

**Пеша Анастасия Владимировна**  
ФГБОУ ВПО Уральский государственный экономический университет  
Кафедра экономики труда и управления персоналом  
Ассистент  
*Pesha Anastasya Vladimirovna*  
*Ural State University of Economics*  
*Department of Economics Labor and Personnel Management*  
Assistant  
E-Mail: Myrabota2011@gmail.com

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)

## **Бизнес-тренинг как инструмент формирования и поддержания корпоративной культуры организаций сферы обслуживания**

Business training as a tool for establishing and maintaining a corporate culture of service organizations

**Аннотация:** Корпоративная культура является одним из факторов конкурентоспособности современных организаций сферы обслуживания. В настоящее время большое количество исследований теоретиков и практиков посвящено вопросам формирования и поддержания корпоративной культуры. В данной работе в качестве инструмента формирования, поддержания и развития корпоративной культуры изучается использование бизнес-тренинга.

**Abstract:** Corporate culture is a factor in the competitiveness of today's service organizations. Currently, a large number of research scholars and practitioners dedicated to the formation and maintenance of the corporate culture. In this paper as a tool for creating, maintaining and developing corporate culture is studied by the use of business training.

**Ключевые слова:** Корпоративная культура, формирование корпоративной культуры, сфера обслуживания, тренинг, бизнес-тренинг.

**Keywords:** Corporate culture, corporate culture, services, training, business training.

\*\*\*

### **Введение**

В связи со стремительным развитием сферы обслуживания в России, возрастающим количеством организаций предлагающих все более широкий ассортимент услуг, с ужесточением конкуренции работодателей за компетентных сотрудников возрастает интерес теоретиков и практиков в области управления человеческими ресурсами относительно инструментов привлечения и удержания специалистов.

Социально–психологический комфорт и вероятность длительности работы одного сотрудника в одной организации определяется не только размером заработной платы, но и принятием им корпоративной культуры данной организации.

Коллективное взаимодействие, при минимуме формальных установок, при максимуме творчества, предполагает, что в коллективе имеется взаимопонимание, единство целей, доверие, при этом цели каждого члена коллектива, связанные с его трудовой деятельностью, совпадают с целями организации в целом.

В данной работе автором описан один из инструментов формирования и поддержания корпоративной культуры организации – бизнес-тренинг. Бизнес-тренинг позволяет актуализировать преимущества и недостатки имеющейся корпоративной культуры организации, сформулировать миссию и основные цели организации в соответствии с потребностями, осознать, принять и зафиксировать в корпоративном кодексе ценности организации. Кроме того, инструменты бизнес-тренинга возможно использовать не только в процессе формирования корпоративной культуры, но так же и ее развития и поддержания.

## **1. Формирование корпоративной культуры организаций сферы обслуживания**

Корпоративная культура организаций сферы обслуживания определяется автором как культурное пространство организации, формируемое при целенаправленном и системном управленческом воздействии, выражающееся в наборе принимаемых большинством членов коллектива ценностей, целей, правил и стандартов взаимодействия, вызывающее позитивное отношение к труду и клиенториентированность сотрудников, направленные на удовлетворение потребностей потребителя через предоставление высокого качества услуг.

Уже само определение явления корпоративной культуры подразумевает необходимость ее формирования, так как через принятие и разделяемость культуры организации образуется высокая приверженность сотрудников организации, и положительный внутренний имидж, а через него внешний имидж и приверженность потребителей.

Формирование корпоративной культуры – это сложный процесс, требующий внимания ко всем культурным компонентам организации. «Формирование» означает придание чему-то определенной формы, законченности, завершенности [8]. Можно провести параллель между формированием корпоративной культуры и общей культуры личности, так формирование общей культуры связано с такими изменениями в человеке, которые идут целенаправленно, достигая определенных пределов. Человек рождается без знаний и умений, но через воспитание, образование и обучение получает все это в соответствии с возрастом. На каждом возрастном этапе развитие получает свою степень сформированности, не исчерпывая себя. Поэтапно формируются идеалы, мотивы поступков, отношения и другие свойства человека [1, с. 30].

