

### III. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ СФЕРЫ УСЛУГ

УДК 394.9

O.V.Arhipova, A.L.Zelezinskii,  
D.V.Hodos

#### FORMATION OF COMMUNICATIVE COMPETENCE AND CORPORATE COHESION OF SERVICE STAFF

The soft skills of employees, in particular the skills of effective communication, are key factors in the success of a service enterprise. At the same time, the atmosphere in which the work of the staff is carried out plays a special role. In many ways, it is determined by the level of development of the overall eco-culture of the organization, including team cohesion as a result of the interaction of all personnel. Corporate cohesion is the basic aspect of high-quality integration between personnel, which forms the attitude among employees and consciousness in mutual assistance and empathy. The article considers an effective model of team interaction that contributes to an increase in the level of corporate culture, the conditions for the formation of the foundation of corporate cohesion of employees within the overall eco-culture of the enterprise. Particular attention is paid to methods of stimulation, motivation, providing feedback on activities, assessing key performance indicators of personnel in the service sector. As an example, a practical training program is given to form the communicative competence of employees at service enterprises, aimed at improving the corporate culture within a multicultural team, strengthening the corporate culture at the enterprise, and improving the level of guest service, leading to profit

O.B. Архипова<sup>1</sup>, А.Л.Зелезинский<sup>2</sup>,  
Д.В.Ходос<sup>3</sup>

#### ФОРМИРОВАНИЕ КОММУНИКАТИВНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ И КОРПОРАТИВНОЙ СПЛОЧЁННОСТИ СОТРУДНИКОВ СФЕРЫ УСЛУГ

Гибкие навыки сотрудников, в особенности навыки эффективной коммуникации, выступают ключевыми факторами успешной деятельности предприятия сферы сервиса. При этом особую роль играет та атмосфера, в которой осуществляется работа персонала. Во многом она определяется уровнем развития общей эко-культуры организации, в том числе, сплочённости коллектива как результата взаимодействия всего персонала. Корпоративная сплочённость – базисный аспект качественной интеграции между персоналом, формирующий отношение среди сотрудников и сознательность во взаимопомощи и эмпатии. В статье рассмотрена эффективная модель командного взаимодействия, способствующая повышению уровня корпоративной культуры как условия формирования фундамента корпоративной сплочённости сотрудников в рамках общей эко-культуры предприятия. Особое внимание уделено методам стимуляции, мотивации, предоставления обратной связи о деятельности, оценке ключевых показателей эффективности персонала в сфере сервиса. В качестве примера приводится программа практического обучения для формирования коммуникативной компетентности сотрудников на предприятиях сферы услуг, нацеленной на совершенствование корпоративной культуры в рам-

<sup>1</sup> Архипова О.В., профессор кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса, доктор философских наук, доцент; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный экономический университет", Санкт-Петербург

Arhipova O.V., Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business, Doctor of Philosophy, Associate Professor; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint-Petersburg State University of Economics", Saint-Petersburg

E-mail: olva@list.ru

<sup>2</sup> Зелезинский А.Л., доцент кафедры менеджмента и маркетинга, кандидат педагогических наук, доцент; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)", Санкт-Петербург

Zelezinskii A.L., Associate Professor of the Department of Management and Marketing, PhD in pedagogics, Associate Professor; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint-Petersburg State Institute of Technology (Technical University)", Saint-Petersburg

E-mail: uchposob@yandex.ru

<sup>3</sup> Ходос Д.В., профессор кафедры экономики и организации производства, доктор экономических наук, доцент; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)", Санкт-Петербург

Hodos D.V., Professor of the Department of Economics and Organization of Production, Doctor of Economics, Associate Professor; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint-Petersburg State Institute of Technology (Technical University)", Saint-Petersburg

E-mail: hodos1@rambler.ru

growth.

**Keywords:** communicative competence, service, corporate culture, corporate cohesion, personnel, training, training module.

ках поликультурного коллектива, укрепление корпоративной культуры на предприятии, повышение уровня обслуживания гостей, ведущее к росту прибыли.

**Ключевые слова:** коммуникативная компетентность, сервис, корпоративная культура, корпоративная сплочённость, персонал, тренинг, обучающий модуль.

DOI: 10.36807/2411-7269-2023-1-32-43-49

**Введение.** Коммуникативная компетентность является одним из ведущих факторов качественно предоставляемого сервиса. Сфера услуг – та сфера деятельности, где навыки профессионального общения, понимания потребностей гостей, индивидуального подхода, умения презентовать товары и услуги, являются основой деятельности.

