

УДК 371, 331.101.262

## **МОДЕЛИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА СЕРВИСНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ И ОПЫТ ЕЕ РЕАЛИЗАЦИИ**

**Булганина С.В., Лебедева Т.Е.**

*ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный педагогический университет им. Козьмы Минина», Нижний Новгород, Россия, e-mail: sv.bulganina@yandex.ru*

Целью настоящего исследования является выявление актуальности внутрифирменного обучения персонала сервисной организации как средства, обеспечивающего повышение их лояльности и мотивации к деятельности в организации. Достижение заданной цели определяется решением следующих задач: обоснование значимости внутрифирменного обучения; определение тенденций развития программ обучения персонала. Основное внимание в статье уделено разработке системы внутрифирменного обучения и развития персонала для сервисной организации, выделен ряд актуальных модулей: развитие мотивации к работе и лояльности к организации, развитие творческого потенциала, развитие профессионально-важных умений и навыков, развитие профессионально-важных качеств, снижение уровня конфликтности, развитие индивидуального стиля деятельности менеджера, работа со стрессом и эмоциональным выгоранием. Предложенная система автономна и адаптивна к различным потребностям организации. Программа реализуется по средствам активных форм и методов работы с персоналом. В статье приведен пример программы тренинга «Повышение лояльности сотрудников туристического агентства».

Ключевые слова: внутрифирменное обучение персонала, система внутрифирменного обучения, активные методы обучения, тренинг.

## **MODELING OF THE SYSTEM OF INTERNAL TRAINING OF THE PERSONNEL OF THE SERVICE ORGANIZATION AND THE EXPERIENCE OF ITS IMPLEMENTATION**

**Bulganina S.V., Lebedeva T.E.**

*Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University (Russia, Nizhny Novgorod), e-mail: sv.bulganina@yandex.ru*

The purpose of this study is to identify the relevance of in-house training service organization as a means of ensuring loyalty and increasing their motivation to work in the organization. Achieving the intended target is determined by the following tasks: support of the importance of in-house training; defining trends of the personnel training programs. The main attention is paid to the development of in-house training and development of personnel for service organization, highlighted a number of topical modules: the development of motivation to work and loyalty to the organization, the development of creativity, development of professionally important skills, reducing the level of conflict, the development of individual style of the manager, work stress and emotional burnout. The proposed system is autonomous and adaptable to various needs of the organization. The program is implemented by means of active forms and methods of work with the staff. The article is an example of the training program "Improving the travel agency employee loyalty."

Keywords: In-house training, the system of in-house training, active learning methods, coaching.

Внутрифирменное обучение и повышение квалификации персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации [1]. Оно способствует созданию благоприятного климата в организации, повышению мотивации сотрудников и их преданности организации, обеспечивает преемственность в управлении [3]. Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее [1,7].

Проблема формирования и постановки системы внутрифирменного обучения персонала является на современном этапе актуальной для большинства руководителей организаций малого и среднего бизнеса. Это обстоятельство обусловлено, прежде всего, высокой степенью динамичности и неопределенности окружающей среды, требующей от сотрудников постоянного прироста компетенций [5].

Существует множество определений понятия «внутрифирменное обучение».

Так, согласно А.Э. Тешабаеву, внутрифирменное обучение – особая схема организации и подготовки взрослых [8]. Как правило, программы внутрифирменной подготовки создаются специально для конкретного предприятия и ориентированы на развитие персонала и подготовку его к изменениям в организации. Обучение в рамках фирм как бы дополняет знания, полученные в школе или ВУЗе, приспособливает их к своим производственным нуждам.

Таким образом, внутрифирменное обучение персонала – основа успешной работы организации, которая позволяет достигать стратегических целей, повышать ценность человеческих ресурсов, облегчать проведение организационных изменений.

