

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский государственный профессионально-педагогический университет»  
Институт гуманитарного и социально-экономического образования  
Кафедра социологии и социальной работы

**ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа бакалавра  
по направлению подготовки 44.03.04 Профессиональное обучение  
(по отраслям)  
профилю подготовки «Сервис»  
профилизации «Сервис в социально-бытовой сфере»

Идентификационный код ВКР: 518

Екатеринбург 2019

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Российский государственный профессионально-педагогический университет»  
Институт гуманитарного и социально-экономического образования  
Кафедра социологии и социальной работы

К ЗАЩИТЕ ДОПУСКАЮ:  
Заведующая кафедрой СЦР  
\_\_\_\_\_ Л.Э. Панкратова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

## **ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

Выпускная квалификационная работа бакалавра  
по направлению подготовки 44.03.04 Профессиональное обучение  
(по отраслям)  
профилю подготовки «Сервис»  
профилизации «Сервис в социально-бытовой сфере»

Идентификационный код ВКР: 518

Исполнитель:

студентка группы ЗСБС-501

А.И. Салахутдинова

Руководитель:

доцент кафедры социологии и  
социальной работы,  
канд. филос. наук, доцент

Л.Э. Панкратова

Нормоконтролер:

ст. преподаватель кафедры  
социологии и социальной работы

Т.А. Заглодина

Екатеринбург 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВВЕДЕНИЕ .....                                                                                                 | 5  |
| 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА .....                                                              | 8  |
| 1.1 Формы, методы и принципы обучения персонала.....                                                           | 8  |
| 1.2 Влияние обучение персонала на работу организации.....                                                      | 20 |
| 2. АНАЛИЗ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА и эффективности работы САНКТ-<br>ПЕТЕРБУРГСКОЙ ШКОЛЫ ТЕЛЕВИДЕНИЯ .....            | 28 |
| 2.1 Характеристика деятельности Санкт-Петербургской школы телевидения<br>по обучению персонала .....           | 28 |
| 2.2 Анализ влияния обучения персонала на эффективность работы в Санкт-<br>Петербуржской школе телевидения..... | 41 |
| 3. МЕТОДИЧЕСКАЯ РАЗРАБОТКА ЛЕКЦИОННОГО ЗАНЯТИЯ И ЛИСТОВ<br>РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ.....                                | 51 |
| 3.1 Опорный конспект лекционного занятия по теме «Виды и методы<br>обучения персонала».....                    | 51 |
| 3.2 Разработка дидактических заданий на тему «Виды и методы обучения<br>персонала».....                        | 59 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....                                                                                               | 66 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....                                                                         | 68 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ .....                                                                                               | 72 |

## ВВЕДЕНИЕ

Чтобы современный бизнес смог выжить в современной высоко конкурентной среде, ему нужно не только продавать качественные товары и услуги. Одним из важнейших аспектов современного бизнеса стал высококачественный сервис, которого можно добиться только за счёт персонала, чья квалификация достигла самого высокого уровня.

Многие компании привыкли принимать кандидатов без опыта работы, чтобы самостоятельно возвращать кадры. Это приводит к тому, что внутри компании должно происходить быстрое и эффективное обучение персонала. И это не говоря уже о высокотехнологичных предприятиях, где ключом к стабильной работе является соблюдение техники безопасности и норм производства.

Если компания хочет не просто выжить на современном рынке, но и прийти к успеху, нужно иметь высокую конкурентоспособность, а для этого нужно совершенствоваться по всем фронтам. И в этом случае, обучение персонала, как нового, так и устоявшегося, обретает критическое значение. Каждый сотрудник должен не только знать всё о товарах и услугах компании, он должен сам олицетворять качество, которое несет в себе компания. Соответственно сотрудник должен быть высоко квалифицирован как специалист и как личность.

Клиентоориентированность и клиентоцентричность - устоявшиеся понятия в мире бизнеса. Быть клиентоориентированным значит уметь создавать поток клиентов, а соответственно и прибыли, за счет глубокого понимания и удовлетворения потребностей клиентов. Достичь этого навыка можно только имея обученный персонал, чьи навыки заточены под определенную компанию.

Обучение персонала - важнейшее звено в повышении эффективности компании. Ведь именно люди, отвечают за успех, которого достигает бренд.

Вся система развития специалистов компании рассматривает организацию, прежде всего, как самообучающуюся среду и началось это в конце 70-х годов. Тогда Том Питерс и Роберт Уотерман были одни из первых, сформулировавших идею о том, что лучшие компании – это обучающиеся компании.<sup>1</sup> Незадолго после этого П. Сенге, Т. Бойдел, Э. Деминг, Р. Реванс и остальные начали оживленно обращаться к этой идее. Сейчас предоставленная концепция «обучающейся организации» становится все более и более известной, в том числе и в России.

*Объект исследования:* обучение персонала.

*Предмет исследования:* методики обучения персонала как фактор повышения эффективности работы организации, на примере Санкт-Петербургской школы телевидения.

*Цель исследования* – проанализировать влияние обучения персонала на работу в Санкт-Петербургской школе телевидения.

Для реализации поставленной цели необходимо решить ряд *задач*:

- 1) рассмотреть формы, методы и принципы обучения персонала
- 2) изучить влияние обучение персонала на работу организации
- 3) охарактеризовать деятельность Санкт-Петербургской школы телевидения по обучению персонала
- 4) проанализировать влияние обучения персонала на эффективность работы в Санкт-Петербургской школе телевидения
- 5) разработать опорный конспект лекционного занятия по теме «Виды и методы обучения персонала»
- 6) спроектировать рабочую тетрадь для самостоятельного изучения темы исследования

*База исследования:* ИП Польщикова «Санкт-Петербургская школа телевидения»

*Методы исследования:*

---

<sup>1</sup> Питерс Т., Уотерман Р. Мл. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки = In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies. — М.: «Альпина Паблишер», 2011. — 528 с.

1. Теоретические методы: анализ научно-методической, нормативно-правовой литературы по проблеме исследования, обобщение, анализ;
2. Эмпирические методы: анкетирование, анализ документов.

Практическая значимость данного исследования заключается в возможности использования результатов анкетирования и разработанных рекомендаций в практике обучения персонала и организации учебного процесса в средне-специальных учебных заведениях.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

## 1.1 Формы, методы и принципы обучения персонала

Прогресс не стоит на месте, и чем быстрее он движется в той или иной отрасли, тем быстрее устаревают знания, навыки, технологии производства, появляется потребность в новых знаниях, кадрах, технологиях. Появляется потребность в обучении кадров.

Кадровое обучение - это непрерывный процесс подготовки специалистов к трудовой и общественной деятельности.<sup>2</sup> Научно-технический прогресс, который охватил все сферы производственной и социальной деятельности требует незамедлительного повышения квалификации специалистов. В связи с этим на предприятиях требуется постоянное переобучение людей с учётом освоения новых рыночных механизмов, адаптации к новым социальным условиям, переквалификации в связи со структурными и технологическими изменениями развития производства.

Чтобы определить потребность в обучении, принято использовать план стратегического развития компании, результаты оценки работы персонала, программы обучения, предусматривающие непрерывное развитие сотрудников и формирования кадрового резерва.

Практический опыт, стаж и уровень образования являются ключевыми показателями качества персонала. За соответствие этих параметров требованиям организации, а также за выполнение стратегического плана профессионального развития отвечают Кадровые службы или, говоря современным языком HR.

Планирование карьеры персонала внутри организации, переподготовка, формирование кадрового резерва, профессиональное обучение, повышение квалификации кадров - необходимый комплекс мер в современных

---

<sup>2</sup> Слободской А.Л. Обучение персонала организаций: Учебное пособие / А.Л. Слободской. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2015. – 124 с.

организациях. Ведь именно квалифицированные работники необходимы для безостановочной и качественной работы всех механизмов любого предприятия.

Обучение персонала — это целенаправленный, организованный и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей<sup>3</sup>.

Ключевые предметы обучения - это:

- знания - теоретические, методические, практические, необходимые работнику для выполнения своих обязанностей на рабочем месте;
- умения - для выполнения обязанностей, закрепленных за работником на конкретном рабочем месте;
- навыки - умение применять полученные знания на практике. Навыки предполагают такую меру освоения работы, когда вырабатывается сознательный самоконтроль;
- способы общения (поведения) - выработка поведения, соответствующего требованиям, предъявляемым рабочим местом, иными словами это коммуникабельность<sup>4</sup>.

В обучении персонала заинтересованы одновременно две стороны, это и работник и работодатель. При этом их цели различаются.

Если цели работодателя это:

- формирование персонала управления;
- воспроизводство персонала;
- адаптация;
- внедрение нововведений;

То с точки зрения работника цели следующие:

- поддержание и повышение квалификации;
- повышение профессиональных навыков и знаний;

---

<sup>3</sup> Кибанов А.Я. Организация обучения и дополнительное профессиональное образование персонала. Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2017. - 998 с.

<sup>4</sup> Дейнека А.В. Управление персоналом организации. – М.: Дашков и К, 2014. – 318 с.



- развитие навыков планирования и организации производства<sup>5</sup>.

Профессиональное обучение - это процесс передачи новых знаний и навыков от одного сотрудника к другому<sup>6</sup> и общую необходимость своевременного обучения подтверждают следующие ключевые факторы:

- внедрение новой техники и технологии;
- производство современных товаров;
- рост коммуникационных возможностей;
- высокая конкуренция между странами и брендами. уровнем конкуренции между странами;
- развитие цифровых технологий;
- привлечение новых работников.

Две стороны одного процесса это обучение и профессиональная подготовка.

Интеллект и способность анализировать процессы появляются в результате обучения, а проф. подготовка связана с приобретением навыков и знаний которые относятся к выполняемой работе. Система проф. обучения должна быть гибкой и уметь реагировать на изменчивые потребности рынка труда.

Процесс обучения начинается с изучения потребности. Чтобы это сделать, необходимо выявить степень соответствия между текущим и требуемым уровнем подготовки сотрудников. После чего формируется план обучения, происходит постановка целей обучения, а также критерии оценки эффективности проделанной работы.

Обучение сотрудника рассматривается компанией как инвестиции, так как на обучение организация тратит материальные и временные ресурсы. Исходя из этого, любая компания ждет от сотрудника отдачу, в виде повышения его работоспособности и квалификации.

---

<sup>5</sup> Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 239 с.

<sup>6</sup> Нивчик А., Старцева Н.Н. Аудит системы мотивации персонала к профессиональному развитию / Современное состояние и перспективы развития научной мысли. Пенза, 2016. 251-254 с.

Определение потребности в профессиональном обучении отдельного сотрудника требует совместных усилий от HR, самого сотрудника и руководителя отдела, в котором работает сотрудник. Каждая из сторон привносит свое видение этого вопроса.

Потребность в профессиональном обучении определяется через:

- индивидуальный план развития;
- результаты аттестации;
- стратегия развития компании;
- желания и заявки сотрудников.<sup>7</sup>

Планомерная подготовка учебного процесса является основой эффективной подготовки кадров, причем как рядовых сотрудников, так и руководителей.

Существуют два подхода к обучению:

- стратегический – долгосрочные;
- краткосрочный – оперативный.<sup>8</sup>

Также следует различать внешние и внутренние формы обучения сотрудников. Выбор между обучением внутри самой организации и обучением в специальных компаниях партнерах не всегда очевиден.<sup>9</sup>

С одной стороны, организация может всегда контролировать форму и содержание своих собственных программ, и в неэффективности тех или иных методов, могут оперативно менять программу.

С другой стороны обучение вне организации может принести большой эффект, если его содержание тесно связано с целями организации заказчика, а его результаты востребованы.

Во втором случае следует предусмотреть некоторые изменения в работе кадров после обучение. Это не обязательно повышение в должности,

---

<sup>7</sup> Гурова И.М. Модель профессиональной компетентности современного специалиста // Экономика и социум: современные модели развития. 2016. № 12., 67-77 с.

<sup>8</sup> Родин Д.В. Современные стратегии обучения персонала организации: теория и практика // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2017. – № 11. – 1371-1375 с.

<sup>9</sup> Архипова Н.И. Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.

руководство может делегировать «обученным» работникам более сложные задания и проекты, дающие возможность оценить качество пройденных курсов и применить приобретенные навыки на практике.

Из-за высокой стоимости внешнего обучения отечественные предприятия используют обучение вне компании в основном для руководителей среднего и высшего звена. В редких случаях для кадрового резерва.

Помимо традиционных форм обучения, в настоящее время выделяются такие формы обучения как:

- модульное;
- дистанционное;
- мультимедийное;
- комбинированное.<sup>10</sup>

Для новичков модульное обучение будет наиболее комфортным. Так как модульная форма обучения предполагает формирование учебного курса из отдельных тематических модулей. Это позволяет новобранцу включиться в учебный процесс практически на любом этапе обучения. Модульную форму обучения можно использовать совместно с дистанционной формой. Благодаря этому можно достичь гибкости, мобильности и ориентации на индивидуальность слушателя.<sup>11</sup>

Для обеспечения рентабельности модульной формы обучения, нужно осуществлять массовые, регулярные наборы слушателей, что не для всех организаций является возможным.