Взаимодействие в социуме является базовой потребностью и врождённой характеристикой индивида, однако налаживание тёплой дружеской атмосферы, комфортной эко-системы и эргономичной деятельности в организации не всегда представляется простой задачей. Потому для каждого управленца фундаментально важно подобрать команду единомышленников, чтобы создавать качественный продукт и умножать доходность предприятия.

Корпоративная сплочённость является одним из базовых и важнейших свойств компании. Под сплочённостью подразумевается желание сотрудников находиться в ней и качественно выполнять свои функции и обязательства перед организацией. Корпоративная сплочённость есть результат взаимодействия персонала, отражающий преданность и лояльность её представителей друг к другу и компании в целом, уровень лояльности к бренду и гордость от ощущения собственной значимости ввиду принадлежности к чему-то ценному. Данное явление считается базисным аспектом качественной интеграции между персоналом, формирующим отношение среди сотрудников и сознательность во взаимопомощи и эмпатии. Следствием таких норм, внедрённых в компанию, становится высокая дисциплина и пунктуальность, удовлетворение своей деятельностью, рост производительности, повышение как моральной, так и материальной мотивации.

Эффективная модель командного взаимодействия в рамках повышения уровня корпоративной культуры. Чем выше авторитетность компании в глазах сотрудника, тем значительнее будет желание персонала в создании кооперации и осуществлении взаимопомощи при достижении целей. Сотрудники, работающие в рамках сплочённого коллектива, осуществляют свою деятельность эффективнее, и сама принадлежность к организации расценивается как вознаграждение. Чем теснее и дружнее коллектив, тем выше результативность рабочего процесса.

Базовым свойством качественной деятельности предприятия является дух кооперации, объединяющий сотрудников так, что происходит тотальная синергия в процессе профессиональной деятельности. Чувство общности сотрудников в компании, осознанность в принятии внутренних ценностных ориентиров и стандартов, открытое выражение своих чувств и эмоций, лояльность к ошибкам, грамотная мотивация персонала способствуют достижению духа кооперации.

Условия формирования фундамента корпоративной сплочённости сотрудников в рамках общей эко-культуры. На формирование основы корпоративной сплочённости предприятия влияет множество факторов. Например, такие, как наличие общих целей сотрудников, возможность контакта членов команды друг с другом, совместный рабочий опыт, средний возраст кадрового состава и множество других.

Структурированные факторы влияния и зависимость от них корпоративной сплочённости указаны в таблице.

Таблица – Факторы, влияющие на корпоративную сплочённость [1]

Фактор	Направленность фактора	
	Повышающий корпоративную сплочённость	Понижающий корпоративную сплочённость
Время существования организации	Длительный период совместной работы	Короткий период существования организации
Насколько трудно вступить в организацию	Трудно	Легко
Престижность организации	Высокая	Недостаточно высокая; организация вновь создаётся; отсутствует достоверная информация об организации
Согласие относительно целей	Присутствует	Отсутствует
Размер организации и возможность взаимодействия членов организации друг с другом	Небольшое количество членов организации	Большая численность организации. Возможности для взаимодействия каждого члена организации друг с другом уменьшаются
Мотивация и вознаграждение	Общая мотивация и общее вознаграждение	Индивидуальная мотивация и вознаграждение по индивидуальным трудовым результатам
Внешняя угроза	Высокая	Низкая
Опыт совместной работы	Положительный	Негативный опыт взаимодействия между членами организации, личная неприязнь
Предшествующий успех работы	Гордость за совместные достижения	Отсутствие ощутимого увеличения результатов труда
Сложность задач, стоящих перед организацией	Высокая	Низкая
Общность установок и ценностных ориентаций	Высокая (большая)	Низкая
Общность установок и ценностных ориентаций	Присутствует	Отсутствует

Отметим, что важнейшими факторами для прочных отношений между сотрудниками в рамках общей эко-культуры организации являются:

- сложность устройства на работу в данную организацию;
- длительное время совместной деятельности;
- высокий уровень престижности предприятия;
- общие ценностные ориентиры и цели;
- общая мотивация;
- сложно выполнимые задачи;
- небольшая разница в возрасте сотрудников;
- фактор высокой внешней угрозы (к примеру, конкуренция).

