

УДК 331.108

*Гахраманова Д.Б., бакалавр кафедры экономики и управления
ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет»
Россия, Владивосток*

*Масилова М.Г., к., социол. н., доцент
кафедры экономики и управления
ФГБОУ ВО «Владивостокский государственный университет»
Россия, Владивосток*

*Gahramanova D.B., bachelor of the Department of Economics and Management
Vladivostok State University, Russia, Vladivostok
Masilova M.G., Candidate of Social Sciences, Associate Professor
Department of Economics and Management
Vladivostok State University, Russia, Vladivostok*

Обучение как фактор стимулирования сотрудников в туристской компании

Аннотация. В статье представлены результаты анализа системы обучения персонала в туристской организации как фактора стимулирования труда. Автор исследует существующую систему обучения, приходит к выводу о необходимости введения комплексной программы обучения всех сотрудников.

Ключевые слова: обучение персонала, стимулирование персонала, развитие персонала, методы обучения персонала, этапы обучения персонала.

Training as a factor stimulating employees in a travel company

Abstract. The article presents the results of an analysis of the personnel training system in a tourism organization as a factor in stimulating labor. The author examines the existing training system and comes to the conclusion that it is necessary to introduce a comprehensive training program for all employees.

Key words: personnel training, personnel stimulation, personnel development, methods of personnel training, stages of personnel training.

Обучение персонала – это процесс передачи знаний, навыков, компетенций и информации сотрудникам организации или предприятия. Целью обучения персонала является подготовка работников к эффективному выполнению своих обязанностей, повышение их профессионального уровня, адаптация к новым технологиям и методам работы, а также обеспечение безопасности и эффективности в рабочем процессе.

Большинство исследователей сходятся во мнении, что в современных условиях обучение персонала должно быть систематическим и связанным со стратегической целью развития и потребностями организации [1, 2, 3].

Однако, чтобы обучение персонала отвечало интересам организации, необходимо определить основные цели обучения, которые должны соотноситься с целями организации.

Пример структуры системы обучения персонала приведен на рисунке 1.

Обучение персонала представляет собой технологичный процесс, который начинается с определения потребности в обучении.