Для организаций, в штате которых множество массовых профессий, которые широко востребованы на рынке труда модульное обучение будет наиболее рентабельным. Оно отлично подходит для таких профессий как: менеджер по продажам, повар, водитель, курьер, офис-менеджер и т.д.

---

<sup>10</sup> Глухова И.В. Обучение персонала в организации: компетентностный подход // Изв. Гомельского гос. ун-та им. Ф. Скорины – 2018. – № 2. - С. 121-125;

<sup>11</sup> Денисов А.Ф. Отбор и оценка персонала: учебно-методическое пособие / А.Ф. Денисов. - М.: Аспект-Пресс, 2016. - 304 с.

Дистанционный метод обучения или удалённый, подразумевает совершение обучения на расстоянии. В основе этого метода лежит использование современных информационных технологий, которые позволяют осуществлять обучение без личного контакта ученика и учителя.

Подобное обучение имеет множество достоинств:

- ассортимент выбора учебных заведений;
- широкий выбор преподавателей с различной квалификацией;
- доступность услуг;
- высокое качество обучение;
- отсутствие привязанности к геолокации (месту обучения).

Как показывает практика, если компания проводит дистанционное обучение персонала, то она сильно экономит. В дистанционный учебный процесс можно вовлекать множество сотрудников, независимо от того насколько далеко они находятся от центрального офиса. Обучение может осуществляться как дома, так и на рабочем месте. Работники меньше отвлекаются от непосредственных задач в рабочее время, при этом сам рабочий процесс может контролироваться работодателем также удалённо.<sup>12</sup>

Дистанционное обучение чаще всего используют крупные фирмы, в России такие бренды как: Билайн, Мегафон, Тинькофф банк и т.д.

Как и любая форма обучения, дистанционное обучение не обходиться без недостатков. Для его организации требуется программное и техническое оснащение.

Взаимодействие преподавателя и учащегося - виртуальное, это ограничивает качество получения обратной связи и корректировки учебного процесса. Помимо этого дистанционная форма неспособна передавать некоторые профессиональные и поведенческие навыки, требующие эмоциональный и личный контакт с наставниками и сокурсниками, а для того,

---

<sup>12</sup> Кибанов А.Я. Концепция компетентного подхода в управлении персоналом: Монография / А.Я. Кибанов, Е.А Митрофанова, В.Г. Коновалова, О.Л. Чуланова. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. 156 с.

чтобы завершить курс, учащемуся необходима высокая мотивация к обучению и выдержка.

Мультимедийное обучение - метод, который подразумевает оснащение специального учебного места либо аудитории при групповом обучении и мультимедийных программ. Этот метод требует определенных затрат для технического оснащения, при этом в дальнейшем экономит средства компании на оплате труда преподавателям.<sup>13</sup>

Мультимедийное обучение не предполагает контакт с преподавателем. Учащийся самостоятельно может выбирать и знакомиться с материалом в удобном для него темпе. Можно многократно прослушивать материал, ставить паузы и делать пометки, выбирать удобный для себя темп обучения.

Создать универсальные мультимедийные программы по конкретному профессиональному направлению сложно, так как уровень базовой подготовки потенциальных слушателей отличаются друг от друга. Тем не менее, способ является достаточно практичным, так как позволяет эффективно оценивать результат обучения, после каждого изученного материала подразумевается промежуточная аттестация, которая проводится на специальном программном обеспечении. В этом случае исчезает любого рода предвзятость.

В последнее время, мультимедийное обучение становится доступным даже в дистанционной форме.

Все методы обучения можно разделить на три большие группы:

- традиционные методы обучения;
- методы активного обучения;
- методы профессионального обучения.

К традиционным методам относятся:

- лекции;
- семинары;
- видео-обучение.

---

<sup>13</sup> Полевая М.В. Технологии обучения и развития персонала в организации : учеб. пособие / М.В. Полевая, И.Н. Белогруд, Е.В. Камнева и др. – М., 2017. – 256 с.

Из поколения в поколение, студенты учились и продолжают учиться, в большей степени получая знания во время лекций и семинаров. То, что эти методы эффективны до сих пор, доказывает их востребованность.

Если необходимо за короткий период времени передать большой объём информации, то используются лекции. Так как этот метод подразумевает возможность задать преподавателю вопрос и быстро получить на него ответ. Это может быть информация об услугах или продуктах для менеджеров, теория финансового планирования и т.д.

Как и семинары, современные лекции отличаются от тех, которые раньше читались в учебных заведениях. Интерактивные формы завоёвывают слушателей. Групповые дискуссии, разборы кейсов - подразумевают более быстрое усвоение полученной информации.

Семинары - крайне распространённый метод обучения, который подразумевает высокую активность участников, и используется в основном тогда, когда необходима совместная выработка решения какой-либо проблемы. При этом на семинарах не всегда вовлекаются зрители в дискуссию.

Семинары бывают:

- тематические;
- узкоспециализированные;
- направленные на решение конкретных проблем.

Мероприятия по развитию корпоративной культуры, стратегические сессии, мозговые штурмы, также являются одной из форм семинара.

На рынке услуг предлагаются семинары по очень конкретным проблемам, возникающим в компаниях. Например, с именитыми экспертами можно обсудить вопросы по инвестициям, оптимизации кадрового резерва, мотивации сотрудников, бренд-позиционированию.<sup>14</sup>

Видео-обучение - просмотр фильмов, действия которых представлены в виде отдельных эпизодов. После каждого эпизода, посвященного отдельным

---

<sup>14</sup> Кязимов К. Г. Внутрифирменное обучение и развитие персонала / К.Г. Кязимов. - М.: МИК, 2013. - 240 с.

аспектам рассматриваемой проблемы, обучаемым предлагается краткое теоретическое обобщение увиденного.

К методам активного обучения относятся:

- тренинги;
- групповые обсуждения;
- ролевые игры;
- деловые игры
- поведенческое моделирование;
- разбор кейсов;
- баскет-метод;
- мозговые штурмы.<sup>15</sup>

Тренинг - метод обучения, в котором теоретический блок материала сводится к минимуму, основной акцент делается отработке навыков и знаний учащихся. В ходе моделирования ситуаций обучающиеся имеют возможность закреплять и отрабатывать навыки, осваивать новые модели поведения.

Групповое обсуждение - дискуссия по заданной теме. Позволяет максимально полно использовать опыт всех слушателей, способствуя большему усвоению пройденного материала.

Деловые игры - метод обучения, предполагающий наличие сценария, правил игры и вводной информации, когда обработка учебной тематики происходит на основе ситуаций и материала, моделирующих те или иные аспекты профессиональной деятельности слушателей.

Ролевая игра - обучающиеся играют предложенные роли в деловой ситуации. Игра не предполагает детального сценария, но моделирует определенную ситуацию, в которой несколько участников инсценируют кейс.

Поведенческое моделирование - обучение навыкам межличностного общения. В большей части этот метод применяется в рамках тренингов, предполагающих более широкое использование методов активного обучения.

---

<sup>15</sup> *Осовицкая Н.А.*: HR-брендинг. Управление талантами, онлайн-обучение, геймификация и еще 15 эффективных практик Автор: Осовицкая Нина Анатольевна Издательство: Питер, 2014 г. 240 с.

Типичным примером поведенческого моделирования служит ситуация, когда опытный продавец или страховой агент показывает новичку образец того, как следует работать с клиентом. После чего новобранцу предлагается самостоятельно решить подобную ситуацию.

Разбор кейсов – предполагает анализ, направленный на последующее принятие решения по практической ситуации. Этот метод направлен на получение навыков решения как стандартных, так и нестандартных задач. Разбираются не только успешные, но и неудачные кейсы, что позволяет участникам совершенствовать мастерство и не допускать ошибок, которые совершили их коллеги ранее.

Баскет-метод - обучаемому даётся возможность выступить в роли руководителя и решить сложную задачу, повышенной срочности. Метод позволяет оценить стрессоустойчивость слушателя-участника, а также возможность принимать важные правильные решения.

К методам профессионального обучения относятся следующие методы обучения на рабочем месте:

- производственный инструктаж;
- наставничество;
- стажировка;
- ротация кадров;
- использование работников в качестве ассистентов;
- подготовка в проектных группах.

Эта группа методов необходима для того, чтобы работник смог овладеть необходимыми для работы навыками пользования имеющимся оборудованием и инструментами, необходимыми для осуществления профессиональной деятельности.<sup>16</sup>

У этой группы методов есть неотъемлемые достоинства:

---

<sup>16</sup> Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 424 с.



- Работник учится на оборудовании, которое будет в дальнейшем использовать;
- Эффективность в случае больших групп при наличии средств и наставников
- Выработка необходимых умений и навыков на типичном рабочем месте.
- Несмотря на явные достоинства, не обошлось и без недостатков:
- Обучаемый имеет контакт с ограниченным кругом лиц, что затрудняет открытое обсуждение некоторых вопросов, что способствует затруднению в решении некоторых проблем;
- Злоупотребление начальством, когда учащихся отрывают от занятий в связи с производственной необходимостью;

Стандартный производственный инструктаж - недорогое и эффективное средство развития базовых навыков работника, по сути, это ознакомление работника с условиями трудовой деятельности.

Наставничество - новый сотрудник закрепляется за наставником, и в процессе работы перенимает важные навыки и компетенции на практике. Наставничество было широко распространено в советское время, сейчас же оно только начинает возрождаться. Однако прогрессивные компании уже давно активно внедрили эту систему обучения. Главный плюс наставничества это быстрая адаптация сотрудников к новому рабочему месту, путем непосредственного личного контакта с опытным работником. Особо острая потребность в наставнике появляется с внедрением новых технологий производства, техник продаж и стратегий компании.

Стажировка - приобретение новых либо восстановление утраченных профессиональных навыков непосредственно на рабочем месте.

Ротация кадров - получение опыта и знаний в сферах, смежных с областью деятельности сотрудника. Как правило, это применяется при так называемом горизонтальном кадровом росте. Это могут быть перемещения между федеральными или региональными филиалами, а так же перемещения

между смежными отделами, например из PR отдела в отдел маркетинга, если они разделены.

Благодаря ротации у работников появляется возможность самостоятельно учиться и устанавливать новые социальные контакты, это также помогает сотруднику найти работу, которая наиболее ему подходит. Одним из важных аспектов ротации является сохранение кадров, в случае риска выгорания.

Из минусов стоит отметить, что при ротации кадров возможны временные потери в производительности труда перемещаемого сотрудника.

Ассистенты - использование работников в качестве ассистентов основано на обучении и ознакомлении сотрудника с задачами и проблемами высшего и качественно нового порядка. При этом определенная ответственность возлагается и на самого учащегося. Часто, ассистентов берут для подготовки руководителей. Постепенно повышая градус ответственности кандидата до тех пор, пока он не сможет самостоятельно решать все задачи и проблемы руководителя.

Подготовка в проектных группах используется в учебных целях в условиях временных ограничений, когда необходимо в короткие сроки решить серьезные задачи либо подготовить новый проект.

Вне зависимости от форм и методов обучения, для эффективности обучения необходимо соблюдать несколько важных принципов:

Актуальность. Предлагаемая информация и учебные действия должны соответствовать текущим требованиям к обучаемому, иметь непосредственное отношение к профессиональной или частной жизни обучающихся.

Активность восприятия. Обучающиеся должны активно включаться в процесс.

Мотивация. Учащийся должен быть мотивирован в обучении. Для этого он должен быть уверен в важности обучения, в его значимости для профессиональной деятельности.

Повторение. Все приобретаемые знания должны повторяться и превращаются в навыки.

Обратная связь. Ученикам постоянно нужно давать актуальную обратную связь об успехах и неудачах, для корректировки процесса обучения<sup>17</sup>.

Повышение конкурентоспособности, достижение целей и планов организации требуют высокого уровня обучения персонала и его проф. подготовки.<sup>18</sup> Обучение призвано передавать работникам, помимо знаний и навыков, необходимых в работе, информацию о текущем состоянии дел в компании и способствовать развитию у них понимания перспектив развития организации и основных направлений ее стратегии и повышать уровень мотивации.

## 1.2 Влияние обучение персонала на работу организации

Одна из важнейших обязанностей руководителя предприятие - повышение квалификации и обучение кадров. Регулярное и качественное повышение эффективности рабочих процессов можно достичь, если в компании реализуется программа регулярного обучения и повышения квалификации сотрудников, что положительно сказывается на работе всех отделов и всех сотрудников, а также способствует формированию крепкого коллектива.

Рост производительности труда прямо пропорционально зависит от повышения квалификации сотрудников. Так это позволяет полноценно раскрыть потенциал каждого сотрудника и использовать его максимально эффективно.

Принять людей сейчас такими, какие они есть, и обеспечить их надлежащими навыками завтра - маркер готовности организации к успешному выполнению программы обучения. Повышая квалификацию сотрудников, компания увеличивает прибыль компании больше, чем осуществляя любую другую деятельность.

