общении обычно связана с овладением не какой-либо одной позицией в качестве наилучшей, а с адекватным приобщением к их спектру. Гибкость в адекватной смене психологических позиций - один из существенных показателей компетентного общения [3].

Учитывая все это, нам показался парадоксальным факт, что, при столь высокой значимости, коммуникативная компетентность не поставлена во главу угла образовательных программ по подготовке менеджеров. Ведь нынешние социально-экономические условия предъявляют к профессиональному совершенствованию специалистов высокие требования. Профессиональный рост является необходимым условием для продвижения в карьере, однако в настоящее время лишь теоретическими знаниями обойтись невозможно. Современное образование столкнулось с требованиями рынка труда к высокому уровню овладения умениями работников, их гибкостью и адаптивностью к изменяющимся условиям.

Таким образом, целью профессионального образования должно являться не только получение теоретических знаний, но и удовлетворение образовательных потребностей в сфере коммуникации и адаптации к меняющимся условиям профессиональной деятельности и социальной среды. В нынешних же образовательных программах, как правило, всего лишь одна-две темы раскрывают сущность коммуникаций и коммуникационного процесса. Однако, «научиться коммуникациям» таким образом можно так же как например, научиться плавать, прослушав несколько лекций о технике плавания. Иными словами, в управленческом образовании мы наблюдаем как методический, так и содержательный диссонанс.

Но, возможно, коммуникативная компетенция руководителя переоценена, является ли она столь уж значимой, влияет ли она в действительности на эффективность и успешность компании.

Исследования, проведенные Дэниэлом Гоулманом из Гарвардской школы бизнеса, показали, что атмосфера, царящая в организации, почти на треть определяет ее коммерческие результаты [4]. А атмосфера, в свою очередь, в значительной степени обуславливается качеством взаимоотношений «руководитель - подчиненный».

В настоящем исследовании было сосредоточено внимание на качестве взаимоотношений «руководитель - подчиненный», основанной на субъективной оценке руководителя работниками в сфере туризма и гостеприимства.

Работая над решением этой проблемы, мы поставили задачу выявить характер и виды коммуникативных умений «руководитель-подчиненный», имеющих решающее значение. Для этого был использован метод неструктурированного интервью с работниками сферы гостеприимства (не руководителями), в котором респондентам было предложено ответить на вопрос, какие качества руководителя в межличностных взаимодействиях они более всего ценят. При этом интервьюируемым не навязывались какие-либо варианты ответов.

В процессе проведения неформализованных интервью были выявлены следующие базовые коммуникативные умения руководителей:

- умение благодарить;
- хвалить;
- извиняться;
- убеждать;
- спокойно реагировать на замечания в свой адрес;
- доступно и просто объяснять рабочие задачи;
- логически грамотно выражать требования;
- непринужденно вести неформальную беседу;

- сдерживать негативные эмоции;
- привлекать внимание аудитории;
- вежливо относиться к подчиненным в критических ситуациях;
- располагать к себе;
- открыто проявлять положительные эмоции, и другие.

Как видно, умения, которые работники считают важными для руководителя, достаточно просты и «человечны», при этом они далеки от теоретизирований в отношении коммуникационного процесса.

Таким образом, был разработан инструментарий формализованного интервью - опросник, содержащий перечень основных коммуникативных и межличностных умений, гипотетически влияющих на достижение высоких результатов в управленческой деятельности; всего в опроснике было представлено 21 умение.

Вторым этапом исследования был опрос в форме формализованного интервью, который проводился среди работников гостиничного комплекса и ставил перед собой цель выявить значимость коммуникативных умений и степень их проявления у руководителей гостиничных предприятий Республики Беларусь. Ставилась задача установить уровень их влияния на микроклимат в коллективе, удовлетворенность или неудовлетворенность персонала и, посредством этого, - на результаты совместной трудовой деятельности.

Респондентам предлагалось оценить степень проявления того или иного умения у своего руководителя и значимость этого умения для опрашиваемого. Для этого использовалась десятибалльная шкала, в которой позиция «0» выражала минимальное проявление или значимость того или иного качества, а позиция «10» - максимальное.

Опрашивались работники гостиничных предприятий г. Минска (гостиничные комплексы «Орбита», «Виктория», «Планета»), выборка составила 30 респондентов.

