

УДК 394.9 EDN: WRXSNS
DOI: 10.5281/zenodo.7404266

СТЕПАНОВА Светлана Александровна

*Санкт-Петербургский государственный экономический университет (С.-Петербург, РФ)
доктор экономических наук, доцент; e-mail: stepanova7205@mail.ru*

АРХИПОВА Ольга Валерьевна

*Санкт-Петербургский государственный экономический университет (С.-Петербург, РФ)
доктор философских наук, доцент; e-mail: olva@list.ru*

СКОБЕЛЬЦЫНА Анна Сергеевна

*Санкт-Петербургский государственный экономический университет (С.-Петербург, РФ)
кандидат культурологии; e-mail: ska2005@yandex.ru*

**МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ И КРОСС-КУЛЬТУРНОЙ
КОМПЕТЕНТНОСТИ ПЕРСОНАЛА КОНТАКТНОЙ ЗОНЫ
ГОСТИНИЧНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Кросс-культурная и эмоциональная компетентность сотрудников выступает важным аспектом стратегического и корпоративного менеджмента на предприятии гостиничной индустрии. Авторы статьи сосредотачивают внимание на рассмотрении проблемы формирования кросс-культурной и эмоциональной компетентности персонала контактной зоны гостиничного предприятия. Предварительно выявляется специфика кросс-культурного взаимодействия в гостиничном бизнесе и обосновывается необходимость учета кросс-культурных особенностей клиентов разных национальностей в процессе обслуживания на предприятиях сферы гостеприимства. Особо подчеркивается значение эмоционального интеллекта персонала гостиничного предприятия в процессе предоставления услуг. Подчеркивается, что основным фактором формирования эмоциональной компетентности персонала контактной зоны является эмоциональный интеллект, именно он помогает выстраивать эффективные коммуникации, создавать эмоционально сбалансированные рабочие взаимоотношения и раскрывать скрытый потенциал каждого сотрудника коллектива. Выделяются методы формирования и развития культурного и эмоционального интеллекта, а также рассматриваются виды мероприятий, среди которых особое место занимают как просветительские проекты, так и активные методы обучения – культурные ассимиляторы, атрибутивные тренинги, деловые игры, семинары, мастер-классы, инсентив-программы. Делается вывод, что эмоциональный и культурный интеллект являются исключительно важными компетенциями работников сферы гостеприимства. При этом эмоциональные и кросс-культурные навыки необходимо развивать, чтобы иметь возможность непрерывно адаптироваться к новым реалиям.

Ключевые слова: *гостиничное предприятие, эмоциональный интеллект, культурный интеллект, кросс-культурное взаимодействие, индустрия гостеприимства*



Для цитирования: Степанова С.А., Архипова О.В., Скобельцына А.С. Методы формирования эмоциональной и кросс-культурной компетентности персонала контактной зоны гостиничного предприятия // Сервис в России и за рубежом. 2022. Т.16. №5. С. 166–176. DOI: 10.5281/zenodo.7404266.

Дата поступления в редакцию: 10 сентября 2022 г.

Дата утверждения в печать: 14 октября 2022 г.

Svetlana A. STEPANOVA

*Saint-Petersburg State Economic University (Saint-Petersburg, Russia)
PhD (Dr.Sc.) in Economics, Associated Professor; e-mail: stepanova7205@mail.ru*

Olga V. ARKHIPOVA

*Saint-Petersburg State Economic University (Saint-Petersburg, Russia)
PhD (Dr.Sc.) in Philosophy; e-mail: olva@list.ru*

Anna S. SKOBELTSYNA

*Saint-Petersburg State Economic University (Saint-Petersburg, Russia)
PhD in Culturology; e-mail: ska2005@yandex.ru*

