

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«Волгоградский государственный университет»

Институт экономики и управления
Кафедра экономики и управления

КУРСОВАЯ РАБОТА

на тему:

Разработка тренинга эффективной деловой коммуникации для сотрудников клиентского сервиса

Выполнил(а): студент(ка) направления 38.03.01 «Экономика»
Иванова Анна Сергеевна, группа ДЕМО-01

Руководитель: кандидат экономических наук, доцент Петров Игорь Владимирович

Волгоград · 2026

АННОТАЦИЯ

В работе рассматривается разработка обучающего тренинга как целостной программы формирования навыков, а не игрового или проектного формата. На примере сотрудников клиентского сервиса описаны диагностика потребностей, постановка учебных результатов, проектирование модулей, выбор активных методов и критериев оценки. Предложены методическое обеспечение, план пилотного запуска и инструменты обратной связи. Материалы могут использоваться методистами и HR-специалистами при подготовке корпоративных программ.

Ключевые слова: обучающий тренинг, деловая коммуникация, клиентский сервис, проектирование программы, оценка эффективности.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 Тренинг как программа обучения навыкам	5
2 Диагностика потребностей и целевая аудитория	5
3 Учебные результаты и структура программы	6
4 Активные методы и методическое обеспечение	6
5 Оценка эффективности тренинга	7
6 План пилотного запуска и риски	7
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	9
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	10
ПРИЛОЖЕНИЕ А	11

ВВЕДЕНИЕ

Современные организации рассматривают обучение персонала как управляемый процесс формирования прикладных навыков. Особую роль играет тренинг, поскольку он соединяет диагностику потребностей, практические упражнения и обратную связь. При этом тренинг не тождественен игре или проекту: его результатом выступает воспроизводимое рабочее поведение, а не игровой сценарий или проектный продукт.

В клиентском сервисе недостаточно знать регламенты, необходимо устойчиво применять техники активного слушания, уточнения запроса и работы с возражениями. Разработка программы требует обоснованного отбора содержания, методов и критериев оценки. Настоящая работа описывает последовательность такого проектирования и предлагает методический пакет для пилотного запуска.

Цель работы — разработать программу обучающего тренинга деловой коммуникации для сотрудников клиентского сервиса

Задачи работы:

1. уточнить признаки тренинга как программы обучения навыкам
2. провести диагностику потребностей целевой аудитории
3. спроектировать модули, методы и учебные результаты
4. предложить критерии оценки и план пилотного запуска

Объект исследования — процесс разработки корпоративного обучающего тренинга

Предмет исследования — структура, методы и критерии эффективности тренинга деловой коммуникации

Методы исследования: анализ литературы, анкетирование, наблюдение, проектирование программы.

Практическая значимость. материалы применимы при подготовке корпоративных программ обучения и методических комплектов

1 Тренинг как программа обучения навыкам

Тренинг в настоящей работе понимается как программа обучения навыкам, которая имеет диагностируемые результаты, цикл упражнений и обратную связь. Его отличие от игры состоит в прикладной цели и критериях переноса навыка в работу; отличие от проекта — в повторяемой методике и учебной логике. Такое разграничение задаёт требования к структуре и оценке.

Для клиентского сервиса ключевыми являются навыки активного слушания, уточнения запроса, работы с возражениями и фиксации договорённостей. Поэтому программа строится вокруг наблюдаемых действий, а не только знаний. Теоретическая рамка объединяет модели обучения взрослых, цикл *experiential learning* и подходы к формированию навыков через практику.

Таблица 1 – Разграничение тренинга, игры и проекта

Критерий	Тренинг	Игра	Проект
Цель	формирование навыка	моделирование ситуации	создание продукта
Результат	наблюдаемое поведение	игровой исход	проектное решение
Оценка	критерии навыка	правила игры	качество продукта
Повторяемость	высокая	средняя	низкая

Источник: Составлено автором по материалам методических публикаций

2 Диагностика потребностей и целевая аудитория

Диагностика включала анкетирование 42 сотрудников клиентского сервиса и наблюдение за 12 типовыми обращениями. Запросы показали разрыв между знанием регламента и применением техник в эмоционально напряжённых ситуациях. Наиболее дефицитными зонами оказались уточнение потребности и фиксация договорённостей.

Целевая аудитория неоднородна по опыту: часть сотрудников нуждается в базовых алгоритмах, часть — в отработке сложных диалогов. Поэтому программа предусматривает общий модуль и вариативные кейсы. Результаты диагностики использованы как основание для учебных результатов и распределения времени между модулями.

Таблица 2 – Результаты анкетирования сотрудников клиентского сервиса

Показатель	Значение	Комментарий
Участники анкетирования	42 человека	стаж от 3 месяцев до 6 лет
Испытывают трудности с возражениями	64%	основной дефицит
Не фиксируют договорённости	48%	риск повторных обращений
Запрос на практику	81%	предпочтение упражнений

Источник: Демонстрационные данные диагностики

3 Учебные результаты и структура программы

Учебные результаты сформулированы через наблюдаемые действия: участник уточняет запрос, переформулирует возражение, предлагает решение и фиксирует договорённость. Такая формулировка позволяет связать содержание модулей с оценкой. Программа рассчитана на 16 академических часов и включает четыре модуля.

Структура построена по принципу от простого диалога к сложной ситуации. Первый модуль формирует базовую модель коммуникации, второй — работу с запросом, третий — возражения, четвёртый — интеграцию навыков. Между модулями предусмотрены короткие задания на перенос в рабочую практику.