Внутрифирменное обучение персонала всегда обусловлено рядом конкретных обстоятельств. Анализ литературы [1,4] показывает, что основные из них следующие:

1. Установка нового оборудования или внедрение новых технологий, которые требуют новых или улучшенных навыков;
2. Изменение ассортимента услуг;
3. Нехватка рабочей силы, что также требует повышения уровня квалификации работников;
4. Улучшение качества оказания услуг;
5. Продвижение и перевод отдельных работников компании;
6. Рост числа несчастных случаев.

Процесс обучения персонала начинается с определения потребности организации в обучении сотрудников [5]. Систематический анализ потребности в обучении различных категорий персонала необходим для определения того, какие формы и методы обучения будут в наибольшей степени отвечать интересам компании. Этот анализ должен вытекать из стратегических задач компании и задач, стоящих перед отдельными подразделениями.

Анализ литературы [2,3,6] позволил выделить следующие наиболее популярные и востребованные программы обучения сотрудников сервисных организаций.

1. «Навыки эффективных продаж для менеджеров»

В рамках данной программы рассматриваются основные этапы процесса продажи:

—налаживание контакта;

- выяснение потребностей;
- презентация товара;
- работа с возражениями;
- завершение сделки.

## 2. «Тайм-менеджмент»

Умение управлять своим рабочим временем, а именно – не давать клиенту «его съедать» – весьма существенный навык. Особенно это важно для сотрудников так называемых «поточковых» агентств, когда посетители заходят постоянно. Необходимо, с одной стороны, оказать клиенту должный сервис, проявить уважение и выяснить его потребность, а с другой – потратить минимум времени только «по делу» и перейти к обслуживанию следующего посетителя. В частности, одним из элементов этого искусства является методика грамотного построения уточняющих вопросов, удерживающая разговор с клиентом в рамках конструктивизма и дающая возможность в кратчайший срок достичь цели: выявить запрос и ответить на него.

## 3. «Деловые коммуникации»

Данная программа включает в себя подробный разбор психотипов клиентов. Например, по специфике восприятия ими информации – визуал, аудиал, кинестик. (Это необходимо сразу вычислить и соответствующим образом строить презентацию.) Плюс подробно разбираются все элементы коммуникации переговоров от первой улыбки и жестов до техники убеждения.

## 4. «Продажи VIP-клиенту»

Данная программа включает отработку методик подготовки переговоров на основе собранной информации о клиенте, сами переговоры. Плюс техника удержания и многолетней работы с данным клиентом.

Чтобы мероприятия по обучению приносили выгоду не только сотрудникам, но и компании, которая инвестирует в это деньги. Обучение должно проводиться системно. Системообразующим началом в этой системе является связка «цель – результат».

Опираясь на результаты анализа литературных источников и проведенные исследования, авторами статьи была разработана система внутрифирменного обучения и развития персонала для сервисной организации, которая состоит из 8 блоков: развитие мотивации к работе и лояльности к организации, развитие творческого потенциала, развитие профессионально-важных умений и навыков, развитие профессионально-важных качеств, оптимизация социально-психологического климата, снижение уровня конфликтности, развитие индивидуального стиля деятельности менеджера, работа со стрессом и эмоциональным выгоранием.

Каждый из этих блоков имеет свою структуру, цели и задачи:

1. Развитие мотивации к работе и лояльности сотрудников предполагает формирование и развитие:

- мотивов профессиональной деятельности;
- лояльности сотрудников и их удовлетворенность работой;
- групповой мотивации;
- мотивов успеха.

2. Развитие творческого потенциала:

- креативность;
- гибкость мышления.

3. Развитие профессионально-важных умений и навыков:

- умение решать профессиональную задачу;
- умение работать с литературой;
- умение сделать выводы по заданию;
- умение планировать работу;
- умение распределить работу и т.д.

4. Развитие профессионально-важных качеств:

- работоспособность;
- доброжелательность;
- находчивость;
- обязательность;
- целеустремленность;
- воспитанность и т.д.

5. Оптимизация социально-психологического климата включает в себя:

- изменения в социально-психологическом уровне развития группы;
- оптимизацию социально-психологического климата.

6. Развитие индивидуального стиля деятельности менеджера.