В результате исследования была выявлена статистически значимая связь между общей коммуникативной компетенцией (усредненный показатель всех коммуникативных умений и способностей) и степенью признания подчиненных по отношению к данному руководителю (коэффициент корреляции Спирмена  $R=0,78$ ,  $p \leq 0,05$ ) (таблица 1).

Таблица 1 – Описательные статистики различных коммуникативных компетенций руководителя

Переменная	Описательные статистики (Communication sta)				
	Н набл.	Среднее	Минимум	Максимум	Стд. откл.
Умение слушать	30	6,9667	3,0000	10,0000	2,075360
Умение благодарить	30	6,2000	0,0000	10,0000	2,708862
Умение хвалить	30	5,8000	1,0000	9,0000	2,295423
Умение извиняться	30	4,9000	0,0000	9,0000	2,746157
Умение конструктивно критиковать	30	5,9667	0,0000	10,0000	2,525502
Умение спокойно реагировать на замечания в свой адрес	30	5,1000	0,0000	10,0000	2,832691
Умение признать неправоту (ошибки) публично	30	5,6000	0,0000	10,0000	2,859949
Умение сдерживать негативные эмоции	30	5,6667	0,0000	10,0000	2,998084
Умение открыто проявлять положительные эмоции	30	6,9667	2,0000	10,0000	2,125110
Умение понимать чувства подчиненных	30	6,5333	2,0000	10,0000	2,431593
Умение доступно объяснять поставленные задачи	30	7,0333	1,0000	10,0000	2,341284
Умение непринужденно вести неформальную беседу	30	7,3667	3,0000	10,0000	2,173244
Умение убеждать	30	6,3000	0,0000	10,0000	2,641186
Умение привлечь внимание (завладеть аудиторией)	30	7,1667	2,0000	10,0000	1,931291
Умение поддержать инициативу подчиненных	30	6,1000	0,0000	10,0000	2,928457
Умение легко сменить тему разговора	30	7,0000	3,0000	10,0000	1,701926
Умение расположить к себе	30	6,9000	0,0000	10,0000	2,339319
Умение вежливого отношения в критических ситуациях	30	6,5333	1,0000	10,0000	2,487671
Умение дать возможность изложить точку зрения	30	7,1000	2,0000	9,0000	2,006025
Владение чувством юмора	30	6,6333	2,0000	10,0000	2,442206
Умение логически и грамотно выразить свои требования	30	7,0667	2,0000	10,0000	2,362543
Нравится/Не нравится (Да/нет)	30	101,4000	101,0000	102,0000	0,498273
Общая оценка	30	6,4667	3,0000	9,0000	1,888866

Наивысшие оценки респондентов наблюдались по таким умениям, как умение непринужденно вести неформальную беседу, привлечь внимание (завладеть аудиторией), дать возможность изложить точку зрения. При этом наименее развиты у руководителей опрошенных респондентов такие умения, как умение извиняться, спокойно реагировать на замечания в свой адрес, признать неправоту (ошибки) публично, сдерживать негативные эмоции. Наибольшая дисперсия наблюдалась по факторам: умение сдерживать негативные эмоции, умение поддержать инициативу подчиненных, умение признать неправоту (ошибки) публично, умение спокойно реагировать на замечания в свой адрес, при этом наименьший разброс был по умению привлечь внимание (завладеть аудиторией).

Для выяснения тесноты связей, степени влияния различных коммуникативных умений руководителей на интегральную оценку руководителя подчиненными, была построена общая корреляционная матрица (таблица 2).