Методы стимуляции, мотивации, предоставлении обратной связи о деятельности, оценка ключевых показателей эффективности каждого работника и отдела в целом. Одной из функций менеджмента предприятия сферы сервиса является формирование сплочённости команды, создания атмосферы взаимовыручки внутри коллектива, определение психологической совместимости по типажам сотрудников и распределение их ролей.

Для оптимизации корпоративной культуры предприятия могут быть осуществлены следующие мероприятия:

1. Внедрение корпоративных тренингов. Существует три вида подобных тренингов: интеллектуальные, обучающие и развлекательные. Интеллектуальные, в первую очередь, направлены на обеспечение личностного развития персонала (например, поездки на экскурсии, интенсив-туры и др.). Обучающие тренинги командного взаимодействия (например, корпоративные конференции и семинары). Развлекательные – различные праздники и события (например, день компании, корпоративные события, дни рождения сотрудников и др.). Отметим, что корпоративные праздники – один из важных элементов внутренней эко-культуры организации. Праздник несёт в себе серьёзный ресурс, активно вовлекающий работников в процесс подготовки и непосредственно в ход самого мероприятия. Организация и участие в корпоративных праздниках способствуют созданию корпоративной солидарности, совершенствованию уровня командного духа, осознанию работниками целей, перспектив и достижений организации. Одним из главных аспектов в таких праздниках является объединение всех представителей предприятия – персонала компании от рядового работника до руководства в единую корпоративную семью.

2. Совершенствование внутренних ритуалов и традиций. Традиции внутри компании, безусловно, влияют на эффективность работы сотрудников и формирование

корпоративной культуры, также они фактически её отражают. Совокупность ритуалов компании создаёт повторяющуюся непрерывность конкретных действий, а также регулирует паттерны поведения каждого работника, выступает в роли модератора во взаимоотношениях персонала. Ритуалы являются сводом неформальных правил и норм, которые компания оставляет в качестве традиции, а также при смене руководства.

3. Оптимизация мотивационных побудителей. Для предприятия сервиса базисно важно создание факторов материального поощрения, таких как:

- осознание нужности и важности собственной деятельности каждым сотрудником;
- перспектива карьерного роста для каждой позиции;
- принадлежность к бренду;
- льготы для отличившихся работников;
- рейтинги сотрудников;
- растущее экономическое положение организации;
- совместное управление: понимание каждым индивидом, что его пожелания и комментарии учитывают;
- авторитетность непосредственного руководителя.

4. Система мотивации и поощрений, частью которой являются корпоративные награды. Такие награды вручаются лучшим сотрудникам по итогам деятельности компании за определённый временной период в рамках досуговых или праздничных мероприятий. Получение наград и призов в присутствии высшего руководства и коллег в торжественной обстановке, безусловно, несёт мотивационный эффект.

Данные факторы могут положительно сказываться на формировании эффективной эко-культуры организации и способствовать эргономичному функционированию сотрудников при коммуникации друг с другом.

Также создание эко-культуры предприятия подразумевает грамотную проработку инструментария по реализации обучающих курсов. Обучение и развитие сотрудников – основа кадровой политики компании [2]. Для эффективного результата тренингов менеджменту предприятия необходимо создать методы обратной связи с персоналом, например, проводя тестирование на тему важности обучения. Также успешным инструментом может стать проведение анонимных опросов по обоснованности занятий.

Элементы практического обучения при формировании коммуникативной компетентности сотрудников на предприятиях сферы услуг. В целях совершенствования коммуникативного взаимодействия сотрудников сферы услуг, авторами разработан интенсивный обучающий тренинг для персонала средства размещения. Учитывая специфику деятельности предприятия размещения, данная программа сфокусирована на формировании кросс-культурной коммуникативной компетентности, в том числе с учётом культурной дифференциальности сотрудников. Тренинг направлен на синергию работников предприятия, относящихся к дифференциальным культурным группам.

Цель данного обучающего модуля: создание тесного взаимодействия, тёплого общения среди персонала, повышение уровня эко-культуры предприятия в рамках корпоративной коммуникации. Данный тренинг направлен на формирование понимания общих и уникальных ценностей; осознанности в рамках кросс-культурного контакта; обучение персонала методам налаживания контактов в различных культурах, в том числе в новом для них окружении; овладение навыками эмпатии и стрессоустойчивости. В процессе модуля решаются стратегически важные вопросы:

1. Знакомство обучающихся с культурными дифференциальностями в формате проигрывания ситуаций, в которых виденье коммуникации предстаёт зачастую противоположным для представителей разных культур.