Совершенствуя навыки сотрудника, компания повышает их ценность для себя самой. Осознавая свою ценность и эффективность, сотрудник получает

---

<sup>17</sup> Колесниченко Е.А. Совершенствование методов обучения персонала в организации / Е.А. Колесниченко, Е.Ю. Иванова, Н.Г. Выжимова // Бюл. науки и практики. – 2018. – Т. 4, № 5. – 474-484 с.

<sup>18</sup> Цыпкин Ю. Управление персоналом: Учебное пособие / Ю. Цыпкин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 326 с.

внутреннюю мотивацию и важную для работы уверенность в собственных силах.

Не стоит забывать о чувстве удовлетворения, которое очень важно для каждого сотрудника, которое можно получить, лишь осознавая собственную значимость для организации.

Повышение квалификации и обучение персонала позволяют добиваться для организации различных преимуществ и достигать больших результатов в следующих сферах повышения эффективности компании:

- рост производительности труда;
- повышение качества продаваемых товаров и оказываемых услуг клиентам;
- усиление стимуляции к работе;
- повышение эффективности коллектива в результате повышение квалификации каждого сотрудника в отдельности;
- снижение кадровой текучки;
- повышение лояльности клиентов, как следствие положительных отзывов сотрудников о работе в компании;
- повышение удовлетворенности от работы;
- повышение лояльности сотрудников, как следствие удовлетворенности;
- рост прибыли;
- снижение издержек;
- формирование благоприятной корпоративной культуры.<sup>19</sup>

При помощи письменных инструкций можно повысить эффективность выполнения практически любой задачи в организации. При этом составление письменного руководства требует детального анализа задачи или проблемы, и формирование ёмкого и эффективного способа её выполнения.

---

<sup>19</sup> *Фоменко А. О.* Влияние обучения персонала на рост производительности предприятия // Молодой ученый. — 2017. — №14. — 469-472 с.

Результат программы обучения во много зависит от атмосферы, в которой будет находиться обучаемый персонал. Так как результат обучения определяется изменениями в поведении сотрудника, обучаемый должен верить в то, что его новые навыки будут полноценно оценены. Если же этого не произойдет, то сотрудник вернётся к прежнему образу деятельности, и будет использовать прежние навыки.<sup>20</sup>

Создания благоприятной атмосферы обучения прямая обязанность руководителя. Для эффективности обучения, персоналу нужно подавать в первую очередь пример, которым является сам руководитель. Если руководитель первым вызовется на обучение, он покажет сотрудникам, что даже он ещё не полностью раскрыл и использовал свой потенциал и готов к изменениям, которые грядут. Пример руководителя - первый шаг для остальных кадров.<sup>21</sup>

Некоторые руководители считают, что вместо долгого обучения сотрудников, можно один раз нанять сразу опытных, дорогих специалистов и в дальнейшем не тратить средства на обучение их. Как показывает практика, это мнение крайне ошибочно.

Безусловно, в начальный период работы эффективность такого сотрудника будет достаточно высока, но, как и у остальных, со временем она начнёт падать. Если какой-либо сотрудник не обучается, не развивается, имея компетенции и мотивацию, он может покинуть компанию, потеряв интерес, вследствие чего, ценность других сотрудников снизится ещё больше.

Но если вследствие обучения, приверженность сотрудника к своей компании возрастет, то текучесть кадров, на фоне этого специалиста сразу же снизится. Даже если конкуренты попытаются его переманить, то получат отказ, так как этот сотрудник уважает и ценит компанию, в которой он работает и одной только денежной компенсации будет недостаточно.

---

<sup>20</sup> Иванова С. Поиск и оценка линейного персонала: Повышение эффективности и снижение затрат / С. Иванова. - М.: Альпина Паблишер, 2014. - 129 с.

<sup>21</sup> Фрейдина Е. В. Исследование систем управления: учебное пособие / Е. В. Фрейдина. - 3-е изд., стер. - М.: Омега - Л, 2014. - 368 с.

При помощи регулярного обучения можно избежать текучести кадров. Если работодатель хочет сделать из персонала команду, то в случае, если каждый полгода будет меняться хотя бы по 1 человеку, этого достичь будет трудно.

При помощи обучения можно поддерживать и распространять среди сотрудников ключевые ценности и приоритеты компании. Организовывать культуру и пропагандировать новые подходы и нормы поведения, призванные поддерживать организационную стратегию.<sup>22</sup>

Без обучения не развить корпоративную культуру, а без культуры не достичь высокой целостности коллектива. Всё это неминуемо улучшает отношение кадров к работе и компании в целом.

Рассмотрим пример компании Google. Всем известно, что это одно из самых благоприятных мест для любого сотрудника. Семинары, тренинги курсы - отсутствие дефицита информации, к тому же у них самые удобные рабочие места, бесплатная еда и другие приятные моменты. У сотрудников есть полная мотивация работать с максимальной отдачей. В Google работают одни из лучших специалистов в любых областях, благодаря тому, что компания заботится о сотрудниках, которые помогают ей развиваться. Благодаря первоклассным кадрам, Google является одной из самых крупных и дорогих компаний мира. Но главную её ценность определяют именно сотрудники, которых они возвращают самостоятельно, инвестируя в них ещё со студенчества.<sup>23</sup>

Но этот круг не замыкается только на деньгах. Многие компании могут позволить себе инвестировать в обучение сотрудников. Форма обучения определяет много, например руководитель HR Google придерживается метода «наставничество», мало затратный, но крайне эффективный вариант, в роли наставников выступают только высококлассные специалисты, которые уже

---

<sup>22</sup> Шнайдер Б., Шмитт Н. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников // Управление персоналом, 2014, №1. 24 – 26 с.

<sup>23</sup> Коргова М.А. Новые тренды в обучении персонала современных организаций / М.А. Коргова, Н.В. Демина // Кадровик. – 2017. – № 5/6. – 120-123 с.

успели добиться успехов внутри компании. Помимо передачи профессиональных навыков, они рассказывают байки, разбирают кейсы, делятся успехами и неудачами, что позволяет новому сотруднику не допускать уже совершенных другими ошибок, а также обзавестись дружескими связями, которые дополнительно создают благоприятную атмосферу внутри коллектива.

Ещё один успешный пример влияния обучения персонала на его работу это компания Ford. До определённого момента в Ford не делали акцент на обучении сотрудников, но после реформы, кадровые специалисты решили не просто проводить лекции, они решили организовать комплексное обучение. Программа обучения основывалась на различных методах, среди которых были и обсуждение стратегии развития компании, с менеджерами среднего звена, лекции и семинары, тренинги, двусторонняя обратная связь и обязательная общественная деятельность.

Обучение очень быстро принесло свои плоды. Сотрудники получали знания и сразу же могли применять их на практике. Дела компании пошли вверх, скорость выпуска продукции увеличилась, как и качество сборки автомобилей.

Эффективность организации определяется по ряду показателей. Оценить эффективность работы фирмы только по ее экономическим достижениям – например, по прибыли, полученной в результате деятельности, – недостаточно. Огромную прибыль можно получить и на основе жесточайшей эксплуатации работников, и на основе современных методов организации производства с использованием социально-психологических факторов. Важно именно изучение второго, гуманного пути достижения эффективности работы организации, ее сотрудников. Эффективность компании оценивается комплексно, по показателям двух блоков.<sup>24</sup>

Первый блок включает в себя объективные, или экономические показатели:

---

<sup>24</sup> Хотемской Н.А. Обучение персонала как основа успешной работы организации // Теория. Практика. Инновации. – 2017. - № 8. – 110-114 с.

- Результативность. Иными словами, достигнуты ли цели компании;
- Производительность. Достигнута ли цель посредством минимальных трудовых затрат;
- Продуктивность. Количество и качество продукции или услуг;
- Рентабельность. Показатель прибыльности в процессе всего товарооборота от приобретения сырья и оборудования до продажи произведенного товара;
- Экологичность. Загрязнение окружающей среды является одним из важных показателей неэффективности промышленного предприятия;
- Энергоемкость. Любое производство приближается к идеальному, если потребляется минимум энергии;<sup>25</sup>

Второй блок включает в себя субъективные (психологические, физиологические, социально-психологические) показатели:

1. Трудовая, духовная и общественная активность сотрудников. Активность – это важный компонент психологии людей. Трудовая активность отражается на таких показателях, как производительность труда, качество выпускаемой продукции, оказываемых услуг и т.д. Активность людей в духовной сфере определяется не только уровнем их профессионализма, а прежде всего творческим отношением к делу. Общественная активность выражается в участии в общественно-политической жизни страны, социальных движениях. Показатель активности свидетельствует об уровнях психофизической и социально-психологической жизнедеятельности работников компании. Уровень психофизической активности оценивается в основном по величине энергозатрат работника, а социально-психологический уровень по таким параметрам, как – факт трудовой, духовной или общественной активности;

- время, затраченное на эту деятельность;

---

<sup>25</sup> Марра Р., Шмидт Г. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Р. Марра, Г. Шмидт. М.: Наука, 2014. 431 с.



- проявление инициативы в труде, познании или общественном поведении.<sup>26</sup>

2. Удовлетворенность трудовой деятельностью. Это показатель личностного отношения человека к своему труду и членам группы.

3. Относительная стабильность организации. В каждой компании формируется ядро сотрудников, вокруг которого концентрируется остальной кадровый состав. Показатель стабильности связан с показателем текучести кадров. Определенный уровень текучести кадров – это нормальное явление для каждой организации. Если группа на протяжении долгого времени абсолютно стабильна, законсервирована, то это негативно сказывается на ее развитии, на взаимоотношениях людей, выработке новых идей и пр. Поэтому мы и говорим об относительной стабильности организации, имея в виду важность и необходимость определенной текучести кадров.

4. Сработанность организации. Этот показатель характеризует устойчивость и прочность межличностных взаимодействий. С его помощью оценивается психологическое состояние системы функционального взаимодействия сотрудников. Сработанность людей в компании говорит об отлаженных организационных и психологических механизмах их деятельности и является предпосылкой единства и совместимости работников организации.<sup>27</sup>

Социальными психологами установлено взаимовлияние объективных и субъективных факторов. В результате серии исследований, проведенных на ряде предприятий нашей страны в 1970-1990-е годы сотрудниками кафедры социальной психологии СПбГУ, выявлены взаимосвязи объективных и субъективных показателей эффективности организаций. Так, трудовая, духовная и общественная активность работников зависит от:

- сбалансированности материального и морального стимулирования труда (оказалось, что ориентация исключительно на материальное

---

<sup>26</sup> Балашов А.И., Котляров И.Д., Санина А.Г. Управление человеческими ресурсами. - СПб.: Питер, 2014. – 320 с.

<sup>27</sup> Попова А.В. Система обучения персонала в организации // Инновации в науке. – 2018. - № 4. – 26-30 с.

стимулирование труда не приводит к значительному увеличению трудовой активности работников);

- наличия в организации инициативной группы людей, выдвигающей цели, отражающей интересы и потребности сотрудников, умеющей убедительно доказывать необходимость предлагаемых ими инноваций;
- возраста работников (молодые сотрудники проявляют большую общественную активность, а работники среднего возраста отличаются высокой трудовой активностью).<sup>28</sup>

Нужно понимать, что в наше время главные инвестиции, которые принесут компании высокую прибыль, качественные услуги и продукты - это сотрудники. Сотрудники, которые сформировали крепкую и надёжную команду. Сотрудники, способные решить любую задачу и побороть любую проблему. Создать такую команду, можно только при наличии в организации надёжной и прогрессивной системы обучения.

---

<sup>28</sup> *Веснин В.Р.* Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 688 с.

## 2. АНАЛИЗ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА И ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОЙ ШКОЛЫ ТЕЛЕВИДЕНИЯ

### 2.1 Характеристика деятельности Санкт-Петербургской школы телевидения по обучению персонала

Исследование эффективности обучения персонала проводилось на базе «Санкт-Петербургской школы телевидения». Далее приведена полная характеристика организации.

«Санкт-Петербургская школа телевидения» - это образовательный центр по предоставлению образования для населения в области ТВ и красоты в короткие сроки, дополнительное образование во всех областях, детское образование в области интернет-медиа.

Задачи учреждения:

- адаптация личности к жизни в обществе, создание основы для осознанного выбора и освоения профессиональных образовательных программ;
- обеспечение доступности дополнительного образования для всех возрастных категорий;
- систематизация обучения;
- обучение с учетом потребностей и особенностей клиентов;
- организация обучения, мастер-классов;
- реализация дополнительного профессионального образования;
- формирование общей культуры личности;
- удовлетворение потребностей взрослых и детей в занятиях по интересам;
- формирование интереса к области телевидения и красоты;
- развитие возможностей и поддержка одаренных и талантливых граждан с учетом их индивидуальности.