Таблица 2 – Коррелограмма зависимостей различных коммуникативных компетенций руководителя и общей оценки руководителя подчиненными

Перем.	Ранговые корреляции Спирмена (Communication.sta)	
	ПД попарно удалены	Общая оценка
Умение слушать	0,654281	0,654281
Умение благодарить	0,754247	0,754247
Умение хвалить	0,734210	0,734210
Умение извиняться	0,792302	0,792302
Умение конструктивно критиковать	0,510837	0,510837
Умение спокойно реагировать на замечания в свой адрес	0,528396	0,528396
Умение признать неправоту (ошибки) публично	0,628357	0,628357
Умение сдерживать негативные эмоции	0,491233	0,491233
Умение открыто проявлять положительные эмоции	0,747460	0,747460
Умение понимать чувства подчиненных	0,752267	0,752267
Умение доступно объяснять поставленные задачи	0,603320	0,603320
Умение непринужденно вести неформальную беседу	0,636760	0,636760
Умение убеждать	0,626568	0,626568
Умение привлечь внимание (завладеть аудиторией)	0,631017	0,631017
Умение поддержать инициативу подчиненных	0,636371	0,636371
Умение легко сменить тему разговора	0,645468	0,645468
Умение расположить к себе	0,757302	0,757302
Умение вежливого отношения в критических ситуациях	0,562042	0,562042
Умение дать возможность изложить точку зрения	0,652264	0,652264
Владение чувством юмора	0,554267	0,554267
Умение логически и грамотно выразить свои требования	0,653585	0,653585

Все факторы, характеризующие коммуникативные компетенции руководителя, в той или иной степени связаны с общей оценкой (на уровне значимости  $p < 0,01$ ). В наибольшей степени с общей оценкой коррелированы умения: убеждать, извиняться, расположить к себе, благодарить. И в наименьшей степени: сдерживать негативные эмоции, конструктивно критиковать.

Результаты опроса показали, что 60 % работников были в целом удовлетворены своим руководителем. При этом эти работники довольно высоко оценили степень проявления коммуникативных умений у своего руководителя. Но следует также отметить, что оценка степени проявления этих умений у руководителей была статистически достоверно меньшей, нежели оценки значимости этих составляющих компетенции, то есть наблюдался некоторый «дефицит» в проявлении этих качеств (различия достоверны по коэффициенту U Манна-Уитни на уровне  $p < 0,01$ ) (таблица 3).

Оставшиеся 40% респондентов значимость выделенных коммуникативных умений также оценили высоко, однако степень проявления этих качеств в своем руководителе - достаточно низко (различия достоверны по коэффициенту U Манна-Уитни на уровне  $p \leq 0,0001$ ). При этом ответы этих респондентов выражали и максимальную степень неприязни к своему руководителю (рисунок).

Таким образом, наблюдается сильная положительная корреляция между выражением коммуникативной компетенции и общей субъективной оценкой руководителя подчиненным, которая характерна и в положительном, и в отрицательном векторах.

Следует также отметить, что неприязнь, как правило, сочеталась с общей низкой эффективностью функционирования того или иного отдела (службы) гостиницы, однако дать количественную оценку этой связи пока невозможно, так как мы не обладали объективными показателями эффективности этих отделов, но лишь общими суждениями и мнениями.

Таким образом, в результате исследования было выявлено, что существует сильная связь между коммуникативной компетенцией руководителя, его умениями и способностями и общей степенью оценки менеджера подчиненными; кроме того, был выявлен ряд наиболее важных компетенций, к которым следует отнести: умение доступно и просто объяснять поставленные задачи, логически грамотно выражать требования, сдерживать негативные эмоции, привлекать внимание аудитории, вежливо относиться к подчиненным в критических ситуациях, располагать к себе, убеждать.

При столь высокой объективной значимости коммуникативных качеств, в программы практической подготовки менеджеров коммуникативные тренинги зачастую либо не входят вовсе, либо представлены эпизодически (в отличие от вопросов бизнес-планирования, контроля, построения организационных структур).

