МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное

учреждение высшего образования

ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Институт экономики и управления	Кафедра «Социология и управление персоналом»
Направление подготовки	38.03.03 Управление персоналом

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

«Внедрение интерактивных методов обучения и развития персонала в спортивно-оздоровительной сфере (на примере ООО «Алекс Фитнес»)»

Студент	05.09.2022 (подпись, дата)	Макогоненко К.В. (фамилия, инициалы)
Руководитель	05.09.2022 (подпись, дата)	Щанина Е.В. (фамилия, инициалы)
Нормоконтролер	15.09.2022 (подпись, дата)	Данилова Е. А. (фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____, № __)

Заведующий кафедрой _____ Щанина Е.В.
(подпись)

Работа защищена с оценкой _____ (протокол ГЭК от _____, №____)

Секретарь ГЭК _____ Мордишева Л.Н.
(подпись) (фамилия, инициалы)

ПЕНЗА 2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 5

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ ИНТЕРАКТИВНЫХ МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В СПОРТИВНО-ОЗДОРОВИТЕЛЬНОЙ СФЕРЕ 8

1.1 Понятие, сущность, цели и задачи системы интерактивных методов обучения и развития персонала в спортивно-оздоровительной сфере 8

1.2 Применение современных интерактивных методов обучения и развития персонала в спортивно-оздоровительной сфере в России и за рубежом 21

ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «АЛЕКС ФИТНЕС» И РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ЕЁ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ 30

2.1 Анализ системы обучения и развития персонала и кадрового состава в ООО «Алекс Фитнес» 30

2.2 Рекомендации по совершенствованию системы обучения и развития персонала в ООО «Алекс Фитнес», основанные на применении интерактивных методов 46

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 58

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 64

ПРИЛОЖЕНИЯ 65

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы исследования обусловлена тем, что в настоящее время интерактивные методы обучения и развития персонала в спортивно-оздоровительной сфере по-прежнему остается весьма обсуждаемой темой.

Интерактивные методы обучения и развития персонала является довольно специфичной категорией и отличаются от активных методов обучения тем, что в рамках данного обучения персонала происходит взаимодействие специалистов, преподавателя со специалистами и специалистов между собой.

В рамках интерактивных методов обучения персонала происходят активные процессы, которые исходят от сотрудников в рамках обучения. Данный вопрос является актуальным и важным, и по тем причинам, что преподаватель выступает в обучении как направляющее звено в образовательной деятельности слушателя, направленной на достижение целей обучения.

Стоит также отметить, что актуальность настоящего исследования составляет и тот факт, что суть интерактивного обучения в том, что слушатели остаются вовлечёнными на протяжении всего занятия. Обычно концентрация внимания начинает снижаться практически с первых минут лекции. Спустя полчаса уровень вовлеченности достигает своего минимума, после чего немного увеличивается. Специалисты по обучению называют эти колебания «кривой внимания».

Учитывая специфику спортивно-оздоровительной сферы, постоянные темпы развития организации такой направленности, интерактивные методы обучения и развития персонала особенно ценятся.

Важно, что при интерактивном обучении и развитии персонала в спортивно-оздоровительной сфере меняется схема отношений между ведущим и участниками. Сотрудники и тренер общаются не по модели ученик —

учитель, а на равных. Вместо того, чтобы получать готовые решения и ответы, участники находят их в процессе занятий. Такой формат больше подходит для обучения взрослых людей, чем традиционные схемы.

Степень проработанности проблемы. Проблемы внедрения интерактивных методов обучения и развития персонала в спортивно-оздоровительной сфере привлекали к себе внимание многих ученых. Заметный вклад в их исследование внесли А.П. Агарков, который предложил классификацию интерактивных методов обучения персонала; А.С. Бажин, изучил особенности применения интерактивных методов обучения персонала в организациях; Д. Берсин в своих исследованиях привел аналитику системы обучения персонала, а также выявил влияние интерактивных методов на ее совершенствование; В.Б. Бычин, изучил персонал в управлении радикальными нововведениями в организации, где раскрыл основные особенности интерактивных методов обучения персонала и др.

Теоретическую основу дипломной работы составляют труды вышеуказанных авторов, а также таких ученых как: Е.М. Макота, А.В. Сысолятин, А.И. Турчинова, В.В. Царев, С. В. Шекин.

Объект исследования – Общество с ограниченной ответственностью «Алекс Фитнес».

Предмет исследования - система обучения и развития персонала в ООО «Алекс Фитнес».

Цель исследования – изучение системы обучения и развития персонала в ООО «Алекс Фитнес» и разработка рекомендаций по ее совершенствованию на основе внедрения интерактивных методов.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

1. Изучить понятие, сущность, цели и задачи системы интерактивных методов обучения и развития персонала в спортивно-оздоровительной сфере.

2. Рассмотреть применение современных интерактивных методов обучения и развития персонала в спортивно-оздоровительной сфере в России и за рубежом.

3. Провести анализ системы обучения и развития персонала и кадрового состава в ООО «Алекс Фитнес».

4. Разработать рекомендации по совершенствованию системы обучения и развития персонала в ООО «Алекс Фитнес», основанные на применении интерактивных методов.

Теоретической и методологической основой изучения проблемы является анализ литературы отечественных авторов.

Общими методами исследования, применяемыми в работе, выступают: системный подход к изучаемым процессам, интервью, работа документами, а также анализ научной литературы, позволяющий сформулировать наиболее существенные черты изучаемых процессов.

Теоретическая и практическая значимость работы заключается в том, что его результаты могут быть использованы в рассматриваемой организации (ООО «Алекс Фитнес»), а также другими организациями, осуществляющими свою деятельность в спортивно-оздоровительной сфере и нуждающихся в решении проблемы по внедрению интерактивных методов обучения и развития персонала.

Нормативную основу исследования составили нормы различных нормативно-правовых актов, в том числе: Конституции РФ, ТК РФ и др.

Бакалаврская работа состоит из введения, двух глав, четырех параграфов, заключения, списка использованных источников и приложений.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ СИСТЕМЫ ИНТЕРАКТИВНЫХ МЕТОДОВ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В СПОРТИВНО-ОЗДОРОВИТЕЛЬНОЙ СФЕРЕ

1.1 Понятие, сущность, цели и задачи системы интерактивных методов обучения и развития персонала в спортивно-оздоровительной сфере

В рамках изучения темы настоящего исследования важным является раскрытие теоретических аспектов изучения системы интерактивных методов обучения развития персонала именно в спортивно-оздоровительной сфере, являющейся специфичной сферой для обучения и развития персонала в целом.

Для изучения понятия, сущности, цели и задач системы интерактивных методов обучения и развития персонала в спортивно-оздоровительной сфере целесообразно для начала остановиться на общем понятии и сущности обучения и развития персонала, а также обосновать актуальность изучения данного вопроса в современном обществе.

В условиях современных социально-экономических процессов, которые базируются на стремительно развивающейся экономике и информации, происходит существенные изменения бизнес-процессов организации. В рамках данной модернизации и изменений происходит реструктуризация трудовых процессов в организации, внедрение современных технологий и информационных систем в труд работников, сотрудниками активно осваиваются инновационная приемы и методы, а также появляются современные и автоматизированные рабочие места у сотрудников организации [1, с. 135].

С учётом быстро меняющихся экономических процессов, наиболее важным в деятельности организации остается людской ресурс. Сотрудники

организации как важнейший ресурс представляют собой интеллектуальный капитал, позволяющие достичь основную цель организации – извлечение прибыли. В связи с чем, персонал – это тот базис, на котором основывается инструментарий достижения целей, поставленных организацией для дальнейшего развития.

Отсюда, наиболее важным направлением деятельности организации является вложение и инвестирование в людской ресурс. Такому мнению придерживаются большинство успешных организаций, которые в первую очередь инвестируют в человеческий капитал, тем самым создавая достойные условия для дальнейшего карьерного роста и развития сотрудников.

Так организации, повышая профессиональный потенциал своих работников, получают отдачу в 3-4 раза больше, чем те организации, которые лишь нацелены на решение чисто производственных задач. В связи с чем, в современном мире большинство организаций начинают рассматривать статью расходов связанную с обучением персонала именно как приоритетную, и воспринимают её как довольно успешную инвестицию в дальнейшее развитие предприятия [2, с. 648].

В связи с чем, стоит отметить, что обучение представляет собой структурированный и систематический процесс. Данный процесс инициируется и контролируется организацией, которая формирует знания и навыки сотрудников для того чтобы увеличить их вклад и участие в достижение целей данной организации [8, с. 18].

В литературе по управлению персоналом обучение персонала – это основной путь, с помощью которого работник получает профессиональное образование. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями и навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.

Понятие «обучение персонала» довольно многогранно, что подтверждается мнениями ряда ученых.

Так, например И.Б. Дуракова и Л.П. Волкова полагают, что обучение персонала – это структурный элемент всей системы обучения персонала, который представляет собой процесс передачи профессиональных навыков и знаний сотрудникам организации, ранее неизвестных для них.

Другой ученый, П. Форсиф обучение персонала определил как процесс систематического характера, целью которого является изменение знаний, рабочих навыков, а также формирование мотивации, поведения и сознания работников.

Так, А.П. Егоршин считает, что процесс обучения персонала довольно сложный и емкий процесс, целенаправленный на обеспечения соответствия профессиональных знаний и умений работников выдвигаемому современному уровню производства и управления.

По мнению Кибанова А.Я., с одной стороны, обучение персонала является подсистемой всей системы управления персоналом, с другой стороны, частью подсистемы мотивации труда работников организации, которая также активно влияет на стабильность предприятия [21, с. 125].

В трудах Т.Ю. Базарова встречаем следующее определение: «Обучение персонала – основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами» [7, с.110].

С.И. Сотникова определяет обучение персонала как процесс накопления человеческого капитала путём непосредственной передачи профессиональных знаний и навыков сотрудникам организации с целью восполнения дефицита между имеющимися у них знаниями и навыками и теми знаниями и навыками, которыми они должны обладать согласно требованиям работы [23, с. 28].

По мнению Ж.В. Завьяловой обучение персонала представляет собой процесс преимущественно непрерывного характера, в рамках которого происходит получение сотрудниками новых знаний, а также усвоение ими новых навыков и определённых приемов работы [14, с. 40].

О.К. Минева в своих исследования отмечала, что особенностью обучения персонала в любой организации является то, что обучение происходит взрослых людей, получивших определённый уровень образования, зачастую высшее профессиональное образование, соответственно имеющих определённые знания и навыки. Именно данный аспект накладывает определённые отпечатки на процессе обучения человека как специалиста [24, с. 101].

Такая трактовка сущности обучения является общепринятой. Она основывается на принципах менеджмента качества, международных стандартах серий ISO 9000, ISO 10000. Российский ГОСТ Р ИСО 10015-2007 «Менеджмент организации.

Руководящие указания по обучению" (аналог международного стандарта ISO 10015:1999 Quality management. Guidelines for training) содержит следующее определение: «Обучение (Training): процесс предоставления и совершенствования знаний, навыков и качеств для удовлетворения требований» (п. 3.2).

Международные стандарты предопределяют, что под требованиями в данном случае следует понимать потребности или ожидания заказчика (потребителя) обучения персонала. Одним из очевидных требований является достижение поставленных целей.

Прежде чем определить, какие варианты целей обучения существуют, необходимо уточнить, что обучение может рассматриваться с двух точек зрения: во-первых, как непрерывный процесс; во-вторых, как конкретное обучающее мероприятие [14, с. 101].

Обучение как непрерывный процесс - это формирование и развитие профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников с учетом целей

соответствующих подразделений, которые, в свою очередь, определяются стратегией и целями организации [4, с.8].

Поскольку у организаций разные стратегии, соответственно, разными могут быть и цели процесса. Например:

- повышение качества продукции (работ, услуг);
- повышение эффективности работы;
- формирование клиентоориентированности;
- рост конкурентоспособности организации и др.

Также важно отметить, что цель любого обучающего мероприятия в первую очередь должна быть конкретизирована и зафиксирована в определённой форме документов. К таким документам относятся техническое задание к программе обучения, план обучения и т.д.

Проблемами многих программ обучения является расплывчатость её целей. Отсюда появляются сложность в обучении, которая в дальнейшем влияет на его результаты. То есть преподаватели, тренеры или спикеры осуществляют образовательный процесс с целью развлечь либо развеселить слушателей. Отсюда происходит как таковая дискредитация программы обучения и образовательного процесса персонала организации в целом [21, с. 39].

Важность определения цели обучения заключается также и в том, что именно цель обучения представляет собой тот вектор, который указывает на формат обучения, его план занятий и обозначают те технические средства, которые нужны в процессе обучения. Учитывая разноплановость обучающих процессах для персонала, приведем классификацию целей обучения персонала: hard skills и soft skills [24, с. 29].

Первая классификационная группа включает в себя обучение конкретным и определённым навыкам производственного либо профессионального характера. Уровень таких навыков, как правило, измерим и может быть проверен с помощью экзамена или любого другого контрольного мероприятия. Примером тому может служить проверка уровня

использования компьютерной техники и компьютерных программ, либо проверка знания иностранного языка, вождения транспортного средства и так далее.

Ко второй классификационный группе относится обучающие процессы направленные на формирование коммуникативных либо управленческих навыков. Данная группа довольно универсальна и не может, как правило, быть измерима по каким-то количественным показателям, то есть контроля знаний средствами экзаменов здесь провести довольно сложно.

Примером второй классификационной группы является выявление таких качественных характеристика как пунктуальность, неконфликтность, уравновешенность, коммуникативность, умение работать в команде и так далее.

Именно универсальность и особенности рассматриваемой классификационной группы указывает о невозможности выявить контрольные показатели путем проведения непосредственно одной из форм проверки знаний слушателей.

Среди таких ученых как В.И. Герчиков, М.Е. Дмитриев, Т.Ю. Кожевникова популярна иерархия (таксономия) познавательных целей обучения, разработанная в 50-е гг. XX в. группой американских педагогов и психологов под руководством Б. Блума.

В 1956 г. была опубликована книга с идеями Б. Блума и его коллег. В таксономии Б.Блума каждая ступень когнитивной пирамиды основывается на предыдущем уровне, что подтверждает взаимосвязанность процессов [33, с. 458].

В последнее десятилетие, по данным международной исследовательской организации Gallup International в системе обучения специалистов хорошо себя зарекомендовала трехуровневая классификация целей (рисунок 1). Она отражает возможные потребности потребителей, а также разные уровни сложности обучающих мероприятий [21, с. 115].

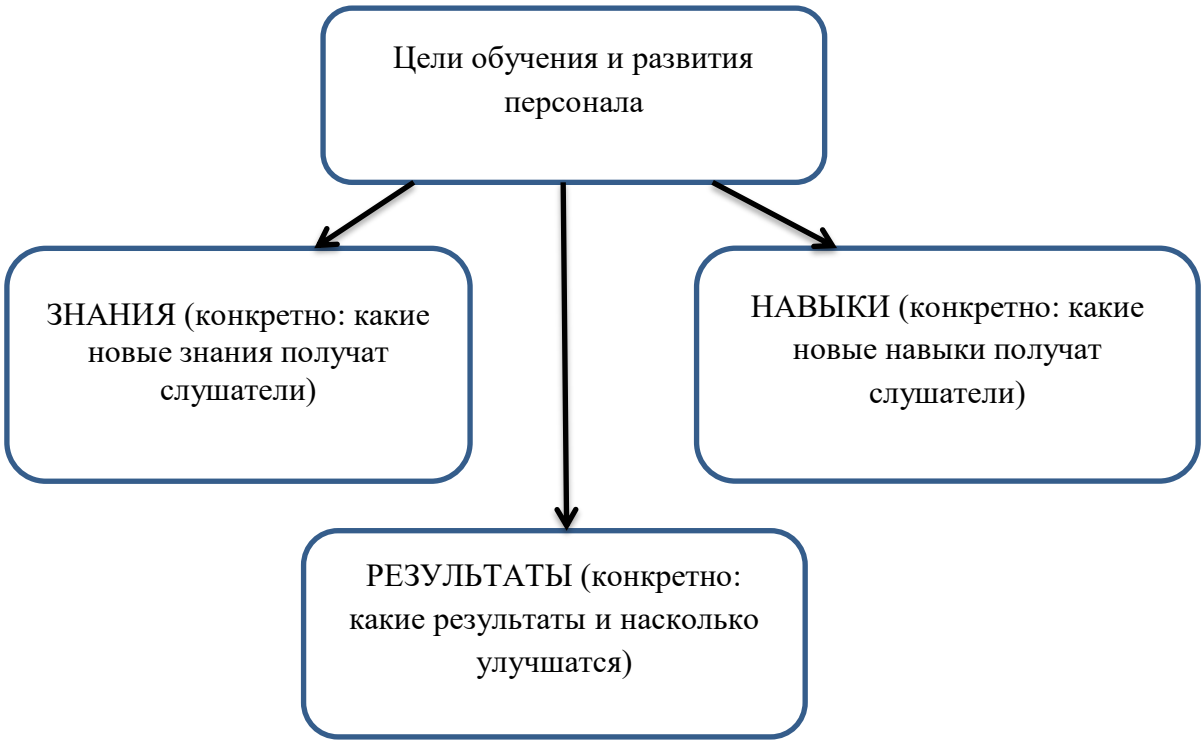


Рисунок 1 – Цели обучения и развития персонала

Источник: Слободской, А.Л. Обучение персонала организаций: учеб. пособие / А.Л. Слободской. - Санкт-Петербург : Изд-во СПбГЭУ, 2019. - 124 с.

Первый вариант постановки цели обучающей программы предполагает определение новых знаний у слушателей после обучения.

Например, соответствующая цель обучения по технике безопасности может озвучиваться так: «Каждый прошедший обучение будет способен точно описать правильную процедуру подъема с пола тяжелых изделий» (особенно актуально для спортивно-оздоровительной сферы).

Обучение специалистов по вознаграждению может иметь такую цель: «Каждый прошедший обучение сможет описать элементы системы премирования».

Второй вариант постановки цели обучающей программы предполагает, что проходящие обучение приобретут новые навыки, в том числе и навыки поведения.