7. Снижение уровня конфликтности предполагает:

— расширение спектра поведенческих стратегий реагирования в конфликтных ситуациях.

8. Работа со стрессом и эмоциональным выгоранием:

- формирование стратегии преодолевающего поведения;
- повышение стрессоустойчивости;
- снижение уровня эмоционального выгорания.

Система очень удобна в использовании. В ней четко прописаны все возможные направления в обучении и развитии персонала компании.

К каждому блоку легко подобрать соответствующую методику, что заметно сокращает время выявления потребности в обучении.

Приведем пример проекта программы развития мотивации к работе и лояльности сотрудников как одной из составляющей системы внутрифирменного обучения и развития персонала, который был апробирован с 2013–2015 год в нескольких туристических агентствах Нижнего Новгорода.

Итак, проект программы развития мотивации к работе и лояльности сотрудников включает следующие активные формы и методы работы с персоналом:

1. Индивидуальные беседы руководителя с персоналом по проблеме развития мотивации к работе и лояльности сотрудников.

2. Наставничество.

3. Тренинги.

4. Консультации ведущих специалистов.

5. Лекции, семинары.

Разработанная программа состоит из двух самостоятельных тренингов.

1. Мотивация персонала туристического агентства.

2. Повышение лояльности сотрудников туристического агентства.

Приведем фрагмент программы тренинга «Повышение лояльности сотрудников туристического агентства».

Цель программы: повысить лояльность персонала организации.

Задачи:

1. Изучение теоретических основ лояльности персонала.

2. Сплочение группы.

3. Формирование навыков работы в группе.

4. Формирование имиджа предприятия.

Время: тренинг проводится в течение 3 дней. Каждое занятие рассчитано на 6–8 часов.

Ход тренинга:

Занятие 1: Введение в тренинг.

Цели занятия:

1) создание благоприятных условий для работы тренинговой группы: ознакомление участников с основными принципами проводимого тренинга, принятие правил работы группы;

- 2) освоение активного стиля общения;
- 3) изучение теоретических основ понятия «Лояльность персонала».

#### Ход занятия

1. Введение в тренинг. Правила работы в группе (20 мин).

2. Упражнение в двойках: «Возьми салфеток» (10 мин).

Цель: знакомство участников.

3. Упражнение: «Я надеюсь – я опасаюсь» (20 мин).

Цель: выявление ожидания от тренинга.

4. Групповая дискуссия: «Что такое лояльность?» (15 мин).

5. Лекция: «Основы лояльности» (20 мин).

6. Упражнение: «К чему Вы лояльны» (10 мин).

Цель: выяснить к чему лояльны сотрудники компании.

7. Обратная связь (20 мин).

8. Кофе-пауза (15 мин).

9. Упражнение: «Летающие кошки» (5 мин).

Цель: активизация участников, разогрев после перерыва.

10. Мини-лекция: «Как достичь лояльности» (5 мин).

11. Упражнение: «Мотивы» (7 мин).

Цель: выяснить, чем замотивированы сотрудники компании».

12. Мини-лекция: «Причины понижения лояльности» (10 мин).

13. Упражнение: «Выработка мер по устранению причин снижения лояльности»

(25 мин).

14. Обратная связь (20 мин).

15. Обед (60 мин).

16. Групповая дискуссия: «Что повышает лояльность сотрудников» (10 мин).

17. Упражнение: «Система» (25 мин).

Цель: разработать систему, способствующую повышению лояльности персонала.

18. Обратная связь (20 мин).

19. Мини-лекция: «Привязанность» (5 мин).

20. Упражнение: «Мы теперь с тобой одной веревкой связаны» (7 мин).

Цель: определить к чему привязаны сотрудники.

21. Обратная связь (20 мин).

22. Линия опыта (40 мин).

Занятие 2. Командообразование как средство повышения лояльности сотрудников организации

Цель:

1. Сформировать навыки, необходимые для эффективной работы в команде.
2. Сплочение коллектива.