Филиал в Екатеринбурге проводит обучение по следующим 8-ми направлениям:

Фотошкола (сюда входит обучение по курсу фотограф-специалист, а также курс обработчика-ретушера)

Школа визажа и стиля (курс визажиста-стилиста, стилиста по прическам, стилиста-консультанта, а также курс моделей)

Школа актерского мастерства (курс искусства речи, курс актерского мастерства, курс ведущих мероприятия, курс скорооттения, курсы организаторов мероприятия)

Школа TV и журналистики (курс видеографов, курс журналистики, курс копирайтеров, курс звукорежиссера, курс интернет-маркетинга, курс SMM-специалистов, курс режиссуры, курс телеведущих, радиоведущих, дикторов, курс продюсеров, курс грима и спецэффектов)

Курсы для детей (курс видеосъемки, видеомонтажа, курс риторики, ораторского мастерства, курс тележурналистики, видеоблогинга, курс анимации, курс рисования, курс фотографии, курс спортивного комментирования)

Школа дизайна (курс дизайна, курс флориста-дизайнера, курс дизайнера-интерьера, курс дизайна одежды, курс 3D Max и дизайна интерьера)

Школа рисования и каллиграфии (курс рисования, курс каллиграфии и леттеринга, курс скетчинга)

Школа психологии (курс семейного психологии, курс психологии для работы и бизнеса)

Каждый курс позволяет получить знания по всем направлениям выбранной сферы, а также подготовить будущих специалистов начального уровня. Благодаря специально разработанной программе обучения каждый наш выпускник в дальнейшем может самостоятельно повышать полученные навыки и знания, а значит, расти профессионально.

Во всех филиалах программы обучения разработаны на федеральном уровне. Курсы преподают исключительно специалисты-практики, добившиеся успеха в своей профессии.

За 7 лет обучилось более 52 000 учеников. Школа представляет 7 факультетов различных направлений и более 100 курсов.

На диаграмме представлены структурные подразделения, которые входят в компанию:

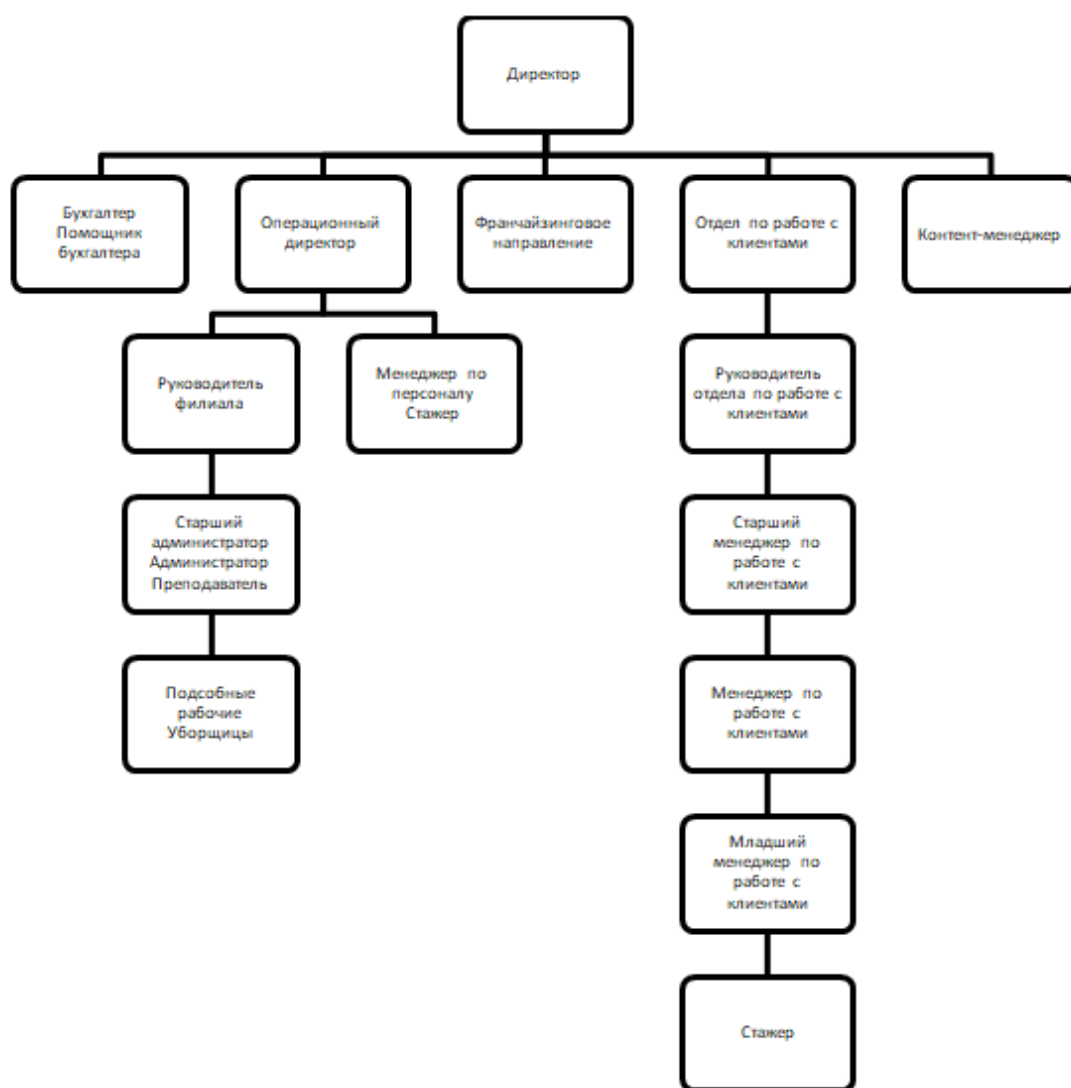


Рис. 1. Структурные подразделения компании

Для организации характерна линейная структура управления. Во главе каждого структурного подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все

функции управления: подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Высший орган управления (директор) контролирует деятельность руководителей среднего звена, обеспечивающих результат деятельности только своего отдела.

Явным преимуществом данной структуры управления является четкое разграничение зон ответственности и контроля, к недостаткам относятся высокие профессиональные требования к руководителям среднего звена и сложные коммуникации между исполнителями.

Таблица 1

Кадровый состав Санкт-Петербургской школы телевидения,  
филиала г. Екатеринбург

| Наименование подразделений и должностей филиала | Количество штатных единиц дирекции |
|-------------------------------------------------|------------------------------------|
| Руководитель филиала                            | 1                                  |
| Отдел по обслуживанию клиентов                  |                                    |
| Старший администратор                           | 1                                  |
| Администратор                                   | 2                                  |
| Отдел маркетинга                                |                                    |
| Контент-менеджер                                | 1                                  |
| Технический отдел                               |                                    |
| Системный администратор                         | 1                                  |
| Преподавательский отдел                         |                                    |
| Преподаватели фотошколы                         | 3                                  |
| Преподаватели школы визажа и стиля              | 4                                  |
| Преподаватели школы актерского мастерства       | 5                                  |
| Преподаватели школы TV и журналистики           | 9                                  |

|                                             |   |
|---------------------------------------------|---|
| Преподаватели курса для детей               | 2 |
| Преподаватели школы дизайна                 | 6 |
| Преподаватели школы рисования и каллиграфии | 2 |
| Преподаватели школы психологии              | 2 |
| Хозяйственный отдел                         |   |
| Уборщица                                    | 2 |

Далее рассмотрим укомплектованность кадрами с высшим, средним специальным и среднетехническим образованием.

Таблица 2

## Образование специалистов компании

| Наименование образования         | Количество штатных единиц дирекции |
|----------------------------------|------------------------------------|
| Высшее специальное               | 21                                 |
| Среднее специальное              | 17                                 |
| Средне – техническое образование | 3                                  |

Во главе Санкт-Петербургской школы телевидения стоит директор, который отвечает за работу всей организации. Ему подчиняются все существующие подразделения и филиалы.

Во главе конкретного филиала стоит операционный директор, в лице руководителя филиала. Под его руководством все подразделения конкретного филиала. Он организует работу подчиненных подразделений и несет за нее ответственность. У руководителя филиала имеется заместитель в лице старшего администратора. Старший администратор это лицо, уполномоченное некоторыми правами руководителя филиала в его отсутствие. Непосредственно

старшему администратору подчиняется преподавательская группа и административная.

Руководитель филиала:

- Организовывает и руководит работой школы по всем его направлениям;
- Контролирует списки задач администраторов, их нагрузки и производительность;
- Рассчитывает эффективность каждого рекламного канала;
- Оценивает занятость аудиторий;
- Выборочно прослушивает звонки, с целью оценки уровня обслуживания;
- Анализирует доходы по каждому направлению;
- Разрабатывает рекламную стратегию;
- Координирует работу с вышестоящими, а также со всеми заинтересованными организациями, ведомствами.

Старший администратор:

- Координирует работу администраторов;
- Обеспечивает соблюдение стандартов обслуживания посетителей;
- Осуществляет контроль за сохранностью материальных ценностей;
- Принимает меры по предотвращению и ликвидации конфликтных ситуаций;
- Рассматривает претензии, связанные с неудовлетворительным обслуживанием посетителей, проводит необходимые организационно-технические мероприятия;
- Контролирует соблюдение подчиненными работниками трудовой и производственной дисциплины, правил и норм охраны труда, требований производственной санитарии и гигиены;
- Следит за размещением, обновлением и состоянием рекламы внутри помещения и на здании;



- Информировывает руководство об имеющихся недостатках в обслуживании посетителей, принимаемых мерах по их ликвидации;
- Обеспечивает исполнение работниками указаний руководства предприятия.

В компании имеется личный HR-специалист, который работает в головном офисе в городе Санкт-Петербурге. При подборе HR-специалист проводит собеседование по телефону или других способах связи с кандидатом и направляет их руководителю филиала. Далее руководитель филиала проводит очное собеседование с предлагаемой кандидатурой.

В компании также существует преподавательская группа разных направлений. На каждое направление выделяется 2-3 преподавателя, чтобы компания могла запускать курсы с разным графиком.

Преподаватель:

- Проводит занятия, согласно установленного и утвержденного руководителем филиала расписания;
- Осуществляет работу по эффективной подаче материала слушателям;
- Ведет учет посещаемости студентов в ведомости;
- Обеспечивает контроль за сохранностью материальных ценностей в вверенном ему кабинете;
- Формирует у обучающихся профессиональные умения и навыки, подготавливает их к применению полученных знаний в практической деятельности;
- Участвует в разработке образовательных программ.

В каждом филиале Санкт-Петербургской школы телевидения есть контент-менеджер. Каждый контент-менеджер связан с другими филиалами, сделано это для того, чтобы соблюдалась общая концепция сайтов.

Контент-менеджер:

- Осуществляет реализацию проекта по созданию сайта компании;
- Осуществляет информационное наполнение контентом веб-ресурсов;

- Подбирает, редактирует, обновляет и загружает контент на сайт;
- Обрабатывает и размещает графические объекты;
- Осуществляет модерирование и администрирование сайтов;
- Осуществляет продвижение сайта в Интернете, анализ статистики посещаемости, подготовка отчетов;
- Создает информационный банк данных;
- Осуществляет мониторинг и анализ электронных средств массовой информации.

На должность администратора принимается лицо, имеющее среднее профессиональное образование без предъявления требований к стажу работы или начальное профессиональное образование и стаж работы по специальности не менее 2 лет.

Администратор должен знать: постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы вышестоящих органов, касающиеся работы организации; структуру управления, права и обязанности работников и режим их работы; правила и методы организации обслуживания посетителей; виды оказываемых услуг; планировку и порядок оформления помещений и витрин; основы эстетики и социальной психологии; основы трудового законодательства; правила внутреннего трудового распорядка; правила охраны труда и пожарной безопасности.

Администратор исполняет следующие обязанности:

- Осуществляет работу по эффективному и культурному обслуживанию посетителей, созданию для них комфортных условий;
- Обеспечивает контроль за сохранностью материальных ценностей;
- Консультирует посетителей по вопросам, касающимся оказываемых услуг;
- Принимает меры по предотвращению и ликвидации конфликтных ситуаций;

- Осуществляет контроль за соответствующим оформлением помещений;
- Обеспечивает чистоту и порядок в помещении и на прилегающей к нему территории.

Обучение персонала — это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей.

При определенных обстоятельствах обучение персонала выполняет важную функцию наилучшего использования работника и его мотивацию.

Как и любой другой организации, важность обучение персонала высока. Обусловлена важность тем, что постоянно внедряется новая техника, технология, и персонал, как никто должен постоянно расти и повышать свою квалификацию в своей работе.

В Санкт-Петербургской школе телевидения культура обучение и постоянно повышения квалификации высокоразвита. Компания различными способами помогает своим сотрудникам обучаться.

Цели обучения персонала компании:

- поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;
- приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;
- приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы (касается всех направлений, где задействована сторонняя продукция (пр.: косметика, фотоаппаратура и т.д));
- развитие способностей в области планирования и организации производства.

В Санкт-Петербургской школе телевидения есть группа тренинг-менеджеров, которые составляют материалы обучения, а также проводят обучения очно или заочно для всех подразделений. Находятся они в головном офисе в Санкт-Петербурге, обучение чаще всего проводят по видеосвязи, а также в форме вебинаров, семинаров, реже лично.