TRAINING METHODS FOR EMOTIONAL AND CROSS-CULTURAL COMPETENCE OF PERSONNEL WORKING IN THE HOTEL CONTACT ZONE

Abstract. *Cross-cultural and emotional competence of employees is an important aspect of strategic and corporate management in the hotel industry. The authors of the article focus on the problem of cross-cultural and emotional competence of the personnel working in the contact zone of a hotel enterprise. The article preliminary reveals the specificity of cross-cultural interaction in the hotel business and substantiates the need to consider the cross-cultural characteristics of customers of different nationalities in servicing at hospitality enterprises. The staff emotional intelligence is very important in hospitality industry. The authors emphasize significance of emotional intelligence in the emotional competence of the personnel of the contact zone: it helps to build effective communications, create emotionally balanced working relationships and reveal the hidden potential of each employee of the team. Methods for the formation and development of cultural and emotional intelligence are singled out, and types of events are considered, among which both educational projects and active teaching methods occupy a special place – cultural assimilators, attributive trainings, business games, seminars, master classes, incentive programs. The authors make a conclusion that emotional and cultural intelligence are extremely important competencies of hospitality workers. At the same time, emotional and cross-cultural skills need to be developed to be continuously adapting to new realities.*

Keywords: *hotel enterprise, emotional intelligence, cultural intelligence, cross-cultural interaction, hospitality industry*



Citation: Stepanova, S. A., Arkhipova, O. V., & Skobeltsyina, A. S. (2022). Training methods for emotional and cross-cultural competence of personnel working in the hotel contact zone. *Servis v Rossii i za rubezhom [Services in Russia and Abroad]*, 16(5), 166–176. doi: 10.5281/zenodo.7404266. (In Russ.).

Article History

Received 10 September 2022
Accepted 14 October 2022

Disclosure statement

No potential conflict of interest
was reported by the author(s).

© 2022 the Author(s)

This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY-SA 4.0).
To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>



Мы живем в динамично меняющемся мире, в условиях нестабильной международной политической обстановки, сложной экономической ситуации. И сегодня проблема эффективного взаимодействия людей и успешной межкультурной коммуникации становится особо актуальной.

Благодаря процессам интернационализации бизнеса в сфере гостеприимства сложились практики оптимальных бизнес-коммуникаций с представителями разных этнических групп и культур. Однако настоящее время внесло в жизнь свои коррективы, связанные с шаткостью ситуации на мировом рынке и различными факторами: экономическими, политическими, социальными и технологическими [1]. В условиях новых реалий важно обратить особое внимание на межкультурные взаимодействия, межличностные отношения и психологическое состояние сотрудников предприятий индустрии гостеприимства. Для ведения эффективной деятельности сейчас необходимо уметь слышать и слушать, иметь хорошие манеры, обладать высокими моральными и духовными качествами, уметь адаптироваться к изменениям окружающего мира и при этом оставаться самим собой.

Эффективность коммуникаций – это один из ключевых связанных с пониманием иных культурных особенностей показателей в области межкультурного взаимодействия. Эффективной считается объективная, понятная, достоверная, актуальная и адресная коммуникация. Только с учетом понимания особенностей и ценностей, уважительного отношения к представителям иных культур возможна эффективная совместная деятельность в сфере гостеприимства [2].

Социальные навыки, эмоциональный интеллект и навыки кросс-культурного общения можно развивать, в том числе, формируя те или иные компетентности специалистов предприятий гостеприимства. Так, к примеру, эмоциональная компетентность в целом – это умение осознавать собственные и чужие эмо-

ции, анализировать их и влиять на них. Тогда как эмоциональная компетентность персонала – это совокупность социальных навыков и компетенций, позволяющих эффективно управлять собственными и чужими эмоциональными ресурсами в процессе профессиональной деятельности. Аналогично, кросс-культурная компетентность в целом – это умение строить плодотворные и уважительные коммуникации с представителями разных культур и национальностей. Тогда как кросс-культурная компетентность персонала – это совокупность социальных навыков и компетенций, предполагающих обладание знанием об особенностях других культур и умение выстраивать толерантный диалог с их представителями в процессе профессиональной деятельности.

Нельзя не заметить, что эмоциональная и кросс-культурная компетентности взаимосвязаны. В их основе лежат схожие компетенции, которые являются жизненно важными и нужными в повседневной и профессиональной деятельности социальными навыками.

