Введение

На продвижение туристских услуг в условиях современного рынка существенно влияет эффективность выполнения сотрудниками их производственных функций. Успешное выполнение этих функций сильно зависит от уровня квалификации и профессиональной компетентности персонала компании. Поэтому, в настоящее время обучение персонала для большинства российских туристических фирм приобретает особое значение.

Темой данной курсовой работы являются способы обучения персонала туристической фирмы. Тема всегда актуальна, так как без развития персонала нет развития фирмы.

Актуальность выбранной темы заключается в том что успешное развитие кадров, а вместе с ними и фирмы не возможно без постоянного улучшения навыков и способностей, то есть без должного обучения персонала. От квалификации персонала зависит доход фирмы, мнение клиентов и процветание компании. Сегодняшний сотрудник должен обладать стратегическим мышлением, предприимчивостью, широкой эрудицией, высокой культурой, способностью адаптироваться к непрерывным изменениям внешней среды.

Назрела необходимость непрерывного развития персонала, т.е. создания условий для полного раскрытия потенциала сотрудников, их способности вносить ощутимый вклад в деятельность своей организации. Речь идет, прежде всего, о предоставлении сотрудникам равных возможностей и получении достойных заработков, в продвижении по службе, в профессиональном росте и т.п.

Главными целями рассмотрения работы являются рассмотрение понятия обучения персонала и выявление его особенностей. Для этого необходимо изучить определение, так же необходимо выявить особенности обучения персонала турфирмы от других организаций.

Также, необходимо рассмотреть и классифицировать различные методы обучения персонала применительно к туристической фирме, выявить плюсы и минусы каждого метода, и, кроме того, рассмотреть наиболее эффективные методы обучения персонала.

Стоит также отметить и многообразный подход к различного вида методам и видам обучения, при наличии которого, у любой фирмы появляется возможность подобрать программу, которая в идеале будет подходить к запросам и целям обучения и окажется, в конечном итоге, эффективным средством развития и совершенствования всей фирмы в целом.

Для достижения этой цели планируется выбрать методы исходя из целей и задач любой туристической фирмы.

1. Понятие обучения персонала

Обучение рабочего персонала фирмы - это систематический процесс целенаправленного изменения знаний, рабочих навыков, мотивации или поведения.

Сегодня часто практикуется использование понятия тренинг (“training”) как синоним понятия «обучение», что в принципе не совсем верно отражает смысл процесса, поскольку в переводе “training” означает “натаскивание” и используется в профессиональной среде для обозначения собственно, одного из способов организации и проведения обучения.

Например, процесс разработки и внедрения позволяет привлечь практически всех сотрудников к участию в составлении описаний процессов системы управления качества. В таком режиме работники не только чувствуют свою причастность к жизни компании, но и осознают собственную значимость и важность порученных им заданий.

В первую очередь руководитель должен сам понимать, что такое мероприятие, как обучающий процесс является важным фактором удачной работы его подчиненных, он должен не только сам быть заинтересован в повышении уровня профессиональной подготовки, но и суметь заинтересовать остальных. Высшее руководство должно на собственном примере показать, что обучение необходимо, тогда и менеджеры среднего звена, и рядовые сотрудники турфирмы осознают важность мероприятия.

Важным этапом перед непосредственным процессом обучения является постановка целей обучения.

В идеале руководитель, рассматривая вопрос о проведении обучения, должен понимать, какую пользу получит организация в результате. Часто бывает так, что руководство организации, заказав обучение учебному центру, формулирует задачи, которые, по его мнению, должны быть решены в ходе обучения, в самом общем и неопределенном виде: "Хотелось, чтобы люди "встряхнулись", "освежили свои знания"", исходя при этом из того, что обучение в любом случае даст какую-то отдачу, потому что от учебы, как говорят, "кроме пользы, вреда не будет". Однако иногда обучение может быть и бесполезным.