Также и формирование корпоративной культуры не означает ее непосредственного создания, а означает развитие, совершенствование, постановку и достижение определенных целей, на основе существующей в организации культуры.

Корпоративная культура – явление, которое формируется внутри организации, и она уникальна, как уникальная каждая личность. Кроме того, каждая организация существует в своем социуме – определенная сфера деятельности, отраслевые правила и нормы взаимодействия, половозрастная и социально-экономическая структура организации, личность лидера и прочие условия формирования корпоративной культуры, которые невозможно сконструировать извне и предугадать.

## **2. Обучение персонала посредством тренинга как инструмент формирования и поддержания корпоративной культуры.**

Обучение – это организованный процесс деятельности обучающегося и обучающего. В процессе обучения «передается мысль, выведенная из опыта, но не самый опыт» как говорил К.Д. Ушинский [11, с. 19].

Обучение персонала – это целенаправленный, планомерный, систематически

осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, специалистов, руководителей.

Основные цели и функции обучения персонала сводятся к удовлетворению потребностей личности, общества, экономики [3, с. 39]:

- личности – в самосовершенствовании;
- общества – в формировании социально активной и адаптирующейся к реалиям жизни личности;
- экономики – в подготовке компетентного, эффективного работника.

Конечной целью обучения является формирование личности активно, компетентно и эффективно участвующей в экономической, социальной и личной жизни.

С учетом стратегии развития организации и потребности в обучении и разрабатываются перспективные и текущие планы развития персонала.

При этом в основу закладываются принципы непрерывности обучения каждого сотрудника в течение всей его производственной деятельности в организации.

Одним из самых распространенных на сегодняшний день методов корпоративного обучения является тренинг, что подтверждается наличием большого количества теоретических и практических исследований по данному вопросу [4, 5, 6, 7, 9, 10].

Тренинг – это краткосрочное мероприятие (или несколько мероприятий), направленное на передачу знаний, формирование навыков, а также воспитание его участников. [2, с. 162].

Бизнес-тренинг является уникальным инструментом, при помощи которого возможно формирование в организации сильной корпоративной культуры, с сильным лидером и высоким уровнем приверженности сотрудников корпоративным ценностям.

Тренинг как инструмент можно использовать на всех этапах формирования и поддержания корпоративной культуры.

✓ *Тренинг формирования корпоративной культуры.* Цели тренинга «формирования корпоративной культуры организации»: осознать преимущества и недостатки имеющейся корпоративной культуры; научиться изменять корпоративную культуру в соответствии с потребностями организации; создать корпоративный кодекс организации.

В связи с поставленными целями были сформулированы задачи тренинга:

- расширить и структурировать информацию о корпоративной культуре и ее месте в организации;
- познакомиться с методом оценки корпоративной культуры через описание стратегии организации;
- провести анализ имеющейся корпоративной культуры;
- разработать план внедрения новых элементов корпоративной культуры и вытеснения элементов нежелательных;
- зафиксировать основополагающие элементы корпоративной культуры: корпоративный кодекс;
- провести анализ возможностей укрепления имиджа организации на рынке посредством корпоративной культуры.

✓ *Тренинги, направленные на повышение качества обслуживания:*

При помощи тренинга можно воздействовать на формирование культуры обслуживания как ядра корпоративной культуры организации сферы услуг.

Культура обслуживания – система, которая включает в себя следующие элементы:

- виды предоставляемых услуг;
- ассортимент и качество услуг;
- материально-техническое обеспечение, отвечающее требованиям современного рынка услуг;
- информационно-рекламное сопровождение деятельности организации;
- профессиональное мастерство сотрудников.

Профессионализм работы обслуживающего персонала (сотрудники непосредственно вступающие в контакт с клиентом с целью продажи товара и / или услуги) подразумевает знание ассортимента и высокий уровень развития коммуникативных навыков.