Индустрия гостеприимства имеет специфику реализации продуктивного взаимодействия представителей разных культур. Особенность кросс-культурного взаимодействия в гостиничном бизнесе заключается в том, что персонал отеля перманентно взаимодействует с представителями иных культур, будь то иностранные гости, коллеги или партнеры. Предоставление услуг в гостинице предполагает кросс-культурное взаимодействие, а оно, в свою очередь – пересечение, диалог и взаимопроникновение культур. Зачастую, находясь в процессе такого общения, собеседники сосредотачиваются на компаративном аспекте культур, ищут различия между нравами и ценностями, отмечают особенности поведения представителя чужого культурного общества. Многим с детства прививается недоверие к иноязычным людям. Оттуда же берет начало стереотипное мышление, становящееся значительным барьером на пути к эффективной кросс-культурной коммуника-

ции. Убеждения отдельных личностей могут сильно отличаться, однако общая приверженность определенным суждениям сохраняется. Подобные массовые представления об иностранцах формируются за счет воспитания, образования, поп-культуры, анекдотов, чужих карикатурных рассказов и сплетен, новостей. Именно за счет их массового характера стереотипы так трудно преодолеть.

Гостиничное предприятие – это многонациональная среда, наличие мультикультурного пространства обусловлено взаимодействием производителей услуг одной культуры и клиентов другой [3]. Влияние на успешный исход кросс-культурной коммуникации оказывают различия конкретно между собеседниками, задачей которых является установление и поддержание взаимопонимания. Для руководства гостиниц управление межкультурными коммуникационными процессами, накопление и полезное применение знаний в этой области – основа обеспечения конкурентоспособности предприятий. Эффективное межнациональное общение строится на основе практических навыков и всесторонних знаний о культурах и связано с преодолением культурных различий между национальностями. Важно помнить о том, что главная цель кросс-культурного взаимодействия – это достижение взаимопонимания между собеседниками в условиях разнообразия культур с целью предотвращения межкультурных конфликтов посредством обмена информацией.

Наряду с понятием «культурная компетентность персонала» часто используется понятие «коэффициент культурного развития», или «кросс-культурный интеллект» («cultural quotient», CQ). Этот термин используется во многих сферах и подразумевает под собой измерение способности человека к адаптации и эффективной работе в кросс-культурных коллективах. Считается, что данную составляющую интеллекта можно развить как гибкий навык. Кросс-культурный интеллект является основным фактором формирования кросс-культурной компетентности персонала кон-

тактной зоны.

Вышеуказанный термин впервые появился в работах исследователей К. Эрли (P. Christopher Earley) и С. Анга (Soon Ang) в начале 2000-х. Они определяли кросс-культурный интеллект как способность индивида эффективно функционировать в ситуациях культурного разнообразия («cultural diversity» или «culturally diverse settings»). Согласно их работам, концепция является многомерной и рассматривает CQ в четырех измерениях: метакогнитивном, когнитивном, мотивационном и поведенческом. Когнитивный уровень отражает знания, приобретенные из образовательного и личного опыта, в то время как метакогнитивный – понимание и осознание индивидом этих культурных знаний. Данные уровни помогают сохранять адаптивность в процессе кросс-культурных коммуникаций. Мотивационное измерение включает способность направлять внимание и энергию индивида на изучение темы и функционирование в кросс-культурных коммуникациях. Важнейший из уровней – поведенческий – предполагает умение пользоваться вербальными и невербальными знаками при взаимодействии с представителями иных культур.

Одним из способов измерения уровня кросс-культурного интеллекта является шкала самодиагностики, носящая название «Шкала культурного интеллекта» («Cultural Intelligence Scale», CQS). Согласно данной шкале, люди с более высоким уровнем CQ характеризуются адаптивностью, открытостью и толерантностью. Также для измерения могут использоваться и другие методики тестирования. Например, индекс толерантности.

В свою очередь эмоциональный интеллект и эмпатия являются одними из ключевых факторов развития компетентности персонала гостиничного предприятия. Эмоциональный интеллект – неотъемлемый навык человека XXI века, который умеет осознанно подходить к общению и жизни в целом. Освоение данной компетенции делает сотрудников более подготовленными к профессии и работе на

гостиничном предприятии, помогает ставить цели и стремиться к их достижению, несмотря на провалы, контролировать свое состояние и не давать эмоциям захлестнуть себя. Сотрудник с развитым эмоциональным интеллектом умеет понимать собственные эмоции и распознавать эмоции других, управлять ими, мотивировать себя и окружающих.