Бесполезные программы обучения вместо того, чтобы обучать работников, давать им новые знания и развивать у них новые навыки, развлекают их или отвлекают от дела, не помогая организации решать стоящие перед ней задачи. Будет ли обучение продуктивным или бесполезным, зависит от того, насколько тесно обучение будет увязано со стратегией и целями компании.

Обучение работников, не увязанное с организационными целями, для использования результатов которого не создано условий, рискует превратиться в пустую трату времени и денег. Да и сами работники меньше ценят то обучение, результаты которого они не могут использовать в своей работе.

1. ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ, РЕШАЕМЫЕ В ХОДЕ ОБУЧЕНИЯ

Существуют четыре основные группы задач, решаемых преподавателем (тренером, инструктором, наставником) в ходе обучения.

1. Повышение уровня знаний, осведомленности - это предоставление работникам знаний, которые помогут им лучше выполнять свою работу. Однако дело не ограничивается лишь передачей обучающимся сведений, необходимых им для успешного выполнения своих профессиональных задач. Следует помнить, что одна из важнейших целей обучения - это повышение уровня приверженности работников своей организации и порученному делу. Эту задачу позволяет решить предоставление обучающимся информации, которая дает возможность им лучше понимать положение дел в организации, перспективы ее развития, рабочие стандарты, политику организации, основное содержание социальных программ, предоставляемые льготы, действующие законы, положения и правила.

Форма преподнесения учебного материала может быть разной - от устного до передачи обучающимся отпечатанных материалов, содержащих необходимую информацию - в зависимости от контингента обучающихся, целей обучения и содержания материала.

1. Развитие необходимых моторных навыков – это передача работнику информации о том, что он должен делать, а также предварительное представление, должного способа выполнения этой работы.

Моторные навыки связаны с физическими аспектами выполнения профессиональной деятельности. Для развития и закрепления навыков необходимым условием является практика и упражнение. Освоение необходимых профессиональных навыков выполнения как простых, так и сложных рабочих операций предполагает не только знакомство с правильным выполнением тех или иных действий, но и своевременную обратную связь (что делается хорошо, правильно, где ошибки), и подкрепление со стороны преподавателя, наставника или руководителя. Обратная связь обеспечивается также внутренними нервно-мышечными стимулами. Такая обратная связь очень важна для освоения моторных навыков работы с оборудованием и инструментами.

1. Развитие навыков межличностного общения – это обучение призванное не только облегчить взаимодействие с другими людьми, но и помочь работникам лучше понимать их действия, поступки, намерения.

Навыки межличностного общения необходимы работникам для успешного взаимодействия с другими людьми в процессе их работы в организации. Ключевыми навыками межличностного взаимодействия являются установление психологического о контакта, умение слушать, способность к убеждению и умение ясно излагать свои мысли, навыки разрешения конфликтов.

Тренинг навыков делового общения помогает слушателям выработать такое поведение, такие действия или реакции, которые повышают эффективность деловой коммуникации. Как и обучение моторным навыкам, обучение навыкам межличностного общения требует практики и обратной связи. Широко используемые в последние годы тренинги делового общения, направленные на развитие навыков межличностного общения, предполагают максимальную опору на практическую отработку изучаемого материала в виде обсуждений, ролевых или имитационных игр. Такие тренинги проводятся для организаций, относящимся к разным сферам экономики, и для самых разных категорий работников: от рядового персонала до руководителей высшего звена. Особенно эффективны тренинги с применением видеозаписи в качестве одного из инструментов обратной связи.

1. Формирование индивидуального поведения - это проектирование упражнений на отработку профессиональных навыков, умения проводить оценку эффективности профессиональной деятельности, индивидуальное консультирование и разработка рекомендаций по индивидуализации обучения. Владение широким инструментарием профессиональных средств и навыками рефлексии профессиональной деятельности. Владением навыками передачи их другим.
2. Формирование группового поведения – это умение создавать специальные учебные программы, ориентированные на решение конкретных организационных проблем и оперировать информацией об организации при включении ее в контекст программы обучения.