Пример такой цели обучения по технике безопасности: «Прошедшие обучение смогут самостоятельно поднимать с пола тяжелые изделия без

опасности получить травму». Соответственно, цель обучения работников ОТиЗа может быть следующей: «Прошедшие обучение смогут самостоятельно разрабатывать премиальные положения».

Третий вариант постановки цели обучающей программы предполагает формулировку количественных показателей, которые будут достигнуты организацией (подразделением) благодаря обучению.

Пример цели обучения по технике безопасности: «После обучения потери времени из-за нарушений техники безопасности будут сокращены на 30%».

Цель обучения специалистов по вознаграждению труда может быть сформулирована так: «Все премиальные положения будут переработаны, что позволит на 50% сократить текучесть кадров из-за неудовлетворенности сотрудников системой стимулирования» [20, с. 99].

Таким образом, сущность обучения и развития персонала заключается в то что, данный систематический процесс, инициируемый и управляемый организацией происходит для формирования знаний, навыков сотрудников, который приводит к изменению поведения для повышения их вклада в достижение организационных целей.

Далее целесообразно перейти к основным формам и видам обучения персонала.

Обучение персонала может иметь различные формы. По количеству участников:

- групповое;

- индивидуальное.

Индивидуальное обучение требует больше средств, так что чаще практикуется групповое.

По месту проведения различают:

- внутреннее обучение;

- внешнее обучение.

Внутреннее обучение подразумевает прохождение образовательных программ, составленных самой организацией. Внешнее обучение проходит вне рабочей территории и составлено другими компаниями.

По эффективности внешнее обучение во множество раз превосходит внутреннее, потому что образовательные компании специализируются на обучении и внедряют новейшие техники в программу.

Руководители-заказчики обучения персонала оговаривают заранее цели и задачи. Образовательная компания подготавливает материал, исходя из целей заказчика, давая только необходимую информацию.

По времени формы обучения персонала бывают:

- краткосрочные;

- долгосрочные.

Краткосрочная форма подразумевает не полномасштабное обучение, а посещение 1-3 дневного курса лекций или вовсе посещение одного образовательного мероприятия, например, мастер-класса.

Долгосрочное обучение персонала включает в себя более длительный курс с углублением в тему.

По расстоянию проведения различают формы обучения персонала:

- дистанционные;

- традиционные.

Дистанционные формы могут включать в себя те же методики, что и в традиционных, только лектор будет вещать не в помещении перед аудиторией, а через экран устройства, будь то ноутбук или смартфон.

Обучение персонала имеет не только формы, но и разновидности. Их выделяют три:

- Подготовка сотрудников;

- Переподготовка;

- Повышение квалификации.

Первый вид подразумевает подготовку сотрудника к началу работы.

Второй вид – переподготовка. Проводится, если сотрудник меняет профиль деятельности, либо требования к его должности обновляются и требуют изменений.

Третий вид – повышение квалификации. Применяется во многих сферах деятельности, позволяет обновить свои знания и умения, получить опыт и стать профессиональнее.

Далее рассмотрим понятие интерактивных методов обучения и развития персонала в спортивно-оздоровительной сфере.

Итак, стоит отметить, что интерактивное обучение – это специальная форма организации познавательной деятельности, способ познания, осуществляемый в форме совместной деятельности студентов, при которой все участники взаимодействуют друг с другом, обмениваются информацией, совместно решают проблемы, моделируют ситуации, оценивают действия других и свое собственное поведение, погружаются в реальную атмосферу делового сотрудничества по разрешению проблемы [29, с. 308].

Главной целью интерактивных методов обучения и развития персонала в спортивно-оздоровительной сфере является создание настолько комфортных условий обучения, при которых обучаемый чувствует свою успешность и значимость, интеллектуальную состоятельность, что делает продуктивным и эффективным весь процесс обучения.

Именно обучение в комфортных условиях позволит достичь основной цели обучения персонала – повышение производительности труда в организации и непосредственно повышение качества выполняемой трудовой функции в организации. Обучение сотрудников в комфортных для них условиях позволяет раскрыть свой потенциал как слушателя и работника организации.

Далее рассмотрим основные задачи интерактивных форм обучения и развития персонала непосредственно в спортивно-оздоровительной сфере. Задачи схематически изображены на рисунке 2.

Рисунок 2 - Основные задачи интерактивных форм обучения и развития персонала

Источник: Слободской, А.Л. Обучение персонала организаций: учеб. пособие / А.Л. Слободской. - Санкт-Петербург : Изд-во СПбГЭУ, 2019. - 124 с.

Важным, в реализации форм обучения персонала при использовании методов является то, что роль спикера и преподаватели становится не центральной. Преподаватель находится на периферии обучающего процесса, тем самым контролирует происходящее. То есть преподаватель становится участником процесса обучения, только с другим функционалом.

Основные функции преподавателя при интерактивной деятельности обучения является то, что он заранее готовит задания и вопросы, темы для обсуждения в определённых группах. Тем самым преподаватель контролирует, консультирует и направляет процесс обучения в рамках намеченного плана и стратегии.

Зачастую при выборе интерактивных методов обучения персонала процесс обучения включает в себя обращение к социальному опыту слушателей. То есть слушатели делятся своим опытом либо опытом социальной направленности своих знакомых, тем самым происходит активный коммуникативный процесс между участниками обучающего мероприятия.

Рассмотрим интерактивные методы обучения, которые подходят для корпоративных курсов именно в спортивно-оздоровительной сфере. Их условно делят на имитационные, среди которых есть игровые и неигровые, и неимитационные [30, с.269].

1. К игровым методам относятся деловые игры, ролевые тренинги и т.д. Это самые вовлекающие занятия, во время которых обучающиеся полностью погружаются в процесс.

2. Неигровые методы обучения могут включать работу в парах или в малых группах, моделирование рабочих ситуаций.

3. А к неимитационным занятиям относят мозговой штурм или дискуссию.

После выбора метода обучения нужно решить, в какой форме будут проходить занятия. Интерактивные формы обучения — это то, в каком виде организовано обучение. Форматов довольно много, но в корпоративном онлайн-образовании чаще всего применяют несколько самых популярных вариантов:

1. Мастер-классы, во время которых происходит передача опыта от учителя к ученикам.

2. Интерактивные вебинары — формат, при котором классическую лекцию дополняют дискуссией или обсуждением.

3. Голосование и опросы как часть обучения, например, для поиска правильного решения. Обучающиеся делятся своими мыслями и аргументируют свою точку зрения.

4. Проектная работа над поставленной задачей.

5. Дебаты, во время которых слушатели учатся приводить правильные аргументы и выслушивать противоположные точки зрения.

6. Деловые игры с обыгрыванием ситуаций, приближенных к реальным.

От выбора формы обучения зависит то, какие интерактивные средства подойдут для обучения. Средства обучения — это способ донести информацию до слушателей.

Они могут быть устными и письменными, наглядными и практическими. Чаще всего преподаватель использует сразу несколько средств. Например, показывает слайды, рассказывает теорию, проводит онлайн-голосование и тестирование с помощью LMS-платформы [18, с. 78].

Таким образом, на основании проведенной исследования в рамках настоящего параграфа было изучено понятие интерактивных методов обучения и развития персонала в спортивно-оздоровительной сфере, которое заключается в следующем: интерактивные методы обучения и развития персонала в спортивно-оздоровительной сфере - это набор специальных форм организации познавательной деятельности, а также способ познания, осуществляемый в форме совместной деятельности слушателей, осуществляющих трудовую деятельность в спортивно-оздоровительной сфере, при которой все участники взаимодействуют друг с другом, обмениваются информацией, совместно решают проблемы, моделируют ситуации, оценивают действия других и свое собственное поведение, погружаются в реальную атмосферу делового сотрудничества по разрешению проблемы.

Кроме того, исследование показало, что, цели и задачи интерактивного обучения персонала должны быть направлены на достижение главной цели предприятия спортивно-оздоровительной сфере - получение прибыли, а также, на укрепление кадров организации, как необходимого ей человеческого ресурса.

1.2 Применение современных интерактивных методов обучения и развития персонала в спортивно-оздоровительной сфере в России и за рубежом

Важнейшее условие успешного развития любой организации – профессиональное развитие человеческих ресурсов. Оно особенно актуально в современном мире, в котором проблема обновления приобретенных знаний и навыков стоит особенно остро.

Сегодняшний сотрудник должен обладать стратегическим мышлением, предприимчивостью, широкой эрудицией, высокой культурой, способностью адаптироваться к непрерывным изменениям внешней среды.

Так же в последние годы вопрос об изучении современных методов профессионального обучения персонала организаций является очень актуальным, так как в динамично развивающихся организациях обучение персонала используется для развития бизнес-практики организации, выступает как инструмент преобразований, обслуживает потребности менеджмента в управлении изменениями [8, с. 105].

Базаров Т.Ю. считает, то непрерывные и быстрые изменения в технологии и информатике требуют постоянного обучения персонала. Необходимая квалификация не может быть гарантирована базовым образованием специалиста [7, с. 101].

По мнению автора, общие цели обучения с точек зрения работодателя и самого специалиста существенно отличаются.

С позиции работодателя целями обучения являются:

1. Организация и формирование персонала управления.
2. Овладение умением определять, понимать и решать проблемы.
3. Воспроизводство персонала.
4. Интеграция персонала.
5. Гибкое формирование персонала.
6. Внедрение нововведений.

С точки зрения наемного работника общими целями обучения являются:

1. Поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации.

2. Приобретение профессиональных знание о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы.

3. Развитие способностей области планирования и организации производства.

В большинстве зарубежных стран в системе управления персоналом присутствуют разновидности профессиональной подготовки. Так существует чередующиеся обучение и непрерывное обучение. Данные направления являются приоритетными видами профподготовки в зарубежных странах.

Что касается чередующегося обучения, то образовательный процесс происходит по алгоритму школьное заведение - предприятие. Участники такого обучения самостоятельно выбирают сроки обучения.

Зачастую обучающие мероприятия проходят в специально отведённых местах, то есть специализированных центрах профессиональной подготовки. В данных центрах слушатели осваивают теоретико-практический курс.

Практика происходит в организации или на предприятии. Профессиональная подготовка может осуществляться на территории организации или предприятия, что является плюсом, так как нет отрыва от основной профессиональной деятельности.

Что же касается так называемой чередующийся профессиональной подготовки, которая также заключается по специализированному договору или контракту с организацией, то тут существует такой момент, который предполагает стажировку тем лицам, которые получили соответствующее образование. Проводится это для специализации либо профориентации сотрудников.

В данном случае лица, проходящие стажировку получают определённое вознаграждение, т.е. и заработную плату.

Что касается второго вида профессиональной подготовки, то он касается непосредственно рабочих, которые повышают свою квалификацию именно без отрыва от производства или с отрывом от производства.

В некоторых зарубежных странах профессиональная подготовка - это элемент политики государства социальной направленности. Государство в таких странах выделят денежные средства для проведения профессиональной подготовки сотрудников в рамках социальной политики страны. Такое направление социальной политики государства является эффективным инструментом в формирование качественного трудового потенциала страны, что позволяет вывести экономическую составляющую на более высокий уровень.

В других же странах, как известно, существуют также профподготовка, но за счёт средств государства она не осуществляется. В данном случае иногда берётся даже налог с сотрудников [2, с. 13].

Отечественные компании и организации, которые являются крупными участниками экономических процессов страны используют профессиональную подготовку и повышения квалификации.

В больших корпораций и организациях данный процесс происходит комплексно и зачастую с использованием интерактивных методов обучения. Комплексность процесса достигается путем использования различных форм и средств обучения персонала организации, финансируемых непосредственно самой организацией.

Что же касается зарубежных стран, то, например, в Америке фирмы, которые инвестируют в людские ресурсы осуществляют текущее и перспективное планирование профподготовки в рамках специальной программы управления карьерой руководителей.

В таких программах отражается в основном следующее, отображенное на рисунке 3.

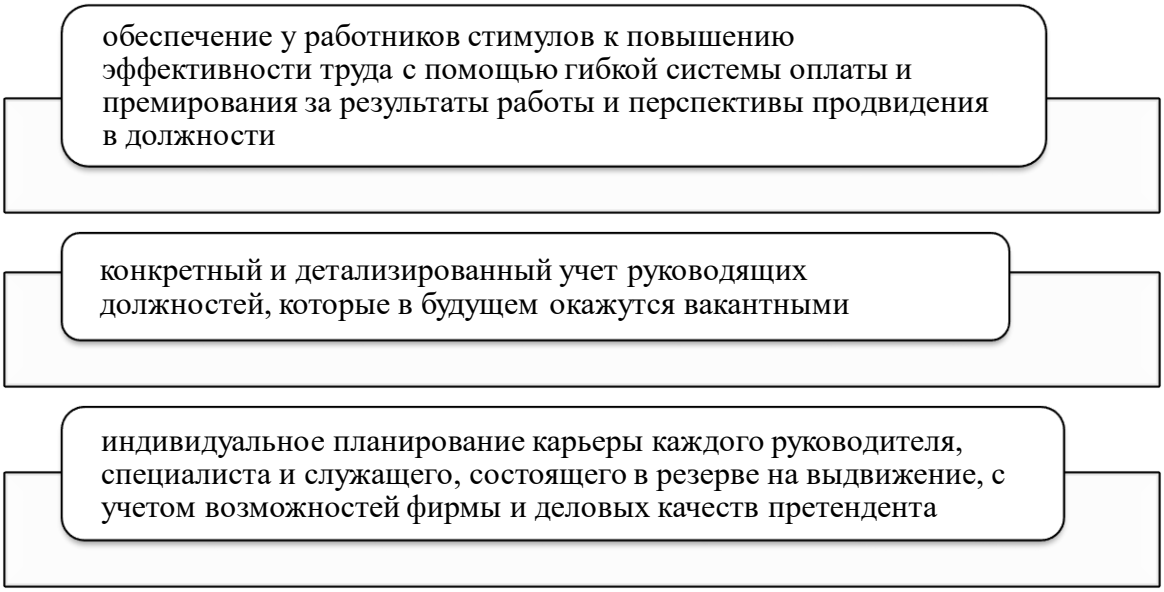


Рисунок 3 – Элементы американских программ управления карьеры руководителей

Источник: Арджирис К. Организационное научение: пер. с англ. К. Арджирис. - Москва: ИНФРА-М, 2021. - 563 с.

На профессиональную подготовку, обучение и переобучение своих сотрудников, куда непосредственно входит интерактивное обучение американские фирмы тратят немалые финансовые, материальные, временные, человеческие ресурсы. Это обусловлено тем, что необходимая квалификация работников непосредственно сказывается на прибыли [14, с. 57].

Залог успеха деятельности всей фирмы во многом определяется ростом уровня знаний, индивидуального и группового интеллектуального потенциала. Именно поэтому американские фирмы выделяют большие средства на профессиональную подготовку и обучение своих сотрудников.

Так, например, IBM потратила на обучение персонала в 2021 г. один миллиард долларов, а Ford - 500 млн. долл. Наблюдается тенденция устойчивого роста инвестиций в человека, что свидетельствует о понимании и принятии человека и его профессиональной деятельности в компании как одного из основных определяющих компонентов в достижении успешности

деятельности компании, ключевых факторов повышения ее конкурентоспособности.

Именно поэтому многие крупные американские компании организовывают свои корпоративные университеты для проведения профессиональной подготовки и организации непрерывного обучения сотрудников. Так, например, крупнейший корпоративный университет Global Learning создан в компании IBM. Он насчитывает 3 400 преподавателей из 55 стран мира, которые проводят около 10 000 специализированных курсов. И уже более 126 000 сотрудников компании прошли профессиональную подготовку, переподготовку и обучение в этом университете. А что касается Учебного центра корпорации «Дженерал Электрик», то 30-40 тыс. человеко-дней в год отводится на учебные курсы для профессиональной подготовки и обучения сотрудников. Очень важно отметить, что речь идет лишь о внутренних курсах, не считая различных внешних обучающих мероприятий (семинаров, конференций) [8, с 69].

В основе интерактивного обучения как вида активного обучения многих американских компаний лежат три главных принципа:

- непрерывность профессиональной подготовки и обучения персонала, обусловленная ускоряющимися темпами развития, модернизации техники и технологии;

- практическая направленность профессиональной подготовки и обучения персонала;

- использование преимущественно активных методов обучения персонала (в комплексе с интерактивными методами) [15, с. 12].

Так, например, менеджеры компании «Хьюлетт - Паккард» всегда старались соблюдать одно из важнейших требований - «назначать на каждый пост наиболее способных сотрудников». В компании постоянно обновляется программа профессиональной подготовки и обучения персонала, особое предпочтение отдается интерактивному обучению. Это весьма необходимо и эффективно, так как в сфере технического проектирования и производства, в

которой работает компания, моральное устаревание продукции очень быстротечно.

В современной быстро меняющейся рыночной среде компании могут добиться успеха только в том случае, если им удастся поднять методы своей работы на качественно новый уровень. Компания вынуждена работать гибко, создавая новые системы отношений как с партнерами по бизнесу, так и со своими сотрудниками, вырабатывать адекватные происходящим изменениям стратегии, пересматривать приоритеты в развитии организации.

Большинство современных методов обучения персонала, куда входит интерактивное обучение, которые в настоящий момент активно используются в России или только начинают использоваться, впервые появились на Западе, поэтому и для успешной реализации тех или иных методов российские специалисты перенимают опыт западных коллег, адаптируя технологию под российский рынок.

На территории Российской Федерации чаще применяются заимствованные методы обучения персонала к которым относятся обучение по модульному принципу, электронное или дистанционное обучение, обучение по принципу наставничества, обучение в рабочих группах и интерактивное обучение.

В виду того, что происходят постоянные изменения бизнес процессов, экономической составляющей и социальной в стране возникает необходимость совершенствования знаний и навыков у сотрудников организации. Тем самым, руководство организации должно быть нацелено на внедрение новых форм и методов обучения персонала, создавая качественный людской ресурс для достижения цели. Внедренные формы и методы обучения персонала должны быть качественно новыми и адаптированными к современным условиям [9, с. 13].