#### Ход занятия

1. Упражнение-разминка: «Приветствие» (10 мин).

Цель: создание дружелюбной обстановки в группе.

2. Обсуждение итогов предыдущего дня работы (10 мин).
3. Игра: «Командные отношения» (30 мин).

Цель: выявить сплоченность группы Упражнение: «Я надеюсь – я опасюсь».

4. Обратная связь (20 мин).
5. Групповая дискуссия: «Что такое команда?» (20 мин).
6. Кофе-пауза (15 мин).
7. Лекция: «Команда» (40 мин).
8. Упражнение: «Мы команда?» (15 мин).

Цель: выявить отношение сотрудника к команде, в которой он работает.

9. Групповая дискуссия: «Как формировать командные отношения?» (20 мин).
10. Обратная связь (20 мин).
11. Обед (60 мин).
12. Разминка: «Домики ищут людей» (5 мин).

Цель: разогрев после перерыва.

13. Стратегическая игра: «Фермеры» (60 мин).

Цель: сплочение коллектива, совместная деятельность.

14. Обратная связь (20 мин).
15. Кофе-пауза (15 мин).
16. Упражнение: «Групповой рисунок» (50 мин).

Цель: завершение дня тренинга, совместная работа команды.

17. Обратная связь (20 мин).
18. Линия опыта (40 мин).

Как показала практика, на выходе, после обучения, мы получаем замотивированных и лояльных сотрудников (в среднем экспериментальные показатели возрастают на 20 % – 23 %). Кроме того, в процессе реализации тренинга происходит сплочение коллектива, что благоприятно сказывается в дальнейшем на работе всей фирмы в целом.

В качестве рекомендаций для руководства сервисных компаний, предлагается совмещать данные программы с другими активными формами и методами работы с персоналом, такими как: индивидуальные беседы руководителя с персоналом по проблеме

развития мотивации к работе и лояльности сотрудников, наставничество, консультации ведущих специалистов по проблеме развития мотивации персонала к работе и лояльности сотрудников, лекции, семинары.

Таким образом, внутрифирменное обучение должно проводиться системно, регулярно, с использованием активных методов и форм обучения. Учебные блоки должны быть модульными и автономными, адаптирующимися к потребностям заказчика.

### Список литературы

1. Егоров Е.Е. Эффективное управление человеческим капиталом сервисных организаций // Индустрия туризма и сервиса: состояние, проблемы, эффективность, инновации. Нижний Новгород, 2014. С. 80-85.
2. Каткова О.В., Лебедева Т.Е., Фокина Т.А. Использование тренинговых технологий при подготовке специалиста сферы сервиса // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2012. № 3. С. 132-139.
3. Каткова О.В., Лебедева Т.Е., Фокина Т.А. Инновационные методы обучения специалиста сферы сервиса // Вестник Мининского университета. 2013. № 2 (2). С. 13
4. Лебедева Т.Е., Субботин Д.В. Развитие персонала в «обучающейся организации» // Актуальные вопросы образования и науки сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 11 частях. 2014. С. 102-103.
5. Магура М. И. Обучение персонала как конкурентное преимущество: учеб. пособ. М.: Управление персоналом, 2014.
6. Погодина Т.В., Булганина С.В. Опыт использования современных педагогических технологий и мониторинг результатов обучающихся // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 3-4 (47). С. 192-195.
7. Семенов С.В. Управление развитием промышленных предприятий на основе эффективного использования трудового потенциала: автореф. дис. ... канд. эконом. наук. Ижевск, 2010.
8. Тешабаев А. Э. Внутрифирменное обучение на современных предприятиях: состояние и тенденция развития // Экономика региона. 2007. № 12. С. 15-31.

### Рецензенты:

Толстенева А.А., д.п.н., профессор, декан факультета управления и социально-технических сервисов, ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина», г. Нижний Новгород;



Груздева М.Л., д.п.н., профессор, зав. каф. технологий сервиса и технологического образования, ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина», г. Нижний Новгород.