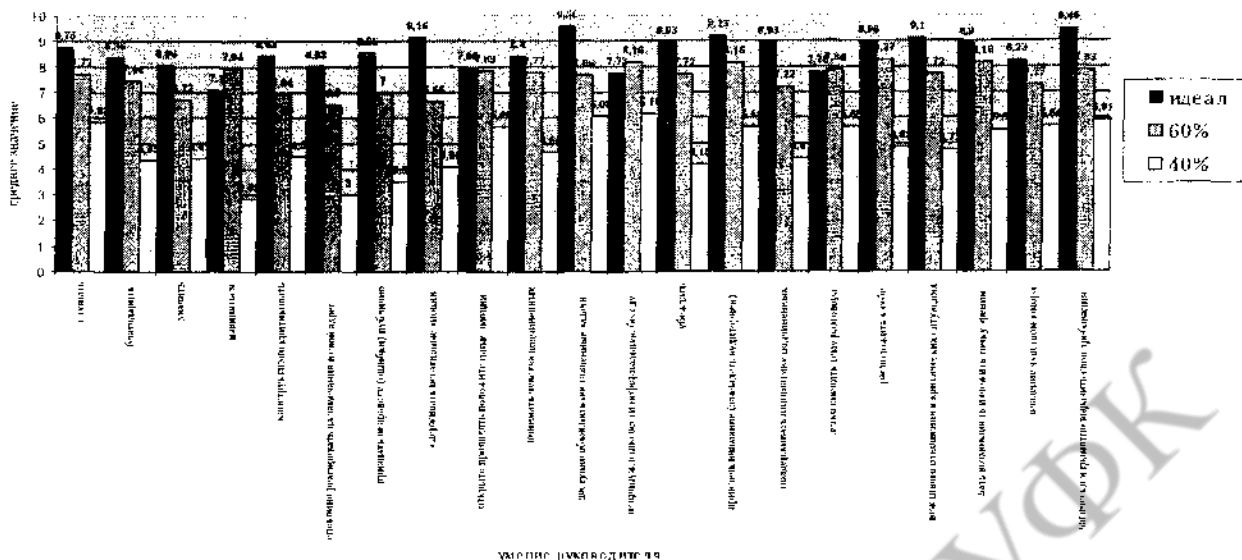


Рисунок – Оценка степени проявления коммуникативных умений у руководителя

Таким образом, существующие программы подготовки менеджеров, в том числе и для индустрии туризма и гостеприимства, должны быть существенным образом дополнены тренинговыми программами по развитию коммуникативных способностей, вопрос же об объективной возможности формирования этих способностей в рамках образовательных программ (либо об их генетической или культурно-средовой обусловленности) является объектом отдельного исследования.

1. Мелибурда, Е.Л, Ты - мы. Психологические возможности улучшения общения / Е.Л. Мелибурда. - М.: Прогресс, 1986.-265 с.
2. Мир мудрых мыслей / сост.: Л.Л. Ермолинский, Т.Ф. Ермолинская. - Иркутск: «Символ», 1995 - 608 с.
3. Петровская, Л.А. Компетентность в общении / Л.А. Петровская. - М.: Изд-во МГУ, 1989. - 216 с.
4. Гоулман, Д. Лидерство, приносящее результаты / Д. Гоулман // С чего начинается лидер: пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. - С. 65-102.

## СПЕЦИАЛЬНОСТЬ «УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ В ТУРИСТСКОЙ ИНДУСТРИИ» ВТОРОЙ СТУПЕНИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ (МАГИСТРАТУРЫ) В СФЕРЕ ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА

*Кобринский М.Е., доктор педагогических наук, профессор,  
Гусарова О.А., кандидат педагогических наук, доцент,  
Сакун Л.В., доцент РМАТ, Фильгина Е.В., кандидат педагогических наук, доцент,*  
Белорусский государственный университет физической культуры,  
Республика Беларусь

В Республике Беларусь предпринимаются активные действия по переходу на инновационный путь развития экономики. На протяжении второй половины XX века наблюдается рост масштабов инновационной деятельности во всех секторах экономики, включая социально-культурный сервис и туризм.

Еще в 1988 г. на международном семинаре ЮНЕСКО в Пекине было отмечено, что конкуренция между государствами на современном этапе переходит из экономической сферы в сферу интеллектуальную. Анализ зарубежного опыта показывает: изменяется структура общественных потребностей, возрастает необходимость подготовки магистров и кандидатов (докторов) наук, квалификация которых превышает квалификационный уровень специалистов с высшим образованием. Базовое университетское образование оказывается недостаточным для профессионального исполнения новых функций в новых условиях.

Актуальность открытия специальностей магистратуры практико-ориентированного назначения в Республике Беларусь подтверждается тенденциями экономического развития республики и современного реформирования системы образования [1, 2, 3].

В соответствии с планом мероприятий Государственной программы инновационного развития Республики Беларусь на 2007-2010 годы огромное внимание уделялось созданию эффективной системы подготов-