Тренинг-менеджер:

- Осуществляет оценку деятельности персонала;
- Определяет потребность обучения персонала, проведения тренингов;
- Определяет тип и форму тренингов, которые необходимо провести на предприятии.

Составляет программы тренингов по следующим направлениям:

- командообразование (улучшение рабочего климата в трудовом коллективе предприятия, разработка и изучение правил работы в команде, определение роли и места каждого работника в команде, развитие команды, изучение способов управления конфликтами в команде, определение критериев эффективности работы в команде и пр.);
- организация эффективных коммуникаций (определение стиля и уровня коммуникаций на предприятии, изучение инструментов коммуникаций, организация информационных потоков на предприятии, изучение техники публичных выступлений и пр.);
- управление временем (освоение принципов организации рабочего времени (определение цели деятельности, планирование и ранжирование приоритетов, распределение заданий между работниками, передача руководящих полномочий отдельным работникам); управление временем при решении проблем, проведении переговоров; оптимизация рабочего времени; пр.);
- управление менеджментом на предприятии (определение задач и функций менеджеров различных уровней; принятие управленческих

решений менеджером и анализ их последствий; основные принципы рационального распределения обязанностей между подчиненными работниками; основные способы разрешения конфликтов; установление контактов с подчиненными и пр.);

– иным профилирующим направлениям (продажам, производству и пр.).

Разрабатывает планы, графики проведения тренингов; рассчитывает бюджеты на проведение тренингов; обеспечивает выполнение планов и соблюдение графиков; комплектует группы для проведения тренингов.

Организует проведение ознакомительных тренингов для новых работников, курсов для работников предприятия, курсов перепрофилирования, тренингов по сохранению и улучшению навыков работников, информативных тренингов по ситуации на предприятии.

Готовит специалистов, менеджеров низшего и среднего звена на более высокие должности, которые требуют более высокого уровня знаний, навыков, иных личностных качеств; оказывает помощь при вступлении в новые должности.

Консультирует менеджеров среднего и низшего звена, супервайзеров по вопросам организации труда и управления персоналом для более эффективного управления работниками; принимает участие в проведении оперативных совещаний по принятию отдельных управленческих решений.

Проводит индивидуализированное обучение среди специалистов и менеджеров разного уровня.

Разрабатывает мероприятия по развитию исполнительского потенциала среди работников.

Дает консультации по разработке условий трудовых договоров (контрактов) менеджерам и специалистам кадрового подразделения.

Следит за развитием технического и организационного прогресса, осуществляет прогнозирование необходимости проведения дополнительных тренингов по ситуации на предприятии, в отрасли, в стране, разрабатывает программы новых тренингов.

Проводит мониторинг обучающих программ, программ тренингов, предлагаемых тренинг-компаниями, вспомогательных средств, инвентаря и оборудования для тренинга (тренажеров), наглядных пособий, методической литературы, автоматизированных средств обучения; определяет наиболее прогрессивные и эффективные инструменты тренинга и обеспечивает их применение при проведении тренингов.

Оценивает результаты тренингов путем проведения итоговых занятий, экзаменов, тестов, собеседований, квалификационных и управленческих проб; анализирует качественные показатели результатов тренингов и эффективность их проведения (изменение профессионального, квалификационного и должностного состава работников; рост производительности труда, заработной платы; состояние корпоративного и командного сотрудничества; количество и характер конфликтов и т. д.).

Составляет отчеты о проделанной работе; готовит заключения на повышение или понижение в должности работников по результатам тренинга, вплоть до предложений по замене отдельных работников в связи с неудовлетворительными результатами тренингов; составляет статистические справки по эффективности обучения и представляет их руководству предприятия.

Участвует в переговорах между работодателями и профсоюзами (при наличии таковых) по условиям труда.

При необходимости осуществляет поиск тренинг-специалистов по отдельным направлениям, заключает договоры с тренинг-компаниями, независимыми специалистами, комплекзует группы для проведения тренингов сторонними специалистами, координирует их деятельность на предприятии.

Для обеспечения и поддержания необходимой осведомленности и вовлечения персонала на предприятии проводятся следующие виды обучения и профессиональной подготовки:

- вводное обучение для вновь принятых работников;

- периодическое (повторное) обучение;
- целевое обучение для приобретения новых знаний и навыков;
- самообучение.

Обучение заканчивается сдачей квалификационных экзаменов.

После успешного прохождения собеседования на должность администратора/преподавателя проходит стажировка, с целью обучения нового сотрудника охране труда, под присмотром опытного наставника (например, старшего администратора).

На подобно практике вырабатываются требуемые навыки работы в Санкт-Петербургской школе телевидения, эффективно усваивается важная информация, оперативно обсуждаются и искореняются ошибки. Стажировка в компании длится не более двух недель, далее проводится финальный тест с тренинг-менеджером на знание курсов и основных рабочих обязанностей, а также устно с руководителем. После успешного прохождения подписывается официальный трудовой договор, а в случае неудачного прохождения тестирования на усмотрение руководителя филиала, кандидату могут дать второй шанс, либо попрощаться с ним. Также, кандидат может сдать тест ранее, чем через две недели, если он подготовился, это в компании приветствуется. В этом случае, если кандидат не проходит тестирование, ему дается оставшееся время до истечения двух недель для более тщательной подготовки.

Для обучения кандидату выдается вся необходимая информация, должностная инструкция, техника продаж, правила работы с кассовым аппаратом, инструкция по работе в системе CRM.

После принятия сотрудника в компанию, тренинг-менеджер проводит дополнительное обучение в формате тренингов по видеосвязи, на которых присутствует определенное количество сотрудников с разных филиалов школы. А также в формате деловых игр, то есть разыгрывание ситуации, в ходе которой обучаемым предлагают решить поставленную задачу.

Такие же формы обучения проводят и с более опытными сотрудниками, в том числе с руководителем филиала для повышения квалификации.

Так как Санкт-Петербургская школа телевидения специализируется на различных курсах, любой сотрудник компании имеет право бесплатно обучаться на любом курсе, если это не вредит процессу работы сотрудника, а также самим занятиям. Этот метод обучения - прекрасный способ развития сотрудников с других сторон, для расширения кругозора. Особенно хорошо этот способ работает с администраторами школы, так как именно в такой форме обучения они более подробно изучают курсы, которые предлагают посетителям школы. Таким образом, администратор может более точно и с интересом рассказать, как проходят занятия в школе и что изучают на курсе, в соответствии с этим повышается эффективность его работы, а также компании в целом.

По мере поступления новых правил, курсов и прочее в компании, всем высылается на почту документ, в котором подробно описаны все нововведения. Сотрудник обязан ознакомиться с этим документом, а после пройти тестирование на знание новой информации.

В Санкт-Петербургской школе телевидения постоянно повышают уровень подготовки преподавателей, в связи с этим, компания отправляет преподавателей на различные тренинги, курсы, практики по повышению квалификации, что, несомненно, сказывается на эффективности работы преподавателей.

## 2.2 Анализ влияния обучения персонала на эффективность работы в Санкт-Петербургской школе телевидения

Эффективность работы организации зависит от многих факторов, один из них это обучение персонала. С целью определения уровня обучения персонала и удовлетворенности обучением сотрудников, а также измерения повышения эффективности работы был проведен опрос сотрудников по анкете. Данные исследования приведены ниже.



Исследование проводилось анонимно. В анкетировании принимали участие сотрудники компании. Предварительно вопросы анкеты были согласованы с руководителем филиала. Сотрудники соглашались заполнить анкеты неохотно, ссылаясь на высокую занятость на работе.

Анкета по своей структуре состоит из закрытых вопросов, косвенных. По форме их поливариантных, а также шкалированных. (см. Приложение №1)

В ходе исследования было опрошено 20 человек.

1. Из них

- 7 - мужчин;
- 13 - женщин.

2. Возрастная структура мужчин:

- 4 человека - 18-27 лет
- 2 человек - 28-37 лет
- 1 человек - 38-47 лет

Возрастная структура женщин:

- 6 человека - 18-27 лет
- 7 человек - 28-37 лет



Рис. 2. Распределение опрошенных по возрасту  
(в % к числу опрошенных)

В итоге среди опрошенных сотрудников преобладают сотрудники молодого и среднего возраста.

По стажу работы сотрудники организации распределились следующим образом:



Рис. 3. Распределение опрошенных по стажу работы  
(в % к числу опрошенных)

В результате опроса сотрудников в компании преобладает стаж работы до 1 года.

По отделам опрошенные сотрудники организации распределились следующие образом:

Таблица 3

Распределение ответов по отделам

| Отдел обслуживания клиентов | Отдел маркетинга | Технический отдел | Преподавательский отдел |
|-----------------------------|------------------|-------------------|-------------------------|
| 2 чел.                      | 1 чел.           | 1 чел.            | 16 чел.                 |

В результате можно сделать вывод, что в компании преобладает преподавательский состав.

Представленные ниже вопросы, которые были заданы сотрудникам, касались мнения сотрудников компании оценки качества и эффективности их работы, а также системы развития персонала предприятия, желаемых методах и способах обучения.

На вопрос «Дайте, пожалуйста, оценку следующим своим характеристикам» результаты распределились следующим образом (рис. 4):

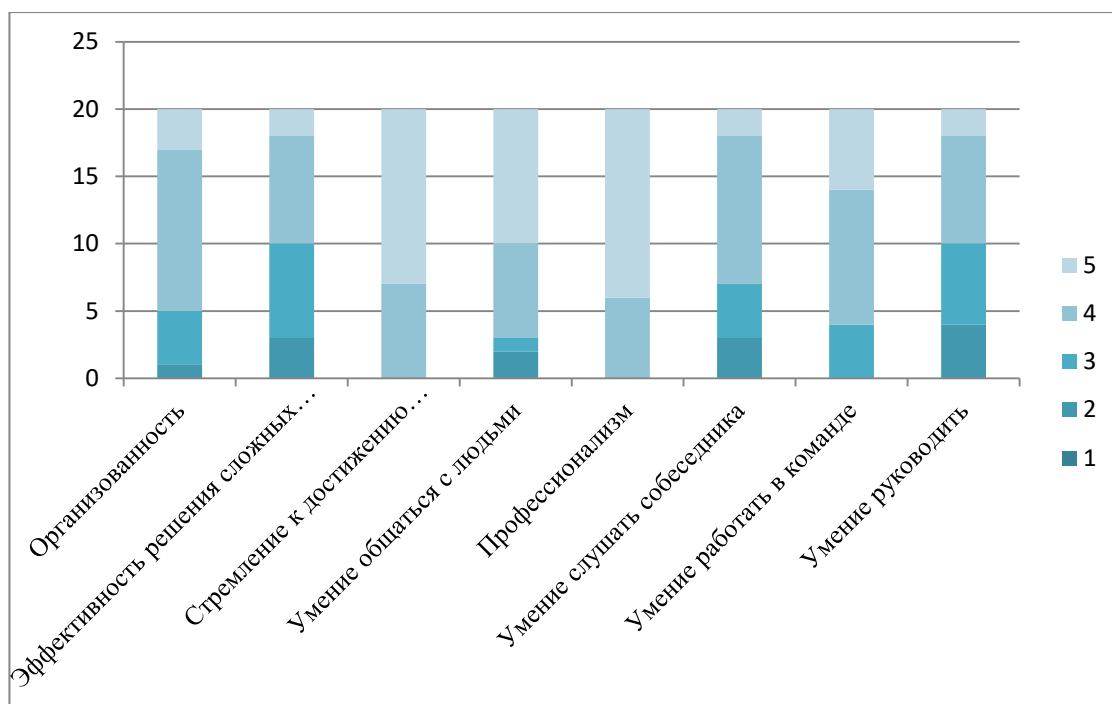


Рис. 4. Оценка сотрудниками своих характеристик после обучения

Основываясь на результатах можно сделать вывод, что сотрудники компании высоко оценивают свои профессиональные характеристики.

Если провести анализ вопроса: «Что из ниже перечисленного поможет вам справляться с работой лучше?», то можно увидеть следующие результаты (диаграмма 5).



Рис. 5. Распределение опрошенных на вопрос «что поможет справиться с работой лучше?»

Из этих данных можно сделать вывод, что высокая зарплата является главной мотивацией сотрудников для высокоэффективной работы. А значимость обучения важна лишь части сотрудникам компании.

В анкете был поставлен вопрос: «Хотели бы вы пройти дополнительное обучение для повышения своего профессионализма?». Ответы распределись подобным образом: «Однозначно, да» - 3 человека, «Скорее да» - 8 человек, «Ни да, ни нет» - 1 человек, «Скорее нет» - 4 человека, «Однозначно нет» - 1 человек, «Затрудняюсь ответить» - 3 человека. Таким образом можно сделать вывод сотрудники готовы и открыты к обучению

В восьмом вопросе опрашиваемым предлагалось оценить высказывания относительно их компании, ответы проанализированы в таблице.