Умение проектировать и проводить групповые процедуры, направленные на решение проблем, формирование программ, создание проектов. Навыки диагностики корпоративной культуры, наличие нескольких схем организации профессиональной работы и разного инструментария. Толерантность к чужим точкам зрения, диалогичность. Отсутствие лидерской ориентации, готовность работать в качестве ассистента группе.

персонал турфирма обучение

1. Классификации способов обучения

Обучить сотрудников – это, значит, развить и приумножить в них профессиональные качества, умения и навыки. А так как возможности и цели у компаний разные и в соответствии с ними обучение может проходить в различных формах.

Обучение можно проводить как на рабочем месте, так и вне рабочего места. И не обязательно разделять названные методы. Они могут быть частью одного тренинга, запланированного на один день.

1. Обучение на рабочем месте: включает в себя методы усложняющихся заданий, смену рабочего места, направленное приобретение опыта, производственный инструктаж, метод делегирования полномочий и прочее.
2. Обучение с отрывом от работы – это: чтение лекций, проведение деловых игр, разбор конкретных производственных ситуаций, проведение конференций и семинаров, формирование групп по обмену опытом и т.п.
3. Обучение вне рабочего места: такое обучение проходит в специализированных профессионально-технических учебных заведениях и центрах подготовки кадров.

 Вслед за этим следует выделить несколько способов обучения персонала туристической фирмы.

1. Первый способ – проведение программ обучения для персонала (части руководителей высшего и среднего звена и рядовых работников) на территории предприятия. Это очень удобно, потому что процесс обучения происходит без отрыва от производства.
2. Второй способ – организация обучающих программ на территории консалтинговой фирмы. Этот способ имеет свой плюс – происходит полное погружение в образовательный процесс и знания усваиваются значительно быстрее.
3. Третий способ – комбинированный – по мнению специалистов самый эффективный: одна часть (большая часть персонала) проходит обучение без отрыва от производства, другая часть (топ–менеджеры) обучаются на выезде. Такой способ оптимален и с точки зрения удобства и с точки зрения эффективности.

Выбор между собственными учебными программами, подготовленными и разработанными в самой организации, и внешними программами не всегда прост. Очевидно, что компания гораздо лучше контролирует содержание и формат собственных программ, в случае необходимости они легче могут вносить изменения, добавления в программы, разработанные своими силами. Такие программы позволяют более тесно увязать процесс и результаты обучения с интересами организации, ее целями и стратегией. Сегодня многие крупные фирмы проводят обучение своими силами.

Самыми эффективными среди способов обучения на сегодняшний день являются активные методы обучения персонала – то есть методы, основанные на практике. Именно они зарекомендовали себя лучше всех.

К активным методам обучения персонала можно отнести:. тренинги, деловые игры, обсуждения в группах и разбор проблемных ситуаций.

* 1. Способы обучения
		1. Тренинги

Под тренингами понимается такое обучение, в котором теоретические блоки материала минимизированы и основное внимание уделяется практической отработке навыков и умений. В ходе проживания или моделирования специально заданных ситуаций менеджеры получают возможность развить и закрепить необходимые навыки, освоить новые модели поведения, изменить отношение к собственному опыту и подходам, ранее применяемым в работе.

Тренинг - тот метод, который способен наиболее оперативно реагировать на все внешние и внутренние изменения. Он обеспечивает более интенсивное и интерактивное обучение и, кроме того, ориентирован на обмен опытом между сотрудниками фирмы, что позволяет получить результат, обладающий высокой практической ценностью, и экономит время и ресурсы работников и турфирмы в целом.

Несомненный плюс тренинга в том, что он повышает мотивацию персонала. Во время тренинга происходит не только передача знаний, но и определенная эмоциональная зарядка людей. Пробуждается, актуализируется потребность применить новые знания на практике, т.е. побудительные мотивы деятельности существенно возрастают. Обычно после хорошо проведенного тренинга 3-4 месяца сотрудники находятся в состоянии эмоционального подъема. В связи с этим обычные тренинговые программы построены таким образом, что в среднем тренинг проходит примерно раз в квартал.