2. Ознакомление с присущими иной культуре особенностями, формирование условий для переноса решаемых кейсов на реальные жизненные ситуации – их проигрывание по ролям/в диалоге/в полилоге.

Разработанный 4-дневный образовательный модуль включает культурно-специфический, атрибутивный и общекультурный тренинг и направлен на совершенствование уровня взаимного понимания среди представителей различных культурных базисов и способствует решению следующих задач:

1. Создание у участников обучения заинтересованности в изучении иных культур.

2. Совершенствование понимания этноидентичности в рамках самопознания, формирование патриотизма.

3. Улучшение навыков терпимости и толерантности к ментальным особенностям и привычкам иных культур, профилактика ксенофобии.

4. Понижение этноцентризма как мотива оценивать дифферентность культур лишь через призму собственных фильтров в рамках привычных культурных и национальных факторов.

5. Отказ от предрассудков и дискриминации индивидов, формирование культурного плюрализма через принятие и эмпатию.

Каждый из модулей четырёхдневной программы включает этапы, характеризующие уровни погружения в дифферентность культур. Каждый модуль рассчитан на 5-8 часов в день с выделенным временем на обед/обед+ужин (30 минут на каждый приём пищи), а также небольшие перерывы на общение и отдых.

**ДЕНЬ ПЕРВЫЙ.** Модуль направлен на ознакомление с неизвестными для участников культурами. Отражает ракурс на познание теории аккультурации и кросс-культурной адаптации. Понятие аккультурация является процессом обмена культурными особенностями, восприятия одной народностью полностью или частично менталитета другой народности. Кросс-культурная адаптация есть методология активного взаимодействия индивида с новой средой, направленного на его личностное развитие в рамках данной среды.

Этап первый. Начало: 10:00. Рекомендуемая длительность: 2 часа 15 минут. Преподаватель освещает цели и правила образовательного модуля (указаны выше). Участники группы знакомятся между собой на базовом уровне – подробно описывают свою позицию на предприятии, делятся информацией о себе: своих увлечениях, базовых взглядах на коммуникацию с гостями из дифферентных стран и рассказывают, какие неоднозначные ситуации возникали в рамках работы с ними. Каждый из членов группы делится собственным видением возникающих проблемных ситуаций, описывает собственный опыт. Яркие кейсы, освещённые работниками, на последующих этапах будут использованы в качестве сценария тренинговых упражнений, ролевых игр и дискуссий. Конец первого этапа: 12:15 – перерыв на обед.

Этап второй. Начало: 12:45. Рекомендуемая длительность: 1 час 20 минут. Данный этап направлен на введение в практическую часть с помощью ролевых игр. Преподаватель искусственно создаёт ситуацию, где каждому из сотрудников предстоит погрузиться в иную для них культуру и прожить в ней часть времени. Для этого менеджер по тренингам предлагает страну и объясняет правила поведения в таком обществе. Отметим, что контекст выбранной страны играет отнюдь не большую роль, ценность данной проработки заключается именно в погружении работников в непривычный для себя контекст. Основываясь на описанных преподавателем характеристиках, участники группы проигрывают между собой знакомство.

Дано: представители выбранного этнокультурного региона, например, Испании (тренинг-менеджер назначает ими сотрудников), представитель другой страны – к примеру, Таджикистана и представитель иного государства – к примеру, Казахстана. Казах и таджик приезжают в Мадрид с целью деловых переговоров. Обучающимся предоставляется инициатива в создании диалога в рамках конфликтной ситуации, предварительно выделяется 30 минут для написания реплики каждого – необходимо, чтобы работа была командной. Далее около получаса проигрывается конфликтная ситуация между "испанцами" и представителями двух других этносов.

Этап третий. Начало: 14:20. Рекомендуемая длительность: 1 час 15 минут. После проигрывания искусственно созданной ситуации начинается дискуссия, приблизительная длительность которой – 60 минут. В ходе обсуждения российские представители осознают дифферентность их культуры и менталитета Испании. Представители двух других этносов делятся пережитыми эмоциями и ощущениями в новом для них социальном поле, отмечая наличие непозитивной направленности коммуникативного взаимодействия.

Ценность данного проигрывания по ролям заключается в отражении фактора столкновения в рамках недоброжелательной среды.