Возвращаясь к теме социальных гибких навыков, нельзя не отметить их роль в гостиничном бизнесе. Оставлять свои проблемы за пределами работы и позитивно общаться с гостями – это не только уникальный и необходимый в сфере гостеприимства навык, но и крайне выматывающий эмоциональный труд. Потому в условиях рабочей гостиничной среды эмоциональный интеллект не только благополучно сказывается на внутреннем состоянии сотрудника, но и помогает ему выстроить уважительные отношения с коллегами, партнерами и клиентами.

Для измерения уровня эмоционального интеллекта человека по аналогии с IQ («Intelligence Quotient», или интеллектуальный коэффициент) была создана единица EQ («Emotional Quotient», или эмоциональный коэффициент). Если IQ отражает способность человека к логическому мышлению, то EQ свидетельствует о развитой эмоциональной зрелости и устойчивости. Измерить EQ можно при помощи тестов, среди них присутствуют три теста-опросника, созданных на основе модели Гоулмана.

Компоненты эмоционального интеллекта помогают лучше понимать людей и не поддаваться эмоциям, что имеет особое значение для гостиничного бизнеса. Работники Back и Front офиса постоянно общаются с людьми, будь то коллеги или клиенты, в течение всего дня. У них всех разный уровень EQ. Проживаемые человеком эмоции возникают вследствие переживаний, на которые можно отреагировать по-разному. Для сотрудников с низким уровнем EQ крайне трудно сохранять спокойствие и создавать видимость улыбки в условиях повышенного стресса. В сравнении с

ними, работники с высоким EQ обладают обширным эмоциональным диапазоном, умеют распознавать свои эмоции, проживать их и «экологично» справляться с ними.

На рис. 1 перечислены основные полезные навыки обладателей натренированного эмоционального интеллекта, отмечено их значение для индустрии гостеприимства и личные качества сотрудников, помогающие им работать на благо гостиницы. Несмотря на то, что владение перечисленными навыками и эмоциональными компетенциями не является обязательным условием для приема на работу в гостиницу, они продолжают оставаться важным показателем профессионализма в гостиничной индустрии.

Приведенные на рис. 1 навыки положительно влияют на имидж, лояльность гостей и рентабельность гостиничного предприятия. В центре указаны предполагаемые личные качества сотрудников, обладая которыми они имеют возможность более успешно работать в гостинице. Наличие вышеперечисленных навыков не задается генетически. Это значит, что их можно получить и развить, как и сам эмоциональный интеллект. Для начала необходимо стремиться к здоровой терпимости. Поиск собственного пути неизбежно приводит к обретению баланса, улучшению жизни и взаимоотношений. Далее необходимо усвоить, что все эмоции нужно проживать. Люди привыкают делить эмоции на плохие и хорошие. Традиционно считается, что плохие чувства, такие как стыд, злость, зависть, вина, обида, стоит скрывать. Однако подавление негативных эмоций чревато эмоциональным выгоранием [8, с. 30].

Для развития эмоционального интеллекта сотрудникам сферы гостеприимства необходимо корректно расставить акценты и уделить особое внимание постановке целей данной работы. Работники гостиницы должны понять, для чего им стоит пройти дополнительное обучение. Крайне важным является донести до них то, что без эмоционального интеллекта в сфере гостеприимства не обой-

тись [5]. Для начала необходимо определить, какие части эмоционального интеллекта непосредственно связаны с работой в сфере гостеприимства. Так, для отношений с клиентами важнее всего наличие эмпатии, с коллегами – социальности, с самим собой – самосознания.

Феномен эмпатии изучается уже более ста лет. Ее принято делить на три вида: эмоциональную, когнитивную и предикативную. Первая подразумевает способность погрузиться в чувства окружающих и ощутить то же самое. Второй вид эмпатии работает на когнитивном уровне. Он отвечает за умение понять

причины беспокойства окружающих, проанализировать случившееся и оказать помощь. Предикативная эмпатия помогает предсказать постситуационное эмоциональное состояние и реакции окружающих [7]. С точки зрения коллектива гостиничного предприятия эмпатия играет важную роль, учит проникательности и обусловленному ею пониманию желаний и нужд клиентов. Сотрудники, обладающие компетенцией «эмпатия» чаще проявляют живой неподдельный интерес к гостям, умеют внимательно слушать, проявляют чуткость и понимание, с легкостью помогают коллегам [6, с. 31].