Таблица 4

Оценка высказываний по анкете

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
|  |   |   |   |   |   |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|                                                                                                                                                                     |            |           |            |            |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------|------------|------------|-----------|
| Как минимум раз в году я беседую со своим непосредственным начальником о том, какие свои качества и навыки мне надо развивать, чтобы стать более успешным в будущем | 3<br>чел.  | 5<br>чел. | 6<br>чел.  | 4<br>чел.  | 2<br>чел. |
| В нашей компании тренинги/учеба легкодоступны                                                                                                                       |            |           |            | 12<br>чел. | 8<br>чел. |
| На нашем предприятии сотрудников поощряют за посещение тренингов/курсов и т.п.                                                                                      | 1<br>чел.  |           | 9<br>чел.  | 10<br>чел. |           |
| Часто о проводимых тренингах нас не оповещают, либо оповещают не заблаговременно или не всех                                                                        | 13<br>чел. | 7<br>чел. |            |            |           |
| В нашей компании созданы все условия для профессионального развития и учебы, надо только самому хотеть учиться                                                      |            |           | 6<br>чел.  | 9<br>чел.  | 5<br>чел. |
| В нашей компании весь акцент сделан только на работе. У сотрудников нет ни времени, ни возможности для обучения                                                     |            | 2<br>чел. | 13<br>чел. | 5<br>чел.  |           |
| Сотрудники в нашей компании постоянно находятся под давлением. У них нет возможности развиваться                                                                    | 12<br>чел. | 6<br>чел. | 2<br>чел.  |            |           |

Анализируя выше приведенные ответы можно сделать следующие выводы: в компании созданы условия для обучения персонала, они легкодоступны, более того, за обучение в компании сотрудников поощряют. Однако оповещение об этих самых тренингах проходит не заблаговременно, что отметило 13 человек. У сотрудников созданы условия для личного и профессионального развития.

На вопрос «какой стиль проведения тренинга вы считаете наиболее эффективным?» большая часть проголосовала за «Получение информации от практикующего специалиста» - 13 человек, на втором месте «Коучинг / менторство / индивидуальное обучение» - 10 человек, а на третьем «Ролевые игры» - 7 человек.

По мнению опрошенных, наиболее эффективным местом для проведения тренинга является обучение на территории компании с привлечением сторонних специалистов.

В анкете был поставлен вопрос: «Когда последний раз вы проходили какое-либо обучение, связанное с вашей работой?» результаты распределились следующим образом:

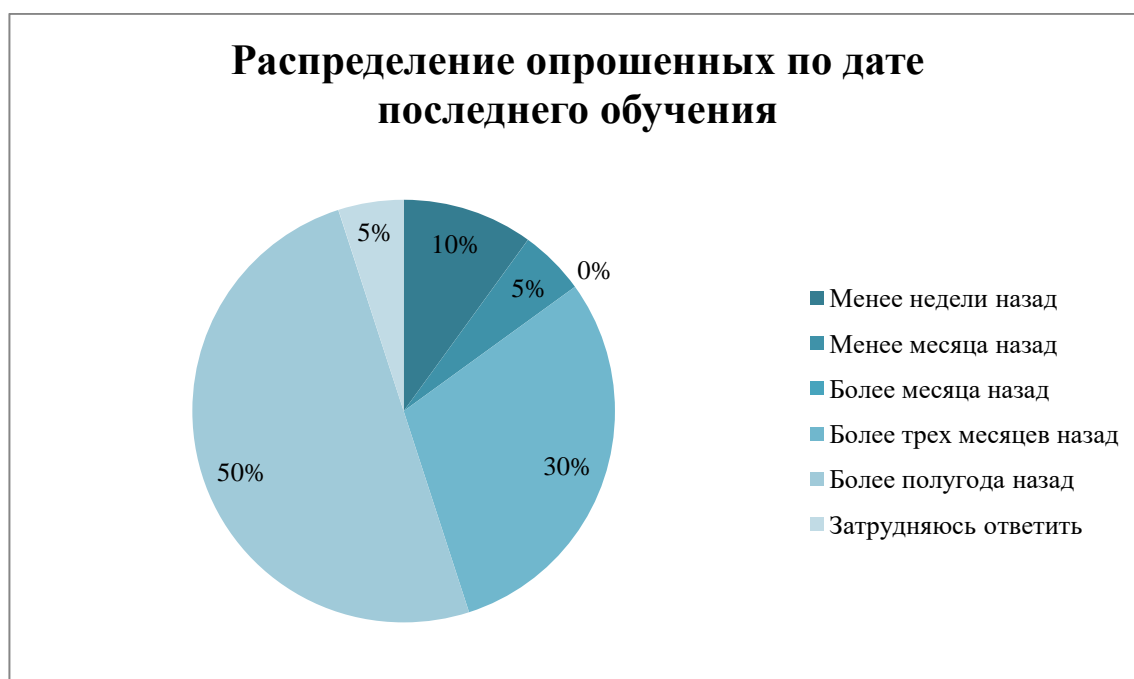


Рис. 6. Дата последнего обучения сотрудников компании  
(в % к числу опрошенных)

Основываясь на этих результатах можно сделать вывод, что в данной компании обучение проводится регулярно, но не для всех сотрудников одновременно.

На вопрос «Оцените эффективность обучения и его влияния на вашу работу в % цифрой (максимально 100%)»? результаты распределились

следующим образом: только 6 человек оценивают эффективность обучения на все 100%, 9 человек – на 70 %, 5 человек – на 50%.

С учетом деятельности предприятия были выбраны следующие критерии по оценке влияния обучения персонала на эффективность работы организации:

- Результативность. Иными словами, достигнуты ли цели компании;
- Продуктивность. Количество и качество продукции или услуг;
- Сработанность организации;
- Стабильность организации;
- Удовлетворенность трудовой деятельностью.

Проанализировав данные заполненных анкет на основе этих критериев, можно сделать следующие выводы:

Критерий результативности оценивался по вопросу «Дайте, пожалуйста, оценку следующим своим характеристикам после прохождения обучения».

Изучив результаты, можно сделать вывод: после обучения у сотрудников возросло стремление к достижению поставленных целей, что в первую очередь говорит о повышении результативности работы компании и достижения поставленных целей.

Рассмотрим следующий критерий эффективности организации - продуктивность. После обучения возросли профессионализм сотрудников и их организованность. Половина прошедших анкетирование отметили, что после обучения они стали более эффективно решать сложные «нетиповые» задачи на работе.

Критерий продуктивности оценивается в количестве и качестве продукции или в данном случае услуг. При росте профессионализма, организованности и эффективном решении нетиповых задач растет и качество услуг, предоставляемых организацией, что говорит о росте продуктивности компании.

Чтобы оценить сработанность организации стоит проанализировать ответ сотрудников на характеристику - умение работать в команде. Все сотрудники

прошедшие обучение подметили, что совместное обучение способствует сплочению команды, соответственно их навыки работы в команде возрастают. Данный критерий сказывается на эффективности работы всей организации.

Стабильность организации немаловажный критерий, который влияет на работу компании. Показатель стабильности напрямую связан с показателем текучести кадров. Определенный уровень текучести кадров – это нормальное явление для каждой организации. Если группа на протяжении долгого времени абсолютно стабильна, законсервирована, то это негативно сказывается на ее развитии, на взаимоотношениях людей, выработке новых идей и пр. Поэтому мы и говорим об относительной стабильности организации, имея в виду важность и необходимость определенной текучести кадров. В компании преобладает стаж работы до 1 года, а именно 11 человек, остальные 8 опрошенных работают в компании больше 1 года. Исходя из приведенных данных можно сделать вывод, что такой уровень текучести кадров не критичен. Новые сотрудники привносят новые идеи, они более открыты к обучению.

Последний рассматриваемый критерий – это удовлетворенность трудовой деятельностью. Это показатель личностного отношения человека к своему труду и членам группы. Сотрудники, удовлетворенные местом работы и коллективом будут работать намного эффективнее. Данный критерий оценивался по всем вопросам анкетирования. Удовлетворенность трудовой деятельностью - это совокупное воздействие на работника компонентов трудовой мотивации, включая содержание и условия труда, величину заработка, общественное признание достигнутого, возможности для самовыражения и самоутверждения личности, наличие факторов, определяющих стремление к полезной деятельности, проявление творческой инициативы, готовность к партнерскому сотрудничеству. Исходя из данных анкетирования по вопросу «что поможет вам лучше справиться с работой?» можно прийти к следующему выводу, что не все сотрудники удовлетворены своей заработной платой и некоторыми условиями труда, а также оснащением и оборудованием, предоставляемым компаний. Соответственно, при



неудовлетворенности сотрудников их трудовой деятельности страдает эффективность их работы.

Обучение и рост персонала, как специалистов напрямую связано с эффективностью и работой компании и большинство работников это подметило.

Проанализировав все вышесказанное, можно сделать вывод, что эффективность работы компании и сотрудников напрямую зависит от обучения. Руководство проявляют заинтересованность в постоянном совершенствовании организации обучения на рабочем месте и продолжают работу в этом направлении. Особым достижением в этой сфере является разработка системы наставничества и общения с тренинг-менеджером. Также можно подметить, что сотрудники компании открыты к обучению, и не противятся ему, компании следует выделять на это время и проводить актуальное обучение, возможно, даже по запросам сотрудников.

Следует обратить внимание на то, что многих мотивирует большая зарплата, в таком случае, можно мотивировать работников на обучение еще лучше, так как при повышении квалификации зарплата работника может вырасти. Главный критерий обучения работников – эффективность. Для эффективной подготовки работников необходимо подобрать подходящие виды и методы обучения персонала.

### 3. МЕТОДИЧЕСКАЯ РАЗРАБОТКА ЛЕКЦИОННОГО ЗАНЯТИЯ И ЛИСТОВ РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ

#### 3.1 Опорный конспект лекционного занятия по теме «Виды и методы обучения персонала»

Цель лекции: организация целенаправленной познавательной деятельности обучающихся по теме «Виды и методы обучения персонала»

Задачи лекции:

- развивающая: развитие познавательных процессов, способностей собирать и подвергать анализу информацию; развитие системного мыслительного процесса;
- воспитательная: формирование ценностных установок и профессиональных качеств;
- конкретная: обучающиеся должны знать виды и методы обучения персонала
- Функции лекции:
  - информационная - изложение системы знаний;
  - мотивационная - основание познавательного интереса к содержанию учебного предмета и профессиональной мотивации будущих специалиста;
  - ориентировочная - обеспечение базы для дальнейшего усвоения учебного материала;
  - воспитательная - воспитание сознательного отношения к процессу обучения, стремления к самостоятельной работе и полному овладению специальностью, развитие интереса к учебной дисциплине, содействие активизации мышления студентов.

Продолжительность лекции: 1,5 часа

Место проведения: аудитория

## План лекции

| Структурный элемент лекции                         | План деятельности педагога                                                                                                                                                                                   | Время этапа |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Организация начала лекции                          | Приветствует обучающихся.<br>Проверяет присутствующих                                                                                                                                                        | 5 мин.      |
| Постановка темы и целей урока                      | Сообщает тему лекции.<br>Формулирует цели лекции.<br>Сообщает план изложение материала<br>План изложения:<br>1. Обучение персонала<br>2. Виды обучения персонала<br>3. Методы обучения персонала организации | 15 мин.     |
| Формирование новых понятий и способов деятельности | Излагает учебный материал:<br>Используемые методы обучения: беседа<br>Используемые средства обучения: наглядные пособия                                                                                      | 50 мин.     |
| Подведение итогов лекции                           | Подводит итоги занятия.<br>Оценивает деятельность обучающихся.<br>Критерии оценивания: беседа<br>Выдает домашнее задания. Д/З: составить опорный конспект<br>Способ проверки: тест                           | 20 мин.     |

*Тема:* «Виды и методы обучения персонала»

*Задачи:*

- развивающая: развитие познавательных процессов, способностей собирать и подвергать анализу информацию; развитие системного мыслительного процесса;
- воспитательная: формирование ценностных установок и профессиональных качеств;
- конкретная: обучающиеся должны знать виды и методы обучения персонала

План изложения лекционного материала:

1. Обучение персонала
2. Виды обучения персонала
3. Методы обучения персонала организации

Конспект лекции.

В первую очередь необходимо дать определение, что же такое обучение персонала.

Если кратко, то *обучение персонала* – это процесс, в котором обязаны быть заинтересованы, как руководитель компании, так и все его сотрудники.

Или же есть более конкретное определение, широко раскрывающее данное понятие: *обучение персонала* — это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей.<sup>29</sup>

Но помимо этих определений существует также понятия согласно словарю профессионального образования: обучение персонала – это совокупность мероприятий, осуществляемых администрацией учреждения или предприятия в целях повышения эффективности труда его работников.

*Обучение кадров* – это один из важнейших элементов развития сотрудников как профессионалов, а также процесс передачи новых

---

<sup>29</sup> *Профессиональное образование. Словарь. Ключевые понятия, термины, актуальная лексика.* — М.: НМЦ СПО. С.М. Вишнякова. 1999.