Кроме того, в рамках модернизации и изменений происходит реструктуризация трудовых процессов в организации, внедрение современных технологий и информационных систем в труд работников,

сотрудниками активно осваиваются инновационная приемы и методы, а также появляются современные и автоматизированные рабочие места у сотрудников организации

При обучении персонала стоит учитывать и определённые особенности, а именно надо иметь ввиду тот факт, обучение персонала в любой организации является то, что обучение происходит взрослых людей, получивших определённый уровень образования, зачастую высшее профессиональное образование, соответственно имеющих определённые знания и навыки. Именно данный аспект накладывает определённые отпечатки на процессе обучения человека как специалиста

С учётом постоянно меняющейся действительности, особенностей процесса обучения персонала большинство организаций и компаний находятся в постоянном поиске действительно эффективных средств и методов повышения трудового капитала. В настоящее время сотрудники все более становятся заинтересованными в том, чтобы повысить квалификацию, пройти обучение, тем самым создавая такой трудовой ресурс, который позволит организации, где работает высококвалифицированный сотрудник активно конкурировать на рынке товаров и услуг.

Основной целью обучения персонала является выработать инструментарий для повышения эффективности в трудовом процессе. Обучение не только формируют полезные трудовые навыки, но также и формируют качественно полезные характеристики работника как человека. [11, с. 100].

Возрастание роли именно интерактивного обучения в процессах повышения конкурентоспособности предприятия и организационного развития обусловлено следующими тремя факторами.

1. Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации.

2. Обучение является важнейшим средством повышения ценности человеческих ресурсов организации.

3. Без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется или становится невозможным [13, с. 201].

В настоящее время большинство работодателей отмечают наиболее проблемные аспекты в обучении персонала.

К первой группе проблем относится цель обучения и получаемые результаты обучения персонала. Без понимания организацией и ее руководством этих важных моментов целесообразность финансирования отсутствует. Никто не спорит о том, что обучение очень важно, но оно более важно тогда, когда оно помогает решить проблемы компании сегодня и будет полезно для будущего компании, позволяет достичь какого-то нового рубежа, оторваться от конкурентов и т.п. Если мы говорим о знаниях, то идеальная формула уже придумана – нужные знания, у нужных людей, в нужный момент времени. Обучение должно поддерживать компанию на пути к развитию.

Вторая группа проблем современного обучения персонала даже более важная – донесение непосредственно до сотрудников идеи и ожидаемого эффекта от обучения. Как бы кому не казалось, но заказчик обучения – компания, а носитель знаний – сотрудник. И если сотрудник не будет эти знания использовать или использовать правильно, то компания не получит того эффекта, которого ждала. Часть эффекта от обучения должны получить и компания, и сотрудник. Делается это при условии, что сотрудник увидит эту выгоду для себя и сам захочет научиться чему-то и будет чётко понимать – зачем ему это нужно. Именно в таком случае приобретает значимость интерактивное обучение, т.к. вовлеченность в процесс сотрудника довольно высока [18, с. 69].

Человек может всему научиться, но при условии, что это ему нужно и интересно. Почему эта проблема настолько серьезна и настолько трудна в решении, настолько трудна, что многие компании о ней не задумывались и тем более не пытались ее решать. Они продолжают учить своих сотрудников.

Компании доносят пользу обучения до сотрудников – никак или проверенным веками методом – «кнутом и пряником». Кнут позволяет добиться нужного эффекта присутствия, позволяет рапортовать о количестве часов потраченных на обучение. Но всё это, тот случай, когда количество никогда не перейдёт в качество и понятно почему. Нельзя ничему научить человека без его согласия. Целесообразно анкетировать до и после обучения, ставить положительные оценки по итогам обучения, штрафовать получивших низкие оценки, уволить не прошедших обучение и т.п., но всё это не сделает обучение действительно эффективным, а сотрудников заинтересованными. Компании готовы делиться чем-то, что не представляет особой ценности ни для компании, ни для сотрудников, потому что часто и само обучение носит какой-то абсолютно бесполезный характер, поэтому такое же отношение к нему со стороны персонала [10, с. 90].

Самый лучший вариант, при котором сотруднику должна быть четко указана система координат, что будет, если сотрудник пройдет обучение и если не пройдёт, т.е. связать сотрудника с компанией и с обучением. Для индивидуального обучения сотрудника (если такое предусмотрено политикой компании) компании было бы лучше предоставлять оплачиваемые дни не более 3-5 в году и только для тех категорий персонала или конкретных сотрудников, в развитии которых компания заинтересована.

Часто без знания «чему учить» превращается в бесполезный набор знаний. И часто получается, что компания обучает сотрудников непонятно чему, с какой целью и что сотрудники с этого будут «иметь» - ненужные знания в неподготовленные головы.

Таким образом, интерактивное обучение в общей системе обучения и развития персонала представляет собой довольно значимую категорию, как в России, так и за рубежом. Российские предприятия большинство интерактивных методов перенимают непосредственно с Запада, что служит положительным опытом для дальнейшего развития персонала российских компаний.

ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «АЛЕКС ФИТНЕС» И РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ЕЁ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ

2.1 Анализ системы обучения и развития персонала и кадрового состава в ООО «Алекс Фитнес»

Общество с ограниченной ответственностью «Алекс Фитнес» находится по адресу Ленинградская обл., р-н Всеволожский, г. Кудрово, ул. Ленинградская (Новый Оккервиль Мкр), 1, помещ. 2-н. Основной вид деятельности компании: деятельность в области спорта.

Статус организации: коммерческая, действующая. Организационно-правовая форма ООО «Алекс Фитнес: Общества с ограниченной ответственностью. В 2022 году среднесписочная численность работников ООО «Алекс Фитнес» составила 1047 человек. Это на 259 человек меньше, чем в 2021 году. Уставный капитал ООО «Алекс Фитнес» составляет 30 тыс. руб. В 2021 году организация получила выручку в сумме 2,9 млрд руб., что на 511 млн руб., или на 21,5%, больше, чем годом ранее. По состоянию на 31 декабря 2021 года совокупные активы организации составляли 1,2 млрд руб. Это на 422 млн руб. (на 25,5%) меньше, чем годом ранее. Чистые активы ООО «Алекс Фитнес» по состоянию на 31.12.2021 были отрицательные, минус 526 млн руб. Результатом работы ООО «Алекс Фитнес» за 2021 год стал убыток в размере 63,3 млн руб. В 2020 году убыток был на 89,3% больше.

Организация не применяет специальных режимов налогообложения (находится на общем режиме). На данный момент активными клиентами сети ООО «Алекс Фитнес» являются более 330 000 человек: по этому показателю компания занимает лидирующие позиции в России. ООО «Алекс Фитнес» входит в пятерку лидеров российского рынка фитнес-услуг. Согласно

данным Международной Ассоциации Фитнеса (IHRSA), проводившей в 2012 году масштабное исследование мирового рынка фитнес-услуг, компания оказалась в двадцатке самых успешных предприятий отрасли.

В компании работает более 1 000 высококлассных специалистов. Ежегодно сотрудники компании проходят дополнительное обучение, как в России, так и за рубежом, посещают специализированные семинары, принимают участие в международных конвенциях и конференциях. Основное конкурентное преимущество компании — это предоставление высококачественных фитнес-услуг по доступным ценам. Составной частью управленческих процессов в ООО «Алекс Фитнес» является управление персоналом, которое направлено как на удовлетворение запросов предприятия, так и на удовлетворение интересов его сотрудников.

Эффективность деятельности ООО «Алекс Фитнес» напрямую связана с персоналом, его профессионально-квалификационными, личностными, социальными и прочими характеристиками.

ООО «Алекс Фитнес» имеет функциональную организационную структуру, которая предполагает тесную взаимосвязь между административным и функциональным управлением (рисунок 4).

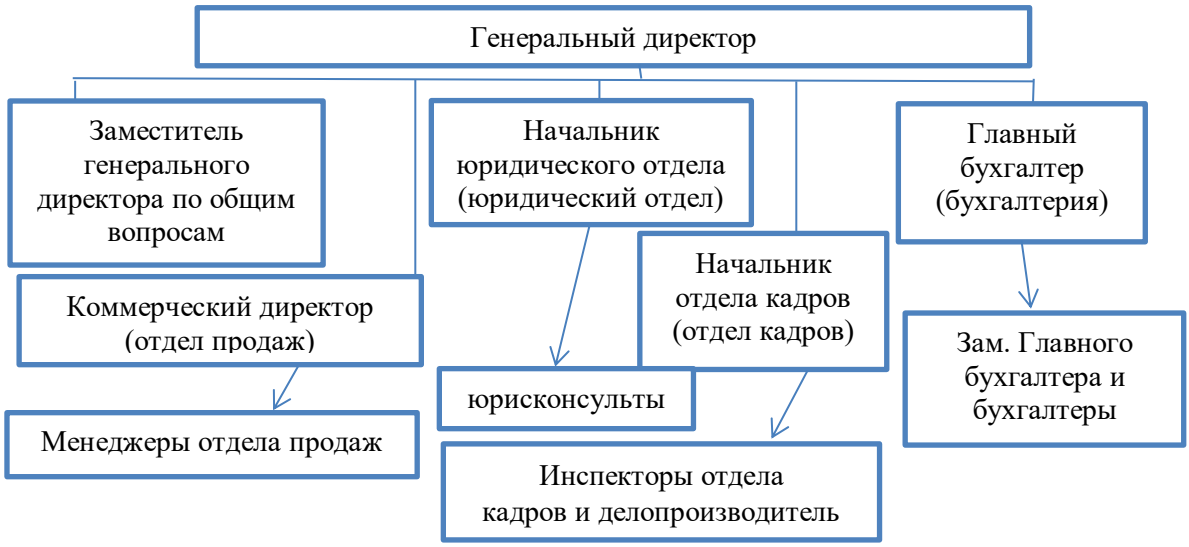


Рисунок 4 – Схема функциональной организационной структуры ООО «Алекс Фитнес»

Источник: Устав ООО «Алекс Фитнес». Утвержден Протоколом совместного общего собрания участников ООО «Алекс Фитнес» №1/12 АФОХ от 31.12.2019г.

Данная организационная структура базируется на создании структурных подразделений, осуществляющих различные функции, например, маркетинг, производство и так далее.

Функциональная организационная структура обладает рядом преимуществ и недостатков, изображенных на рисунке 5.

Рисунок 5 – Плюсы и минусы функциональной организационной структуры ООО «Алекс Фитнес»

Источник: Слободской, А.Л. Обучение персонала организаций: учеб. пособие / А.Л. Слободской. - Санкт-Петербург : Изд-во СПбГЭУ, 2019. - 124 с.

Анализ кадрового состава организации (предприятия) предполагает периодическое и целенаправленное изучение работников по характеристикам пола, возраста, образования, квалификации, стажу работы и другим социально-демографическим признакам. Для проведения анализа кадрового состава ООО «Алекс Фитнес» рассмотрим общее количество работников по

категориям должностей за 5 летний период на начало период (с 2017 года по 2022 год), как указано на таблице 1.

Таблица 1 – Характеристики кадрового состава ООО «Алекс Фитнес» с 2017 года по 2021 год.

	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	Абсолютный прирост		Отношение 2021 г. к 2020 г., %
						2017/ 2021	2020/ 2021	
Численность работников на начало периода, чел.	1305	1309	1310	1307	1304	-1	-3	99,9
Принято, чел.	64	56	92	33	38	-26	5	59,4
Выбыло, чел.в т.ч.	63	55	95	36	297	234	261	471,4
- по собственному желанию	61	55	59	1	47	-14	46	77,0
- уволено за нарушение трудовой дисциплины	2	0	1	0	0	-2	0	-
- по сокращению штатов	0	0	35	35	250	250	215	-
Численность на конец периода, чел.	1309	1310	1307	1304	1045	-264	-259	79,8

Таблица 2 – Характеристики кадрового состава ООО «Алекс Фитнес» с 2017 года по 2021 год.

	2017 год	2018 год	2019 год	2020 год	2021 год	Абсолютный прирост		Отношение 2021 г. к 2020 г., %
						2017/ 2021	2020/ 2021	
Среднесписочная численность, чел.	1307	1310	1309	1306	1175	-133	-131	89,9
Коэффициент оборота по приему, %	4,9	4,3	7,0	2,5	3,2	-1,7	0,7	66,1
Коэффициент оборота по выбытию, %	4,8	4,2	7,3	2,8	25,3	20,5	22,5	524,6
Коэффициент общего оборота, %	9,7	8,5	14,3	5,3	28,5	18,8	23,2	293,5
Коэффициент текучести кадров, %	4,8	4,2	4,6	0,1	4,0	-0,8	3,9	83,0
Коэффициент постоянства кадров, %	95,0	95,8	92,9	97,4	85,7	-9,3	-11,7	90,2

На основании анализа, проведённого в таблицах 1 и 2 мы можем проследить динамику снижения количества работников по категориям административно-управленческий персонал, инструкторы (тренеры) и младший обслуживающий персонал.

Так на 2021 году по сравнению с 2020-м произошло снижение количества работников ООО «Алекс Фитнес» на 259 человек:

- в категории административно-управленческий персонал количество работников уменьшилось на 27 сотрудников;

- в категории инструкторы (тренеры) количество работников уменьшилось на 129 сотрудников;

- в категории младший обслуживающий персонал количество работников уменьшилось на 103 сотрудника.

Такое снижение количества работников ООО «Алекс Фитнес» преимущественно является последствиями эпидемиологической обстановке в стране и частыми ограничениями работы фитнес-клубов на территории Российской Федерации в целом. Указанные обстоятельства затронули не только финансовую сторону работы организации и повлияли на бизнес процессы в целом, но также оказали воздействия и на трудовой потенциал.

Учитывая постоянные запреты из-за короновирусной инфекции, сотрудники организации не могли исполнять свои трудовые функции, что однозначно отразилось на заработной плате и получаемом вознаграждении сотрудников.

Безусловно, многие специалисты и руководители ООО «Алекс Фитнес» находились в поисках работы, проходили переобучение, повышали квалификацию в виду того, что фитнес-клубы большую часть пандемии COVID-19 были попросту закрыты.

Численность некоторых филиал была оптимизирована.

Динамику численности работников ООО «Алекс Фитнес» на конец периода с 2018 по 2022 гг. проследим на рисунке 6.

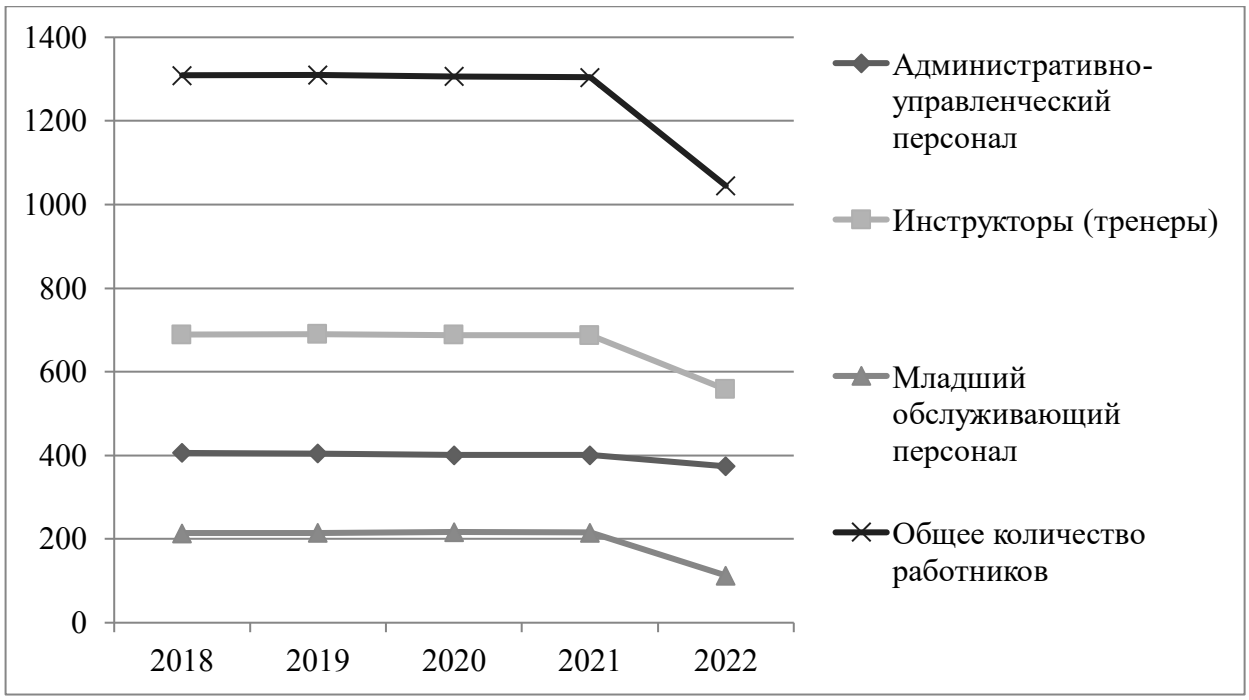


Рисунок 6 - Численность работников ООО «Алекс Фитнес» за период с 2018 по 2022 год

Структуру работников филиала считается рациональной, так как наибольшую долю занимает так категория работников, от которой напрямую зависит объем оказываемых услуг филиалом, это инструкторы и тренеры.

В процентном соотношении это выглядит следующим образом:

- 12% это административно-управленческий персонал;

- 45% - инструкторы (тренеры);

- 43% - младший обслуживающий персонал.

Для анализа качественного состава персонала ООО «Алекс Фитнес» проанализируем такие показатели, как:

1. Уровень образования;

2. Средний возраст работников;

3. Соотношение мужчин и женщин;

4. Стаж работы.

Для того, чтобы рассчитать данные показатели обратимся к годовой отчетности предприятия ООО «Алекс Фитнес», в котором содержится информация по динамике численности персонала.

Рассмотрим первый показатель, используемый при анализе качественного состава персонала, - уровень образования. Он показывает, какое соотношение лиц с высшим, средним профессиональным и неполным высшим образованием в общей численности персонала ООО «Алекс Фитнес», как указано на рисунке 8.