Этап четвёртый. Начало: 15:40. Рекомендуемая длительность: 1,5 часа. Данная часть модуля направлена на ассимиляцию каждого из участников в ярко отражающую актуальную и нестабильную мировую среду, требующую предельной вовлечённости и активности от сотрудников для осуществления качественной работы с иностранными гостями и коллегами.

В рамках подведения итогов базового дня обучающего модуля осуществляется обсуждение вопроса: "Как корректно и этично общаться с индивидом – представителем иной этнической общности?". Отметим, что послы первого дня является важным, так как

он отражает ценность изучения кросс-культурных аспектов, подчёркивая сложность коммуникации с незнакомой средой.

**ДЕНЬ ВТОРОЙ.** Непосредственной целью данного этапа образовательного модуля в рамках формирования культурной компетентности является обучение сотрудников применению принципов и правил межкультурного общения на практике.

Этап первый. Данный этап второго обучающего дня начинается с ознакомления сотрудников с базисными факторами взаимопонимания дифферентных культур. Начало в 10:00, рекомендуемая длительность – 3 часа с перерывом 15 минут.

Для качественного погружения в данные характеристики мы создали особый инструментарий, предполагающий пошаговую оценку эмоций иного индивида и собственных ощущений. Техника состоит из следующих элементов:

1. Основываясь на материалах для изучения, выданных преподавателем, проводится анализ базисных объективных фактов об иных культурах. Затем участники интерпретируют факты. Здесь приветствуется субъективизм оценки.

2. Описательный отчёт об эмоциях по поводу полученной информации. Участники высказывают свои эмоции, ассоциации по поводу аспектов выбранных культур и анализируют различие предрассудков и реальных характеристик.

3. Оценка собственных чувств по отношению к представителям выбранной культуры, а также оценка себя и своих возможностей при коммуникации с ними.

Каждый из обучающихся выбирает интересную ему культуру из предлагаемого списка и анализирует её по данным критериям. Такая методология стимулирует индивидов увидеть полную и объективную картину, а в дальнейшем осознать собственные взгляды и эмоции о выбранной культуре. После перерыва группа дискутирует на тему восприятия культур, цель обсуждения – выработать понимание дифферентности менталитетов, а также установок, касающихся их.

На данном этапе участники тренинга осознают то, что принятие и толерантность к иной культуре начинается именно с оценки самого себя, собственных предрассудков и страхов, касающихся представителей иных культур. После обсуждения обучающиеся отправляются на 30-минутный обед.

Этап второй. Начало: 13:30. Рекомендуемая длительность: 2,5 часа. Сотрудники предприятия изучают специфику невербальных способов общения в дифферентных культурах. Цель программы – развитие сенситивности и взаимного доверия, а также навыков рефлексии. Особое внимание работники уделяют культурам друг друга для дальнейшего формирования более крепкой и качественной корпоративной культуры посредством создания тесных связей между индивидами. Каждый из участников делится привычными аспектами родной культуры, даёт оценку культуры коллег, а также культурам тех стран, гости которых чаще всего посещают предприятия размещения.

После изучения и общей дискуссии проводится ролевая игра, в которой исключается вербальное общение, а упор делается лишь на невербальные способы передачи информации. В конце второго дня тренинга работники обмениваются мнениями, делятся чувствами и дают оценку познавательной значимости проведённого занятия. Данный этап также необходим для поддержания ощущения ценности обучения.

**ДЕНЬ ТРЕТИЙ.** Цель предпоследнего дня обучающего модуля заключается в осознании негативной роли предрассудков, предубеждений и склонности к дискриминации представителей иных культур.

Этап первый. Начало: 10:00. Рекомендуемая длительность: 1,5 часа.

Преподаватель предлагает участникам изучить такие понятия как "стереотип", "этническая установка", "предубеждение", "предрассудок", "каузальная атрибуция" и "дискриминация". Каузальная атрибуция представляет собой интерпретацию и личностное восприятие действий или слов иного индивида через призму личностных установок и собственного опыта. Данный фактор происходит ввиду невозможности понять истинные причины поведения человека. Этнические установки являют вид общественных установок, в соответствии с которыми индивид оценивает межэтнические коммуникативные явления, а также представителей различных национальностей с точки зрения собственного этнического менталитета и идентичности. Индивиды выявляют имеющиеся у них этнические стереотипы. Обсуждаются резоны появления подобных стереотипов. Тренинг-менеджер проводит игру, в которой перечисляет ряд устойчивых этнических установок, а участники угадывают, какие конкретные культуры скрываются за стереотипным описанием.