Личные качества сотрудника



Рис. 1 – Навыки сотрудников с высоким уровнем EQ и их значение для индустрии гостеприимства

Ключом к пониманию окружающего работника эмоционального пространства является осведомленность о самом себе. В процессе обучения и развития компетенции «самосознание» важно акцентировать внимание на достоинствах эмоционального интеллекта не только в рабочей, но и в повседневной деятельности сотрудников. Простое осознание ощущаемых эмоций, несомненно, оказывает

благоприятное влияние на рабочий процесс. Сотрудник, овладевший данным навыком, легче других справляется со стрессом, остается спокойным и решительным, обладает лучшим самочувствием. Будучи руководителем, важно позаботиться о подчиненных и обучить их различным методам снятия напряжения в процессе или после рабочего дня, которыми они смогут самостоятельно

воспользоваться. Уставшие работники часто не только эмоционально, но и физически страдают от последствий тяжелой эмоциональной работы. Сотрудники, овладевшие навыками самоконтроля и релаксации, смогут более продуктивно и эффективно отдыхать и, следовательно, работать. Особенно ценно осознать, что эмоциональный интеллект в данном случае – это не про контроль рационального мышления над эмоциями, а про вклад, которые эмоции вносят в мышление и жизнь каждого человека [4].

Не стоит забывать о значимости эмоциональной обстановки в коллективе. Для начала сам руководитель должен обладать всеми вышеперечисленными эмоциональными компетенциями, чтобы иметь возможность повести за собой подчиненных. Начиная с себя, руководитель поощряет процесс развития эмоциональных компетенций у подчиненных, что, в свою очередь, формирует благоприятный социально-психологический климат внутри организации, а здоровая корпоративная культура – это прямой путь к удовлетворенным клиентам.

Для проверки уровня эмоционального интеллекта сотрудников существует ряд научно доказанных тестов. Например, модель TEIQue (Trait Emotional Intelligence Questionnaire), созданная профессором К.В. Петридесом. Опросник был разработан для целостного и всестороннего анализа эмоционального интеллекта. С помощью TEIQue можно определить уровень развития эмоциональной компетентности как среди сотрудников, так и среди представителей руководящего звена гостиничного предприятия. Обычно тест состоит из ряда утверждений, по отношению к которым необходимо сформировать субъективное мнение. Затем требуется отразить степень согласия или несогласия с каждым утверждением и оценить ее по шкале от 1 до 7, где 1 – полностью не согласен, 7 – полностью согласен. Таким образом, данный опросник оценивает сотрудников по ряду факторов, именуемых благополучием (уровень счастья,

оптимизма и самооценки), самоконтролем (степень развития контроля над эмоциями, контроль импульсов и стрессоустойчивости), эмоциональностью (уровень эмпатии, степень восприятия и выражения эмоций) и общительностью (степень умения управления эмоциями).

TEIQue может включать оценку дополнительных навыков сотрудников, например, асертивности или адаптивности. Руководители некоторых гостиничных предприятий отмечают, что при оценке уровня эмоционального интеллекта сотрудников важно придать значение навыку социального осознания и оценить их способность чувствовать себя комфортно в социуме.

В зависимости от приоритетов гостиничного предприятия определяются необходимость и методология развития навыков кросс-культурного взаимодействия среди сотрудников контактной зоны. Выделим ключевые методы формирования эмоциональной и кросс-культурной компетенций персонала контактной зоны гостиничного предприятия.

Контактная зона сервиса, или зона видимости гостиничного предприятия – это пространство или место предоставления услуг, где сотрудник (исполнитель услуги) взаимодействует с гостем (заказчиком услуги). Обычно в это понятие включаются основные точки контакта с клиентами в пределах гостиничного предприятия:

- служба приема и размещения, включая стойку ресепшн, стойку консьержей и т.п.;
- фитнес-центр;
- СПА-центр;
- ресторанная служба (ресторан, кафе или лобби-бар).