профессиональных навыков, знаний и умений всем сотрудникам компании. П. Форсиф определяет обучение как систематический процесс целенаправленного изменения знаний, рабочих навыков, мотивации, поведения и сознания работников.<sup>30</sup>

Вся эта система развития специалистов компании рассматривает организацию, прежде всего, как самообучающуюся среду. В конце 70-х годов Т. Питерс и Р. Уотерман были одни из первых, сформулировавших идею о том, что лучшие компании – это обучающиеся компании (learning company).<sup>31</sup> Вскоре после этого П. Сенге, Т. Бойдел, Э. Деминг, Р. Реванс и остальные начали оживленно обращаться к этой идее. Сейчас предоставленная концепция «обучающейся организации» становится все более и более известной, в том числе и в России. Согласно предоставленной концепции, отличительная особенность обучающейся организации – это то, что она изучает процесс их получения знаний и дает возможность своему персоналу практически реализовывать эти познания. Другими словами можно сказать, что обучающейся называется та компания, в которой люди осознанно обучаются, познают и улучшают сам процесс обучения, а также изменяют окружающую их действительность. Итак, можно сделать вывод, что основная идея этой концепции состоит в том, что результативность деятельности компании зависит от развития собственных навыков решения вопросов, а также от способности персонала предприятия учиться на собственном опыте.

Существует несколько главных факторов, которые определяют необходимость и важность обучения сотрудников компании:

– непосредственно обучение способствует увеличению уровня трудовой мотивации сотрудников, приверженности персонала своей организации и его вовлеченности в дела организации, помимо этого созданию комфорта в организации; спланированная и организованная работа по обучению персонала

---

<sup>30</sup> Форсиф П. Развитие и обучение персонала: Монография. СПб.: Нева, 2013. 40-46 с.

<sup>31</sup> Питерс Т., Уотерман Р. Мл. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки = In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies. — М.: «Альпина Паблишер», 2011. — 528 с.

может стать залогом успеха компании по достижению любых целей, в росте конкурентоспособности на рынке;

– важно повышать ценности человеческих ресурсов и во многом именно обучение помогает в этом. Для многих крупных западных компаний бюджет профессионального обучения своих сотрудников стал наибольшей после заработной платы статьёй расходов. Другие компании даже создают собственные университеты и институты подготовки и переподготовки своего персонала;

– рост квалификации работника открывает ему новые возможности профессионального роста как внутри, так и за пределами организации, при этом делает его более конкурентоспособным на рынке труда.<sup>32</sup>

Рассмотрим некоторые преимущества обучения персонала организации:

– при повышении эффективности работы сотрудников – повышается производительность труда, совершенствуется его качество, и вся работа выполняется в срок;

– облегчение контроля – решаются проблемы опозданий, прогулов и прочего;

– при совершенствовании методов отбора и найма персонала – эта возможность обучения привлекает нужных компании людей;

– сокращение текучести кадров – усиливается степень удовлетворенности работников своей работой.<sup>33</sup>

Следует различать *три вида обучения*.

Подготовка кадров — плановое и сформированное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех сфер деятельности, которые обладают совокупностью определенных знаний, умений, навыков и различными способами обучения.

---

<sup>32</sup> Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента: Учебное пособие / И.К. Макарова. - М.: Дело АНХ, 2015. - 422 с.

<sup>33</sup> Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. 3-е изд., пере-раб. и доп. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. 440 с.

Повышение квалификации кадров — это обучение сотрудников для улучшения знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к специальности или повышения в должности.

Переподготовка кадров — это обучение специалистов с целью освоения новых, свежих знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Обучение кадров это важный и непрерывный процесс подготовки сотрудников к трудовой и общественной деятельности. В современном мире научно-технический прогресс уже давно охватил все сферы общественного производства, при этом постоянно требуя повышения профессионализма и регулярного изменения содержания и технологий труда.<sup>34</sup>

Перемена целей и способов достижения общественного развития, в связи с этим работа в рыночных условиях требует непрерывного переобучения кадров с учетом освоения всех рыночных механизмов, адаптации к последним социальным условиям, а также переквалификации в связи со структурными изменениями развития производства и внедрением современных технологий и приемов труда.<sup>35</sup>

Для того чтобы определить надобность в обучении персонала нередко используют результаты оценки персонала и их труда, планы развития организации, различные программы обучения, которые предусматривают непрерывный рост и развитие всех сотрудников компании.

Важные, ведущие показатели качества работы персонала – это их уровень образования и непосредственно практический опыт. HR-специалисты отвечают за соответствие всех параметров требования компании, за исполнение плана

---

<sup>34</sup> *Виды обучения персонала // Директор по персоналу. URL: <http://www.hr-director.ru/article/66198-qqq-16-m7-27-07-2016-vidy-obucheniya-personala.html>*

<sup>35</sup> *Десслер Г. Управление персоналом = Human Resource Management [Электронный ресурс] / ред.: И.М. Степнов, пер.: Д.П. Конькова, Г. Десслер. — 3-е изд. (эл.).— М. : Лаборатория знаний, 2015. — 802 с.*

стратегического профессионального уровня и развития сотрудников компании.<sup>36</sup>

Развитие персонала — комплекс мер, включающих профессиональное обучение, переподготовку и повышение квалификации кадров, планирование дальнейшей карьеры персонала организации.

Цель данного развития и обучения персонала заключается в обеспечение компании прекрасно подготовленными сотрудниками для продуктивной работы и роста эффективности самой компании.

Говоря о системе развития персонала имеется ввиду целенаправленный комплекс информационных, образовательных, привязанных к конкретным рабочим местам элементов, которые соответствуют повышению квалификации сотрудников данной компании в соответствии с ее задачами развития, потенциалом и склонностями сотрудников.

Количество методов, используемое современными организациями для обучения кадров компании все время растет. Все методы обучения могут быть подразделены на две большие группы:

- обучение на рабочем месте;
- обучение вне рабочего места.<sup>37</sup>

Обучение на рабочем месте можно охарактеризовать непосредственным взаимодействием с повседневной работой сотрудника.

Такой метод обучения является бюджетным, но при этом очень эффективным и оперативным, так как облегчает учебный процесс тех работников, кто не привык к обучению в аудиториях. Обучение на территории компании обычно подразумевает собой приглашение стороннего коуча, который удовлетворяет определенные потребности в обучении сотрудников.

---

<sup>36</sup> Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. – М.: ИнтелСинтез, 2015. – 368 с.

<sup>37</sup> Лебединцев В.Б. Теоретико-дидактические предпосылки создания новых систем обучения // Инновации в образовании, - М.: ЮНИТИ, 2012. 292 с.



Минус такого метода, заключается в том, что цель и порядок обучения легко могут затеряться за рабочими делами и временными рамками сотрудников.<sup>38</sup>

Основными, а также важнейшими методами обучения на рабочем месте являются:

- "копирование" — сотрудник прикрепляется к более опытному специалисту, при этом копируя действия этого человека;
- наставничество — занятия менеджера со своим персоналом в ходе ежедневной работы;
- делегирование — передача сотрудникам четко очерченной области задач с полномочиями принятия решений по оговоренному кругу вопросов. При этом менеджер обучает подчиненных в ходе выполнения работы;
- метод усложняющихся заданий — специальная программа рабочих действий, построенная по степени их важности, увеличения объема задач и повышения их сложности. Заключительный этап является самостоятельное выполнение задач;
- ротация — сотрудника переводят на новую должность для получения дополнительной профессиональной квалификации и расширения опыта. Срок такого обучения составляет от одного дня до нескольких месяцев.

Соответственно, в отличие от первой группы методов, вторая включает в себя все методы обучения за пределами компании. Явный плюс таких методов — это возможность отделить обучающихся сотрудников на время от их обязанностей на работе. В таком случае процесс обучения лучше спланирован и глубже проработан.

К основным методам обучения вне рабочего места относятся:

- лекции — традиционный метод обучения, позволяющий лектору изложить значительный объем материала в кратчайший срок;

---

<sup>38</sup> Юрасова Ю. В. Обучение торгового персонала. Курс тренингов эффективных продаж / Ю.В. Юрасова. - М.: Дашков и Ко, 2015. - 136 с.

- кейсы — используется реальная или придуманная управленческая ситуация с вопросами для разбора;
- деловые игры — коллективная игра, содержащая разбор учебного примера. При этом участникам деловой игры выдают роли в деловой ситуации и разбирают последствия принятых или не принятых решений;
- моделирование — воссоздание истинных условий работы;
- ролевые игры — сотрудник ставит себя на чье-то место для получения практического опыта и получает подтверждение правильности или неправильности своего поведения.

Особый вид обучения – это самообразование, то есть обучение работников самостоятельно.

Подводя итоги, можно сделать вывод, что обучение персонала важная и неотъемлемая часть организации. Следует помнить, что *обучение персонала* – это процесс, в котором должен быть заинтересован и сам персонал, и руководство компании.

Существует три различных вида обучения, а также огромное количество методов обучения персонала, что говорит нам о том, что каждая организации сможет найти удобный для себя и для сотрудников способ обучения.

### 3.2 Разработка дидактических заданий на тему «Виды и методы обучения персонала»

Листы рабочей тетради – это самостоятельное учебное пособие, которое содержит в себе задания, включающие в себя информационные пробелы, с помощью которых конструируется учебная деятельность обучающихся.

Цель рабочей тетради состоит в том, чтобы способствовать лучшему усвоению нового и старого материала, улучшать уровень развития мыслительных процессов, повышать эффективность обучения и уровень творческого развития

Существуют следующие виды заданий:

- задания с выбором одного правильного ответа из нескольких
- задания с выбором нескольких правильных ответов
- задания на определение последовательности событий, явлений, процессов
- задания на дополнение, вставку пропущенных слов, терминов
- задания на выявление ошибок в тексте
- задания со свободным ответом
- задания на заполнение таблиц
- задания с иллюстрациями
- ситуационные задачи

Задачи рабочей тетради:

- усвоение технических понятий;
- самоконтроля;
- развитие мышления у учащихся;
- контроль хода обучения.

Данные задания представлены в виде таблиц и текстов с незаполненными строками для ответов обучающихся. Листы рабочей тетради содержат учебные задания, которые способствуют активному использованию студентов лекционного материала. Задания в рабочей тетради соответствуют содержанию конспекта представленного в предыдущем параграфе.

## Лист рабочей тетради № 1

### Обучение персонала

Обучение персонала – это совокупность мероприятий, осуществляемых администрацией учреждения или предприятия в целях

\_\_\_\_\_.

Идею о том, что лучшие компании – это обучающиеся компании сформировали \_\_\_\_\_.

Основная идея этой концепции состоит в том, что \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

Факторов, которые определяют необходимость и важность обучения сотрудников компании:

1. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

2. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

3. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

Преимущества обучение персонала организации:

|                                                           | Продолжите: |
|-----------------------------------------------------------|-------------|
| При повышении эффективности работы сотрудников...         |             |
| Облегчение, ослабление контроля...                        |             |
| При совершенствовании методов отбора и найма персонала... |             |
| Сокращение текучести кадров...                            |             |

Цели обучения с точки зрения работодателя:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

6. \_\_\_\_\_

7. \_\_\_\_\_

Цели образования с точки зрения работника:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

Планирование

программ

подготовки

—

это \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_.

## Лист рабочей тетради № 2

### Виды и методы обучения персонала

Три вида обучения персонала:

1. \_\_\_\_\_.

2. \_\_\_\_\_.

3. \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_ отвечают за соответствие всех параметров требования компании, за исполнение плана стратегического профессионального уровня и развития сотрудников компании.

Развитие персонала — комплекс мер, включающих

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

Две группы методов обучения сотрудников:

1. \_\_\_\_\_.

2. \_\_\_\_\_.

|                                          |  |
|------------------------------------------|--|
| К первой группе относятся такие методы:  |  |
| Ко второй группе относятся такие методы: |  |

Основными, а также важнейшими методами обучения на рабочем месте являются:

| Метод | Понятие                                                                                                                                                                                       |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       | Сотрудник прикрепляется к более опытному специалисту, при этом копируя действия этого человека;                                                                                               |
|       | Занятия менеджера со своим персоналом в ходе ежедневной работы;                                                                                                                               |
|       | Передача сотрудникам четко очерченной области задач с полномочиями принятия решений по оговоренному кругу вопросов. При этом менеджер обучает подчиненных в ходе выполнения работы;           |
|       | Специальная программа рабочих действий, построенная по степени их важности, увеличения объема задач и повышения их сложности. Заключительный этапом является самостоятельное выполнение задач |
|       | Сотрудника переводят на новую должность для получения дополнительной профессиональной квалификации и расширения опыта.                                                                        |

К основным методам обучения вне рабочего места относятся:

| Метод  | Понятие |
|--------|---------|
| Лекции |         |

|               |  |
|---------------|--|
| Кейсы         |  |
| Деловые игры  |  |
| Моделирование |  |
| Ролевые игры  |  |

Особый

вид

обучения

–

это

---



---



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обучение персонала в независимости от того, новый это сотрудник или опытный, является основополагающим фактором развития компании в условиях современного рынка, обладающим высокой конкуренцией.