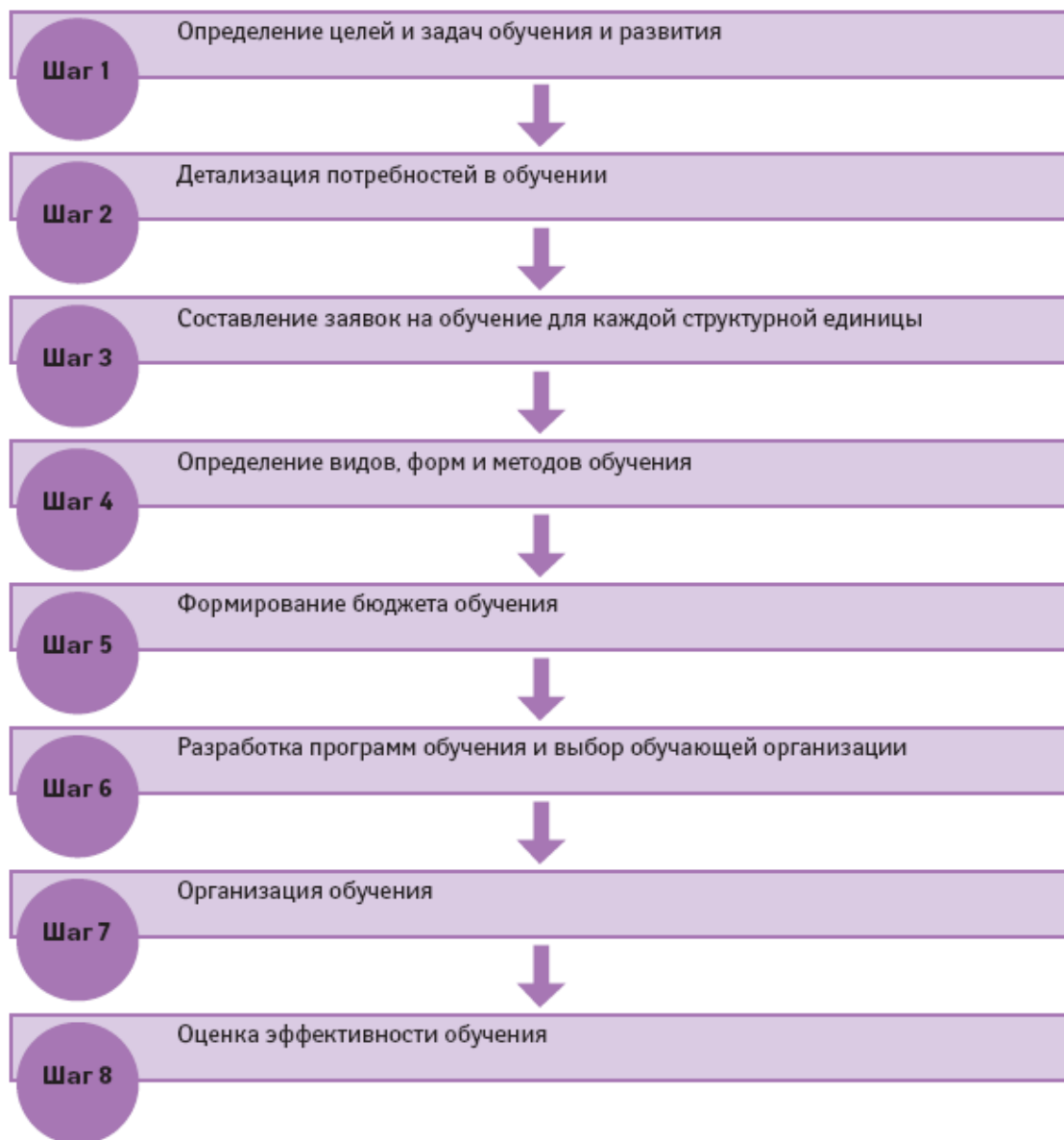


Рисунок 1 – Этапы организации системы обучения

Обучение как кадровый процесс в организации осуществляется на различных этапах трудового пути работника. Так, при приеме на работу новый сотрудник проходит обучение в ходе адаптации, затем в ходе работы осуществляется «поддерживающее» обучение и при планировании перемещения/повышения сотрудника отправляют на опережающее обучение.

Классификация методов обучения персонала приведена в таблице 1.

Таблица 1 – Классификация методов обучения [2]

№	Критерий классификации	Методы обучения
1	Степень активности	Пассивные: лекция Активные: деловая, ролевая игра
2	Место проведения	На рабочем месте: инструктаж Внерабочего места: конференция Сочетание работы и вне работы
3	Количество обучающихся	Индивидуальное: ротация Групповое: наставничество
4	Традиционализм	Традиционные: стажировка Инновационные: вебинар

Отметим, что в практике российских организаций все чаще используется дистанционное обучение, которое можно отнести к группе инновационных методов обучения [3]. Такие методы обучения с использованием телекоммуникационных технологий позволяют обучающимся самостоятельно организовать свои занятия, свободно распоряжаясь своим временем.

Преимуществами дистанционного обучения является то, что в него может быть вовлечено много сотрудников, персонал меньше отрывается от своих обязанностей, знания, которые получает слушатель, могут быть сразу применимы на практике, имеются комфортные условия для творческого самовыражения обучающихся, независимо от географического и временного положения обучающегося, нет ограничений в образовательных потребностях, в процессе обучения используются новейшие достижения информационных и телекоммуникационных технологий.

Магура М.И. выделяет следующие этапы оценки эффективности обучения:

1) Оценка эффективности обучения начинается на этапе планирования и целеполагания, так как именно цели обучения задают стандарты и критерии оценки эффективности.

2) Оценка исходного уровня знаний и умений работников до обучения.

3) Оценка в ходе и после обучения приобретенных знаний и умений с использованием показателей, которыми применялись до начала обучения.

4) Сравнение показателей до обучения, в ходе обучения и после обучения [4].

Оценка эффективности обучения должна проводиться на постоянной основе как с помощью качественных показателей, так и количественных (увеличение продаж, качества услуг, товаров, повышение производительности труда, изменения мотивации и ценностных ориентаций и установки работников и др.).