Специфика работы персонала контактной зоны заключается в постоянных эмоциональных затратах, вполне возможно приводящих к нервному напряжению и эмоциональному истощению. Так как их рабочее место – это зона непосредственного контакта с гостем, они вынуждены всегда «держат лицо». Клиентоориентированность учит работ-

ников улыбаться и предоставлять лучший сервис клиентам, в каком состоянии бы они ни находились. Потому для предприятий индустрии гостеприимства эмоциональная компетентность персонала имеет особую ценность.

Основным фактором формирования эмоциональной компетентности персонала контактной зоны является эмоциональный интеллект. Он служит основой для освоения и дальнейшего развития знаний сотрудников гостиничного предприятия в этой области. Программы по формированию и развитию эмоционального интеллекта помогают выстраивать эффективные коммуникации, создавать эмоционально сбалансированные рабочие взаимоотношения и раскрывают скрытый потенциал каждого сотрудника коллектива. Существует несколько видов подобных мероприятий: тренинги, лекции, семинары, мастер-классы, инсентивы.

Все вышеперечисленные мероприятия являются групповыми и носят просветительский характер. Благодаря этому они благотворно сказываются на сплочении коллектива. Например, во время тренингов ярко заметен положительный эффект от синергетического взаимодействия отдельных работников. Обычно результатом подобных практических занятий становится не только обучение коллектива социальным навыкам и основам эмоционального интеллекта, но и улучшение психологического климата внутри организации. В целом, тренинги помогают сотрудникам сформировать и дальше развивать эмоциональную компетентность, применив изученные знания на практике.

Лекции позволяют исследовать материал со всех сторон и дают исчерпывающее представление о разных аспектах темы. От общего числа лекционных часов зависит глубина рассмотрения и проработки проблем эмоционального интеллекта.

Семинары и мастер-классы позволяют сотрудникам глубже погрузиться в проблему и проработать ее на практике. Инсентивы включают в себя сразу комплекс мероприя-

тий: экскурсии, тренинги, семинары, лекции, конференции, конкурсы. Переключение с работы на отдых, активный досуг и приобретение новых знаний в совокупности плодотворно сказываются на психическом состоянии сотрудников. На рис. 2 представлена характеристика форм обучения эмоциональным компетенциям.

| | |
|--|--|
| <p>Тренинг Предполагает большое количество практики в сочетании с короткими поясняющими лекциями</p> | <p>Лекция Носит теоретический характер</p> |
| <p>Семинар Включает теоретические и практические учебные занятия (тесты, кейсы, групповые упражнения)</p> | <p>Инсентив-программа Включает в себя комплекс мероприятий и групповых занятий со сменой обстановки и поездками</p> |

Рис. 2 – Характеристика мероприятий по формированию и развитию эмоционального интеллекта

В рамках развития эмоционального интеллекта на гостиничном предприятии целесообразно пользоваться разными методами (рис. 3).



Рис. 3 – Схема развития эмоционального интеллекта сотрудников гостиничного предприятия

Однако некоторые сотрудники сталкиваются с ситуацией невозможности прохож-

дения обучения из-за ряда обстоятельств. Например, психоэмоциональное напряжение человека может быть настолько велико, что оно перерастает во внутриличностный конфликт, затем – в профессиональное выгорание, психологический тупик, и, в конце концов, – в частичную или полную эмоциональную глухоту, то есть безразличие. Одним из способов помощи сотрудникам может стать борьба с выгоранием. Для этого существуют различные методы. Чаще всего работа с профессиональным выгоранием начинается с диагностики уровня эмоционального истощения. Затем начинается просветительская работа в форме лекций, семинаров, тренингов или инсентив-программ. Инсентив считается одним из самых эффективных методов борьбы с эмоциональным выгоранием сотрудников, так как он предполагает смену обстановки [1].

На данный момент существуют разные пути развития кросс-культурного интеллекта и кросс-культурных компетенций. Обычно в крупных коллективах гостиничных предприятий эта работа осуществляется с помощью следующих обучающих мероприятий:

- тренингов (атрибутивный и др.);
- инструктажей;
- «культурных ассимиляторов».

Начнем с того, что СQ должен развиваться на трех познавательных уровнях: мозга, тела и эмоций. Только совокупность изучения других культур, языка тела и эмоциональных особенностей предполагает полное погружение в тему кросс-культурных коммуникаций. Любое обучение межкультурному взаимодействию должно начинаться с работы по минимизации культурного шока. Это можно сделать при помощи изучения базовой информации об иных культурах: истории, географии, обычаях, традициях, языке, принятых невербальных средствах общения, стереотипах и др.