Среди работников 49% имеет высшее образование, это преимущественно руководители, 31 % - неполное высшее (в данную категорию входят руководители низшего звена и специалисты), а 20 % - среднее профессиональное (младший персонал).

Рисунок 8 - Образование работников ООО «Алекс Фитнес» на 2022 год

Далее необходимо рассмотреть средний возраст работников. Он показывает, сколько работников различных возрастных категорий работает в общей численности персонала ООО «Алекс Фитнес» как продемонстрировано на рисунке 9. Среди работников 45% находятся в

возрасте 18-35 лет (преимущественно тренеры и инструкторы), 35 % в возрасте 36-45 лет (руководители и старшие тренеры), а 20 % - возрастная категория старше 45 лет (большая часть составляет административно-управленческий персонал).

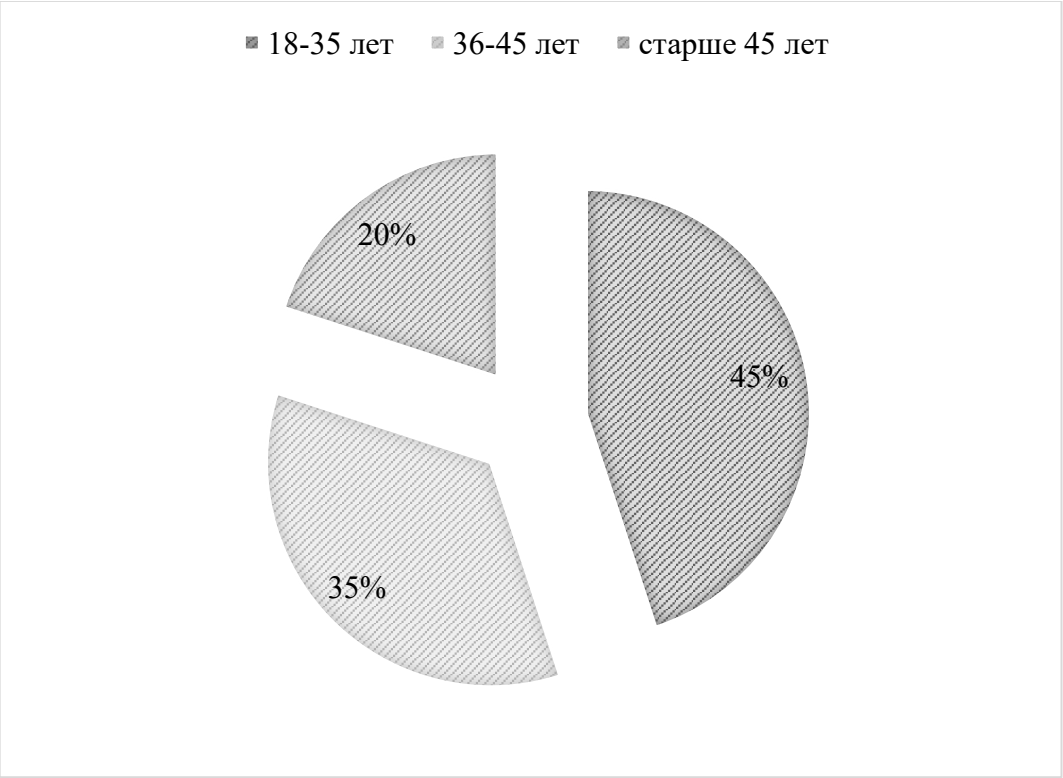


Рисунок 9 - Возрастная структура работников ООО «Алекс Фитнес» на 2022 год

Далее необходимо рассмотреть соотношение мужчин и женщин в ООО «Алекс Фитнес», т.е. изучить гендерную структуры персонала, как отображено на рисунке 10.

Среди работников 61% женщины (сюда входят все категории должностей), а 39% - мужчины (преимущественно тренеры и инструкторы).

Можно сделать вывод о том, что гендерная структура персонала в ООО «Алекс Фитнес» распределена не равномерно, на 22% преобладает количество женщин в структуре персонала организации, что свидетельствует о большей занятости женщин на таких должностях как инструкторы, тренеры, администраторы.

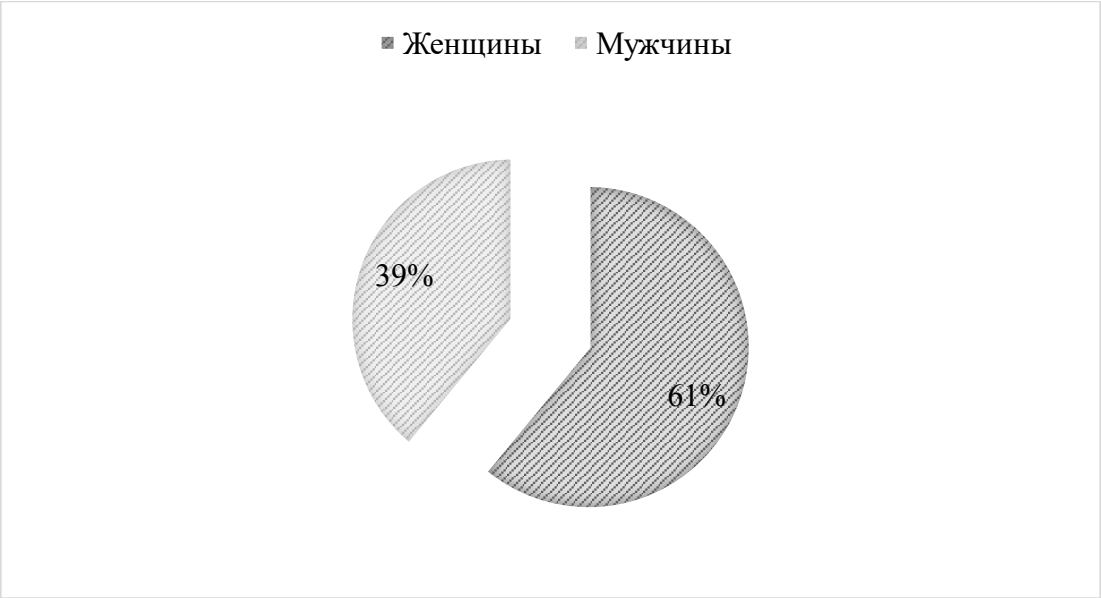


Рисунок 10 – Соотношение мужчин и женщин в ООО «Алекс Фитнес» на 2022 год

Далее необходимо рассмотреть стаж работы работников. Он показывает, долю работников, имеющих различный стаж, в общей численности персонала ООО «Алекс Фитнес, как указано на рисунке 11. Среди работников 47% имеют стаж работы от 5 до 10 лет, 35% - 10 – 20 лет, а 12% имеет стаж свыше 20 лет.

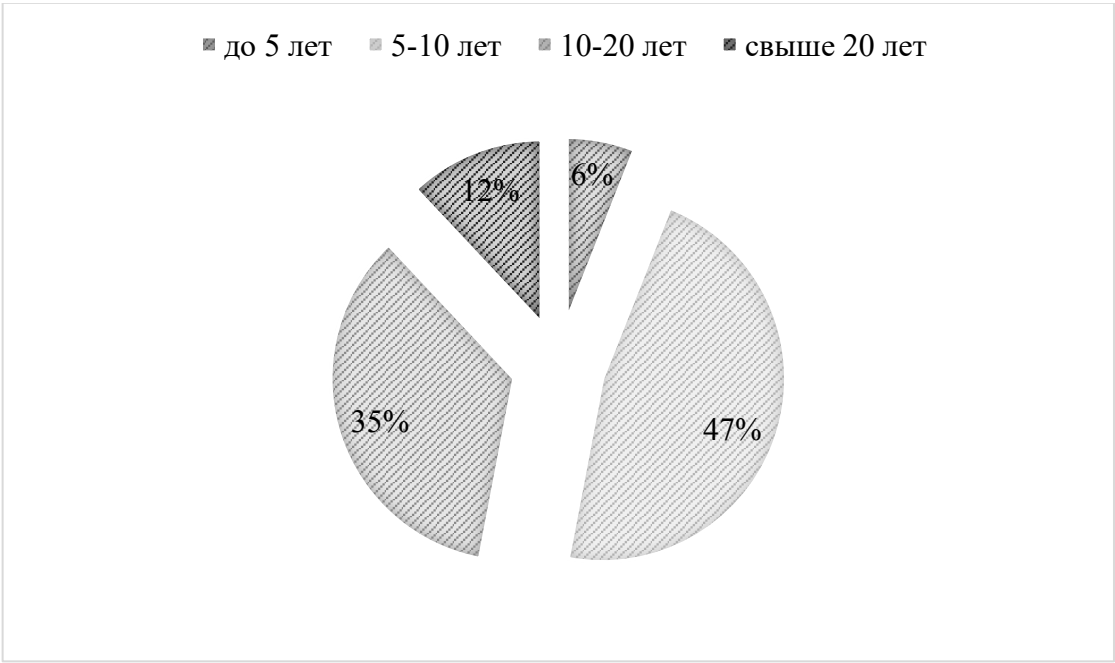


Рисунок 11 - Стаж работы сотрудников ООО «Алекс фитнес»

Таким образом, анализ количественного и качественного состава персонала показал:

- 49% работников с высшим образованием;
- 45% персонала находится в возрастной группе от 18 до 35 лет;
- 61% лиц женского пола в половой структуре персонала;
- 47% персонала со стажем работы от 5 до 10 лет.

Построение и совершенствование системы обучения – процесс трудоемкий, именно поэтому все сотрудники должны четко знать цели и задачи подготовки персонала и осознавать его значение в успешном функционировании организации. Таким образом, мероприятия по развитию персонала следует рассматривать как инвестиции в нематериальные заслуги организации. Объектом этих вложений в отличие от инвестиций в имущественные элементы и денежные активы становится персонал организации.

В ООО «Алекс Фитнес» разработано Положение об обучении персонала, согласно которому организация организует процесс обучения, профессиональной подготовки и повышения квалификации персонала в соответствии со следующими этапами:

- определение потребности в обучении;
- анализ ожидаемых результатов;
- формирование программы и планирование;
- определение ресурсов;
- выбор контрагентов по обучению;
- составление бюджета на обучение;
- контроль над оформлением документов с контрагентом;
- информирование заказчика о плане текущего обучения;
- определение эффективности обучения.

Инициатором обучения может выступать:

- Генеральный директор ООО «Алекс фитнес» для обеспечения перспективных планов развития бизнеса;

- Начальник отдела кадров для обеспечения квалификационного соответствия на основе анализа данных комплексной оценки и для обеспечения программы развития кадрового резерва;

Сотрудник с целью построения вертикальной и горизонтальной карьеры.

За формирование и реализацию плана обучения и развития сотрудников несет ответственность начальник структурного подразделения, начальник отдела кадров. Процесс взаимодействия ответственных за обучение лиц, а также основные организационные задачи каждого и сроки их выполнения осуществляются на основании регламента по обучению персонала.

Потребность в обучении выявляется на основании анализа результата комплексной годовой оценки персонала, требований и ожиданий руководства организации, заявок от руководителей подразделения и самих сотрудников. На основании данной информации готовят программу планового развития персонала [26, С. 36].

Внеплановое обучение проводят на основании заявки от непосредственного руководителя сотрудников, которые руководители направляют в отдел кадров в сроки согласно регламенту, в рамках бюджета на обучение персонала.

Начальник отдела кадров может подать заявку на организацию обучения сотрудника (ов) его подразделения с целью повышения эффективности работы данного сотрудника, изучения им смежных областей знаний, изучения изменившихся внешних требований к организации бизнес-процессов и пр.

При направлении сотрудника на обучение руководителям подразделений необходимо учитывать следующие ограничения:

- до окончания испытательного срока сотрудник не может быть направлен на внешнее обучение;

- приоритетность обучения распространяется в первую очередь на сотрудников, проработавших в Компании более 6 месяцев;

- возможность получения второго высшего образования, MBA, международных сертификатов профессиональной деятельности предоставляется только сотрудникам, включенным в кадровый резерв Компании, куда входят: сотрудники управленческого резерва (потенциально способные занять управленческие должности) и сотрудники резерва ключевых специалистов (обладающие высоким профессионализмом, знаниями и навыками для эффективного наставничества и возможности горизонтальной ротации) [32, с. 18].

В зависимости от темы обучения начальник отдела кадров по согласованию с генеральным директором выбирает форму обучения. Это может быть:

- проведение внутреннего корпоративного обучения с приглашением внешних специалистов;

- участие сотрудников Компании в открытых краткосрочных семинарах, конференциях и тренингах;

- длительные индивидуальные образовательные программы;

- стажировка.

Анализ системы обучения персоналом в ООО «Алекс фитнес» показал, что, несмотря на установленные Положением об обучении персонала этапы организации повышения квалификации, на практике такие этапы, как правило, не реализуются.

Кроме того, стоит отметить, что отсутствуют мероприятия по выявлению потребностей в обучении у сотрудников. Как правило, обучение носит массовый и общий характер для всех сотрудников, вне зависимости от имеющихся потребностей специалистов.

Важно подчеркнуть, что в ООО «Алекс Фитнес» на сегодняшний день наблюдается ограниченный перечень методов обучения, который используется в ООО «Алекс Фитнес», который содержится в локальных

нормативно-правовых актах организации и содержит в себе следующие методы обучения: лекции, курсы повышения квалификации, тренинги, онлайн обучение.

Нами был проведен опрос сотрудников организации на тему «Исследование системы обучения и развития персонала в ООО «Алекс Фитнес» (приложение А).

Приведем некоторые данные опроса:

- По мнению сотрудников наиболее эффективным способом справления с работой является обучение (74% респондентов) (рисунок 12).

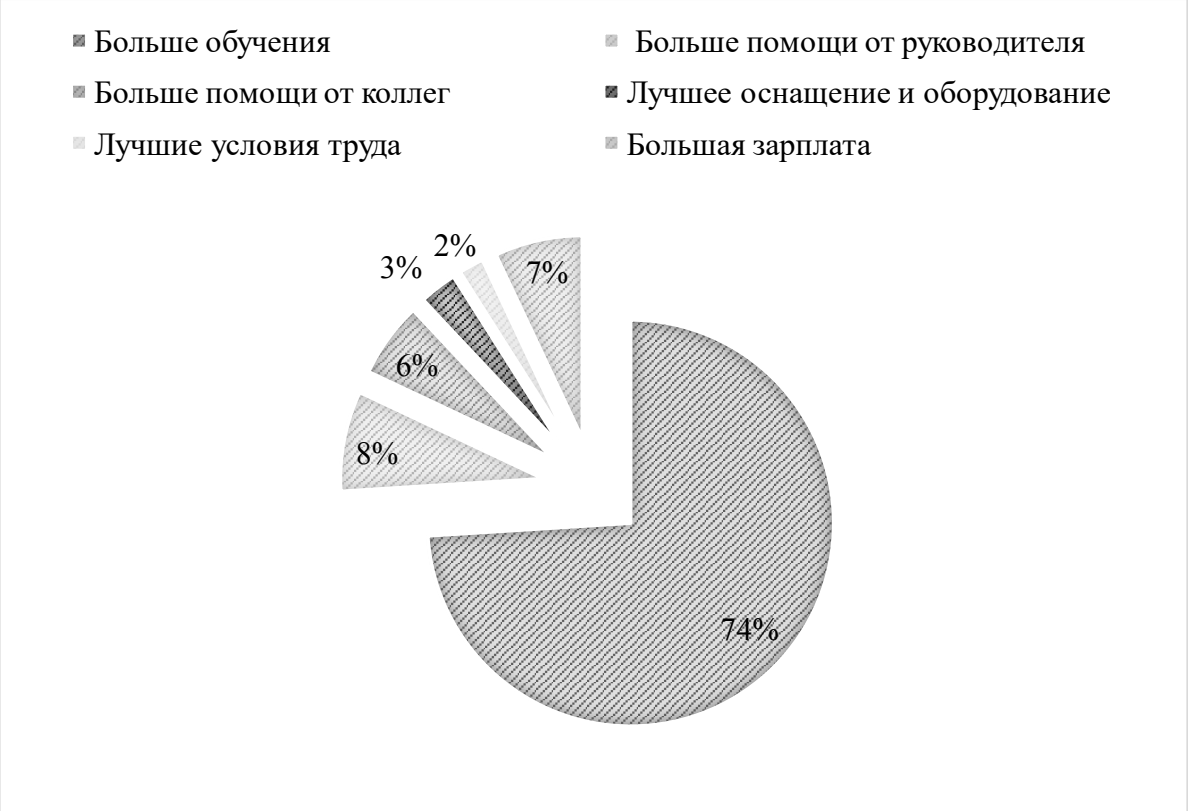


Рисунок 12 - Ответы респондентов на вопрос «Что из ниже перечисленного поможет вам справляться с работой лучше?» (в % от числа опрошенных, n = 100 человек)

- Большинство сотрудников испытывают потребность в дополнительном профессиональном обучении (82% респондентов) (рисунок 13).