Оценить эффективность обучения можно с помощью анкет, интервью, наблюдения и др. Это могут сделать руководители и сами обучающиеся сотрудники, а также специалисты отделов обучения, преподаватели, эксперты и др.

Чаще всего выделяют следующие критерии, используемые при оценке эффективности обучения:

– мнение обучающихся и их руководителей;

- степень усвоение учебного материала;
- поведенческие изменения;
- рабочие результаты;
- эффективность затрат.

Обучение, будучи хорошо организованным, оказывает мощное стимулирующее воздействие, активизирует самосовершенствование сотрудников, помогает поднять уровень компетентности, а значит, и рыночную стоимость [5]. Рассмотрим данную проблему на примере туристического агентства.

Общество с ограниченной ответственностью «Колибри» создано и действует с 2015 года, предлагая обширный спектр услуг по организации туров, оформлению визы, бронированию средств размещения, приобретению авиа и ж/д билетов по всем направлениям и прочее.

В кадровом составе ООО «Колибри» можно выделить 2 категории:

- административно-управленческий персонал (АУП);
- специалисты.

По результатам анализа документов были выявлены следующие достоинства управления обучением персонала в ООО «Колибри»:

- в Положении об оплате труда подробно прописаны условия получения работником надбавок, премий и доплат.

К недостаткам можно отнести:

- Положение об оплате труда и премировании сотрудников не прописывает материальную ответственность за отказ от повышения квалификации или прохождения аттестации;
- план повышения квалификации сотрудников отсутствует;
- нет плана обучения новых сотрудников;
- отсутствует Положение об обучении, которое бы давало сотрудникам понимание о возможности развития.

Анализ документов и наблюдение показывают, что обучением сотрудников в компании занимаются в основном на этапе адаптации, применяемый метод обучения – наставничество. Так, за последний период повышение квалификации для работников не проходило.

Опрос сотрудников показал, что метод наставничества дает актуальные знания, он эффективен, но не на 100 процентов. Не всем наставник оказывал помощь возможно потому, что некоторые не осмеливались за нему обратиться, поскольку респонденты признались, что обращались только на 50 процентов от необходимого.

Таблица 2 – Результаты опроса сотрудников

В процентах

Вопрос	Ответы							Среднее знач.
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Насколько полезным и необходимым для Вас является обучение?	75	100	80	75	90	85	90	85
2. Наставник оказывал всестороннюю помощь?	50	75	80	80	75	90	60	73

3. Наставник обучал Вас актуальным для работы знаниям и умениям?	100	100	95	95	90	100	100	97
4. Как часто Вы обращаетесь за помощью к наставнику?	25	50	35	70	65	50	50	49
5. Насколько эффективным, по Вашему мнению, является обучение в компании?	75	85	80	70	75	70	75	76
6. Вы хотели бы еще обучаться посредством других форм?	100	75	80	85	80	75	75	81
7. Изучаете ли вы самостоятельно материал, который улучшает вашу деятельность?	50	60	65	50	50	50	50	54
8. Какие формы из перечисленных Вам более интересны:								
- тренинги на командообразование	-	-	-	-	-	-	-	-
- тренинги на коммуникации	20	10	-	-	5	-	-	5
- посещение туров, которые вы предлагаете	80	90	100	100	95	90	95	93
- видеоматериалы предлагаемых туров	-	-	-	-	-	10	5	2

Многие сотрудники (их 81%) хотели бы еще пройти обучение, но в другой форме. Однако самостоятельно сотрудники этим заниматься не хотят или нет на это времени, так ответили больше половины респондентов. При этом, из предложенных форм, респонденты 93 процента проголосовали не за современные информационные технологии, ни обучение в форме тренингов, а за личное посещение и прохождение по всей программе туров, которые они предлагают. Таким образом, выбранная форма обучения персонала, может стать эффективным способом продвижения предлагаемых туров и фактором стимулирования работников. Обучение персонала должно быть организовано в рамках компании на системной основе как самостоятельный и необходимый кадровый процесс.

Таким образом, исследование выявило актуальность управления процессом обучения не только на этапе адаптации, но и на протяжении всей трудовой деятельности сотрудников в туристической компании.

Для того чтобы провести оптимизацию обучения персонала предлагаем введение программы, представленной в таблице 3.