Следующим этапом обучения может стать межкультурный тренинг. Он предполагает практическое обучение, ориентированное на непосредственное взаимодействие индивида с инокультурными представителя-

ми. Программа тренинга предполагает проигрывание различных моментов межкультурного общения на гостиничном предприятии (например, ситуаций встречи гостя, представления, прощания, вручения подарков, обмена визитными карточками, проведения приема в процессе делового общения).

Одним из самых популярных видов тренингов является атрибутивный. Он направлен на то, каким образом представители разных культур интерпретируют причины поведения и результаты деятельности друг друга. Благодаря подобной поведенческой направленности данный тренинг помогает сотрудникам расставить верные акценты в обучении, овладеть культурными нормами, научиться правилам поведения и понять ценности другой культуры на практике.

На гостиничных предприятиях с мультикультурным коллективом есть возможность организовать тренинг, включающий реальные межкультурные контакты между представителями разных культурных социумов. Подобная практика позволяет окончательно овладеть культурными нормами и правилами поведения в рамках межкультурного общения. Она может проводиться в разных форматах: семинара, мастерской, групповой дискуссии. В результате обучения сотрудник гостиницы приходит к осознанию и пониманию, каким образом контактировать с чужой культурой.

Еще одним актуальным форматом обучения кросс-культурным компетенциям становится инструктаж. Он предполагает детальное преподавание основ, изучение свода ценностей, нравов, праздников, речевого этикета других культур с помощью пособий и других источников. Целями инструктажа являются тщательное изучение отдельных аспектов тех или иных сфер жизни и адаптация к инокультурному окружению.

Последним рассматриваемым методом подготовки сотрудников контактной зоны к кросс-культурным коммуникациям является «культурный ассимилятор». Это мероприятие учит культурной эмпатии и формирует и раз-

вивает кросс-культурную сензитивность. Цель метода – научить сотрудника смотреть на мир с точки зрения представителя другого культурного социума, научить человека видеть ситуации, возникающие при общении представителей различных культур, с точки зрения членов иной культуры, понимать их видение мира. Метод сформировался в 60-х годах XX века и был использован Г.Триандисом для проведения кросс-культурных тренингов.

Название «культурный ассимилятор» связано с американским понятием «cultural assimilator» и означает описание ряда конфликтных эпизодов общения представителей двух разных культур (так называемых «критических межкультурных эпизодов» или «critical incidents»). Культурный ассимилятор предназначен для представителей одной определенной культуры и содержит эпизоды общения с представителями какой-либо другой страны или ряда других стран (так называемый культурно-специфический или, соответственно, универсальный ассимилятор). Описание этих эпизодов дается как бы глазами представителей «обучаемой культуры».

Далее предлагаются четыре варианта объяснений возникшего конфликта, один из которых полностью соответствует точке зрения «неродной» культуры (он и считается «правильным»), а другие являются вариантами объяснений, характерных для обучаемой культуры и лишь в некоторой степени соответствуют «правильному» ответу или же не соответствуют вообще. В ходе работы над ассимилятором обучающиеся выбирают ответ, с их точки зрения наиболее точно объясняющий происхождение конфликта, и читают

комментарий к этому ответу, который или подтверждает их выбор (если он соответствует восприятию «иной» культуры), или предлагает сделать другой выбор (если ответ был частично или полностью «неправильным»). В дополнение к «правильному» ответу обучающийся получает комментарий, объясняющий точку зрения иной культуры, ее связь с ценностями, нормами и стандартами общения. Таким образом, культурный ассимилятор является целенаправленным средством кросс-культурного обучения для представителей одной культуры, имеющих дело с другими культурами

Для повышения уровня квалификации персонала контактной зоны и, следовательно, улучшения качества обслуживания необходимо проводить обучение вышеуказанным компетенциям на регулярной основе. Так, к главным признакам освоения сотрудником кросс-культурной компетентности относятся:

- открытость к познанию иных культур;
- особый психологический настрой, подразумевающий толерантность и терпимость;
- способность преодолевать культурные стереотипы;
- знание коммуникативных средств и умение ими пользоваться в зависимости от ситуации;
- адаптивность.