Однако существует ряд причин, которые препятствуют закреплению навыков тренинга - это: дефицит самодисциплины для отработки и закрепления навыка или умения, полученного в ходе тренинга, желание делать сразу все быстро и правильно, психологический дискомфорт от того, что не все получается и сложность анализа собственного настроения и поведения.

Таким образом, теряются до 80% приобретенных в ходе тренинга знаний. В связи с этим очень важным является обеспечение поддержки изменений после окончания тренинга – это посттренинговое сопровождение персонала. Посттренинговое сопровождение - целый комплекс мероприятий и занятий, с актуализацией тем прошедшего тренинга, который направлен на поддержание, закрепление и усиление тренинговых эффектов.

В качестве корпоративных тренингов для туристических компаний следует выделить следующие основные направления обучения:

1. Навыки телефонного общения и телефонный этикет являются одними из ключевых для сотрудников турфирм. Тренинг включает в себя упражнения, помогающие научиться устанавливать и поддерживать контакт с клиентом, выяснять всю необходимую информацию, предлагать клиенту посетить офис турфирмы, так, чтобы клиент действительно пришел в турфирму, правильно использовать правила телефонного этикета.
2. Продажи по телефону – данный тренинг направлен на выработку умения выявлять потребности клиента в телефонном разговоре и предлагать варианты туров, которые могут действительно заинтересовать клиента. В ходе тренинга менеджеры учатся презентовать туры и услуги туристической компании, преодолевать возражения и сомнения клиентов.
3. Работа с информацией в туристической компании и тайм-менеджмент для турменеджеров включает в себя упражнения, позволяющие научить сотрудников эффективнее использовать стратегический ресурс компании - рабочее время и время клиента, а также научиться организовывать поиск информации о турах, гостиницах и перелетах с наименьшими затратами.
4. Деловые игры

Деловые игры — это форма обучения, когда отработка учебной тематики происходит на основе ситуаций и материала, моделирующих те или иные аспекты профессиональной деятельности слушателей.

Деловые игры представляют собой метод обучения, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающихся. В игре происходят быстрое пополнение знаний, дополнение их до необходимого минимума, практическое освоение навыков проведения расчетов и принятия решений в условиях реального взаимодействия с партнерами. В отличие от конкретной ситуации, где воспроизводится момент производственной обстановки, в деловой игре обстановка выражается в динамике, процесс производства в развитии.

Игра представляет собой совокупность мероприятий, в ходе которых команде обучающихся "игроков" предлагается решить определенную игровую задачу, отражающую реальные проблемы турфирмы. В условиях деловых игр создаются исключительно благоприятные возможности включения участников творчески и эмоционально в отношения, подобные действительным отношениям в рабочей обстановке.

Преимущество деловых игр состоит в том, что, являясь моделью реальной организации, они одновременно дают возможность продемонстрировать участникам, к каким конечным результатам приведут их решения и действия. В игре происходят быстрое пополнение знаний, дополнение их до необходимого минимума, практическое освоение навыков.

Однако возникают некоторые проблемы в использовании игрового метода: требуется достаточно точно передать характеристики и условия работы и включить в игру всех участников.

В этой связи привлекательна идея: использовать в деловой игре в качестве модели реальную туристическую фирму.

1. Ротация

Ротация – это метод обучения, при котором работник временно перемещается на другую должность для приобретения новых навыков и ознакомления работников с различными производственными задачами фирмы.

Сотрудник может перейти также в другой филиал или отдел компании на ту же должность. Смена обстановки помогает работнику открыть в себе новые качества. В другом коллективе могут работать более опытные сотрудники, которые передают свои знания и навыки. Такой метод широко используется в небольших турагентских и туроператорских фирмах.

Кроме того, ротация представляет собой метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещаясь на другую должность, сам отрабатывает новых навыки и умения. Ротация положительно влияет на мотивацию персонала, помогает справиться со стрессом, если прежняя выполняемая работа была однообразной и наскучила работникам.