Таблица 3 – Программа по формированию системы обучения сотрудников

Компоненты Программы	Обучение		
	на этапе адаптации	при введении нового продукта	для повышения квалификации
Цель обучения	Знакомство с функционалом, правилами, нормами, стандартами	Расширение спектра услуг, развитие компании	Повышение качества Обслуживания, наработка клиентской базы, удержание постоянных клиентов
Форма обучения	Инструктаж, наставничество, тренинг, инфо портал	Обучающий семинар,	Групповой тур в страны продаваемых туров

		информационный портал, ознакомительный тур	
Вид обучения	Внутреннее интеграционное, самообучение	Внешнее профессиональное самообучение	Внешнее профессиональное
Требования к стажу	0-2 недели	От 6 месяцев	От 1 года
Ответственный	Руководитель офиса продаж, IT-специалист	Руководитель компании, IT-специалист менеджер	Руководитель компании, менеджер
Документальное обеспечение	Стандарты обслуживания, должностная инструкция, Пакет документов для покупке тура, договор реализации туристского продукта, сайт компании	Программа тура, договор реализации туристского продукта, ученический договор	План обучения по программе тура, лист обратной связи, ученический договор

Программа по формированию системы обучения сотрудников включает 3 этапа:

- 1) в период адаптации для впервые пришедших в компанию работников;
- 2) во время работы, когда компания вводит новый туристский продукт;
- 3) для повышения квалификации сотрудников, которые плодотворно работают, показывают хорошие показатели продаж туров определенного направления, но сами там еще не были.

Данное повышение квалификации освежит их знания, поможет сформировать целостное и более глубокое представление о продаваемом продукте, а также будет стимулом для дальнейшей эффективной деятельности в компании.

Для каждого этапа деятельности в компании сформулированы цели обучения, определены условия по стажу работы обучающихся, ответственные, прописаны необходимые для изучения/оформления документы.

Таким образом, данная программа может явиться матрицей, необходимой для улучшения организации процесса путем персонализации сроков, возможностей, ответственности.

Оценка результатов работы специалистов, прошедших обучение, предполагает определение улучшений в процессе работы. Как правило, на производстве оценивается объем выполненных работ и услуг, их качество, рост производительности труда, скорость выполнения работ и приносимый доход. Формула определения экономической эффективности обучения путем расчета срока окупаемости затрат по формуле:

$$T = \frac{K}{1,05 \times 12(C_2 - C_1)}$$

где К – затраты на обучение;

1,05 – отношение прибавочного продукта к заработной плате;

12 – число месяцев в году;

C₂, C₁ – средняя заработная плата работника до и после обучения.

По мнению экспертов, проведение обучения обеспечивает повышение качества труда в среднем на 15%, сокращение расходов на персонал на 20%. Но, главное – наблюдается снижение текучести кадров на 50%. Можно сделать вывод, что обучение будет способствовать получению ожидаемого эффекта.

Таким образом, потенциальное получение положительного эффекта от внедрения и реализации проекта позволяет сделать вывод, что мероприятия по обучению сотрудников будут фактором стимулирования для них и приведут к улучшению деятельности компании.

Библиографический список

- 1 Овчинников Д. Л. О системе управления персоналом в современной Японии // Актуальные проблемы соврем. науки. - 2022. - N 4.
- 2 Бражникова С. Профессионал должен учиться непрерывно // Библиотечная газета. — 2022. — № 17. – с.3
- 3 Царева, Н. А. Мотивация труда персонала: удовлетворенность трудом и командная работа / Н. А. Царева, А. А. Мельникова // Вестник Академии знаний. – 2022. – № 53(6). – С. 486-490.
- 4 Магура М.И. Обучение персонала как конкурентное преимущество / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. //Управление персоналом, 2022, №6. – 236 с.
- 5 Масилова М.Г. Профессиональное самосовершенствование работников: мотивация и реальность //Территория новых возможностей. 2021. № 3 (13). С. 79-90.
- 6 Масилова М.Г. Особенности построения управления персоналом на малых предприятиях сферы общественного питания / М.Г. Масилова, А.В. Рыжкина // Экономика: теория и практика. 2017. № 3(47). – С. 61-65
- 7 Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях: пер. с английского. Москва: Вершина, 2019. – 265 с.