Таким образом, эмоциональный и культурный интеллекты являются исключительно важными компетенциями работников сферы гостеприимства. При этом эмоциональные и кросс-культурные навыки необходимо развивать, чтобы иметь возможность непрерывно адаптироваться к новым реалиям.

Список источников

1. Архипова О.В. Профессиональная подготовка персонала сферы гостеприимства к эффективной деятельности в рамках взаимодействия с иной национальной культурой // Общество. Среда. Развитие. 2020. С. 107-119.
2. Бобрышев А.Н., Павленко И.Г. Современные модели и методы управления взаимодействием с потребителями в гостиничном сервисе // Вестник ОрелГИЭТ. 2022. №3(61). С. 4-9.
3. Диалог культур в современном мире: новые выявления в эпоху цифровой цивилизации: Мат. VII Всеросс. молодёж. науч.-практ. конф. Нальчик, 2021. 204 с.

4. Кроль Л. Эмоциональный интеллект лидера. М.: Альпина Паблшер, 2019. 220 с.
5. Никулина А.Ю. Формирование системы развития эмоциональной и кросс-культурной компетентности персонала контактной зоны гостиничного предприятия: Маг. дисс. СПб., 2020. 83 с.
6. Управление гостиничным бизнесом: трансформация, новые ресурсы и возможности / Под ред. С.А. Степановой, О.В. Архиповой. СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2020. 149 с.
7. Фрит К. Мозг и душа. Как нервная деятельность формирует наш внутренний мир. М.: «Corpus» (ACT), 2020. 336 с.
8. Шабанов С.В., Алешина А. Эмоциональный интеллект. Российская практика. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2022. 432 с.

References

1. Arkhipova, O. V. (2020). Vocational training of hospitality personnel for effective activities in the framework of interaction with a different national culture [Professional'naja podgotovka personala sfery gostepriimstva k effektivnoj dejatel'nosti v ramkah vzaimodejstviya s inoj nacional'noj kul'turoj]. *Obshhestvo. Sreda. Razvitie [Society. Wednesday. Development]*, 107-119. (In Russ.).
2. Bobryshev, A. N., & Pavlenko, I. G. (2022). Modern models and methods of managing interaction with consumers in the hotel service [Sovremennyye modeli i metody upravleniya vzaimodejstviem s potrebitel'jami v gostinichnom servise]. *Vestnik OrelGIET [Vestnik OreLSIET]*, 3(61), 4-9. (In Russ.).
3. *Dialog kul'tur v sovremennom mire: novye vyjavleniya v epohu cifrovoj civilizacii [Dialogue of cultures in the modern world: new revelations in the era of digital civilization]* (2021). Materials of the VII All-Russian Youth Scientific and Practical Conference. Nalchik. (In Russ.).
4. Krol, L. (2019). *Emocional'nyj intellekt lidera [Emotional intelligence of a leader]*. Moscow: Alpina Publisher. (In Russ.).
5. Nikulina, A. Yu. (2020). *Formirovanie sistemy razvitija emocional'noj i kross-kul'turnoj kompetentnosti personala kontaktnoj zony gostinichnogo predpriyatija [Formation of a system for the development of emotional and cross-cultural competence of personnel in the contact zone of a hotel enterprise]*: Master's dissertation. St. Petersburg, 83. (In Russ.).
6. Stepanova, S. A., & Arkhipova, O. V. (Eds.) (2020). *Upravlenie gostinichnym biznesom: transformacija, novye resursy i vozmozhnost [Management of the hotel business: transformation, new resources and opportunities]*. St. Petersburg: Publ. House of St. Petersburg State University of Economics. (In Russ.).
7. Frith, K. (2020). *Mozg i dusha. Kak nervnaja dejatel'nost' formiruet nash vnutrennij mir [Brain and soul. How nervous activity shapes our inner world]*. Moscow: "Corpus" (ACT). (In Russ.).
8. Shabanov, S. V., & Aleshina, A. (2022). *Emocional'nyj intellekt. Rossijskaja praktika [Emotional intelligence. Russian practice]*. Moscow: Mann, Ivanov & Ferber. (In Russ.).