Навыки обслуживания можно разделить на несколько групп:

- навыки установления и удержания контакта с клиентом (навыки активного слушания; техники малого разговора);
- навыки прояснения потребностей (вопросные техники);
- навыки презентации;
- навыки работы с возражениями;
- навыки завершения контакта с клиентом.

Темы и цели тренингов развития навыков обслуживания могут выглядеть следующим образом:

- «Стандарты качественного обслуживания». В рамках данного тренинга сотрудники сервиса изучают стандарты обслуживания организации. Как правило, данный тренинг является вводным и проводится в рамках программы «Welcome! Тренинга» для нового персонала.
- «Профессиональное общение в сфере оказания услуг». Данный тренинг рассматривает этику общения обслуживающего персонала не только с клиентами, но и внутренние коммуникации. Отрабатываются навыки общения и стандарты взаимодействия внутри коллектива.
- «Эффективная презентация меню». В рамках данного тренинга персонал отрабатывает навык презентации меню, применяя различные коммуникативные техники.
- «Продажи в сервисе». В современном общественном питании понятие обслуживания не сводится к предложению меню и фиксации заказа. Обслуживая клиентов персонал должен владеть технологией продаж и уметь применять техники продаж в зависимости от этапа взаимодействия.
- «Работа с возражениями и сопротивлениями». Данный тренинг по отработке навыка работы с возражениями и сопротивлениями выделяется из основного тренинга «Продажи в сервисе» в отдельный, так как при прямом взаимодействии с большим количеством клиентов с возражениями обслуживающий персонал сталкивается ежедневно.

- «Мастер общения с разными типами клиентов». Существует множество классификаций по типам клиентов. В данном тренинге отрабатывается навык взаимодействия с различными психологическими типами клиентов.
- «Эффективные коммуникации в конфликтной ситуации». Основная цель данного тренинга – отработать навык поведения в конфликтной ситуации и возможности разрешения конфликтов с клиентами без вреда для имиджа организации, клиента и персонала заведения.
- Среди *тренингов, направленных на поддержание и развитие корпоративной культуры* особое значение в рамках данной работы придается так называемому вводному обучению. Данный вид обучения является одним из методов трансляции корпоративной культуры в процессе адаптации сотрудников. Так называемый «Welcome! Тренинг», или вводный тренинг проводится для вновь принятого на работу в организацию персонала.

Вводный тренинг не является тренингом в чистом виде, но, тем не менее, в ходе него новыми сотрудниками усваиваются базовые профессиональные навыки. Основная цель такого тренинга – передать знания о корпоративной культуре компании, повысить уровень лояльности новых сотрудников и способствовать адаптации в коллективе.

Как правило, вводный тренинг проводится один раз в месяц, состоит из нескольких блоков и по времени длится один, максимум два рабочих дня. Продолжительность тренинга зависит от количества участников, от объема информации, которую организация хочет и готова дать новичкам.

Блоки «Welcome! Тренинга» можно представить следующим образом:

1. Базовые элементы корпоративной культуры: история организации и ее структура, миссия, цели и задачи, корпоративные стандарты, традиции и легенды организации.
2. Информация об оказываемых услугах, клиентах и партнерах организации.
3. Кадровая политика: вопросы профессионального роста и развития, условия труда, система оценки и мотивации персонала.

В обучении используются наглядные материалы: брошюры, раскрывающие краткую информацию об организации; корпоративный кодекс, описывающий основные элементы корпоративной культуры; фильмы и презентации, запечатлевшие наиболее яркие моменты из жизни организации.

Обучение проходит не только в формате лекции, но и обсуждения, участники тренинга задают вопросы и высказывают свое мнение. Кроме того, в формате вводного тренинга возможно применение психогимнастических упражнений, направленных на знакомство, снятие напряжения, а также концентрацию внимания на рассматриваемых явлениях. Деловые игры (ролевые, ситуационные, ситуационно-ролевые), ориентированные на взаимодействие в команде, case-study (разбор конкретных производственных ситуаций) также используются при разработке вводного тренинга.