Во времена, когда качество товаров и услуг различных организаций практически сравнились, ключевым преимуществом успешной организацией может являться только высококлассный сервис, который оказывают ее сотрудники. Для вывода на рынок новых товаров и услуг требуется сплоченная проектная команда, способная эффективно решать множество различных задач. Создать такую команду можно только из замотивированных, компетентных, увлеченных своей работой специалистов, которые доверяют друг другу и способны положиться друг на друга. Такие команды являются результатом наличие корпоративной культуры, что является следствием систематического актуального обучения.

Все приведенные методы обучения, не смотря на время их появления, актуальны и по сей день. В зависимости от спецификации компании, каждая из них может найти оптимальный и максимально эффективный метод обучения. При этом методы можно комбинировать и совершенствовать и изменять под определенные нужды компании.

Оценка эффективности обучения является важным этапом процесса обучения персонала. Какой бы метод обучение не был выбран важно регулярно проводить оценку эффективности обучения, чтобы понимать его эффективность и корректировать в случае низкой пользы данного обучения.

Стоит отметить, что грамотно сформированная программа обучения, которая идет в ногу со стратегией развития компании однозначно повышает производительность труда, снижает текучесть кадров, происходит рост прибыли, а инвестиции в обучение сотрудников окупаются в многократно размере.

Исходя из результатов проделанной работы, можно сделать вывод, что цель курсовой работы была достигнута. В ходе исследования были рассмотрены теоретические основы обучения персонала организации, изучено влияния обучения персонала на работу организации, проанализирована эффективность обучения персонала на примере Санкт-Петербургской школы телевидения. А также разработан конспект лекционного занятия для студентов по теме исследования и спроектированы листы рабочей тетради.

Посредством анализа результатов анкетирования сотрудников Санкт-Петербургской школы телевидения были выявлены проблемы, с которыми сталкивается организация при обучении персонала, критерии оценки эффективности обучения, а также влияние обучения персонала на работу организации.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. *Архипова Н.И.* Управление персоналом организации. Краткий курс для бакалавров / Н.И. Архипова, О.Л. Седова. - М.: Проспект, 2016. - 224 с.
2. *Базаров Т.Ю.* Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 239 с.
3. *Балашов А.И., Котляров И.Д., Санина А.Г.* Управление человеческими ресурсами. - СПб.: Питер, 2014. – 320 с.
4. *Веснин В.Р.* Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 688 с.
5. *Виды обучения персонала // Директор по персоналу.* URL: <http://www.hr-director.ru/article/66198-qqq-16-m7-27-07-2016-vidy-obucheniya-personala.html>
6. *Глухова И.В.* Обучение персонала в организации: компетентностный подход // Изв. Гомельского гос. ун-та им. Ф. Скорины – 2018. – № 2. - С. 121-125;
7. *Гурова И.М.* Модель профессиональной компетентности современного специалиста // Экономика и социум: современные модели развития. 2016. № 12.,С. 67-77.
8. *Дейнека А.В.* Управление персоналом организации. – М.: Дашков и К, 2014. – 318 с.
9. *Денисов А.Ф.* Отбор и оценка персонала: учебно-методическое пособие / А.Ф. Денисов. - М.: Аспект-Пресс, 2016. - 304 с.
10. *Десслер Г.* Управление персоналом = Human Resource Management [Электронный ресурс] / ред.: И.М. Степнов, пер.: Д.П. Конькова, Г. Десслер .— 3-е изд. (эл.).— М. : Лаборатория знаний, 2015 .— 802 с.
11. *Иванова С.* Поиск и оценка линейного персонала: Повышение эффективности и снижение затрат / С. Иванова. - М.: Альпина Паблишер, 2014. - 129 с.

12. *Кибанов А.Я.* Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом: Монография / А.Я. Кибанов, Е.А Митрофанова, В.Г. Коновалова, О.Л. Чуланова. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. 156 с.
13. *Кибанов А.Я.* Основы управления персоналом: учебник. 3-е изд., пере-раб. и доп. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. 440 с.
14. *Кибанов А.Я.* Организация обучения и дополнительное профессиональное образование персонала. Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2017. - 998 с.
15. *Колесниченко Е.А.* Совершенствование методов обучения персонала в организации / Е.А. Колесниченко, Е.Ю. Иванова, Н.Г. Выжимова // Бюл. науки и практики. – 2018. – Т. 4, № 5. – С. 474-484
16. *Коргова М.А.* Новые тренды в обучении персонала современных организаций / М.А. Коргова, Н.В. Демина // Кадровик. – 2017. – № 5/6. – С. 120-123
17. *Кязимов К. Г.* Внутрифирменное обучение и развитие персонала / К.Г. Кязимов. - М.: МИК, 2013. - 240 с.
18. *Лебединцев В.Б.* Теоретико-дидактические предпосылки создания новых систем обучения // Инновации в образовании, - М.: ЮНИТИ, 2012. 292 с.
19. *Макарова И.К.* Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента: Учебное пособие / И.К. Макарова. - М.: Дело АНХ, 2015. - 422 с.
20. *Марра Р., Шмидт Г.* Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Р. Марра, Г. Шмидт. М.: Наука, 2014. 431 с.
21. *Моргунов Е.Б.* Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник для академического бакалавриата / Е.Б. Моргунов. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 424 с.
22. *Нивчик А., Старцева Н.Н.* Аудит системы мотивации персонала к профессиональному развитию / Современное состояние и перспективы развития научной мысли. Пенза, 2016. С. 251-254

23. *Осовицкая Н.А.*: HR-брендинг. Управление талантами, онлайн-обучение, геймификация и еще 15 эффективных практик Автор: Осовицкая Нина Анатольевна Издательство: Питер, 2014 г. 240 с.
24. *Полевая М.В.* Технологии обучения и развития персонала в организации : учеб. пособие / М.В. Полевая, И.Н. Белогруд, Е.В. Камнева и др. – М., 2017. – 256 с.
25. *Попова А.В.* Система обучения персонала в организации // Инновации в науке. – 2018. - № 4. – С. 26-30
26. *Профессиональное образование.* Словарь. Ключевые понятия, термины, актуальная лексика. — М.: НМЦ СПО. С.М. Вишнякова. 1999.
27. *Питерс Т., Уотерман Р. Мл.* В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки = In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies. — М.: «Альпина Паблишер», 2011. — 528 с.
28. *Родин Д.В.* Современные стратегии обучения персонала организации: теория и практика // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2017. – № 11. – С. 1371-1375
29. *Слободской А.Л.* Обучение персонала организаций: Учебное пособие / А.Л. Слободской. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2015. – 124 с.
30. *Фоменко А. О.* Влияние обучения персонала на рост производительности предприятия // Молодой ученый. — 2017. — №14. — С. 469-472
31. *Форсиф П.* Развитие и обучение персонала: Монография. СПб.: Нева, 2013. С. 40-46
32. *Фрейдина Е. В.* Исследование систем управления: учебное пособие / Е. В. Фрейдина. - 3-е изд., стер. - М. : Омега - Л, 2014. - 368 с.
33. *Хотемской Н.А.* Обучение персонала как основа успешной работы организации // Теория. Практика. Инновации. – 2017. - № 8. – С. 110-114
34. *Цыпкин Ю.* Управление персоналом: Учебное пособие / Ю. Цыпкин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 326 с.

35. *Шекшня С.В.* Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. – М.: ИнтелСинтез, 2015. – 368 с.

36. *Шнайдер Б., Шмитт Н.* Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников // Управление персоналом, 2014, №1. С. 24 – 26

37. *Юрасова Ю. В.* Обучение торгового персонала. Курс тренингов эффективных продаж / Ю.В. Юрасова. - М.: Дашков и Ко, 2015. - 136 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### **Анкета оценки результативности обучения персонала Санкт-Петербургской школы телевидения.**

***Здравствуйте, уважаемый респондент!***

*Вам предлагается пройти анкетирование для изучения влияния обучения персонала на эффективность работы организации. Опрос является анонимным. Ваши ответы будут использованы только в данном исследовании, конфиденциальность гарантируется. Мнение каждого очень важно и будет учтено в дальнейшей работе!*

1. Ваш пол:

- Мужской
- Женский

2. Ваш возраст:

- 18-27 лет
- 28-37 лет
- 38-47 лет
- 48-57 лет

3. Какой у Вас стаж работы в Санкт-Петербургской школе телевидения?

- до 1 года
- от 1 до 3 лет
- от 3 до 5 лет
- от 5 до 10 лет

4. К какому отделу вы относитесь?

- Отдел обслуживания клиентов
- Отдел маркетинга
- Технический отдел
- Преподавательский отдел

### Самооценка продуктивности и качества работы

5. Дайте, пожалуйста, оценку следующим своим характеристикам после прохождения обучения.

(дайте оценку по шкале от 1 до 5, где 5 -наивысшая оценка, 1 -низшая оценка)

|                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Организованность                                |   |   |   |   |   |
| Эффективность решения сложных «нетиповых» задач |   |   |   |   |   |
| Стремление к достижению поставленных целей      |   |   |   |   |   |
| Умение общаться с людьми                        |   |   |   |   |   |
| Профессионализм                                 |   |   |   |   |   |
| Умение слушать собеседника                      |   |   |   |   |   |
| Умение работать в команде                       |   |   |   |   |   |
| Умение руководить                               |   |   |   |   |   |

6. Что из ниже перечисленного поможет вам справляться с работой лучше?

(можно отметить не более 2-х вариантов)

- Регулярное обучение
- Помощь от руководителя
- Помощь от коллег
- Оптимальное оснащение и оборудование
- Комфортные условия труда
- Высокая заработная плата

7. Хотели бы вы пройти дополнительное обучение для повышения своего профессионализма?

- Однозначно, да
- Скорее да
- Ни да, ни нет
- Скорее нет



- Однозначно нет
- Затрудняюсь ответить

8. Пометьте, насколько высказывания, приведённые ниже, применимы к Вашей компании.

(дайте оценку по шкале от 1 до 5, где 5 –полностью согласен, 1 –полностью не согласен)

|                                                                                                                                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Как минимум раз в году я беседую со своим непосредственным начальником о том, какие свои качества и навыки мне надо развивать, чтобы стать более успешным в будущем |   |   |   |   |   |
| В нашей компании тренинги/учеба легко доступны                                                                                                                      |   |   |   |   |   |
| На нашем предприятии сотрудников поощряют за посещение тренингов/курсов и т.п.                                                                                      |   |   |   |   |   |
| Часто о проводимых тренингах нас не оповещают, либо оповещают не заблаговременно или не всех                                                                        |   |   |   |   |   |
| В нашей компании созданы все условия для профессионального развития и учебы, надо только самому хотеть учиться                                                      |   |   |   |   |   |
| В нашей компании весь акцент сделан только на работе. У сотрудников нет ни времени, ни возможности для обучения                                                     |   |   |   |   |   |
| Сотрудники в нашей компании постоянно находятся под давлением. У них нет возможности развиваться                                                                    |   |   |   |   |   |

9. Оцените эффективность следующих способов повышения профессионализма сотрудников предприятия.

(дайте оценку по шкале от 1 до 5, где 5 -наивысшая оценка, 1 -низшая оценка)

|                                                                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Кураторство, инструктирование, наставничество                                                     |   |   |   |   |   |
| Повышение квалификации                                                                            |   |   |   |   |   |
| Ротация рабочих мест, поочередное пребывание в должности, чередование характера работы            |   |   |   |   |   |
| «Обогащение труда»                                                                                |   |   |   |   |   |
| Краткосрочные тренинги, семинары                                                                  |   |   |   |   |   |
| Специализированные курсы (от нескольких недель до нескольких месяцев, в том числе курсы компании) |   |   |   |   |   |
| Дополнительное высшее образование (до нескольких лет)                                             |   |   |   |   |   |

10. Отметьте, пожалуйста, какой стиль проведения тренинга вы считаете наиболее эффективным.

(можно отметить не более 3-х вариантов)

- Получение информации от практикующего специалиста
- Case studies
- Ролевые игры
- Дискуссии, в ходе которых люди делятся опытом друг с другом
- Коучинг / менторство / индивидуальное обучение
- Мультимедийные тренинги, видеокурсы
- Регулярные собрания людей по интересам
- Тренинг в форме лекции
- Чисто теоретическое обучение

11. Отметьте, пожалуйста, какое место проведения тренинга вы считаете наиболее эффективным?

- На территории предприятия с привлечением сторонних специалистов
- Дистанционное обучение
- Обучение за пределами компании
- Обучение на территории предприятия с привлечением собственных специалистов

12. Когда последний раз вы проходили какое-либо обучение, связанное с вашей работой?

- Менее недели назад
- Менее месяца назад
- Более месяца назад
- Более трех месяцев назад
- Более полугода назад
- Затрудняюсь ответить

13. Оцените эффективность обучения и его влияния на вашу работу в % цифрой (максимально 100%) \_\_\_\_\_.

***Благодарим за участие!***