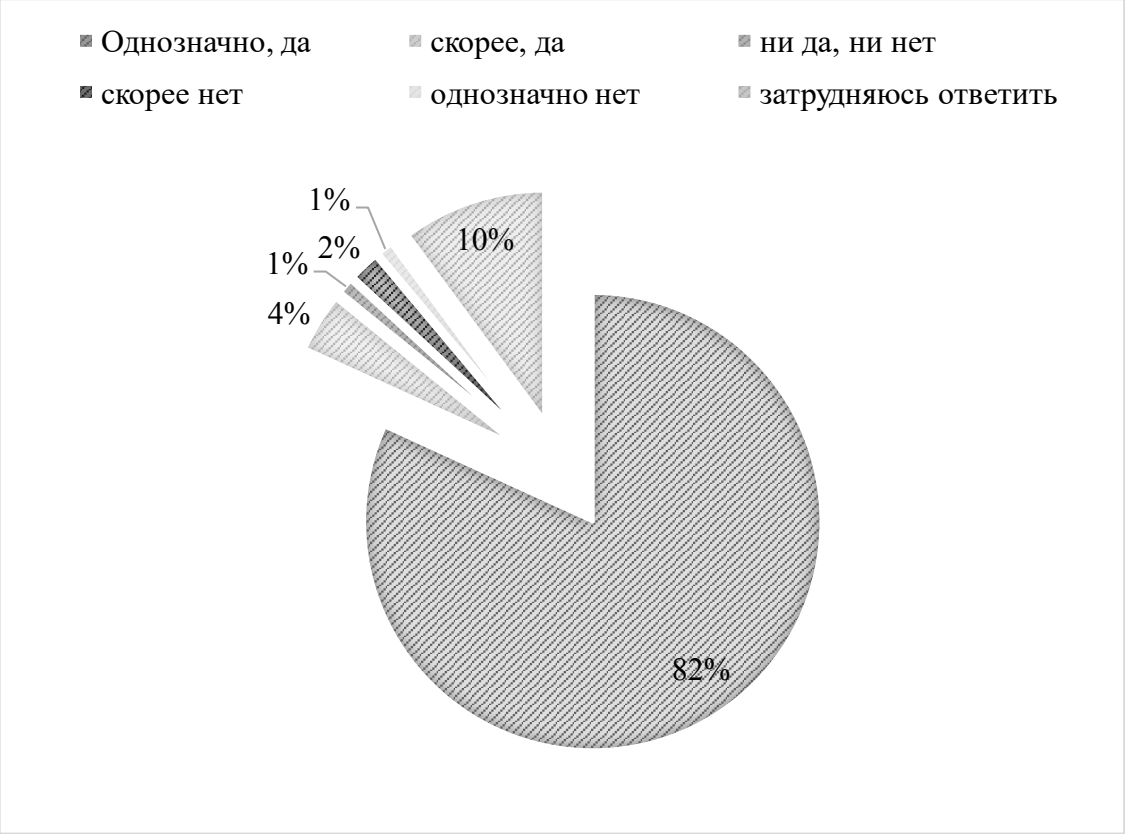


Рисунок 13 – Ответы респондентов на вопрос «Хотели бы вы пройти дополнительное обучение для повышения своего профессионализма?» (в % от числа опрошенных, n = 100 человек)

- Среди недостатков в организации процесса обучения и развития персонала по мнению респондентов следует отметить (рисунок 14):

1. несвоевременное информирование о тренингах – 35% респондентов;

2. большая загруженность на работе, что не позволяет проходить обучение - 40% респондентов.

Данные опроса показывают, что сотрудники ООО «Алекс Фитнес» испытывают потребность в обучении, т.к. количество, формы и виды проводимых мероприятий обучения персонала для них явно недостаточно. Кроме того, всего лишь 4% респондентов утверждают, что тренинги и обучение в ООО «Алекс Фитнес» является доступными, а 6% респондентов отмечают поощрительные меры за посещение обучение, что говорит о непостоянстве таких мероприятий и стихийности их проведения.

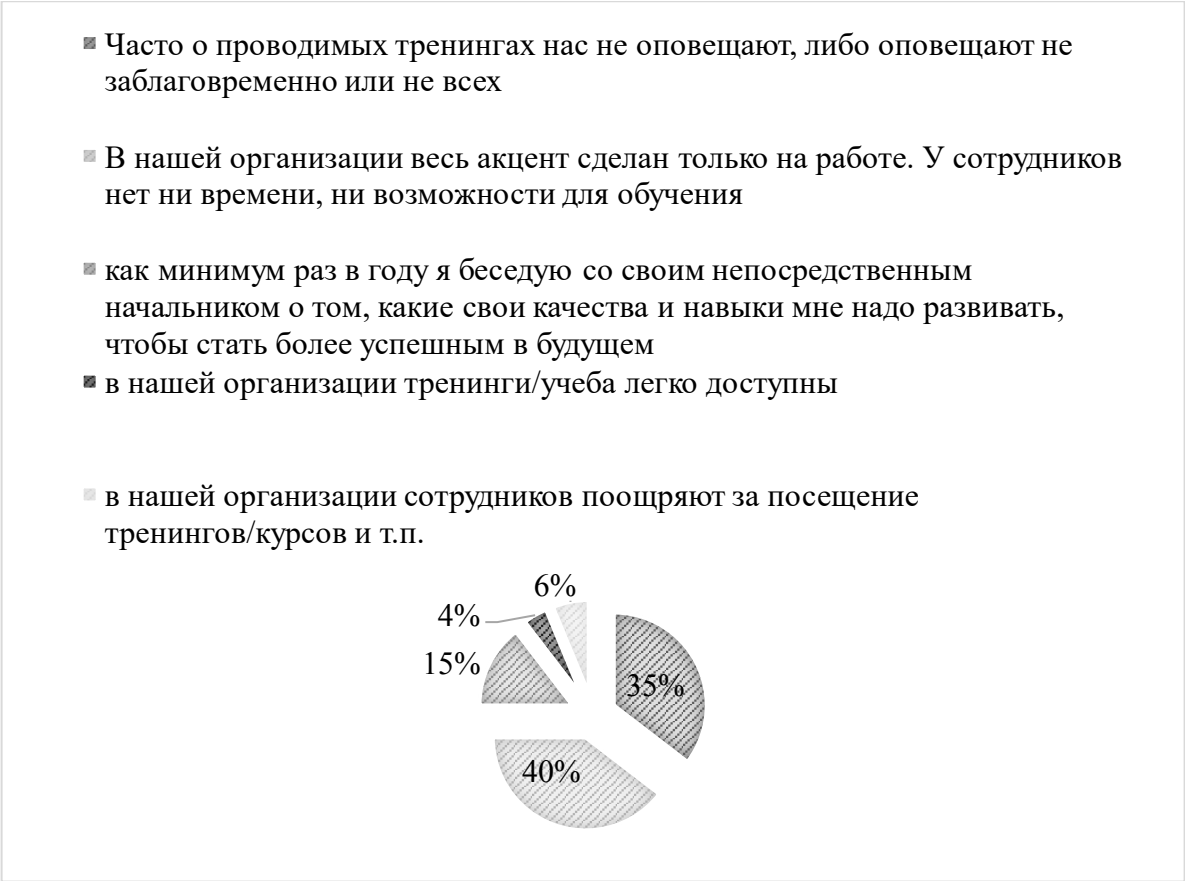


Рисунок 14 – Ответы респондентов на вопрос «Пожалуйста, пометьте, насколько высказывания, приведённые ниже, применимы к Вашему предприятию» (в % от числа опрошенных, n = 100 человек)

- Наиболее предпочтительной формой проведения тренингов, по мнению респондентов, являются: «Ролевые игры», «Мультимедийные тренинги, видеокурсы», «Тренинг в форме лекции». Выбранные формы проведения обучения сотрудниками ООО «Алекс Фитнес» преимущественно относятся к интерактивным методам обучения персонала.

Данное наблюдение подтверждает эффективность и значимость в процессе обучения персонала интерактивных методов обучения сотрудников ООО «Алекс Фитнес», а также необходимость их внедрения в систему обучения организации.

Данные опроса продемонстрированы на рисунке 15.

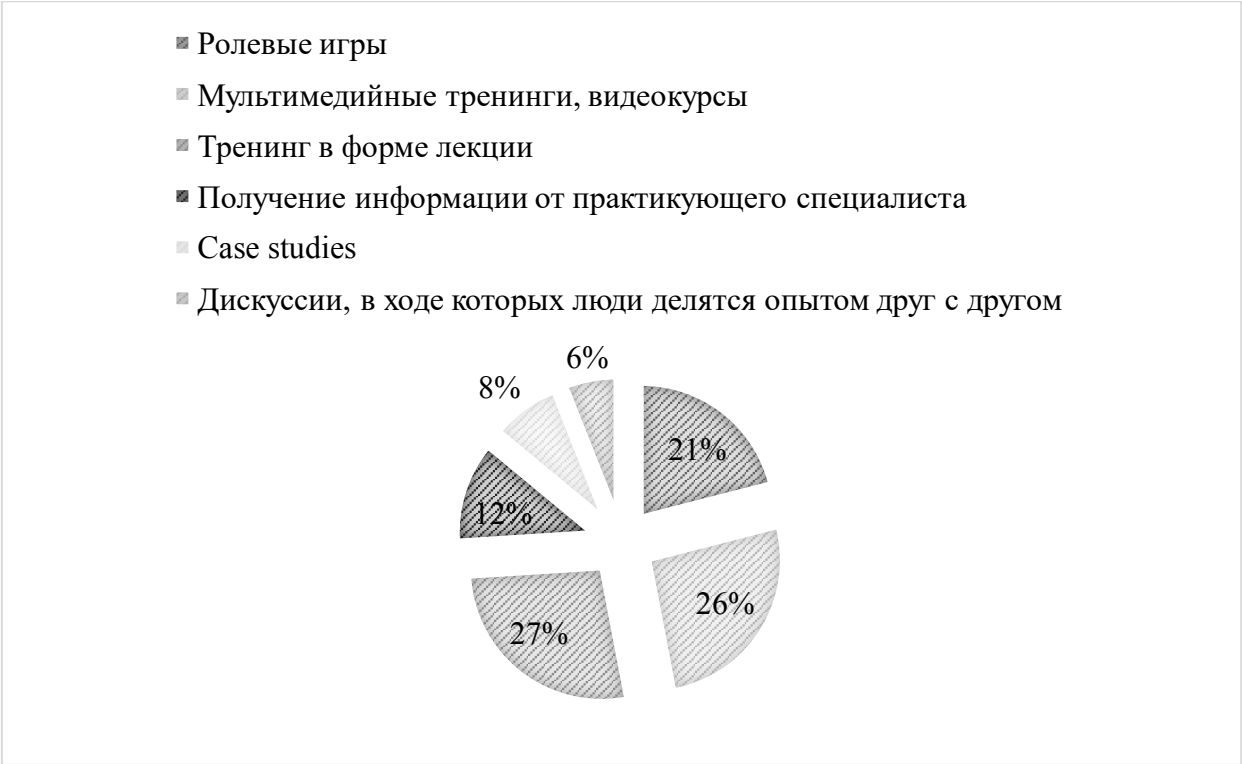


Рисунок 15 – Ответы респондентов на вопрос «Отметьте, пожалуйста, какой стиль проведения тренинга вы считаете наиболее эффективным» (в % от числа опрошенных, n = 100 человек)

На основании проведённого анализа системы обучения персонала в ООО «Алекс Фитнес» были выявлены следующие проблемы:

- отсутствуют мероприятия по выявлению потребностей в обучении у сотрудников, т.е. при организации обучения персонала мнение сотрудников не учитывается;

- ограниченный перечень методов обучения, который используется в ООО «Алекс Фитнес»: лекции, курсы повышения квалификации, онлайн обучение;

- обучение в ООО «Алекс фитнес» осуществляется стихийно, отсутствует план и программа обучения персонала.

Таким образом, анализ кадрового состава и системы обучения и развития персонала в ООО «Алекс Фитнесс» показал, что в системе обучения и развития персонала присутствует ряд существенных недостатков, которые необходимо устранить средствами внедрения интерактивных методов

обучения и развития персонала. Процессы развития и совершенствования должны идти вместе с процессами модернизации организационной структуры компании, только в данном случае будут получены эффективные результаты.

Основные недостатки, которые были выявлены в ходе исследования:

1. отсутствие в ООО «Алекс Фитнес» комплекса мероприятий по выявлению потребностей в обучении у сотрудников, т.е. при организации обучения персонала мнение сотрудников не учитывается;

2. ограниченный перечень методов обучения, который используется в ООО «Алекс Фитнес»: лекции, курсы повышения квалификации, онлайн обучение;

3. обучение в ООО «Алекс Фитнес» осуществляется стихийно, отсутствует план и программа обучения персонала.

2.2 Рекомендации по совершенствованию системы обучения и развития персонала в ООО «Алекс Фитнес», основанные на применении интерактивных методов

Проведенный анализ системы обучения и развития персонала в ООО «Алекс Фитнес» позволил выявить ряд недостатков, которые влияют на эффективность оценки системы управления персоналом.

Для устранения недостатков, изложенных в предыдущем параграфе необходимо выстроить организационную структуру ООО «Алекс Фитнес» таким образом, чтобы исключить аспекты заинтересованности в достижении результатов деятельности отдельного подразделения. Также, необходимо внедрить систему общих и персональных ключевых показателей эффективности, перейти на управление по целям, сформировать команду с едиными ценностными ориентирами.

Далее целесообразно рассмотреть более подробно указанные недостатки в системе обучения и сформулировать предложения по совершенствованию работы в данном направлении.

Кадровый менеджмент в ООО «Алекс Фитнес» отличается достаточно высоким уровнем организации. Все кадровые процессы четко регламентированы, практически все процедуры закреплены в положениях, инструкциях, правилах и т.п. Существует четкое разделение функций по управлению персоналом на направления: подбор персонала, обучение персонала, развитие и оценка, кадровый учет и общее руководство отделом, а также разработка стратегии развития человеческих ресурсов.

Высокие профессиональные знаний работник должен получить в рамках обучения, которое представляет собой целую систему, включающую различные методы ее реализации. Именно этот процесс – обучения и самообучения сотрудников, который проходит в систематизированной форме (профессиональное обучение) или в процессе повседневной работы позволяет достичь профессионализма в труде у сотрудников компании.

Кроме того, стоит отметить, что материальное вознаграждение и моральное удовлетворение от работы – являются движущей силой постоянного совершенствования. Именно этот аспект – достижение высоких результатов в работе обученных и образованных сотрудников, должен интересовать руководство ООО «Алекс Фитнес» в первую очередь.

Выгоды, получаемые от обучения персонала, весьма велики. Обучающиеся сотрудники в процессе переподготовки и модернизации имеющихся знаний усваивают новые формы работы с клиентами, знакомятся с инновациями в сфере организации бизнеса, обновления технических средств, с усовершенствованными оздоровительными и омолаживающими методиками. Помимо этого, в ходе проведения теоретических занятий, тренингов, мастер-классов и семинаров работники фитнес клубов общаются между собой, приводят факты из личного опыта, генерируют новые идеи, дискутируют. Итогом переподготовки и обмена опытом становится

повышение эффективности и дисциплины труда, улучшение качества предоставляемых клиентам услуг, рост конкурентоспособности бизнеса.

В современных условиях, совершенствование системы обучения и развития персонала в ООО «Алекс Фитнес», следует осуществить на основе применения интерактивных методов.

Интерактивные методы обучения и развития персонала является довольно специфичной категорией и отличаются от активных методов обучения тем, что в рамках данного обучения персонала происходит взаимодействие специалистов, преподавателя со специалистами и специалистов между собой.

В рамках интерактивных методов обучения персонала происходят активные процессы, которые исходят от сотрудников в рамках обучения. Данный вопрос является актуальным и важным, и по тем причинам, что преподаватель выступает в обучении как направляющее звено в образовательной деятельности слушателя, направленной на достижение целей обучения.

Учитывая специфику спортивно-оздоровительной сферы, постоянные темпы развития организации такой направленности, интерактивные методы обучения и развития персонала особенно ценятся.

Важно, что при интерактивном обучении и развитии персонала в спортивно-оздоровительной сфере меняется схема отношений между ведущим и участниками. Сотрудники и тренер общаются не по модели ученик — учитель, а на равных. Вместо того, чтобы получать готовые решения и ответы, участники находят их в процессе занятий. Такой формат больше подходит для обучения взрослых людей, чем традиционные схемы.

Для устранения выявленных недостатков в системе обучения и развития, целесообразно внедрить следующие мероприятия.

1. Отсутствуют мероприятия по выявлению потребностей в обучении у сотрудников, т.е. мнение сотрудников при организации обучения не учитывается.

Для устранения данного недостатка целесообразно организовать взаимный диалог между отделом кадров, руководителем соответствующих подразделений и сотрудником по выявлению потребностей в обучении. Выявление потребностей в обучении по определенным параметрам непосредственно у самих сотрудников, поможет адресно решать проблемы в повышении квалификации персонала.

Для решения данной проблемы предлагаем создать в ООО «Алекс Фитнес» новое функциональное подразделение «Сектор обучения».

Работники данного сектора будут самостоятельно заниматься планированием обучения и разработкой программ обучения для сотрудников организации, тем самым уменьшат нагрузку инспекторов отдела кадров, которые и так перегружены. Процесс обучения работников будет протекать в непрерывном режиме и без отрыва от работы; обучение будет производиться с учётом специфики должности работников, уклона на развитие и приобретение практических навыков и знаний, а не на изучение теории; снижение затрат на обучение персонала, потому что проводить обучение внутри организации значительно дешевле, чем за ее пределами.

Сектор обучения позволит обеспечить теоретическую и практическую подготовку персонала по необходимым и разнообразным, в зависимости от профессий, программам.

Функциями Сектора обучения станут:

- составление планов подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников;

- определение потребности в обучении персонала;

- организация деятельности по составлению программ обучения;

- подбор наставников из числа успешно работающего персонала;

- обеспечение тренеров-преподавателей учебными и методическими пособиями;

- участие в работе аттестационных комиссий;

- проведение социологических исследований;

- разработка мероприятий по дальнейшему совершенствованию системы обучения персонала;

- составление графиков и расписания занятий для всех, участвующих в обучении или переподготовке должностей.

Таким образом, создание нового структурного подразделения «Сектор обучения» в ООО «Алекс Фитнес» позволит устранить имеющиеся проблемы с внутрифирменным обучением персонала и чрезмерной загруженностью инспекторов отдела кадров. А так же приобщить к процессу обучения должности, внимание к которым раньше отсутствовало.

Для создания Сектора обучения нам потребуется задействовать 1 специалиста, а именно: специалистов по обучению и развитию персонала, и воспользоваться консультациями психолога. С целью экономии финансовых средств, нами было принято решение возложить выполнение должностных обязанностей руководителя Сектора обучения на действующего начальника отдела кадров.

Следует заметить, что несмотря на крупный размер организации, должность психолога в ООО «Алекс Фитнес» ранее отсутствовала. Мы подчёркиваем необходимость введения этой штатной единицы в организации, так как в современных условиях ведения бизнеса всё большее значение приобретает информация, отражающая не только показатели производительности труда персонала, но и информация, отражающая социально-психологические явления и процессы, возникающие в трудовом коллективе.