Таким образом, помимо чисто обучающего эффекта ротация оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника, помогает преодолевать стресс, вызываемый однообразными производственными функциями, расширяет социальные контакты на рабочем месте и среди персонала в целом.

1. Лекции

Лекция является традиционным и одним из самых древних методов профессионального обучения. Лекция является непревзойденным средством изложения большого объема учебного материала в короткий срок, позволяет развить множество новых идей в течение одного занятия, сделать необходимые акценты.

При применении данного метода используют много наглядных пособий, таких как слайды, раздаточные материалы с основным содержанием курса и заданиями, актуальные статьи по теме.

Лекции позволяют преподавателю за короткое время передать большой объем информации и ответить на дополнительные вопросы. В этом процессе квалифицированные специалисты передают сотрудникам фирмы знания, убеждения и мотивацию. Однако в результате практически отсутствует обратная связь, инструктор не контролирует степень усвояемости материала и не может внести коррективы в ход обучения.

Таким образом, сразу выявляется недостаток данного способа обучения: ограниченность лекций как средства профессионального обучения связана с тем, что слушатели являются пассивными участниками происходящего. Усвоение лекционного материала составляет всего 10-15% от общего объема. Но этот недостаток можно победить, раздав слушателям основные лекционные материалы.

Но все-таки следует отметить весьма важное преимущество лекций: один лектор работает сходу с несколькими десятками слушателей, потому этот способ экономически чрезвычайно выгоден.

1. наставничество

Наставничество - это форма взаимодействия более опытного сотрудника - наставника с менее опытным - обучаемым сотрудником. Она отличается от обычного индивидуального обучения на рабочем месте тем, что одновременно с обучением обучаемому даются дополнительные права и ответственность, работая рядом с мастером своего дела, молодые работники быстрее постигают премудрости профессии. Обучение при этом идет параллельно с процессом расширения обязанностей обучаемого сотрудника.

Наставничество является традиционным методом обучения, особенно распространенным там, где практический опыт играет исключительную роль в подготовке специалистов, например в сфере туристических услуг.

Данный метод требует особой подготовки и склада характера от наставника, которым практически невозможно стать по распоряжению сверху. Наставником может быть не каждый. Для того чтобы сделать этот метод успешным и способствующим развитию навыков, человек должен ответственно относиться к обучению. Наставничество происходит прямо на рабочем месте. Руководит им опытный специалист, знаток своего дела. Наставник и сотрудник вместе прорабатывают проблемные моменты, самые разные ситуации. Уровень обучаемого человека может быть совершенно разным (от новичка до работника со стажем). Наставник в работе – учитель, помощник и друг (в лучшем случае).

Основными целями наставничества являются: передача знаний, передача навыков, изменение поведения, передача элементов корпоративной культуры, рост, развитие потенциала наставляемого, эффективное использование потенциала наставника и улучшение коммуникации.

1. Обсуждение в группах

В рабочих ситуациях, когда необходимо найти способы решения производственной ситуации используется метод формирования рабочих групп. Как правило, обсуждение состоит из задаваемых тренером вопросов и ответам участников на них, но возможна и инициатива самих участников. Как ни странно, обсуждение вызывает наименьшее число проблем и сопротивлений, участники быстро привыкают делиться своими ощущениями, впечатлениями, единственная трудность может возникать с тем, что не каждый может сразу точно описывать происходящее словами.

В то же время, в отличие от прямой критики на обычном совещании, обсуждение не затрагивает личность каждого человека в отдельности, не оскорбляет его, не вторгается в сферу его компетенции, а напротив, конструктивно помогает ему совершенствовать какой-либо навык, таким образом у участников сохраняется позитивное восприятие информации и ощущение психологической безопасности.

Отличительной характеристикой данного метода является то, что рабочая группа выносит только свои решения в форме шагов достижения цели. Предложение, сформулированное участниками, передаются на рассмотрение руководству турфирмы. Руководство может принять во внимание решение группы или отклонить их предложение.