Кроме «Welcome! Тренинга» в системе целенаправленного формирования, поддержания и развития корпоративной культуры используются следующие тематические направления внутреннего бизнес-тренинга:

✓ тренинги развития деловой активности сотрудников. В данных тренингах персоналом прорабатываются личностные качества, способствующие и препятствующие успешной профессиональной деятельности, развивается креативность сотрудников при

принятии решений в нестандартных профессиональных ситуациях, определяются приоритеты и способы достижения целей. Также, проводятся тренинги по управлению временем и планированию: от оперативного управления личным временем и построения плана карьеры, до управления временем при работе над проектом и составления стратегических планов.

- тренинги развития имиджа сотрудника и организации.
- тренинги взаимодействия в команде и развития команды. Данные тренинги направлены на решение таких задач, как анализ и улучшение социально-психологического климата и повышение уровня сплоченности коллектива, совершенствование коммуникативных навыков сотрудников, формирование навыков принятия групповых решений, и других, направленных на повышение эффективности группового взаимодействия.

### **Заключение**

Принятие и разделяемость большинством членов коллектива ценностей, целей, правил и норм культуры организации определяется системой целенаправленного управленческого воздействия, одним из инструментов которого может выступать корпоративный бизнес-тренинг. При помощи корпоративного бизнес-тренинга возможно воздействие на корпоративную культуру на этапах ее формирования, поддержания и развития через применение интерактивных технологий, транслирующих существующую культуру при знакомстве с организацией, помогающих осознать и сконструировать ее изменения во благо достижения стратегических целей организации.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Безрукова, В. С.* Педагогика. Проективная педагогика: учеб. пособие для инженерно-педагогических институтов и индустриально-педагогических техникумов / В. С. Безрукова. – Екатеринбург: Издательство «Деловая книга», 1999. – 344 с.
2. *Воробьева, М. А.* Девять Р для рынка Т / М. А. Воробьева // Управление человеческим потенциалом. – 2010. – № 2. – С. 160 – 172.
3. *Змеев, С. И.* Основы андрагогики: учебное пособие для вузов / С. И. Змеев. – М.: Флинта: Наука, 1999. – 152с.
4. *Любимов, В. В.* Управленческие тренинги: развитие осознанности и компетентности / В. В. Любимов // Управление развитием персонала. – 2010. – № 3. – С. 206 – 211.
5. *Малькова, Е. В.* Среда и тренинг / Е. В. Малькова // Управление человеческим потенциалом. – 2013. – № 1. С. 14 – 20.
6. *Могилевкин Е. А.* Динамика рынка тренинговых услуг / Е. А. Могилевкин, А. С. Новгородцев // Управление развитием персонала. – 2010. – № 3. – С. 188 – 194.
7. *Моносова, А. Ж.* Современный формат обучения: формат скорости и эффективности / А. Ж. Моносова, М. В. Фатина // Управление развитием персонала. – 2010. – № 4. – С. 294 – 305.
8. *Ожегов, С. И.* Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова / – 4-е изд., дополненное. – М.: Атберг 98, 2013. – 874 с.
9. *Панышев, К. Ю.* Базовое обучение: первые встречи / К. Ю. Панышев // Личные продажи. – 2011. – № 1. – С. 54 – 64.
10. *Типатов, Н. В.* Заинтересовать или обучить? / Н. В. Типатов // Управление развитием персонала. – 2010. – № 3. – С. 194 – 202.
11. *Ушинский, К. Д.* О пользе педагогической литературы / К. Д. Ушинский // Собр. соч.: в 11 томах. – Т. 2. М. – Л. : Изд. АПН РСФСР, 1948. – 492 с.

**Рецензент:** Кулькова Инна Анатольевна, д.э.н., профессор кафедры Экономики труда и управления персоналом ФГБОУ ВПО УрГЭУ.