Изучения требуют: сфера межличностных отношений, эмоциональный потенциал трудового коллектива, мотивация сотрудников и т.д.

Необходимость включения в штат работников психолога, так же обусловлена широким перечнем вопросов, которые он способен решать:

- помощь в отборе кандидата на вакантную должность;

- оценка профессиональной пригодности работников;

- разрешение межличностных и групповых конфликтов, возникающих в трудовом коллективе;

- развитие мотивации сотрудников.

Принципиально новый подход к обучению персонала после открытия Сектора обучения, обуславливается тем, что впервые в процесс обучения включаются не только руководители и наиболее ценные специалисты, но и рядовые работники, а что особенно важно.

2. Ограниченный перечень методов обучения, который используется в ООО «Алекс Фитнес»: лекции, курсы повышения квалификации, тренинги, онлайн обучение.

Учитывая проблемные аспекты обучения персонала в ООО «Алекс Фитнес» необходимо сделать уклон на наиболее действенный метод обучения – интерактивное обучение.

Данные, проведенного нами опроса, показали, что наиболее интересны для сотрудников такие формы обучения как ролевые игры, мультимедийные тренинги, видеокурсы, тренинг форме лекции, то есть преимущество интерактивные методы обучения персонала.

Отделу кадров ООО «Алекс фитнес» особое внимание стоит уделить интерактивным методам обучения персонала. Для этого необходимо внести изменения в имеющееся Положение об обучении персонала, изменив п. 4.1 положения и изложив его в следующей редакции:

«4.1. В зависимости от темы обучения начальник отдела кадров по согласованию с генеральным директором выбирает форму обучения. Это может быть:

- лекции;

- курсы повышения квалификации;

- тренинги;

- онлайн обучение;

- ролевые игры;

- мультимедийные тренинги;

- видеокурсы;
- тренинги форме лекции;
- мастер-классы;
- дискуссии;
- дебаты;
- обучение по методики «клиники».

Как было рассмотрено ранее, интерактивное обучение специфичная учебно-организационная категория, которая представляет собой непрерывный образовательный процесс, достигаемый определённым набором инструментов.

Благодаря поставленным целям и с помощью решения конкретных задач средствами интерактивного обучения можно повысить профессиональный уровень сотрудников.

Важным в рамках интерактивного обучения является то, что необходимо создать комфортные условия для образовательного процесса, который должен испытывать как слушатель, так и преподаватель. То есть можно заключить, что интерактивное обучение в организации должно быть организовано таким образом, которые позволит создать своего рода экосистему в условиях которой происходит свободное общение. В результате чего сотрудник получает профессиональные знания и [24, с. 169].

При внедрении интерактивных методов обучения в ООО «Алекс фитнес» важно иметь в виду, что роль преподавателя и роль слушателя несколько меняются. То есть роль преподавателя становится как бы на периферии образовательного процесса, преподаватель контролирует, координирует и направляет процесс обучения, тем самым позволяя сотрудникам активно участвовать в обучающие мероприятия. В свою очередь преподаватель заранее формулирует вопросы, задания и темы на которые сотрудники должны активно отвечать и обсуждать.

При выборе интерактивных методов обучения особенно важно включить такую категорию как обращение к социальному опыту слушателей.

То есть слушатели делятся своим опытом либо опытом социальной направленности своих знакомых, тем самым происходит активный коммуникативный процесс между участниками обучающего мероприятия.

В Обществе, за исключением ранее предложенных методов интерактивного обучения как ролевые игры, мультимедийные тренинги, видеокурсы, тренинг в форме лекции целесообразно использовать мастер-классы, дискуссии и дебаты и др.

Из всего многообразия интерактивных форм и методов особенный интерес для внедрения в ООО «Алекс Фитнес» представляет методика «клиники», которая используется в такой интерактивной форме взаимодействия как дискуссия. Данный метод был описан и изучен в труде Карлаша А.Е. «Интерактивные формы обучения – инновационный подход к обучению практическим навыкам» [15, с. 135]. В своем исследовании Карлаш А.Е. рассматривал данный метод обучения как разновидность интерактивного метода, внедрение которого признается перспективным направлением совершенствования подготовки специалистов. Основные методические инновации обучения персонала связаны с применением именно интерактивных методов обучения, к которым непосредственно относится методика «клиники».

При использовании методики «клиники» в ООО «Алекс Фитнес» каждый из участников разрабатывает свой вариант решения, предварительно представив на открытое обсуждение свой «диагноз» поставленной проблемной ситуации, затем это решение оценивается как руководителем, так и специально выделенной для этой цели группой экспертов по балльной шкале либо по заранее принятой системе «принимается – не принимается».

При реализации данной методики в Обществе необходимо выбрать человека-организатора, который будет управлять, координировать и направлять беседу [27, с. 69].

При применении данной методики необходимо учитывать ее особенности, отображенные на рисунке 17.

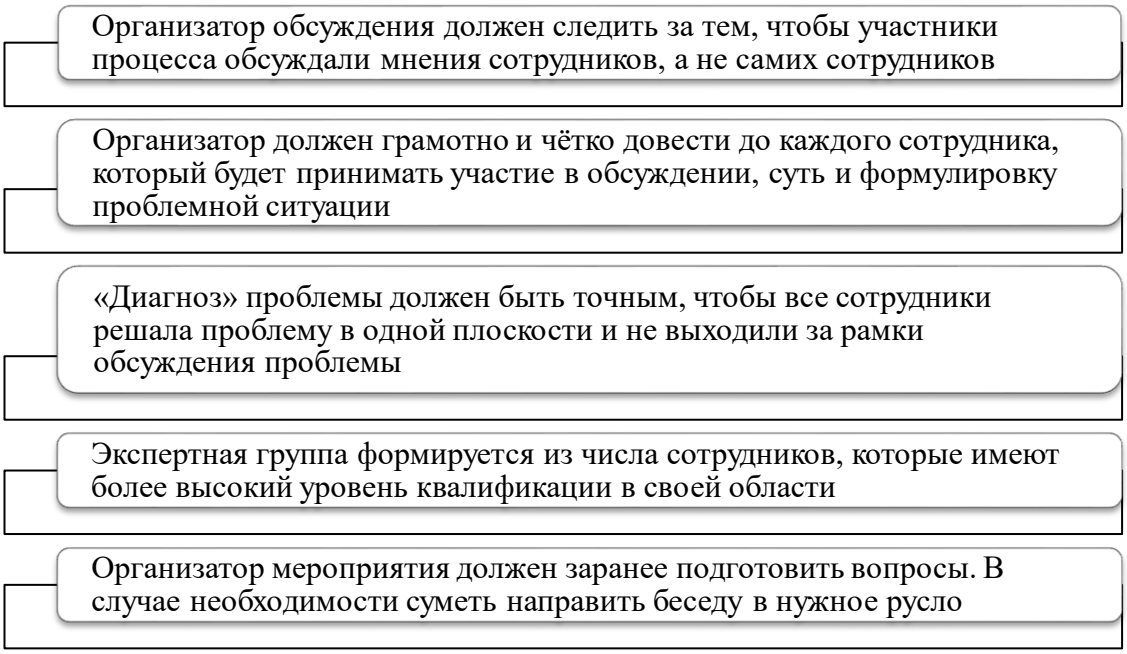


Рисунок 17 – Особенности методики «клиники», при применении в ООО «Алекс Фитнес»

Источник: Бажин А.С. Исследование способностей профессиональных команд к самообучению в зависимости от их ролевого состава / А.С. Бажин, Р.В. Сягайло// Экономика и социум. – 2020. – № 4-1. – С. 571-574.

Кроме методики «клиник» предлагается внедрить такой метод интерактивного обучения персонала ООО «Алекс Фитнес» как деловые игры. Нами предложено внедрит три вида деловых игр:

- лего;

- побег;

- полярники.

Каждая деловая игра из предложенных по своей сути направлена на развитие коммуникационных навыков, развитие навыков командной работы, развития умений принимать решения, умений адаптироваться.

Для деловой игры «Лего» необходимый инвентарь это непосредственно набор Лего.

Правила игры. Необходимо сотрудников, проходящих обучения разделить на небольшие команды из двух и более участников. Далее выбрать ведущего, не входящего ни в одну из команд, который должен за 10 минут построить из блоков Лего произвольную конструкцию. После этого команды

должны за 15 минут в точности воспроизвести эту конструкцию, используя блоки того же цвета и формы. Но видеть оригинальную конструкцию может только один участник от каждой команды. Этому участнику придется понятно и точно описать размеры, цвета и форму оригинальной конструкции. Эта игра поможет понять всю важность эффективного обмена информацией внутри коллектива, что особенно важно для организаций в спортивно-оздоровительной сфере как ООО «Алекс Фитнес».

Следующая деловая игра, которую предлагается внедрить это «Побег».

Необходимый инвентарь для игры: 1 веревка, 1 ключ, запертая комната и 5-10 загадок или головоломок. Цель этого упражнения состоит в том, чтобы выбраться из запертой комнаты за отведенное время, отыскав ключ с помощью подготовленных подсказок. Ключ и подсказки должны быть спрятаны заранее. Команду запирают в комнате, и за 30 минут или один час игроки должны найти ключ с помощью спрятанных здесь же подсказок. Для успешного прохождения игры нужно уметь действовать сообща и устраивать мозговые штурмы, пытаясь понять, что означает та или иная подсказка.

Деловая игра «Полярники».

Необходимый инвентарь: повязки на глаза и по одной упаковке «строительных материалов» (листов картона, зубочисток, резиновых лент или стикеров) на каждую команду, электрический вентилятор. Правила игры. Участникам игры необходимо представить, что они отважные исследователи Арктики, бредущие по ледяной пустыне. В каждой команде необходимо выбрать «начальника экспедиции». Через 30 минут должна налететь снежная буря, и каждой команде нужно выстроить убежище, чтобы остаться в живых. К несчастью, у начальника экспедиции обморожены руки, так что он не может участвовать в строительстве, а у остальных снежная слепота, и они не могут видеть. Через 30 минут необходимо включить вентилятор и посмотрите, чье убежище уцелеет. Данная игра развивает умение принимать решения, умение адаптироваться.

3. Обучение в ООО «Алекс Фитнес» осуществляется стихийно, отсутствует план и программа обучения персонала.

Для структурирования процесса обучения персонала в ООО «Алекс фитнес» необходимо исключить стихийность проведения обучающих мероприятий для сотрудников, а также создать план и программу обучения персонала, с графиками обучения по конкретному сотруднику. Но стоит отметить, что план и программы обучения персонала должна содержать в себе не только отдельные временные рамки обучения персонала, а также установить параметры обучения и направления обучения для сотрудников.

Выгоды, получаемые от обучения персонала, весьма велики. Обучающиеся сотрудники в процессе переподготовки и модернизации имеющихся знаний усваивают новые формы работы с клиентами, знакомятся с инновациями в сфере организации бизнеса, обновления технических средств, с усовершенствованными оздоровительными и омолаживающими методиками. Помимо этого, в ходе проведения теоретических занятий, тренингов, мастер-классов и семинаров работники фитнес клубов общаются между собой, приводят факты из личного опыта, генерируют новые идеи, дискутируют. Итогом переподготовки и обмена опытом становится повышение эффективности и дисциплины труда, улучшение качества предоставляемых клиентам услуг, рост конкурентоспособности бизнеса

Таким образом, обучение персонала – это основной путь, с помощью которого работник получает профессиональное образование. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями и навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.

В ходе проведенного исследования нами были выявлены недостатки системы обучения и развития персонала, а также предложены пути их решения. Тем самым, исследование показало, что решит проблемные

моменты в системе обучения и развития персонала в ООО «Алекс Фитнес» можно путем внедрения интерактивных методов обучения персонала.

Интерактивные методы обучения и развития персонала является довольно специфичной категорией и отличаются от активных методов обучения тем, что в рамках данного обучения персонала происходит взаимодействие специалистов, преподавателя со специалистами и специалистов между собой.

Кроме того, в рамках интерактивных методов обучения персонала происходят активные процессы, которые исходят от сотрудников в рамках обучения. Данный вопрос является актуальным и важным, и по тем причинам, что преподаватель выступает в обучении как направляющее звено в образовательной деятельности слушателя, направленной на достижение целей обучения.

Учитывая специфику спортивно-оздоровительной сферы, постоянные темпы развития организации такой направленности, интерактивные методы обучения и развития персонала особенно ценятся.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время, в условиях социальных изменений и непрерывных бизнес процессов интерактивное обучение особенно интересно, т.к. оно представляет собой особую форму организации учебного процесса. Такая форма организации познавательной деятельности подразумевает прогнозируемые и чётко сформулированные цели. Целью же является создание комфортных условий для обучения персонала, в которых и преподаватель и слушатель чувствуют уверенность в себе, свою успешность и интеллектуальную состоятельность, что позволяет сделать процесс обучения продуктивным. В конечном итоге персонал получит знания, навыки, а также некую базу по решению тех или иных проблем, посредством алгоритмов и структур, что эффективным образом скажется на их трудовой деятельность в компании.

Интерактивные методы обучения и развития персонала в спортивно-оздоровительной сфере - это набор специальных форм организации познавательной деятельности, а также способ познания, осуществляемый в форме совместной деятельности слушателей, осуществляющих трудовую деятельность в спортивно-оздоровительной сфере, при которой все участники взаимодействуют друг с другом, обмениваются информацией, совместно решают проблемы, моделируют ситуации, оценивают действия других и свое собственное поведение, погружаются в реальную атмосферу делового сотрудничества по разрешению проблемы.

Цели и задачи интерактивного обучения персонала должны быть направлены на достижение главной цели предприятия спортивно-оздоровительной сфере - получение прибыли, а также, на укрепление кадров организации, как необходимого ей человеческого ресурса.

Интерактивное обучение в общей системе обучения и развития персонала представляет собой довольно значимую категорию, как в России, так и за рубежом. Российские предприятия большинство интерактивных

методов перенимают непосредственно с Запада, что служит положительным опытом для дальнейшего развития персонала российских компаний.

Анализ кадрового состава и системы обучения и развития персонала в ООО «Алекс Фитнес» показал, что в системе обучения и развития персонала присутствует ряд существенных недостатков, которые необходимо устранить средствами внедрения интерактивных методов обучения и развития персонала.

Процессы развития и совершенствования должны идти вместе с процессами модернизации организационной структуры компании, только в данном случае будут получены эффективные результаты.

Обучение персонала – это основной путь, с помощью которого работник получает профессиональное образование. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями и навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.

В ходе проведенного исследования нами были выявлены недостатки системы обучения и развития персонала, а также предложены пути их решения:

1. Выявлено отсутствие мероприятий по выявлению потребностей в обучении у сотрудников, т.е. мнение сотрудников при организации обучения не учитывается. Чтобы решить данный проблемный аспект целесообразно организовать взаимный диалог между отделом кадров, руководителем соответствующих подразделений и сотрудником по выявлению потребностей в обучении. Выявление потребностей в обучении по определенным параметрам непосредственно у самих сотрудников, поможет адресно решать проблемы в повышении квалификации персонала.

Для решения данной проблемы нами было предложено создать в ООО «Алекс Фитнес» новое функциональное подразделение «Сектор обучения» и, тем самым, создать новую, более эффективную систему обучения.

Сектор обучения сможет обеспечить теоретическую и практическую подготовку персонала по необходимым и разнообразным, в зависимости от профессий, программам.

Таким образом, создание нового структурного подразделения «Сектор обучения» в ООО «Алекс Фитнес» позволит устранить имеющиеся проблемы с внутрифирменным обучением персонала и чрезмерной загруженностью инспекторов отдела кадров. А так же приобщить к процессу обучения должности, внимание к которым раньше отсутствовало.

Для создания Сектора обучения нами предлагается задействовать 1 специалиста, а именно: специалистов по обучению и развитию персонала, и воспользоваться консультациями психолога. С целью экономии финансовых средств, нами было принято решение возложить выполнение должностных обязанностей руководителя Сектора обучения на действующего начальника отдела кадров.

2. В ОО «Алекс Фитнес» ограниченный перечень методов обучения: лекции, курсы повышения квалификации, тренинги, онлайн обучение.

Учитывая проблемные аспекты обучения персонала в ООО «Алекс Фитнес» необходимо сделать уклон на наиболее действенный метод обучения – интерактивное обучение, тем самым расширив перечень методов обучения такими мероприятиями как ролевые игры, мультимедийные тренинги, видеокурсы, тренинги в форме лекции, обучение в сотрудничестве.

3. Обучение в ООО «Алекс Фитнес» осуществляется стихийно, отсутствует план и программа обучения персонала. Для структурирования процесса обучения персонала в ООО «Алекс Фитнес» необходимо исключить стихийность проведения обучающих мероприятий для сотрудников, а также создать план и программу обучения персонала, с графиками обучения по конкретному сотруднику. Но стоит отметить, что план и программы обучения персонала должна содержать в себе не только отдельные временные рамки обучения персонала, а также установить параметры обучения и направления обучения для сотрудников.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Агарков, А. П. Экономика и управление на предприятии [Электронный ресурс] : Учебник для бакалавров / А. П. Агарков, Р. С. Голов, В. Ю. Теплышев и др.; под ред. д.э.н., проф. А. П. Агаркова. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2019. – 458 с.
2. Арджирис, К. Организационное научение: пер. с англ. К. Арджирис. - Москва : ИНФРА-М, 2021. - 563 с.
3. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами: пер. с англ. / М. Армстронг; под ред. С.К. Мордовина. - 8-е изд. - Санкт-Петербург : Питер, 2019. - 824 с.
4. Аскарова, В. В Обучение персонала как оно есть /В.В. Аскарова // Отдел кадров коммерческой организации. – 2019 – № 7. – С. 34-35.
5. Бажин, А.С. Исследование способностей профессиональных команд к самообучению в зависимости от их ролевого состава / А.С. Бажин, Р.В. Сягайло// Экономика и социум. – 2020. – № 4-1. – С. 571-574.
6. Берсин, Д. Модернизация корпоративного обучения, 2009 / Д. Берсин. [Электронный ресурс] – Режим доступа:: www.bersin.com http://www.exectgroup.com/info-centre/articles/March-2011/Obuchenie-irazvitie-personala-v-2011?year=2011.
7. Бычин, В.Б., Малинин, С.В. Нормирование труда. Учебник. Под ред. Ю.Г. Одегова. – М.: «Экзамен», 2019. – 358 с.
8. Виноградова, М. В. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса: Учебное пособие / М. В. Виноградова, З. И. Панина. — 8-е изд. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. -348 с.
9. Володина, Н. Адаптация персонала / Н. Володина. - Москва: Эксмо, 2019. - 240 с.