Преимуществами работы в группах являются: развитие самостоятельности сотрудников, формирование у сотрудников навыка принятия решения, повышение мотивации сотрудников за счет того, что они осознают степень своего влияния на ситуацию внутри организации. Однако данный способ имеет ряд недостатков, таких как: расходование учебного времени, которое и так крайне ограничено, а также некоторое поощрение несамостоятельности, инфантильности участников, которые избавляются от ответственности за свои знания – зачем напрягаться, если тренер все равно напомнит.

Для более эффективной работы над поставленной задачей участников группы лучше предварительно обучить методологии и аналитическим методам при решении проблемы. И естественно, важнейшими требованиями к поведению в ходе обсуждения остаются активность всех участников и доброжелательное отношение друг к другу.

1. Разбор проблемных ситуаций

Разбор или анализ ситуаций - посвящается отработке навыков разрешения и предотвращения конфликтов, а также рассмотрения сложных ситуаций, которые могут возникнуть при работе с клиентами.

Метод анализа конкретных ситуаций развивает способность к анализу нестандартных производственных задач. Сталкиваясь с конкретной ситуацией, обучаемый должен определить: есть ли в ней проблема, в чем она состоит, определить свое отношение к ситуации.

В процессе обучения рассматриваются конкретные жизненные ситуации по работе. Дается пример жизненной ситуации или ситуации, которая может произойти. Этот пример обсуждается, предлагаются пути решения, а потом правильное решение. Ведь поступить может каждый сотрудник по-своему, а правильное решение – всегда одно.

Для того, чтобы эффективно работать в долгосрочной перспективе, туристическая компания должна заботиться о лояльности своих клиентов. Обучение менеджеров навыкам эффективного разрешения и предотвращения конфликтных и сложных ситуаций должно стать частью программ лояльности. Метод является очень результативным, особенно в прямых продажах таких услуг как турпродукт.

Заключение

Доходы туристической компании напрямую зависят от профессионализма линейного персонала. От умения менеджеров по туризму своевременно предоставить клиентам необходимую информацию, презентовать тур, и, конечно же, организовать его так, чтобы клиенты были довольны.

В ходе работы были поставлены определенные задачи и цели, которые были достигнуты путем изучения и анализа учебной литературы и различных Интернет-источников.

В течение проведения работы, было рассмотрено определение процесса обучения и выделены особенности обучения персонала турфирмы. Так же были рассмотрены и классифицированы различные способы обучения персонала, кроме того, выделены плюсы и минусы каждого метода применительно к туристической фирме.

Были рассмотрены основные задачи различных способов обучения персонала и поведена их краткая классификация.

Подводя итог проведенному исследованию, можно сделать некоторые выводы, касающиеся обучения персонала турфирмы:

1. Обучение персонала турфирмы имеет свои профессиональные и корпоративные особенности, которые необходимо учитывать при выборе того или иного метода.
2. Грамотная сформированная политика обучения персонала поможет укрепить мотивацию работников, что подвигнет их на лучшую, креативную работу на благо процветания турфирмы.
3. Каждый метод обучения имеет свои особенности в турфирме. Так, например, если мы говорим о тренингах, то наиболее полезными будут тренинги, связанные с работой по телефону, умение вести деловую беседу, рассказывать о тур продукте.

В заключении хотелось бы еще раз подчеркнуть значимость обучения персонала, ведь это — это инвестиции в саму компанию. Давно доказано, что главная ценность любой компании заключается не в деньгах, технологиях или ресурсах, а в людях.

Список литературы

Учебная литература:

1. Скобкин С. С. «Менеджмент в туризме» - Москва: Инфра-М,2007.
2. Базаров Т.Ю. «Управление персоналом» - Москва: Мастерство,2002.
3. Зайцева Т.В., Зуб А.Т. «Управление персоналом» - Москва:

Инфра-М,2008.

1. Кочеткова А.И. «Психологические основы современного управления персоналом» - Москва: Зерцало,1999.