Этап второй. Начало: 12:00. Рекомендуемая длительность: 1,5 часа.

Преподаватель предлагает различные возможные методы нивелирования и профилактики этнических стереотипов и предубеждений, даёт полезные рекомендации, связанные с осознанием различий и их принятия. Сотрудники дополняют указания и форми-

руют методы создания корректных паттернов поведения и атрибуций поведения, свободного от расовых предрассудков.

Этап третий. Начало: 13:45. Рекомендуемая длительность: 1,5 часа.

На заключительном этапе подводятся итоги, обучающиеся высказывают своё отношение к новой для себя информации и стараются очертить линию своего поведения в межэтнических контактах в будущем.

**ДЕНЬ ЧЕТВЁРТЫЙ.** Целью последнего дня образовательного модуля является выявление индивидуальных перспектив эффективной коммуникации и создание взаимопонимания.

Этап первый. Начало: 10:00. Рекомендуемая длительность: 3 часа с перерывом 15 минут.

Сотрудники изучают понятие "культурный синдром", определяют характеристики культур (на основе классической концепции кросс-культурного менеджмента Г. Хофстеде). Обозначают каждый менталитет, исходя из понятий: маскулинность-феминность, низкий уровень – высокий уровень дистанции власти, низкий уровень избегания риска – высокий, индивидуализм-коллективизм и др. Данный инструментарий поможет более качественно понять причинно-следственные связи паттернов поведения представителей других стран. Далее обучающимся предстоит искусственно смоделировать ситуацию, используя основные признаки "культурных синдромов". Культурный синдром есть набор ценностных ориентиров, самоидентификации, установок, стереотипов, норм и моделей поведения, которые заключают отличие одной культурной группы от другой.

Одна часть группы создаёт сценку, используя популярные паттерны определённых культур. Вторая часть оценивает поведение индивидов и выносит предположения, какие аспекты культурного синдрома были задействованы. Участникам предлагается поменяться ролями и проиграть подобные сцены.

Этап второй. Начало: 13:30. Рекомендуемая длительность: 2,5 часа.

Сотрудники получают представление о типологии культур Р.Д. Льюиса – моноактивные, полиактивные, реактивные культуры. Далее проводится деловая игра в формате переговоров. В рамках кросс-культурных переговоров каждый из участников выбирает для себя нацию, культурную среду которой будет освещать в контексте погружения в базовый набор факторов, присущих национальному характеру данной среды. Сотрудники используют изученные паттерны поведения выбранной национальности, ведут себя в соответствии с ними, вследствие чего обучающиеся овладевают навыками реальной межкультурной коммуникации, определения особенностей культурных паттернов, наблюдения за поведением представителей различных этносов. В дополнение сотрудники обучаются способности противостоять культурному шоку, а также тотально избавляются от собственных и распространённых предрассудков и предубеждений.

Обучающий модуль, направленный на формирование кросс-культурного взаимопонимания, завершается финальным обсуждением особенностей поведения и паттернов представителей российской культуры. Каждый участник высказывает предположения о перспективах развития межкультурных отношений, построения пути межкультурного взаимопонимания, освещает личностную ценность пройденного обучения.

**Заключение.** Прохождение обучающего модуля способствует совершенствованию взаимодействия представителей различных культур для формирования более тесных связей в рамках эко-культуры предприятия; повышению уровня сервиса; налаживанию взаимопонимания между сотрудниками, в том числе с учётом фактора дифференциальности культур для осуществления эргономичного и эффективного общения.

Таким образом, обучающий модуль косвенно будет способствовать укреплению корпоративной культуры в рамках поликультурного коллектива, дальнейшему повышению уровня обслуживания на предприятии сферы услуг.

#### **Список использованных источников**

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. – М.:ИНФРА. – 2010. – 516 с.
2. Архипова О.В., Зелезинский А.Л. The role of staff emotional and cultural intelligence in forming competitiveness hospitality industry// "Экономический вектор". – 2022. – № 4(31). – С. 47-50.
3. Яшкова Е.В., Перова Т.В., Синева Н.Л. Корпоративная культура инновационной организации как фактор эффективного функционирования персонала в системе внутреннего маркетинга // Вестник Чувашского университета. – 2014. – № 3. – С. 240-246.