10. Воротынцева, Т. Строим систему обучения персонала: практ. руководство для специалистов по обучению / Т. Воротынцева, Е. Неделин. - Санкт-Петербург : Речь, 2018. - 128 с.

11. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании. Учебное пособие. – М.: «ИНФРА-М», 2018. – 301 с.

12. Глухенькая, Н.М. Обучение и развитие персонала: принципы, подходы, методы / Н.М. Глухенькая // Профессиональное образование. – 2020. – №1. – С. 42-44.

13. Дмитриев, М. Е. Особенности обучения персонала организации / М. Е.Дмитриев, А. М.Серѐжкин// Вестник Казанского технологического университета. – 2019. – № 15. – С. 300-303.

14. Завъялова, Ж.В. Блеск и нищета обучения // Профессиональное образование. – 2020. – №2. – С. 40-44.

15. Карлаш, А.Е. Интерактивные формы обучения – инновационный подход к обучению практическим навыкам / А.Е. Карлаш // Международный журнал экспериментального образования. – 2019. – № 6. – С. 135-135.

16. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 695 с.

17. Кожевникова, Т.Ю. HR как он есть / Т. Кожевникова. - Москва : Эксмо, 2017. -194 с.

18. Коттер, Дж. П. Впереди перемен: пер. с англ. / Дж. П. Коттер. - Москва: Олимп-Бизнес, 2018. - 234 с.

19. Коротков, Э.М. Концепция обучающейся организации / Э.М. Коротков. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/koncepcija_obuchajushhejjsja_organizacii.

20. Корсакова, М. Вредные, бесполезные и полезные тренинги / М. Корсакова. - [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://marinakorsakova.blogspot.com/2014/12/blog-post_38.html.

21. Кудрявцева, Е.И. Оценка и развитие управленческого потенциала персонала организации: методология, теория, практика : автореф. дис. … д-ра экон. наук : 08.00.05 / Е.И. Кудрявцева. - Москва, 2019. – 38 с.

22. Кречетников, К. Г. Использование зарубежных методов обучения персонала в практике российских предприятий / К.Г Кречетников // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. – 2021. – № 7. – С. 78-82.

23. Макота, Е.М. Игра стоит свеч. Как оценить эффективность бизнес-тренинга? / Е.М. Макота. - Издательство Грифон, 2020. - 216 с.

24. Маусов, Н.К. Управление карьерой: учеб. пособие / Н.К. Маусов, Д.А. Безделов. - Москва : Рос. экон. акад., 2019. - 136 с.

25. Мердок, М. Взрыв обучения: Девять правил эффективного виртуального класса: пер. с англ. / Мэттью Мердок, Трейон Мюллер. - Москва : Альпина Паблишер, 2018. - 190 с.

26. Минева О.К. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала / О.К. Минева. - 1-е изд. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2020. – 239 с.

27. Молл, Е.Г. Управление карьерой менеджера / Е.Г. Молл. - Санкт-Петербург : Питер, 2019. - 352 с.

28. Организация предпринимательской деятельности: Учебное пособие / Г.А. Яковлев. - 2-е изд. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. -458 с.

29. Солодов, Н.Д. Обучение вне рабочего места [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.finlabel.ru/lais-347-1.html,

30. Сысолятин, А.В. Оценка эффективности обучения персонала / А.В. Сысолятин // Проблемы современной науки и образования.- 2020. – № 9 (39) – С. 41-44.

31. Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А.И. Турчинова. — М.: Изд- во РАГС, 2017. – 289 с.

32. Управление персоналом организации Учебник /Под ред. А.Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2021. – 399 с.

33. Устав ООО «Алекс Фитнес». Утвержден Протоколом совместного общего собрания участников ООО «Алекс Фитнес» №1/12 АФОХ от 31.12.2019г.

34. Хегенхан, Б. Теории научения / Б. Хегенхан, М. Олсон. - 6-е изд. - Санкт-Петербург: Питер, 2020. - 474 с.

35. Царев, В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В. В. Царев, А. А. Кантарович, В. В. Черныш. - М.: ЮНИТИДАНА, 2019. – 489 с.

36. Шекин, С.В. Управление персоналом в современной организации: учебно-практическое пособие. Издание 4-ое, переработанное и дополненное / С.В. Шекин – Бизнес-школа «Интел-Синтез, 2019. -369 с.

37. Штатное расписание ООО «Алекс Фитнес» за 2021 год.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Исследование системы обучения и развития персонала в ООО «Алекс Фитнес»

Поля, отмеченные звёздочкой (*), обязательны для заполнения!

Уважаемые коллеги,

Мы проводим опрос сотрудников нашей компании.
Нам важно ваше личное мнение относительно того, как вы оцениваете систему обучения и развития персонала, существующую не сегодняшний день в ООО «Алекс Фитнес», и что мы вместе
можем сделать, чтобы наша совместная работа была еще более результативной.

Правила заполнения анкеты

1. Убедительная просьба: пожалуйста, заполняйте анкету полностью. Только так мы сможем узнать реально сложившуюся в компании ситуацию.
2. В анкете 34 вопроса. Большая часть вопросов представляет собой высказывания, и вам надо отметить, насколько вы согласны / не согласны с этими высказываниями. Ответ на каждый такой вопрос займет всего несколько секунд. В целом на заполнение Анкеты уходит 10-15 минут.
3. Пожалуйста, внимательно читайте каждый вопрос до конца. Перед тем, как ответить, прочтите до конца перечень возможных ответов.
4. Некоторые вопросы предполагают ограниченное количество ответов. Пожалуйста, соблюдайте это условие. Это важно для дальнейшего анализа.
5. Если вы по ошибке выбрали не тот вариант ответа, или передумали, делайте исправления так, чтобы можно было понять ваш окончательный выбор (если вы уже поставили галочку в поле одного из вариантов ответа - аккуратно зачеркните ее и выберите новый вариант).

ВАШ ПОЛ *

- ○ Мужчина
- ○ Женщина

ВАШ ВОЗРАСТ *

- ○ До 30 лет
- ○ от 30 до 45 лет
- ○ старше 45 лет

СТАЖ РАБОТЫ *

- ○ до 1 года
- ○ от 1 до 3 лет
- ○ более 3 лет

ВАШЕ ОБРАЗОВАНИЕ *

- ○ Высшее
- ○ Среднее специальное
- ○ среднее общее

ОТМЕТЬТЕ, К КАКОЙ ГРУППЕ СОТРУДНИКОВ ВЫ ОТНОСИТЕСЬ *

- ○ Управленческий персонал
- ○ Основной персонал
- ○ Вспомогательный персонал

Самооценка продуктивности и качества работы

Пожалуйста, пометьте, насколько высказывания, приведённые ниже, применимы к Вам. *

	Полностью согласен	**Скорее согласен**	**Ни да, ни нет**	**Скорее не согласен**	**Полностью не согласен**	**Затрудняюсь ответить**
МНЕ НЕ ХВАТАЕТ РАБОЧЕГО ДНЯ, ЧТОБЫ КАЧЕСТВЕННО ВЫПОЛНЯТЬ ВСЕ, ЧТО МНЕ ПОРУЧАЮТ	○	○	○	○	○	○
ПРОДУКТИВНОСТЬ МОЕЙ РАБОТЫ, ПО МОЕМУ МНЕНИЮ, ВЫСОКА	○	○	○	○	○	○
КАЧЕСТВО РАБОТЫ, КОТОРУЮ Я	○	○	○	○	○	○

	Полностью согласен	Скорее согласен	Ни да, ни нет	Скорее не согласен	Полностью не согласен	Затрудняюсь ответить
ВЫПОЛНЯЮ МОЖНО ОЦЕНИТЬ КАК ОЧЕНЬ ВЫСОКОЕ						
Я СЧИТАЮ, ЧТО КЛИЕНТЫ ВЫСОКО ОЦЕНИВАЮТ КАЧЕСТВО МОЕЙ РАБОТЫ	○	○	○	○	○	○
Я ТРАЧУ ПОЧТИ ВСЁ РАБОЧЕЕ ВРЕМЯ НА РЕШЕНИЕ ПОСТАВЛЕННЫХ ПЕРЕДО МНОЙ ЗАДАЧ	○	○	○	○	○	○
МОИ КОЛЛЕГИ РАБОТАЮТ С ВЫСОКОЙ ПРОДУКТИВНОСТЬЮ	○	○	○	○	○	○
БОЛЬШИНСТВО СОТРУДНИКОВ НАШЕЙ КОМПАНИИ ИСКРЕННЕ ЗАБОТЯТСЯ О ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СВОЕЙ РАБОТЫ	○	○	○	○	○	○
Я ОЧЕНЬ ЭФФЕКТИВНО СПРАВЛЯЮСЬ С ПОСТАВЛЕННЫМИ ПЕРЕДО МНОЙ ЗАДАЧАМИ	○	○	○	○	○	○

ДАЙТЕ, ПОЖАЛУЙСТА, ОЦЕНКУ СЛЕДУЮЩИМ СВОИМ ХАРАКТЕРИСТИКАМ *

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

	1	2	3	4	5	Затрудняюсь ответить
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	○	○	○	○	○	○
Умение оставаться уравновешенным в стрессовой ситуации	○	○	○	○	○	○

Оценка возможных путей повышения продуктивности и качества работы

ЧТО ИЗ НИЖЕ ПЕРЕЧИСЛЕННОГО ПОМОЖЕТ ВАМ СПРАВЛЯТЬСЯ С РАБОТОЙ ЛУЧШЕ *

(можно отметить не более 2-х вариантов)

- ☐ Больше обучения
- ☐ Больше помощи от руководителя
- ☐ Больше помощи от коллег
- ☐ Лучшее оснащение и оборудование
- ☐ Лучшие условия труда
- ☐ Большая зарплата
- ☐ Другое: _____

ХОТЕЛИ БЫ ВЫ ПРОЙТИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБУЧЕНИЕ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ СВОЕГО ПРОФЕССИОНАЛИЗМА? *

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

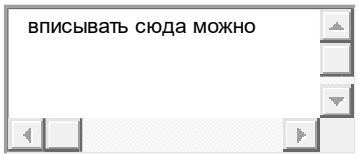
Оценка системы развития персонала предприятия

Пожалуйста, пометьте, насколько высказывания, приведённые ниже, применимы к Вашему предприятию. *

	Ответ 1	**Ответ 2**	**Ответ 3**
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 ОРГАНИЗАЦИИ ТРЕНИНГИ/УЧЕБА ЛЕГКО ДОСТУПНЫ			
В НАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ 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 ОРГАНИЗАЦИИ СОЗДАНЫ ВСЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ И УЧЕБЫ, НАДО ТОЛЬКО САМОМУ ХОТЕТЬ УЧИТЬСЯ			
В НАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ ВЕСЬ АКЦЕНТ СДЕЛАН ТОЛЬКО НА РАБОТЕ. У СОТРУДНИКОВ НЕТ НИ			

	Ответ 1	Ответ 2	Ответ 3
ВРЕМЕНИ, НИ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ОБУЧЕНИЯ			
СОТРУДНИКИ В НАШЕЙ КОМПАНИИ ПОСТОЯННО НАХОДЯТСЯ ПОД ДАВЛЕНИЕМ. У НИХ НЕТ ВОЗМОЖНОСТИ РАЗВИВАТЬСЯ	○	○	○

ТРЕНИНГИ, ПРЕДЛАГАЕМЫЕ НАМ, НЕ ЗАТРАГИВАЮТ СЛЕДУЮЩИЕ ВАЖНЫЕ ТЕМЫ: *



Определение предпочтений сотрудников по организации системы развития персонала

ОЦЕНИТЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СЛЕДУЮЩИХ СПОСОБОВ ПОВЫШЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА СОТРУДНИКОВ ООО «АЛЕКС ФИТНЕС» *

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

	1	2	3	4	5	Затрудняюсь ответить
Кураторство, инструктирование, наставничество	○	○	○	○	○	○
Повышение квалификации	○	○	○	○	○	○
Ротация рабочих мест, поочередное пребывание в должности, чередование характера работы	○	○	○	○	○	○
«Обогащение труда»	○	○	○	○	○	○
Программированное обучение	○	○	○	○	○	○
Краткосрочные тренинги, семинары	○	○	○	○	○	○
Специализированные курсы (от нескольких недель до нескольких месяцев)	○	○	○	○	○	○

	1	2	3	4	5	Затрудняюсь ответить
Дополнительное высшее образование (до нескольких лет)	○	○	○	○	○	○

Оценка сотрудниками желаемых направлений обучения

ОТМЕТЬТЕ, НАСКОЛЬКО ВЫ ЗАИНТЕРЕСОВАНЫ В ПЕРЕЧИСЛЕННЫХ НИЖЕ НАПРАВЛЕНИЯХ ОБУЧЕНИЯ *

дайте оценку по шкале от 1 до 5, где 5 -очень заинтересован, 1 -совершенно не заинтересован)

	1	2	3	4	5	Затрудняюсь ответить
Аудит, бухучет, оценка	○	○	○	○	○	○
Безопасность	○	○	○	○	○	○
Информационные технологии	○	○	○	○	○	○
Командообразование	○	○	○	○	○	○
Личностный рост	○	○	○	○	○	○
Логистика, ВЭД	○	○	○	○	○	○
Реклама, PR	○	○	○	○	○	○
Маркетинг	○	○	○	○	○	○
Общий менеджмент	○	○	○	○	○	○
Продажи	○	○	○	○	○	○
Публичные выступления	○	○	○	○	○	○
Тайм менеджмент	○	○	○	○	○	○
Управление качеством	○	○	○	○	○	○

	1	2	3	4	5	Затрудняюсь ответить
Управление персоналом						
Юриспруденция						
Управление знаниями						

ОТМЕТЬТЕ, НАСКОЛЬКО ГЛУБОКО ВЫ ХОТЕЛЕ БЫ ИЗУЧИТЬ НИЖЕПЕРЕЧИСЛЕННЫЕ ОБЛАСТИ? *

Предложены три уровня: 1 = начальный (базовый уровень знаний по теме, необходимый для развития базовых навыков в данной области); 2 = средний (подразумевается наличие у слушателей базовых знаний по данной теме. Основная задача - увеличить объем специфических знаний слушателей по данной теме); 3 = специализированный (направлен для решения специфических задач, для обучения людей, обладающих достаточным объемом знаний по данной теме).

	1	2	3
Аудит, бухучет, оценка			
Безопасность			
Информационные технологии			
Командообразование			
Личностный рост			
Логистика, ВЭД			
Реклама, PR			
Маркетинг			
Общий менеджмент			
Продажи			
Публичные выступления			

	1	2	3
Тайм менеджмент	○	○	○
Управление качеством	○	○	○
Управление персоналом	○	○	○
Юриспруденция	○	○	○
Управление знаниями	○	○	○

Оценка предпочтений сотрудников по организации возможных тренингов

ОТМЕТЬТЕ, ПОЖАЛУЙСТА, КАКОЙ СТИЛЬ ПРОВЕДЕНИЯ ТРЕНИНГА ВЫ СЧИТАЕТЕ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫМ *

можно отметить не более3-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 теоретичекое обучение

ОТМЕТЬТЕ, ПОЖАЛУЙСТА, КАКОЕ МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ ТРЕНИНГА ВЫ СЧИТАЕТЕ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫМ? *

можно отметить не более 2-х вариантов

- ☐ На территории компании с привлечением сторонних специалистов
- ☐ Дистанционное обучение
- ☐ Обучение за пределами компании

☐ Обучение на территории предприятия с привлечением собственных специалистов

ОЦЕНИТЕ, КАКИЕ ИЗ НИЖЕПЕРЕЧИСЛЕННЫХ БАРЬЕРОВ МОГУТ ПОМЕШАТЬ ВАШЕМУ УЧАСТИЮ В ТРЕНИНГЕ ПО ИНТЕРЕСУЮЩЕЙ ВАС ТЕМАТИКЕ *

можно отметить не более 5 вариантов

☐ Высокая стоимость тренинга

☐ Непонятен контингент слушателей тренинга

☐ Несвоевременно поступившая информация о тренинге

☐ Высокая загруженность на работе, нет свободного времени

☐ Начальник не считает необходимым участие в тренинге

☐ Коллеги не считают необходимым участие в тренинге

☐ Будет сложно применять полученные знания на практике

☐ Не смог найти подходящий тренинг

☐ Продолжительность тренинга слишком высокая

☐ Я считаю, что тренинги не нужны для людей моей специальности

☐ Неудобное время/дата тренинга

☐ Моя компания не предоставляет мне время на посещение тренингов

☐ Неудобное место проведения тренинга

☐ Негативные отзывы знакомых о данном тренинге/тренере/компании

☐ Тренинги не предусмотрены бюджетом нашей компании

☐ В нашей компании плохая система осведомления о возможных тренингах

☐ На прошлых тренингах я не получил информацию, пригодившуюся в последствии на практике

	Очень важна	**Скорее важна**	**Ни то, ни другое**	**Скорее не важна**	**Совсем не важна**	**Затрудняюсь ответить**

	Очень важна	Скорее важна	Ни то, ни другое	Скорее не важна	Совсем не важна	Затрудняюсь ответить
НАСКОЛЬКО ДЛЯ ВАС ВАЖНА ВОЗМОЖНОСТЬ РАСШИРЕНИЯ СВОИХ ДЕЛОВЫХ СВЯЗЕЙ С ПОМОЩЬЮ ТРЕНИНГОВ?	○	○	○	○	○	○
НАСКОЛЬКО ДЛЯ ВАС ВАЖНА ВОЗМОЖНОСТЬ ОБЩЕНИЯ НА ТРЕНИНГАХ С КОЛЛЕГАМИ ИЗ ДРУГИХ ОРГАНИЗАЦИЙ?	○	○	○	○	○	○