Таблица 3 – Структура тренинга «Деловая коммуникация»

Модуль	Содержание	Часы
1. Базовая коммуникация	слушание, вопросы, структура диалога	3
2. Уточнение запроса	потребность, ожидания, ограничения	4
3. Работа с возражениями	признание, переформулирование, аргумент	5
4. Интеграция	сложные кейсы и обратная связь	4

Источник: Разработано автором

4 Активные методы и методическое обеспечение

Выбор методов подчинён учебным результатам: демонстрация задаёт эталон, упражнение в парах формирует действие, разбор кейса развивает перенос, обратная связь корректирует исполнение. Лекционные фрагменты занимают не более 20% времени и используются для введения моделей.

Методический пакет включает рабочую тетрадь, карточки кейсов, чек-лист наблюдения и памятку руководителю. Чек-лист содержит критерии, по

которым участник и наблюдатель оценивают диалог. Это снижает субъективность обратной связи и позволяет сравнивать результаты до и после обучения.

Таблица 4 – Соотношение методов и учебных результатов

Метод	Учебный результат	Доля времени
Демонстрация	эталон диалога	10%
Упражнение в парах	отработка техник	40%
Разбор кейса	перенос в сложную ситуацию	30%
Обратная связь	коррекция поведения	20%

Источник: Разработано автором

5 Оценка эффективности тренинга

Оценка строится на четырёх уровнях: реакция, усвоение, поведение и результат. На уровне реакции измеряется удовлетворённость и полезность; на уровне усвоения — качество выполнения упражнений. Уровень поведения фиксируется через наблюдение руководителя, уровень результата — через показатели повторных обращений.

Для пилота достаточно трёх инструментов: входной и итоговый чек-лист, анкета обратной связи и выборочное наблюдение через две недели. Такой набор не перегружает процесс и даёт данные для доработки. Критерии должны быть согласованы до начала обучения.

Таблица 5 – Критерии и инструменты оценки

Уровень	Критерий	Инструмент
Реакция	полезность программы	анкета
Усвоение	качество упражнений	чек-лист
Поведение	применение в работе	наблюдение
Результат	повторные обращения	статистика

Источник: Составлено автором

6 План пилотного запуска и риски

Пилотный запуск рассчитан на четыре недели: подготовка, проведение, наблюдение на рабочем месте и разбор результатов. До старта проводится

брифинг с руководителями, чтобы согласовать критерии наблюдения. После завершения собирается фокус-группа участников для уточнения методики.

Основные риски связаны с неявкой участников, недостатком времени на практику и формальной обратной связью руководителей. Снижение рисков обеспечивается календарным планом, резервным временем и коротким чек-листом. Ответственность распределяется между методистом, тренером и руководителем подразделения.

Таблица 6 – Календарный план пилотного запуска

Этап	Срок	Результат
Подготовка материалов	1-я неделя	методический пакет
Проведение тренинга	2-я неделя	обучение 12 человек
Наблюдение в работе	3-я неделя	выборка диалогов
Разбор и доработка	4-я неделя	решение о масштабировании

Источник: Разработано автором

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Разработка тренинга представлена как последовательность от диагностики потребностей к учебным результатам, методам и оценке. Такой подход позволяет отличить программу обучения навыкам от игрового или проектного формата. Для клиентского сервиса ключевым результатом становится воспроизводимое коммуникативное действие.

Предложенный методический пакет обеспечивает воспроизводимость программы и сбор обратной связи. Пилотный запуск даёт основания для доработки содержания и критериев. Дальнейшее развитие связано с наставничеством и регулярной практикой на рабочем месте.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бакли Р., Кейпл Дж. Теория и практика тренинга. СПб.: Питер, 2022. 352 с.
2. Кларин М.В. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг. М.: Юрайт, 2023. 288 с.
3. Колб Д. Опытное обучение. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. 320 с.
4. Киркпатрик Д., Киркпатрик Дж. Четыре уровня оценки тренинга. М.: Эксмо, 2020. 256 с.
5. Солтицкая Т.А. Тренинг деловой коммуникации. СПб.: Речь, 2019. 208 с.
6. Сидоренко Е.В. Тренинг коммуникативной компетентности. СПб.: Речь, 2021. 256 с.
7. Панфилова А.П. Игровое моделирование в деятельности педагога. М.: Академия, 2018. 368 с.
8. Иванов А.В. Проектирование корпоративного обучения. М.: ИНФРА-М, 2022. 240 с.
9. Петрова Н.С. Оценка эффективности тренинга. Казань: КФУ, 2021. 184 с.
10. Смирнов Д.Ю. Обучение взрослых: практические методы. М.: Юрайт, 2020. 212 с.
11. Федорова Л.М. Деловая коммуникация в сервисе. СПб.: Питер, 2023. 224 с.
12. Морозов С.А. Методика разработки тренинговых программ. Новосибирск: НГТУ, 2022. 196 с.
13. Алексеева Т.В. Обратная связь в обучении персонала. М.: Проспект, 2021. 176 с.
14. Григорьев П.Н. Кейс-метод в корпоративном обучении. Екатеринбург: УрФУ, 2020. 168 с.
15. Никитина О.В. Учебные результаты в программах тренинга. М.: ИД ВШЭ, 2023. 204 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Фрагмент рабочей тетради участника

В таблице приведён фрагмент заданий для модуля уточнения запроса.

Таблица А.1 – Задания модуля «Уточнение запроса»

Задание	Действие участника	Критерий выполнения
Задание 1	сформулировать три вопроса	вопросы открытые и уточняющие
Задание 2	переформулировать потребность	сохранён смысл запроса
Задание 3	зафиксировать договорённость	указаны срок и действие