ОТМЕТЬТЕ, ПОЖАЛУЙСТА, ВАШИ ПОЖЕЛАНИЯ ПО ВРЕМЕННОЙ СТРУКТУРЕ ТРЕНИНГА (В %) *

	Желаемая доля времени от общего объема тренинга, в %
Непосредственно выступление специалиста, ведущего тренинг	
Обмен информацией с участниками тренинга	
Групповая работа, ролевые игры, командные задания	
Неформальное общение с участниками тренинга, кофе-брейки	
Другое	

Я ПРЕДПОЧЕЛ БЫ ТРЕНИНГ ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬЮ: *

(дней)

Я НЕ БУДУ УЧАСТВОВАТЬ В ТРЕНИНГЕ, ЕСЛИ ЕГО ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ БУДЕТ БОЛЕЕ: *

(дней)

КАК ЧАСТО ВЫ ПОЛУЧАЕТЕ ИНФОРМАЦИЮ О ВОЗМОЖНЫХ ТРЕНИНГАХ? *

- ○ Каждую неделю;
- ○ Каждые 2 недели;
- ○ Каждый месяц;
- ○ Каждые 2 месяца;
- ○ Реже, чем раз в 2 месяца;
- ○ Практически никогда

КАКИМ ОБРАЗОМ ВЫ, КАК ПРАВИЛО, УЗНАЕТЕ О ВОЗМОЖНЫХ ТРЕНИНГАХ? *

можно отметить не более 3-х вариантов

- ☐ Советы коллег
- ☐ E-mail рассылки
- ☐ Непосредственно звонки от компаний, проводящих тренинг
- ☐ Служба персонала предприятия
- ☐ Руководитель
- ☐ Реклама в Интернете
- ☐ Реклама в деловой прессе

А КАК ВЫ БЫ ХОТЕЛИ ПОЛУЧАТЬ ИНФОРМАЦИЮ О ВОЗМОЖНЫХ ТРЕНИНГАХ? *

можно отметить не более 3-х вариантов

- ☐ Советы коллег
- ☐ E-mail рассылки
- ☐ Непосредственно звонки от компаний, проводящих тренинг
- ☐ Отдел кадров компании
- ☐ Руководитель

- [ ] Реклама в Интернете
- [ ] Реклама в деловой прессе

Итоговые вопросы

ПОДВОДЯ ИТОГ, КАК БЫ ВЫ ОХАРАКТЕРИЗОВАЛИ ВАШУ КОМПАНИЮ? *

На приведенной ниже шкале цифра "5" означает, что компания полностью соответствует понятию «обучающаяся организация», а "1" - наоборот, обозначает полное несоответствие этому понятию.
Обучающаяся организация - организация, которая "обучается" по мере обучения своих работников; т. е. организация, работники которой постоянно приобретают новые знания, развивают свои способности и тем самым содействуют успеху организации.

- ○ 1
- ○ 2
- ○ 3
- ○ 4
- ○ 5
- ○ 0 - затрудняюсь ответить

ПОЖАЛУЙСТА, ОТМЕТЬТЕ, К КАКОЙ КАТЕГОРИИ СОТРУДНИКОВ ВЫ ОТНОСИТЕСЬ *

- ○ Руководитель (у вас есть один и более сотрудников в непосредственном подчинении)
- ○ Специалист (у вас нет сотрудников в непосредственном подчинении)

СКАЖИТЕ, КАК ДОЛГО ВЫ РАБОТАЕТЕ В ООО «АЛЕКС ФИТНЕС»? *

- ○ Менее 1 года
- ○ От 1 до 3-х лет
- ○ Более 3-х лет

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Учредительный документ юридического лица
ОГРН 1025801209367 представлен при
внесении в ЕГРЮЛ записи от 31.12.2019 за
ГРН 2205800144955

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
УСИЛЕННОЙ КВАЛИФИЦИРОВАННОЙ
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

сведения о сертификате эп

Сертификат: 4075C500D4AB23BC48369201B2F8544B
Владелец: Салгалов Юрий Дмитриевич

Действителен: с 08.06.2018 по 08.06.2019

«Утвержден»
Протоколом совместного общего собрания участников ООО «АлексФитнес» №1/12 АФОХ от 31.12.2019г.

УСТАВ

ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «АЛЕКСФИТНЕС»

(«ALEX FITNESS» LTD.)

Россия, город Кудрово, 2019 год

Статьи 1. НАИМЕНОВАНИЕ И МЕСТО НАХОЖДЕНИЯ ОБЩЕСТВА

1. Фирменное наименование Общества:

1.1. Полное фирменное наименование Общества на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью «Алекс Фитнес».

1.2. Сокращенное фирменное наименование Общества: ООО «Алекс Фитнес».

1.3. Полное наименование на английском языке: «ALEX FITNESS» LTD.

2. Место нахождения Общества: 188691, обл. Ленинградская, р-н Всеволожский, г. Кудрово, ул. Ленинградская (Новый Оккервиль Мкр), 1, помещ. 2-н.

Место нахождения Общества является местом нахождения его исполнительного органа.

Статья 2. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Общество является полноправным субъектом хозяйственной деятельности и гражданского права, признаётся юридическим лицом, имеет в собственности обособленное имущество и отвечает им по своим обязательствам.

Общество имеет самостоятельный баланс, обладает полной хозяйственной самостоятельностью в вопросах определения формы управления, принятия хозяйственных решений, сбыта, установления цен, оплаты труда, распределения чистой прибыли, может быть истцом и ответчиком в суде.

2. Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за её пределами.

3. Общество имеет круглую печать со своим полным фирменным наименованием в соответствии с подпунктом 1.1 пункта 1 статьи 1 настоящего Устава, указанием на место нахождения, основным

государственным регистрационным номером (ОГРН), повторяющимся текстом «Алекс Фитнес» и

Статья 11. ПОРЯДОК ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ

11.1. По требованию участника Общества, аудитора или любого заинтересованного лица Общество обязано в разумные сроки предоставить им возможность ознакомиться с уставом Общества, в том числе с изменениями. Общество обязано по требованию участника Общества предоставить ему копию действующего устава Общества. Плата, взимаемая Обществом за предоставление копий, не может превышать затраты на их изготовление.

Статья 12. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

12.1. Настоящий Устав вступает в силу для третьих лиц с момента государственной регистрации и действует до момента прекращения деятельности Общества. Изменения и дополнения к настоящему Уставу вступают в силу с момента государственной регистрации изменений и дополнений.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Положение об отделе кадров ООО «Алекс Фитнес»

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор ООО «АлексФитнес»

Коваленко А.В.
(Ф.И.О., подпись)
«01» апреля 2020г.

ПОЛОЖЕНИЕ

об отделе кадров ООО «АлексФитнес»

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Отдел кадров (далее - "отдел") является структурным подразделением предприятия и подчиняется непосредственно Генеральному директору.

1.2. Отдел создан на основании приказа руководителя предприятия N 24/55 от "12" мая 2017 г.

1.3. Начальник отдела назначается и освобождается от должности приказом руководителя предприятия.

Работники отдела назначаются и освобождаются от должности приказом руководителя предприятия по представлению Начальника отдела.

1.4. Отдел в своей работе руководствуется:

- Конституцией Российской Федерации;

- Трудовым кодексом Российской Федерации;

- федеральными законами Российской Федерации;

- указами и распоряжениями Президента Российской Федерации;

- постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации;

- уставом ООО «АлексФитнес»;

- локальными актами предприятия;

- методическими материалами по управлению персоналом.

1.5. В отделе должны быть документы и материалы по следующим вопросам:

- структура и штаты предприятия;

- правила внутреннего трудового распорядка;

- профиль, специализация и перспективы развития предприятия;

- кадровая политика и стратегия предприятия;

- порядок определения перспективной и текущей потребности предприятия в кадрах;

- источники обеспечения предприятия кадрами;

- состояние рынка труда;

- системы и методы оценки персонала;

- методы анализа профессионально-квалификационной структуры кадров;

- порядок оформления, ведения и хранения документации, связанной с кадрами и их движением;

- порядок формирования и ведения банка данных о персонале предприятия;

- организация табельного учета;

- методы учета движения кадров;

- порядок составления установленной отчетности;

- защита сведений и информации, составляющей государственную тайну или коммерческую тайну предприятия.

1.6. Отдел применяет в своей работе современные информационные технологии для работы с кадрами, средства взаимодействия и связи; рассматривает возможности внедрения передового отечественного и зарубежного опыта работы с персоналом; проводит социологические и психологические исследования, направленные на совершенствование организации труда, производства и управления, повышение продуктивности предприятия; во взаимодействии с другими структурными подразделениями добивается соблюдения правил и норм охраны труда.

2. СТРУКТУРА ОТДЕЛА

2.1. Структуру и штаты отдела утверждает руководитель предприятия.

2.2. Руководство отделом осуществляет Начальник отдела.

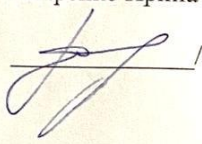
3. ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ ОТДЕЛА

8.1. Своевременное и качественное выполнение поставленных целей и задач.

8.2. Качественное выполнение функциональных обязанностей.

Начальник отдела кадров:

Петренко Ирина Игоревна

 /Петренко И.А./

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

ПОЛОЖЕНИЕ
об обучении персонала в ООО «Алекс Фитнес»

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение регламентирует процесс организации, а также цели, задачи, систему и анализ эффективности обучения (профессиональной подготовки, повышения квалификации персонала) в ООО «Алекс Фитнес» (далее – Компания).

1.2. Настоящее Положение разработано в соответствии с действующим Трудовым кодексом РФ и локальными нормативными актами Компании.

1.3.Положение об обучении сотрудников вводится в действие и отменяется приказом генерального директора

1.4. Цели Положения:

повышение эффективности деятельности Компании через создание системы непрерывного развития и обучения персонала;

систематическое обновление знаний сотрудников Компании для успешного выполнения возложенных на них функциональных задач;

повышение профессиональной культуры персонала;

подготовка кандидатов кадрового резерва;

повышение профессионального рейтинга сотрудников в Компании.

1.5. Рассматриваемые задачи:

оптимизация расходов на обучение;

глубокий экспертный анализ рынка провайдеров обучения;

заключение долгосрочных договоров с провайдерами по обучению;

построение планового процесса обучения;

осуществление более точного контроля за расходами на обучение;

внедрение контроля над реализацией системы обучения;

управление процессом обучения;

осуществление контроля и анализа эффективности обучения.

1.6. Осуществляет процесс обучения, профессиональной подготовки и повышения квалификации персонала Компании в соответствии со следующими этапами:

определение потребности в обучении;

анализ ожидаемых результатов;

формирование программы и планирование;

определение ресурсов;

выбор контрагентов по обучению;

составление бюджета на обучение;

контроль над оформлением документов с контрагентом;

информирование заказчика о плане текущего обучения;

определение эффективности обучения.

1.7. Порядок организации и сроки реализации каждого этапа обучения выполняются в соответствии с регламентом по обучению персонала (приложение 1).

2. Инициаторы и организаторы обучения

2.1. Инициатором обучения может выступать:

генеральный директор Компании для обеспечения перспективных планов развития бизнеса;

начальник отдела кадров для обеспечения квалификационного соответствия на основе анализа данных комплексной оценки и для обеспечения программы развития кадрового резерва;

сотрудник с целью построения вертикальной и горизонтальной карьеры.

2.2. За формирование и реализацию плана обучения и развития сотрудников несет ответственность начальник структурного подразделения, начальник отдела кадров.

2.3. Процесс взаимодействия ответственных за обучение лиц, а также основные организационные задачи каждого и сроки их выполнения осуществляются на основании регламента по обучению персонала (приложение 1).

3. Потребность в обучении

3.1. Потребность в обучении выявляется на основании анализа результата комплексной годовой оценки персонала, требований и ожиданий руководства организации, заявок от руководителей подразделения и самих сотрудников. На основании данной информации готовят программу планового развития персонала.

3.2. Внеплановое обучение проводят на основании заявки от непосредственного руководителя сотрудников, которые руководители направляют в отдел кадров в сроки согласно регламенту, в рамках бюджета на обучение персонала.

3.2.1. Начальник отдела кадров может подать заявку на организацию обучения сотрудника (ов) его подразделения с целью повышения эффективности работы данного сотрудника, изучения им смежных областей знаний, изучения изменившихся внешних требований к организации бизнес-процессов и пр.

3.2.2. Аналогом заявки на обучение является целевое соглашение между компанией и сотрудником, в котором отражается согласованный план обучения на год и ответственность (обязательства) сторон.

3.3. При направлении сотрудника на обучение руководителям подразделений необходимо учитывать следующие ограничения:

до окончания испытательного срока сотрудник не может быть направлен на внешнее обучение;

приоритетность обучения распространяется в первую очередь на сотрудников, проработавших в Компании более 6 месяцев;

возможность получения второго высшего образования, MBA, международных сертификатов профессиональной деятельности предоставляется только сотрудникам, включенным в кадровый резерв Компании, куда входят: сотрудники управленческого резерва (потенциально способные занять управленческие должности) и сотрудники резерва ключевых специалистов (обладающие высоким профессионализмом, знаниями и навыками для эффективного наставничества и возможности горизонтальной ротации).

4. Виды обучения

4.1. В зависимости от темы обучения начальник отдела кадров по согласованию с генеральным директором выбирает форму обучения. Это может быть: лекции, курсы повышения квалификации, тренинги, онлайн обучение.

4.2. Корпоративным считается обучение, специально организованное в соответствии с запросами Компании или отдельного подразделения. Принципы организации и финансирования данного вида обучения согласуются отдельно по каждому проекту.

5. Организация обучения

5.1. Все организационные вопросы по внутреннему корпоративному, краткосрочному, долгосрочному обучению, а также стажировке решает начальник отдела кадров совместно с другими участниками образовательного процесса в соответствии с утвержденным регламентом.

5.2. Организация краткосрочных программ обучения, повышения квалификации, открытых тренингов.

5.2.1. Краткосрочное обучение может быть организовано как в рабочее время, так и в выходные дни. Рабочее время, затраченное на обучение, работникам полностью оплачивается. Предпочтительной является организация краткосрочного обучения с включением в период обучения и рабочего, и свободного времени сотрудников (например, двухдневный тренинг в пятницу и субботу).

5.2.2. В отдельных случаях между сотрудником и Компанией заключается ученический договор, определяющий срок, который сотрудник должен отработать в Компании после прохождения обучения, и размер компенсации, который он должен возместить Компании в случае досрочного увольнения.

5.3. Организация долгосрочных индивидуальных образовательных программ.

5.3.1. Программы долгосрочного обучения могут полностью или частично финансироваться за счет Компании, могут проходить как с отрывом от производства (модульные курсы), так и без отрыва от производства (в вечернее время и в выходные дни).

5.3.2. Затраченное на обучение время сотруднику оплачивается полностью. Командировочные расходы для прохождения сессий и модулей обучения компенсируются в соответствии со схемой финансирования программы обучения.

5.3.3. В случае финансирования Компанией долгосрочного обучения с сотрудником заключается ученический договор, определяющий срок, который сотрудник должен отработать в Компании после прохождения обучения, и размер компенсации, который он должен возместить Компании в случае досрочного увольнения.

5.4. Организация стажировки.

5.4.1. Заявку на организацию стажировки, цели стажировки и предприятия, интересующие Компанию в качестве принимающих организаций, составляет руководитель подразделения.

5.4.2. Начальник отдела кадров координирует работу по организации стажировки, контактирует с организаторами и принимающей стороной, а также внутренними службами, задействованными в организации стажировки.

6. Принципы финансирования обучения

6.1. Степень финансового участия Компании в программах обучения зависит от вида программы, производственной необходимости в данном виде обучения, успешности прохождения данного вида обучения.

6.3. При финансировании обучения сотрудником (полном или частичном) ему может быть предоставлен беспроцентный кредит. Кредит оформляется договором займа.

7. Право на обучение

7.1. Правом на долгосрочное обучение за счет Компании может воспользоваться сотрудник, работающий в Компании не менее 1 года и прошедший очередную комплексную оценку, если иное не оговорено специальным решением генерального директора.

7.2. Кредит на долгосрочное обучение может быть предоставлен сотруднику, отработавшему в Компании не менее 1 года, или сотруднику, зачисленному в кадровый резерв.

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

ООО «Алекс Фитнес»
Юридический адрес: Россия, 188691, Ленинградская область, Всеволожский район, город Кудрово, ул. Ленинградская, дом 1, помещение 2-Н.
Адрес для отправки корреспонденции: 195271, Санкт-Петербург, Кондратьевский проспект, дом 64, корпус 6, литер А
ОГРН 1117847374226
ИНН/КПП 7804468360/470301001
ОКПО 92089522
Р/с № 40702810205800000904 Филиал «Центральный» Банка ВТБ (ПАО) в г. Москве
к/с 30101810145250000411
БИК 044525411

Акт

о практическом внедрении полученных результатов бакалаврской работы Макогоненко К. В. на тему «Внедрение интерактивных методов обучения и развития персонала в спортивно-оздоровительной сфере (на примере ООО «Алекс Фитнес»)»

Настоящим подтверждаем, что сотрудниками компании ООО «Алекс Фитнес» тщательно изучены рекомендации бакалаврской работы Макогоненко К. В.

Предложенные рекомендации обладают актуальностью и будут использованы в работе для более эффективной системы обучения. На данном этапе, принято создать в ООО «Алекс Фитнес» новое функциональное подразделение «Сектор обучения».

Управляющий клуба О.Н. Сорокина

ПОСЛЕДНИЙ ЛИСТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Бакалаврская работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы, взятые из опубликованной научной литературы и других источников, имеют ссылки на них.

Библиография 37 наименований.
Рисунков 17, таблиц 2 штуки.
Отпечатано в двух экземплярах.
Один экземпляр сдан на кафедру.

«05» сентября 2022 г.

Макогоненко К.В.